

**KEPEMIMPINAN TRANSFORATIF KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA GURU DAN STAF
PADA MTs NEGERI 3 PANDEGLANG**

Nurhalim

Prodi Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Progam Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

ABSTRAK

Pemenuhan kepuasan kerja seorang guru dan staf yang tepat akan mendorong guru dan staf merubah perilaku untuk tumbuh dan berkembang mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi yang dimiliki pegawai perlu dukungan pemimpin dalam pelaksanaannya, salah satunya dengan memperhatikan peningkatan kepuasan kerja guru dan staf, agar dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin, sehingga kinerjanya pun akan meningkat melebihi ekspektasi. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan. Tujuan penelitian ini adalah mengungkap implementasi kepemimpinan transformasional Kepala MTs N 3 Pandeglang, kepuasan kerja guru MTs N 3 Pandeglang dan Kepuasan kerja staf MTs N 3 Pandeglang

Penelitian ini dilaksanakan di MTs N 3 Pandeglang dengan metode penelitian kualitatif dalam upaya mendeskripsikan tentang kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dan staf. Berdasarkan hasil penelitian prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dilakukan oleh Kepala MTs Negeri 3 Pandeglang dapat dinyatakan telah melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga kepuasan kerja guru dan staf baik.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

A. Pendahuluan

Tugas profesional seorang guru yaitu meliputi kegiatan berantai yang dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan,

mengevaluasi sampai dengan tindak lanjut evaluasi. Seorang guru yang mempunyai profesionalitas yang tinggi akan terlihat dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Seorang guru akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.

Menurut E. Mulyasa ruang lingkup kompetensi profesional guru ditunjukkan oleh beberapa indikator. Secara garis besar indikator yang dimaksud adalah: 1) Kemampuan dalam memahami dan menerapkan landasan kependidikan dan teori belajar siswa; 2) Kemampuan dalam proses pembelajaran seperti pengembangan bidang studi, menerapkan metode pembelajaran secara variatif, mengembangkan dan menggunakan media, alat dan sumber dalam pembelajaran; 3) Kemampuan dalam mengorganisasikan program pembelajaran, dan 4) Kemampuan dalam evaluasi dan menumbuhkan kepribadian peserta didik.²⁴

Kepemimpinan seorang kepala madrasah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah dan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi pandangan baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang ditampilkan sebagai kepemimpinan mampu membangkitkan atau memotivasi bawahannya untuk berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang

²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.135-136.

lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*). Kepemimpinan penting karena secara teoritis kepemimpinan diposisikan sebagai faktor sentral yang mendinamisasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lain dalam organisasi.²⁵ Pemimpin transformasional juga berarti seseorang (pemimpin) yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap pegawai dan membuat mereka melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Di Indonesia tipe kepemimpinan transformasional mulai mengemuka seiring dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke desentralisasi, di mana sekolah memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri berbasis sekolah adalah agar kepala madrasah dapat mengimplementasikan pentingnya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sekolah model manajemen upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan. Tanpa disertai kepemimpinan kepala madrasah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal.

Pemenuhan kepuasan kerja seorang guru yang tepat akan mendorong guru merubah perilakunya untuk tumbuh dan berkembang mencapai keberhasilannya dalam bekerja. Untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi yang dimiliki pegawai perlu dukungan pemimpin dalam pelaksanaannya, salah satunya dengan memperhatikan peningkatan kepuasan kerja kepada guru, agar guru dapat meningkatkan

²⁵ F Gana, *Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai Determinan Inovasi Organisasi*, (Jakarta: Usahawan, 2004), h.5.

kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin, sehingga kinerjanya pun akan meningkat, sesuai dengan tujuan dari organisasi.

MTs Negeri 3 Pandeglang berada di wilayah paling selatan di Kabupaten Pandeglang, dengan semangat yang tinggi untuk sejajar dengan sekolah dan madrasah negeri lainnya di Kabupaten Pandeglang, madrasah ini memulai sosialisasi eksistensinya di Cibaliung sebagai tempat MTs Negeri 3 ini berada. Keterlibatan dalam berbagai *event* masyarakat di wilayah Cibaliung menjadikan madrasah ini semakin diminati masyarakat. Di antara kendala yang nampak adalah optimisme yang masih rendah untuk bersaing dengan madrasah negeri lainnya di Kabupaten Pandeglang, sehingga mempengaruhi semangat dan motivasi guru dan staf madrasah. Tetapi, kehadiran pemimpin yang mengetahui bahwa potensi untuk terus dikembangkan akan dapat meningkatkan kualitas madrasah baik secara intra kulikuler maupun ekstra kulikuler.

