

# KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN *PUBLIC TRUST* DI MA NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO

Halimatus Sa'diyah<sup>1</sup>, Muhamad Arifin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Islam Cendekia Insani Situbondo

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi agama Islam Darul Falah Mataram NTB.

Email : halimatusadiyahsadiyah057@gmail.com <sup>1</sup>, arifinmuhamad2022@gmail.com <sup>2</sup>

**Abstrak:** Penelitian ini berisi tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun public trust di MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Untuk mendapatkan data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan, peneliti melakukan interview dengan beberapa informan dengan teknik purposive sampling, yaitu berjumlah empat orang yakni kepala Madrasah MA Nurul Jadid, dua orang guru, dan juga wali murid MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Adapun hasil penelitian yang didapatkan ialah (1) Membangun komunikasi yang baik, (2) Menanamkan Pentingnya visi dan misi, (3) Kepekaan individu, (4) Saling menghormati dan menghargai, (5) Memotivasi dan menginspirasi, (6) Iklim Kerja Yang Menyenangkan, (7) Stimulus intelektual.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan; Kepala Madrasah; Public Trust*

## PENDAHULUAN

Kehadiran suatu lembaga pendidikan harus mendapat respon positif dari masyarakat, utamanya masyarakat yang berdomisili di sekitar lembaga pendidikan tersebut (Muthia, 2018). Lembaga tersebut diharapkan mencetak kader yang beriman dan bertakwa kepada Allah swt serta berilmu pengetahuan dan teknologi, atau dengan kata populernya mencetak kader yang berbudi luhur dan berimtek. Tidak kalah pentingnya yakni pada saat ingin membangun sebuah organisasi harus berdasarkan hasil kesepakatan dan hasil musyawarah bersama antara masyarakat dan pihak-pihak yang terkait. Dengan tujuan utama mendirikan sebuah lembaga pendidikan tersebut adalah untuk membantu para peserta didik untuk melanjutkan pendidikan di lembaga itu, dan untuk menjalin dan menumbuhkembangkan sikap komitmen dengan seluruh lapisan masyarakat dalam melaksanakan dan mensukseskan program pemerintah di bidang pendidikan (Rasmi, 2014).

Kualitas sebuah Lembaga Pendidikan (Madrasah) tidak dapat dilepasakan dari kinerja dari seorang kepala Madrasah Sebagaimana yang dikatakan oleh Herson Anwar bahwa, jika seorang kepala Madrasah memiliki visi misi yang kuat serta kinerja yang baik, maka Madrasah yang dimaksud akan ikut tangguh dan mempunyai daya saing yang tinggi dengan Madrasah umum (Anwar, 2018).

Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan pada publik. oleh sebab itu kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan bimbingan kepada semua komponen Madrasah sesuai tugas pokok dan fungsinya (Fatimah & Djailani, 2015). kepala Madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Baharun, 2017). Maka dari itu di bawah kepemimpinannya diharapkan mampu untuk menggerakkan dan mendorong bawahannya dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Maju mundurnya suatu lembaga akan bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi (Kaltum, 2019).

Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan Madrasah dalam mencapai tujuan yang ingin diraih sangat tergantung pada kepemimpinan kepala Madrasah yaitu apakah kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki Madrasah secara efektif dan efisien serta terpadu dengan proses manajemen yang dilakukannya. Kepala Madrasah adalah seseorang yang menjadi pemimpin untuk mengatur semua pemangku kepentingan, mulai dari pendidik dan staf pada semua unit. Apabila kepala Madrasah mampu menjadi pemimpin profesional maka akan mampu melakukan bentuk transformasi potensi menjadi realistis. Di samping mempunyai derajat intelektual dan emosional yang tinggi (Sudarwan, 2004). Seorang pemimpin lebih memperhatikan kepada perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM organisasi jelas akan berdampak langsung terhadap prestasi-prestasi karyawan dan selanjutnya pengembangan organisasi berjalan dengan baik, benar dan tepat. Dengan penekanan hal-hal tersebut, diharapkan kepala Madrasah mampu dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah (Karim, 2010).