Berdasarkan informasi awal yang ditemukan peneliti pada tiga MTs Negeri di Pandeglang tersebut, terdapat kemiripan permasalahan yang teridentifikasi, implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah masih rendah dan cenderung konvensional, hal ini dapat dibuktikan dengan masih rendahnya upaya pengembangan diri guru dan staf madrasah, saat ini upaya pengembangan diri hanya mengandalkan diklat-diklat teknis substantif dan diklat keterampilan staf yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Keagamaan (BDK) Jakarta dengan kuota per-kabupaten/kota yang sangat terbatas jika dibandingkan dengan jumlah guru dan staf madrasah tsanawiyah seKabupaten Pandeglang. Kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan visi dan misi kepemimpinan kepada pegawai belum maksimal sehingga rutinitas formal terkesan menjenuhkan.

Supervisi akademik dan manajerial kepala madrasah dalam

pemenuhan standar pengelolaan madrasah masih rendah hal ini terlihat dari lemahnya pemahaman dalam penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan pencapaian target SKP pegawai.

Komunikasi yang terbangun antara pimpinan dan pegawai, serta perilaku pimpinan terhadap pegawai, akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru dan staf, perhatian yang rendah terhadap individu guru dan staf sebagai pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja sehingga kinerja guru dan staf pun rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik dan bermaksud mengungkap *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Negeri dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru dan Staf di MTs N 3 Pandeglang-Banten*.

Fokus Penelitian Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator
1	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	1. Memberikan Visi dan Misi 2. Memunculkan rasa bangga 3. Kepercayaan dan karisma
2	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	1. Memunculkan harapan yang tinggi 2. Visi menarik dan menginspirasi
3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	1. Kecerdasan bawahan meningkat 2. Kreativitas meningkat 3. Inovatif 4. Rasional 5. Problem solver
4	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	1. Perhatian pribadi 2. Memahami kebutuhan 3. Menghargai kemampuan dan aspirasi 4. Melatih dan memberi saran 5. Tidak menghakimi 6. Mendampingi dan memotivasi

Fokus penelitian kepuasan kerja guru dan staf

No	Dimensi Kepuasan Kerja	Indikator
1	Kepuasan terhadap supervisor	1. Senang dengan perlakuan pimpinan 2. Pimpinn mengayomi 3. Memotivasi 4. Menunjukkan sikap yang baik 5. Disegani dan dihormati 6. Mampu menunjukkan skil individualnya
2	<i>Value Attitment dan Equity</i>	1. Dihargai ide dan gagasannya sehingga bisa menunjukkan kontribusi positif terhadap organisasi 2. Diperlakukan adil dalam pembagian tugas dan beban kerja
3	Kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan	1. Memberikan bantuan teknis 2. Memperlakukan bawahan secara baik.

B. Metode Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori ini juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu “teori”.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber atau partisipan, informan. Sampel dalam penelitian kualitatif juga bukan disebut sampel statistik, tapi sampel teoritis karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori ²⁶

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.²⁷ Pertimbangan tertentu ini adalah orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi social yang akan diteliti.²⁸

Selanjutnya penelitian ini tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru dan Staf, maka sampel sumber datanya adalah kepala madrasah Tsanawiyah negeri yang bersangkutan, guru, staf juga teman sejawat yang dianggap paling tahu tentang hal tersebut.

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (interview) dan dokumentasi.

a. Wawancara (interview)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee)

²⁶ Ibid h. 216

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, cet. 21, (Bandung: Alfabeta, 2015), .h. 300.

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*..., h. 219.

yang memberikan jawaban atas pertanyaan.²⁹

Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Selain itu juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara berlangsung.³⁰

b. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.³¹ Teknik pengumpulan data berikutnya selain wawancara sebagai mana dipaparkan sebelumnya, adalah menggunakan teknik dokumentasi, dalam hal ini yang akan digunakan adalah jenis dokumentasi tulisan untuk pengumpulan data sekunder sebagai tambahan data dalam penelitian ini

c. Metode Observasi

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, dimana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang

²⁹ Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 135.

³⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002, Cet.XII), hlm. 203

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*..., h. 329.

digunakan sebagai sumber data penelitian.³² Dalam observasi secara langsung ini, peneliti selain berlaku sebagai pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi didalam situasi yang sebenarnya yang langsung diamati oleh observer, juga sebagai pemeran serta atau partisipan yang ikut melaksanakan proses belajar mengajar.

Keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan kriteria kredibilitas. Untuk mendapatkan data yang relevan, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data hasil penelitian dengan cara:

1. Perpanjangan Pengamatan

Dalam penelitian ini peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, dengan kembali lagi ke lapangan untuk memastikan apakah data yang telah penulis peroleh sudah benar atau masih ada yang salah.

2. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.³³

Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data yang berasal dari naskah, wawancara,

³² Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D , (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 310.

³³ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2008), Cet. 6, hlm. 273.

catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas.³⁴

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, menulis memo, dan lain sebagainya, dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.

Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh tempat penelitian itu dilaksanakan.

C. Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan transformasional pada MTs N 3 Pandeglang

a. Idealized influence

Kepala MTs N 3 Pandeglang menjelaskan kepada peneliti tentang visi dan misi madrasah sebagai mimpi atau obsesi yang terukur tentang madrasah ke depan. Visi dan misi madrasah disampaikan kepala madrasah di awal tahun pelajaran pada kegiatan

³⁴Sudarto, Metodologi Penelitian Filsafat, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), hlm. 66

rapat persiapan tahun pelajaran, juga pada kegiatan –kegiatan pembinaan baik formal maupun informal.

visi dan misi kami sampaikan pada awal tahun pelajaran kepada seluruh warga madrasah, juga pada kegiatan-kegiatan pembinaan lainnya. Karena visi misi itu penting sebagai mimpi atau obsesi yang terukur untuk mewujudkan kualitas madrasah.³⁵

Tanggapan warga madrasah terhadap visi dan misi yang disampaikan kepala madrasah diapresiasi secara baik sebagian besar warga madrasah, hasil pengamatan peneliti di MTs N 3 Pandeglang, dewan guru, staf dan siswa-siswi berjamaah sholat dhuhur di mushola sekitar lingkungan Madrasah, hal ini merupakan salah satu implementasi visi madrasah yakni Terwujudnya siswa islami, berprestasi, mandiri, dan berbudaya lingkungan, dengan misi nomor 1 yaitu menanamkan nilai-nilai ajaran islam yang tepat.

Informan pada MTs N 3 Pandeglang yang diwawancarai peneliti menyatakan bahwa mereka mengetahui visi dan misi madrasah, karena kepala madrasah menyampaikan tentang pentingnya visi misi kepada guru dan staf agar dalam penyusunan program pembelajaran dan program kerja mempunyai tujuan yang jelas serta sebagai alat ukur ketercapaian tujuan madrasah. sebagaimana yang disampaikan oleh informan kepada peneliti :

Kepala madrasah sering menyampaikan visi misi madrasah pada kesempatan rapat awal tahun sebagai dasar untuk menyusun program pembelajaran juga program kerja.³⁶

Saya melihat upayanya bagus, beliau tidak hanya mengajak tapi ikut serta, bukan hanya mengevaluasi tapi juga memberi petunjuk

³⁵ Wawancara 17 Juni 2019

³⁶ Wawancara 17 Juni 2019

Keyakinan warga madrasah terhadap pimpinan akan kemampuan mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga terlihat dari bagaimana kepala madrasah merespon usulan atau program guru atau pembinan kegiatan siswa yang selalu mendapat *support* dari pimpinan, sebagaimana disampaikan oleh informan kepada peneliti : Di madrasah ini banyak potensi anak yang bisa digali dan dikembangkan, diantaranya potensi olahraga, minat dan antusiasme anak-anak tinggi dalam bidang ini, untuk memfasilitasinya kami usulkan kepada kepala madrasah untuk menyelenggarakan liga futsal antar kelas, Alhamdulillah kepala madrasah men-*support* baik moril juga materilnya. Jadi kami percaya terhadap kemampuan pimpinan dalam mewujudkan cita-cita madrasah , sebab beliau punya kemauan untuk mewujudkannya³⁷

Kepala MTs N 3 Pandeglang menjelaskan kepada peneliti tentang visi dan misi madrasah sebagai mimpi atau obsesi yang terukur tentang madrasah ke depan. Visi dan misi madrasah disampaikan kepala madrasah di awal tahun pelajaran pada kegiatan rapat persiapan tahun pelajaran, juga pada kegiatan –kegiatan pembinaan baik formal maupun informal.

Tanggapan warga madrasah terhadap visi dan misi yang disampaikan kepala madrasah diapresiasi secara baik sebagian besar warga madrasah. Keyakinan warga madrasah terhadap pimpinan akan kemampuan mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga terlihat dari bagaimana kepala madrasah merespon usulan atau program guru atau pembinan kegiatan siswa yang selalu mendapat *support* dari pimpinan.

³⁷Wawancara 17 Juni 2019

Kepala MTs N 3 Pandeglang diyakini oleh guru dan staf madrasah memiliki kemampuan dan kapasitas untuk memimpin, serta mampu menyampaikan visi dan misi kepada warga madrasah dengan cara yang sederhana.

b. Inspiration motivation

Menurut kepala MTs N 3 Pandeglang banyak factor yang mempengaruhi kenapa guru dan staf pesimis dan kurang kreatif, diantaranya adalah *mind set* yang menyatakan bahwa keberadaan madrasah yang ada di wilayah perkampungan jauh dari Ibu Kota Kabupaten, sehingga sulit bersaing dengan madrasah yang ada di wilayah kota, dalam hal ini upaya kepala madrasah meyakinkan warga madrasah bahwa pada prinsipnya semua madrasah sama, dan masing-masing mempunyai potensi dan keunggulan, sama-sama mempunyai anggaran dan fasilitas lainnya, bahkan MTs N 3 Pandeglang mempunyai sumber daya yang melimpah termasuk di dalamnya mempunyai kelebihan kekuatan fisik yang berbeda dengan siswa-siswa di perkotaan.