Kepala madrasah harus bisa merangsang para pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikat diri pada visi. Selain itu juga dapat menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan

di antara anggota, saling merawat satu dengan yang lainnya, mempunyai visi dan mencoba mengaktualisasikannya (Karim, 2010). Peneliti juga menyimpulkan bahwa seorang pemimpin juga harus mempunyai wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini saja akan tetapi untuk di masa yang akan datang. Kepala madrasah juga harus dapat berkomunikasi dengan baik kepada seluruh komponen Madrasah sehingga memberikan pengaruh secara nyata baginya dalam kerangka pencapaian suatu visi dan misi Madrasah yang bermutu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti mengadakan penelitian di MA Nurul Jadid. Madrasah tersebut merupakan salah satu Madrasah yang berada di bawah naungan Departemen Agama Kabupaten Probolinggo dan berada di Pondok Pesantren Nurul Jadid Karanganyar Paiton Probolinggo, yang mempunyai semangat mengembangkan dan melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) untuk membangun kepercayaan kepada masyarakat.

Menurut pengamatan peneliti bahwa kepala Madrasah mampu memberi perubahan terhadap perkembangan MA Nurul Jadid dengan mengalirkan kemampuan dan ide-idenya serta bertanggungjawab kepada bawahannya. Sehingga semua bawahan merasa nyaman bekerja di bawah kepemimpinannya. Dan kepala Madrasah tidak hanya mampu mengalirkan kemampuannya saja akan tetapi kepala Madrasah juga mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap publik dengan menciptakan komunikasi yang baik dan memberikan fasilitas pelayanan yang layak bagi pendidik, tenaga pendidik, wali murid dan juga peserta didik, sehingga masyarakat berminat untuk berMadrasah di MA Nurul Jadid (*Hasil Pengamatan Peneliti Dan Observasi Pada Tanggal 6 Juli, 2022*).

Dalam hal kepemimpinannya, Kepala MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo selalu memberi teladan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan di MA Nurul Jadid, dengan selalu hadir lebih awal dari para pendidik dan karyawan. Kepala Madrasah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan intruksi kepada bawahan, sehingga para pendidik dan karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.

Terciptanya suatu hubungan kekeluargaan yang ada di sebuah Madrasah juga menjadi faktor keberhasilan Madrasah ini. Hubungan antara kepala Madrasah, para pendidik dan karyawan di MA Nurul Jadid sangatlah baik, tolong-menolong dalam mengerjakan tugas terbiasa dilakukan. Permasalahan yang muncul di Madrasah ini diselesaikan dengan bermusyawarah. Kepala MA Nurul Jadid selalu memberikan suatu arahan atau memotivasi para pendidik dan staf, yang membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil pekerjaan, dan mendorong mereka lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan sendiri untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Yulk Garry kepemimpinan adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat

terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Gary, 2010).

Atas dasar realitas tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Public Trust di MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo”. Penelitian kepemimpinan kepala MA Nurul Jadid ini ditekankan kepada 5 (lima) dimensi, yaitu: (1) *communication* (Komunikasi), (2) *implementation of vision and mission* (Implementasi Visi dan Misi) (3) *Inspirational Motivation* (Inspirasi), (4) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan (5) *Individualized Consideration* (Kepekaan Individu), dengan harapan dapat memberi jawaban sekaligus kontribusi positif bagi Madrasah dalam meningkatkan kepercayaan publik, untuk menyongsong Madrasah yang berkualitas, dan membekali peserta didik mempunyai wawasan yang lebih seiring dengan perkembangan zaman serta mampu mewarnai kompetisi global.