Salahsatu upaya yang dilakukan untuk membangkitkan gairah semangat guru dan staf serta upaya merubah *mind set* warga madrasah, guru dan staf MTs N 3 Pandeglang diikutsertakan pada acara educative rekreatif di televisi nasional. Hal ini dilakukan untuk membuka cakrawala berfikir dan wawasan, melihat dunia luar dan mengasah kemampuan berkompetisi secara sehat.

Obsesi mensiarkan madrasah di lingkungan sekitar Pandeglang Selatan agar dikenal keberadaanya oleh masyarakat sekitar terus dilakukan melalui keikutsertaan madrasah dalam event-event yang dilaksanakan oleh pemerintah setempat maupun masyarakat, Pesta Rakyat Cibaliung adalah event pentas seni,

olahraga dan budaya masyarakat yang disponsori oleh swasta dan kementerian, keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan tersebut mampu mendorong warga madrasah memunculkan ide-ide kreatif guru dan staf dalam menggali bakat dan potensi siswa MTs N 3 Pandeglang. Tentunya hal ini tidak berdiri sendiri, tapi peran dukungan pimpinan menjadi salahsatu yang menggerakkan roda madrasah.

Tumbuhnya kepercayaan diri pada guru dan staf dalam melaksanakan tugas adalah bagian penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja yang akan berimplikasi pada hasil kerja guru dan staf, upaya kepala madrasah sebagai motivator berupaya mendorong melalui tugas-tugas tambahan atau memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengelola kegiatan-kegiatan siswa dan mendamping siswa pada event-event di luar madrasah.

Kepercayaan terhadap kemampuan pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi madrasah pada MTs N 3 Pandeglang didasarkan pada kemampuan mensupervisi guru dan staf dalam pelaksanaan program madrasah.

Sebagai guru saya percaya kepada pimpinan, bahwa beliau mempunyai kemampuan mewujudkan visi misi madrasah, karena beliau selalu memberikan petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan supaya targetnya tercapai, selain itu beliau juga punya kemampuan teknis dalam mengelola kegiatan.³⁸

Untuk membangkitkan antusiasme bekerja guna mendapatkan hasil kerja maksimal kepala madrasah memberikan tantangan apa yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan guru dan staf, serta tidak hanya mengatur dan membagi pekerjaan, akan tetapi kepala

³⁸ Wawancara 17 Juni 2019

madrasah ikut serta mengawasi dan mendampingi guru dan staf. Selain itu juga kepala madrasah melakukan evaluasi secara rutin untuk melihat capaian target dan kendala yang dihadapi.

sebagai kepala madrasah, saya berupaya memberikan tantangan, dan target apa yang akan guru dan staf capai dengan program atau kegiatan, jangan sampai guru dan staf enggan berkontribusi karena alasan pimpinan tidak respon atau anggaran tidak ada ³⁹

Upaya memberikan motivasi kepada guru dan staf dalam meningkatkan hasil kerja adalah salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala MTs N 3 Pandeglang, Salahsatu upaya yang dilakukan untuk membangkitkan gairah semangat guru dan staf serta upaya merubah *mind set* warga madrasah, guru dan staf MTs N 3 Pandeglang diikutsertakan pada acara educative rekreatif di televisi nasional. Hal ini dilakukan untuk membuka cakrawala berfikir dan wawasan, melihat dunia luar dan mengasah kemampuan berkompetisi secara sehat.

Upaya kepala madrasah sebagai motivator berupaya mendorong melalui tugas-tugas tambahan atau memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengelola kegiatan-kegiatan siswa dan mendampingi siswa pada event-event di luar madrasah.

Kepercayaan terhadap kemampuan pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi madrasah pada MTs N 3 Pandeglang didasarkan pada kemampuan mensupervisi guru dan staf dalam pelaksanaan program madrasah.

Untuk membangkitkan antusiasme bekerja guna mendapatkan hasil kerja maksimal kepala madrasah memberikan tantangan apa yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan guru dan staf, serta

³⁹ Wawancara 11 Juni 2019

tidak hanya mengatur dan membagi pekerjaan, akan tetapi kepala madrasah ikut serta mengawasi dan mendampingi guru dan staf. Selain itu juga kepala madrasah melakukan evaluasi secara rutin untuk melihat capaian target dan kendala yang dihadapi.

c. *Intellectual stimulation*

Zona nyaman tanpa prestasi adalah sikap apatis yang disebabkan oleh mental merasa puas dengan kondisi yang ada, memandang sesuatu serba tidak mungkin karena merasa berada di daerah perkampungan yang jauh dari pusat perkotaan adalah kendala yang akan mempengaruhi seluruh gerak langkah dalam mencapai visi dan misi madrasah, gejala-gejala ini bisa muncul di madrasah-madrasah mana saja termasuk di MTs N 3 Pandeglang.

Salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk mengantisipasi gejala-gejala tersebut di atas adalah membangun optimisme, bahwa masa depan anak-anak madrasah ada ditangan guru-guru dan staf, orang tua mereka menitipkan dengan penuh kepercayaan kepada madrasah untuk mendidik, melatih dan membimbing agar mereka bisa mendapatkan masa depannya. Sikap optimisme ini ditanamkan pada seluruh warga madrasah dengan berbagai kegiatan, termasuk menugaskan guru dan staf untuk mengikuti kegiatan- kegiatan di luar madrasah baik sebagai pembimbing siswa maupun sebagai peserta kegiatan.

Sikap optimisme yang dibangun akan berdampak pada kreativitas dan inovasi warga madrasah, karena optimisme akan membangkitkan semangat berkarya dan menunjukkan karya-karya guru dan staf dalam melaksanakan tugas profesionalnya, diantara kreativitas warga MTs N 3 Pandeglang adalah menyelenggarakan

liga futsal antar kelas yang diselenggarakan setiap hari Rabu, sebagaimana disampaikan oleh informan kepada peneliti

Liga futsal ini diselenggarakan antar kelas, sebagai sarana untuk mencari potensi sekaligus menyalurkan hobi dan bakat siswa, kegiatan ini juga didukung penuh oleh kepala madrasah baik moril maupun materil atau hadiah buat juaranya, sampai saat ini liga masih berjalan, selain kegiatan liga futsal, MTs N 3 Pandeglang sering ikut serta dalam kegiatan-kegiatan kompetisi sepak bola yang dilaksanakan oleh masyarakat, ini semata-mata bukan karena hadiah yang diperebutkan, tapi lebih pada membangun sikap sportivitas buat anak-anak.⁴⁰

Untuk menyalurkan bakat dibidang seni, kreativitas guru dan siswa MTs Negeri 3 Pandeglang ikut serta dalam kompetisi film pendek Kepolisian tentang tertib berlalulintas. Kegiatan ini bertujuan untuk menumbuhkan dan menyalurkan ide-ide kreatif guru dan siswa tentang kedisiplinan berlalulintas juga sebagai saran aktualisasi diri MTs N 3 Pandeglang di masyarakat.

Kompetisi film pendek Kepolisian tentang tertib berlalulintas, film ini dalam tahap editing, tujuannya untuk menumbuhkan dan menyalurkan ide-ide kreatif guru dan siswa tentang kedisiplinan berlalulintas, agar kreatifitas dan bakat siswa tersalurkan melalui kegiatan-kegiatan positif, juga sebagai saran aktualisasi diri MTs N 3 Pandeglang di masyarakat.⁴¹

Kegiatan-kegiatan madrasah baik intra kulikuler maupun ekstra kulikuler banyak berasal dari ide dan gagasan warga

⁴⁰ Wawancara 07 Oktober 2019

⁴¹ Wawancara 07 Oktober 2019

madrasah yang disampaikan pada forum rapat dan pertemuan informal yang selanjutnya menjadi keputusan kepala madrasah.

Sikap optimisme ini ditanamkan pada seluruh warga madrasah dengan berbagai kegiatan, termasuk menugaskan guru dan staf untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di luar madrasah baik sebagai pembimbing siswa maupun sebagai peserta kegiatan. Sikap optimisme yang dibangun akan berdampak pada kreativitas dan inovasi warga madrasah, karena optimisme akan membangkitkan semangat berkarya dan menunjukkan karya-karya guru dan staf dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

d. *Individualized consideration*

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Peningkatan kualitas diri guru dan staf madrasah melalui kegiatan-kegiatan pengembangan diri dan diklat-diklat di madrasah maupun di luar madrasah dilakukan di MTs N 3 Pandeglang, selain itu kepala madrasah juga mendorong budaya literasi bagi warga madrasah.

Berkenaan dengan guru dan staf sebagai individu atau pribadi-pribadi yang mempunyai latar belakang, pemikiran dan kehidupan yang berbeda-beda, kepala MTs N 3 Pandeglang menghargainya dengan cara mengekspresikan perasaan terhadap orang lain secara

tidak langsung, sebagai pribadi-pribadi, guru dan staf mempunyai kelebihan-kelebihan lain yang bisa berguna untuk kemajuan organisasi, sentuhan kepribadian dengan menghargai dan menganggap penting setiap orang. Bahkan jika tidak setuju dengan mereka pun kepala madrasah mendengarkan apa yang mereka pikirkan dan mereka pedulikan, karena tindakan tersebut merupakan bentuk komunikasi non lisan yang dapat membangun hubungan yang baik antara pemimpin dengan stafnya.