Agar tidak terjadi plagiat (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang akan dikaji dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian oleh Asnal Nala (Mala, 2015) “Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Negeri 4 Yogyakarta”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Deskriptif Kualitatif. Adapun teknik pengumpulan yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: (1) *Idealized influence* (2) *Inspirational motivation* (3) *Intellectual stimulation* (4) *Individualized consideration* (5) *Charisma*. Penelitian oleh Ahmad Junaidi (Junaidi, 2013) “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMA Negeri 2 Palangka Raya Kalimantan Tengah”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan dianalisis dengan pendekatan analisis deskriptif yaitu menggambarkan dan menginterpretasikan arti data yang terkumpul dalam sebuah predikat yang menunjuk pada pernyataan atau keadaan atau pelaksanaan. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan studi dokumen. Adapun hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan transformatif kepala Madrasah berjalan dengan cukup baik, hanya saja belum sempurna.

Hal ini dapat dilihat dari kepala Madrasah yang dapat dijadikan teladan oleh para pendidik dan staff untuk selalu dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta didik dan para orangtua. Penelitian oleh Naharin Suroyya (Suroyya, 2018) “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di MTs Negeri Bandung dan MA Negeri 1 Tulungagung)”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan, yakni: penyesuaian metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, serta metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh

bersama dan terhadap polapola nilai yang dihadapi. Penelitian oleh Masruroh Tri Handayani (Handayani, 2017), Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Madrasah Dasar Alam Al Ghifari Kota Blitar). Tesis tahun 2017 IAIN Tulungagung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam Tesis ini adalah Observasi, Wawancara, Dokumentasi. Adapun hasil penelitian ini yaitu, Kepala Madrasah telah melaksanakan kepemimpinan baik tetapi belum menyeluruh, seperti pada aspek memberikan pengaruh dan motivasi kepada bawahan dinilai masih kurang. Akan tetapi ada aspek yang memberikan dorongan serta arahan kepada bawahan, kepala Madrasah dapat melaksanakannya dengan baik dan maksimal. Ini terlihat dari program unggulan. Penelitian oleh Iwa Kuswaeri (Kuswaeri, 2016), Kepemimpinan Kepala MA Nurul Jadid terlihat pada: kemampuan merumuskan visi misi, dan program Madrasah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empati, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di Madrasah. Kepemimpinan kepala MA Nurul Jadid membawa pengaruh kepada penyelenggaraan proses pembelajaran yang secara profesional, tercipta budaya dan iklim Madrasah yang kondusif, serta tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif jenis studi kasus. Penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan yang dilaksanakan kepala Madrasah MA Nurul Jadid dalam membangun public trust. Observasi dan wawancara menjadi sebuah jalan peneliti dalam memperoleh data. Peneliti menentukan fokus penelitian pada tanggal 6 Juli 2022, kemudian sebelum turun ke lokasi memaparkan masalah dalam penelitian dan berlanjut hingga pelaporan penelitian. Berbagai data yang diperoleh peneliti kemudian dinarasikan secara sistematis, kemudian direduksi, disesuaikan dengan kebutuhan penelitian sehingga memudahkan peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Untuk mendapatkan data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan, peneliti melakukan interview dengan beberapa informan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berjumlah empat orang yakni kepala Madrasah MA Nurul Jadid, dua orang guru, dan juga wali murid MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Peneliti memberikan penjelasan yang terstruktur, sebagaimana fakta dilapangan, juga bisa diukur mengenai keadaan yang ada pada lokasi penelitian baik berupa objek yang diteliti juga fakta yang berhubungan dengan kondisi tersebut dan untuk diambil suatu kesimpulan nantinya (Nana & Elin, 2018). Penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan secara utuh dan menyeluruh berkaitan dengan kepemimpinan transformatif yang dilaksanakan kepala Madrasah MA Nurul Jadid dalam membangun kualitas pelayanan publik. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada konsep (Milles & Huberman, 2014) yaitu *data collection, data reduction, data display, dan conclusions*

## DASAR TEORI

### Teori Kepemimpinan

Penelitian ini dilandaskan pada sebuah teori yang di pelopori oleh Yukl Gary tentang kepemimpinan. Menurutnya kepemimpinan sebagai suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Gary, 2010).