Kepala MTs N 3 Pandeglang juga dianggap oleh guru dan staf bisa menjadi pendengar yang baik atas keluhan kesah masalah-masalah pribadi mereka juga masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi, termasuk juga selalu memberikan pembinaan dan pendampingan kepada guru dan staf atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pegawai.

2. Kepuasan Kerja Guru dan Staf MTs Negeri 3 Pandeglang

Dimensi kepuasan kerja guru dan staf terhadap supervisor, yakni perasaan senang dan tidak senang terhadap perlakuan pimpinan, Informan di MTs Negeri 3 Pandeglang menyampaikan kepada peneliti bahwa perlakuan kepala madrasah terhadap guru dan staf cukup baik karena bisa menjaga hubungan baik antar sesama warga madrasah.

Bagi saya beliau itu bisa menjaga komunikasi dan hubungan baik dengan guru-guru dan staf, sopan dalam memperlakukan pegawai, bisa saling menjaga wibawa dan menghargai perbedaan, itu diantaranya yang membuat saya senang dan nyaman dengan beliau.⁴²

Ungkapan yang sama disampaikan informan lain menyatakan bahwa

⁴² Wawancara 17 Juni 2019

Beliau adalah pribadi yang baik, bisa mengayomi pegawai, orangnya sopan dan prilakunya baik kepada kami di sini, tidak menunjukkan tingkah laku yang.⁴³

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah dilakukan melalui upaya bersama dan pembinaan, pengayoman serta selalu memberikan motivasi kepada guru dan staf yang dilakukan dalam rapat-rapat dan pertemuan baik secara formal maupun informal, menurut kepala madrasah diterima dengan baik oleh warga madrasah. Fakta lapangan yang peneliti temukan terkait hal tersebut ditunjukkan oleh warga madrasah terhadap pengarahan dan pengayoman yang disampaikan informan yang diwawancarai peneliti:

Pengarahan dan pembinaan dari kepala madrasah adalah hal yang penting buat guru dan juga staf, yang bisa jadi motivasi buat kami dalam menjalankan tugas dan memperbaiki kinerja kami, beliau melakukan itu dalam rapat-rapat ataupun diluar rapat,⁴⁴

Pembinaan dan pengayoman dari kepala madrasah, saya rasa baik dan penting buat kami para staf, dan menerima itu sebagai motivasi dan nasehat, karena itu salah satu wujud tanggung jawab dan kepedulian kepada kami.⁴⁵

Informan lainnya menyampaikan kepada peneliti

Kepala madrasah bisa memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, punya kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan penguasaan materi juga penguasaan metode-metode mengajar yang sesuai dengan konteks dan bahan ajar. banyak motivasi yang beliau berikan

⁴³ Wawancara 17 Juni 2019

⁴⁴ Wawancara 17 Juni 2019

⁴⁵ Wawancara 17 Juni 2019

kepada saya dan guru-guru juga staf , perasaan saya termotivasi untuk lebih baik lagi.⁴⁶

Beliau sering mengingatkan dalam sambutan atau rapat, bahwa kita ini adalah sama-sama punya kelebihan dan kekurangan, makanya kata beliau jangan suka cepat menyerah, harus berani bersaing dengan MTs-MTs Negeri atau sekolah lain, jangan merasa minder harus percaya diri dan punya target yang jelas, kata-kata tersebut menurut saya adalah salah satu motivasi dan sangat berarti buat saya⁴⁷

Berdasarkan pengamatan selama penelitian atas sikap dan rasa hormat yang ditunjukkan warga madrasah kepada kepala madrasah, dapat dinyatakan bahwa sikap guru-guru dan staf madrasah menunjukkan rasa hormat dan segan terhadap kepala madrasah tetapi tidak ditunjukkan secara kaku. Komunikasi terbangun dengan baik dan lancar tanpa melanggar batasan-batasan etika terhadap pimpinan.

Beliau adalah kepala madrasah yang bisa memperlakukan kami dengan baik, sebagai staf madrasah, tentunya saya menghormati dan menghargai beliau sebagai pimpinan di sini, karena beliau juga bisa menghormati dan menghargai profesi kami.⁴⁸

Sebagai pimpinan satuan kerja, Kepala MTs Negeri 3 Pandeglang, kemampuan atau skil individu pemimpin sangat penting untuk ditunjukkan kepada warga madrasah, sebab hal ini menambah kebanggaan para pegawai terhadap pemimpinnya. Mengenai hal tersebut, peneliti mengkonfirmasi kepada informan tentang skil individu yang ditunjukkan oleh kepala MTs N 3 Pandeglang bahwa :

⁴⁶ Wawancara 17 Juni 2019

⁴⁷ Wawancara 7 Oktober 2019

⁴⁸ Wawancara 7 Oktober 2019

Menurut saya, beliau mempunyai jiwa seni yang luar biasa, pergaulan dengan pihak luar madrasah yang luas, dan juga selalu menunjukkan sikap optimis dan semangat yang tinggi di setiap program kegiatan madrasah, itulah menurut saya kelebihan beliau.⁴⁹

Berbeda dengan informan yang lain, menyatakan bahwa :

Mengenai skill individu yang dapat diperlihatkan kepada kami, yang sangat menonjol dari beliau, saya belum lihat, tapi bisa saja beliau punya skil itu.⁵⁰

Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah, kerjasama antar pemangku kepentingan di lingkungan madrasah adalah hal yang sangat penting dilakukan. Ide, gagasan dan saran dari guru, staf dan komite madrasah merupakan wujud tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita madrasah, hal tersebut disampaikan kepala madrasah kepada peneliti. Untuk mengkonfirmasi hal tersebut, informan yang diwawancarai menjelaskan bahwa :

Banyak kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan itu atas usul yang disampaikan oleh guru pada saat rapat penyusunan program, atau juga rapat dewan guru, misalnya kegiatan liga futsal antar kelas, kegiatan eksta kuikuler lainnya juga banyak dilaksanakan yang idenya dari dewan guru, dan beliau menyetujui dan mengapresiasi, tentunya saya juga merasa senang karena ide-ide itu bisa diwujudkan dan *disupport* anggarannya.⁵¹

Hal yang sama disampaikan Kepala Tata Usaha kepada peneliti bahwa rapat kegiatan atau rapat guru kepala madrasah sering menawarkan kepada warga madrasah tentang usul dan saran apa yang akan disampaikan, sebelum hasil-hasil rapat diputuskan.

⁴⁹ Wawancara 7 Oktober 2019

⁵⁰ Wawancara 7 Oktober 2019

⁵¹ Wawancara 7 Oktober 2019

Tentunya pada rapat-rapat dengan kepala madrasah, setiap peserta rapat dibolehkan untuk mengajukan usul, ataupun memberikan saran dan kritik terhadap program-program madrasah, sikap beliau terbuka terhadap ide dan gagasan yang datang dari guru, staf maupun komite dan saya senang sikap terbuka tersebut, karena itu akan berefek baik buat warga madrasah. Selain itu juga, sebagai kepala tata usaha tentunya saya juga sering memberikan saran dan masukan sebelum sesuatu itu jadi keputusan kepala madrasah⁵²

Dari jadwal kegiatan belajar mengajar (KBM) yang peneliti amati pembagian tugas dan beban kerja pada lingkungan MTs Negeri 3 Pandeglang dan juga tugas tambahan sebagai guru, sebagaimana juga yang disampaikan wakil kepala bidang kurikulum bahwa beban tatap muka guru di kelas minimal 24 jam sudah terpenuhi, ditambah dengan tugas tambahan lain yang bisa diekuivalensikan dengan jam tatap muka, seperti tugas tambahan sebagai wali kelas, pembina kegiatan ekstrakurikuler dan lain-lain, ini ditetapkan dalam rapat awal tahun pelajaran dan dituangkan dalam surat tugas yang ditanda tangai oleh kepala madrasah.

Kendala atau kesulitan yang dialami masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas akan berbeda, oleh karena itu pendekatan yang dilakukan pun akan berbeda pula, kepedulian kepala madrasah terhadap kesulitan dan permasalahan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh pada kepuasan individu pegawai, kepedulian atau ketidakpedulian pimpinan terhadap pegawai menjadi salah satu penentu kepuasan seseorang terhadap pemimpinannya. Bantuan teknis yang diberikan kepala madrasah adalah salah satu bentuk perhatian yang akan mempengaruhi hasil pekerjaannya.

⁵² Wawancara 7 Oktober 2019

Sebagai pembimbing siswa dibidang olahraga, kepala madrasah juga pernah memberi bantuan teknis berupa anggaran untuk kegiatan olahraga di luar madrasah, dan beliau juga memfasilitasi ketika siswa di sini ada yang direkrut oleh salasatu klub di luar daerah, beliau memberikan kesempatan kepada siswa dan guru pendampingnya untuk mengembangkan bakat siswa tersebut.⁵³

Informan lainnya menyampaikan kepada peneliti bahwa bantuan teknis itu bisa saja berupa saran-saran yang diberikan kepada pegawai yang terkendala dalam melaksanakan tugas.