Gaya kepemimpinan ini diartikan sebagai proses memengaruhi terjadinya perubahan dalam hal kepercayaan, sikap serta nilai-nilai pengikut menuju keadaan di mana visi pemimpin serta tujuan organisasi diinternalisasikan pada diri pengikut, sehingga mereka terdorong mencapai kinerja melampaui ekspektasi. Seorang pemimpin harus memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, dan mampu menciptakan komunikasi yang baik, serta membangun team work yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Gary, 2010).

Adapun bentuk implementasi kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik yang dilakukan oleh kepala MA Nurul Jadid diantaranya ialah membangun kerja sama tim (team work), selalu berkomunikasi dan memberikan motivasi, mengapresiasi dan membangun suasana atau iklim kerja yang menyenangkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Membangun komunikasi yang baik

Proses meningkatkan kinerja bawahan adalah proses yang sangat penting. Selain untuk keuntungan *financial* organisasi, proses-proses tersebut juga sangat penting untuk membangun reputasi baik atau kepercayaan di kalangan masyarakat. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang bawahan sesuai dengan tugas dan wewenang pekerjaannya. Salah satu cara untuk mengoptimalkan kinerja karyawan adalah adanya komunikasi efektif di lingkungan organisasi. Terjalannya komunikasi yang efektif dapat memunculkan lingkungan kerja yang baik. Maka kepala MA Nurul Jadid yang diberi tugas untuk memimpin diselenggarakannya semua proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru, karyawan, dan murid harus bisa berkomunikasi dengan baik agar bisa mengarahkan bawahannya kepada tujuan MA Nurul Jadid (Baharun, 2017).

Seperti yang dituturkan oleh salah satu wali santri mengatakan:

*“Kepala MA Nurul Jadid dalam meningkatkan kepercayaan wali santri sangat baik, salah satu contohnya adalah Kepala MA Nurul Jadid selalu menginformasikan kegiatan-kegiatan Sekolah, prestasi dan juga tentang akhlakul karimah siswa/i kepada wali santri melalui telepon, website, dan whatsapp. Sehingga wali santri merasa puas dengan informasi yang diberikan dengan harapan bisa meningkatkan mutu madrasah sebagaimana harapan Kepala MA Nurul Jadid”.*

## **Menanamkan Pentingnya Visi dan Misi**

Visi adalah suatu pernyataan berisi arahan-arahan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi di masa yang akan datang, dalam visi menyediakan target dan identifikasi peluang. Visi yang jelas dan tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu menumbuhkan: komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan mampu memupuk semangat kerja karyawan, rasa kebermanaan di dalam kehidupan kerja karyawan, standar kerja yang prima menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan. Jadi dari pemaparan penelitian di atas sangatlah relevan dengan apa yang dipaparkan Andrew J. Dubrin salah satu ciri dari seorang pemimpin yang cukup menonjol adalah menciptakan perubahan besar (Dubrin, 2009). Adapun upaya kepala MA Nurul Jadid dalam mengupayakan persamaan visi misi ini ialah dengan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan idenya ketika sedang rapat mengenai evaluasi visi misi MA Nurul Jadid.

Kepala MA Nurul Jadid Karanganyar Paiton Probolinggo menuturkan:  
*“Kepemimpinan adalah pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci karena menjadi seorang pemimpin yang diutamakan itu harus mempunyai kepribadian dengan jiwa kewirausahaan, kerja keras, kerja tuntas dan kerja ikhlas. Kita terima usulan dari bawahan lalu kita pelajari dahulu usulannya. Setelah itu kita musyawarahkan bersama terhadap usulan tersebut. Namun jika usulan tersebut tidak penting maka kita tidak rapatkan. Di mana hal ini dalam rangka menjaga seluruh elemen yang ada di lembaga ini terutama dalam hal mutu pendidikan”.*