Bantuan teknis berupa saran atau pendapat pastinya pernah diberikan oleh kepala madrasah, jika kita sampaikan keluhan atau kendala dalam melaksanakan tugas kepada beliau.⁵⁴

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yakni *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) bahwa visi dan misi yang diemban dapat tersampaikan dengan baik sehingga mendapat tanggapan positif dari warga madrasah. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) langkah strategis yang dilakukan Kepala Madrasah untuk membangun semangat bersaing dengan *mind set* baru yang kreatif dan inovatif melalui kegiatan rekreatif dan partisipatif dapat dianggap berpengaruh positif terhadap motivasi warga madrasah. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), upaya kepala madrasah menggali ide dan gagasan warga madrasah untuk mengembangkan bakat professional dalam kegiatan intra dan ekstra kulikuler serta memberikan kepercayaan dengan penugasan di luar madrasah dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) upaya yang dilakukan

⁵³ Wawancara 7 Oktober 2019

⁵⁴ Wawancara 7 Oktober 2019

kepala MTs N 3 Pandeglang dengan memberikan perhatian dalam pengembangan diri dapat dirasakan warga madrasah.

Dimensi atau Prinsip kepemimpinan transformasional Kepala MTs N 3 Pandeglang dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dapat dinyatakan cukup baik dan harus terus ditingkatkan.

Berdasarkan data dan fakta lapangan yang peneliti dapatkan tentang kepuasan kerja guru dan staf terhadap kepemimpinan pada MTs Negeri 3 Pandeglang, dari dimensi kepuasan terhadap supervisor, guru dan staf merasa puas dengan perlakuan kepala madrasah,

Dilihat dari dimensi *Value Attitment* dan *Equity* bahwa Kepuasan Kerja guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala madrasah pada MTs Negeri 3 Pandeglang, guru dan staf merasa puas atas apresiasi terhadap ide dan saran yang disampaikan dan puas atas pembagian tugas dan beban kerja.

Dimensi Kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, guru dan staf pada MTs Negeri 3 Pandeglang merasa Kepala Madrasah dirasakan puas dalam hal memberikan bantuan teknis kepada guru dan staf dalam mengatasi kesulitan dan keterbatasan dalam melaksanakan tugas sehingga kepuasan kerja guru dan staf dalam kategori ini baik.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dimensi atau Prinsip kepemimpinan transformasional Kepala MTs N 3 Pandeglang dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dapat dinyatakan cukup baik dan harus terus ditingkatkan.

2. Berdasarkan data dan fakta lapangan yang peneliti dapatkan tentang kepuasan kerja guru dan staf terhadap kepemimpinan pada MTs Negeri 3 Pandeglang, dari dimensi kepuasan terhadap supervisor, guru dan staf merasa puas dengan perlakuan kepala madrasah. Dimensi *Value Attitment* dan *Equity* bahwa Kepuasan Kerja guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala madrasah pada MTs Negeri 3 Pandeglang, guru dan staf merasa puas atas apresiasi terhadap ide dan saran yang disampaikan dan puas atas pembagian tugas dan beban kerja, Dimensi Kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, guru dan staf pada MTs Negeri 3 Pandeglang merasa Kepala Madrasah dirasakan puas dalam hal memberikan bantuan teknis kepada guru dan staf dalam mengatasi kesulitan dan keterbatasan dalam melaksanakan tugas sehingga kepuasan kerja guru dan staf dalam kategori ini baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N., "Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*," Vol 14, No 2, 2003, p. 261-295.
- Ardana, K. N. Mujiati, W., and Sriathi, A. *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008).
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006).
- Cavazotte, F., Moreno, V. And Hickmann, M. "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance," *Jurnal: The Leadership Quarterly*, Vol 23, 2012, p. 443 – 455.

- Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), p.75.
- Gana, F. *Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai Determinan Inovasi Organisasi*, (Jakarta: Usahawan, 2004).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia*, (Tangerang: Binarupa Aksara, 2009).
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct," Jurnal: *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, 2001, p. 759-774.
- Hughes R.L., R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, (Jakarta: Salemba Humanika, Edisi Ketujuh, 2012).
- Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003).
- Khuntia, R. and D Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers," dalam Jurnal: *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, 2004, p.13-26.
- Krishnan, V.R. "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System," Jurnal: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, 2005, p.14-21.
- Kurniati, Ain. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul," (Tesis Megister, Program Pascasarjana, UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta, 2016).
- Kuswaeri, Iwa. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam Jurnal: *Tarbawi*, Vol. 2. No. 02, (Juli – Desember 2016).

- Luthans, F. *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, Edisi Sepuluh, 2006), p.639.
- Maryati, Solihah. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas,” (Tesis Megister, Program Pascasarjana, IAIN Purwokerto, 2017).
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), p.135-136.
- Nguni, S.C. “A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools,” (Doctoral thesis, Universiteit Nijmegen, 2005).
- Rivai, V dan Mulyadi, D. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012).
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Kedua belas, 2008).
- Sopiah. *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, cet. 21, (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Yukl, G. *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia*, (Jakarta: Penerbit PT Indeks, 2010).