## **Kepekaan individu**

Kepercayaan (*trust*) merupakan suatu keyakinan penuh dari seseorang terhadap orang lain atau terhadap sesuatu sehingga orang tersebut menyerahkan semua harapan dan keinginan, bahkan hidupnya kepada yang dipercayainya. Kepercayaan merupakan unsur paling penting dalam organisasi. Melalui sikap saling mempercayai maka tim kerja dalam organisasi akan mendapat kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan lebih baik. Dalam sebuah organisasi hal yang paling penting adalah kepercayaan antara rekan kerja. Kepercayaan dalam organisasi yang tinggi dapat membangun hubungan baik bagi sesama kelompok dalam tim karena jika anggota tim percaya dengan anggota tim lainnya, maka perilaku antar sesama tim akan membaik pula (Yuki,

1998). Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Kepercayaan sangat diperlukan baik kepercayaan antar anggota organisasi maupun anggota organisasi terhadap pemimpin ataupun kepercayaan terhadap organisasi. Keuntungan dari kepercayaan anggota organisasi terhadap organisasi antara lain: (a) kepercayaan mendorong kemampuan mengambil resiko, (b) kepercayaan memfasilitasi pertukaran informasi, (c) kepercayaan dari kelompok lebih efektif. Kepercayaan juga meningkatkan produktifitas kerja.

Jadi dari pemaparan penelitian di atas sangatlah relevan dengan apa yang dipaparkan Robin dan Judge menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi harus dikembangkan. Salah satu jenis kepercayaan yaitu kepercayaan *prophencity* mengacu kepada bagaimana seorang anggota organisasi secara khusus mempercayai pemimpinnya. Bagi seorang pemimpin untuk dapat dipercaya butuh waktu yang sangat panjang. Adapun beberapa aspek kepercayaan menurut Robbins antara lain, integritas (*integrity*), kompetensi (*competency*), konsistensi (*consistency*), loyalitas (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Kepercayaan tidak akan pernah kembali secara penuh, walaupun sudah ada permintaan maaf, janji, atau perubahan perilaku secara konsisten (Robbins & Judge, 2008).

Adapun wujud dari sikap membangun kepercayaan satu sama lain ialah kepala Madrasah MA Nurul Jadid memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk ikut andil dalam berbagai kegiatan atau undangan dari luar, seperti acara seminar dan sebagainya. Dengan begitu pihak anggota akan merasa dipercaya oleh kepala Madrasah dan begitu juga sebaliknya.

Seperti yang disampaikan oleh siswa yaitu:

*“Kepala madrasah selalu melakukan pengontrolan terhadap keaktifan guru-guru dan kegiatan belajar mengajar siswa ini kami lakukan agar pembelajaran kita efektif dan efisien serta guru dikelas tersebut bisa merasakan bahwa mereka selalu diperhatikan oleh kepala madrasah karena pada hakikatnya tugas seorang pemimpin adalah mengontrol dan mengawasi kegiatan yang ada”.*

### **Saling menghormati dan menghargai**

Setiap orang hendaknya memberi ruang atau jalan bagi orang lain untuk maju dan berkembang, yaitu dengan memfasilitasi dan memotivasi. Menurut Robbins dan Judge seorang pemimpin harus bisa menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Fasilitas dan motivasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung agar orang lain mendapatkan ruang yang cukup untuk mengembangkan bakat, talenta, dan karunia yang dimilikinya secara maksimal. Tidak boleh mengejek dan menghambat orang lain untuk maju dan berkembang (Robbins & Judge, 2008).

Saling menghormati dan menghargai merupakan sikap yang menjunjung



tinggi kebersamaan dan kekompakan, dalam suatu lembaga pendidikan khususnya MA Nurul Jadid, sikap saling menghormati dan menghargai sangat ditekankan demi terwujudnya pendidikan yang unggul, berdaya saing, berakhlakul karimah dan berjiwa islami. Untuk itu peran kepala Madrasah sangat diperlukan untuk memantau bawahannya agar supaya tetap saling menghormati dan menghargai satu sama lain, kepala Madrasah berperan penting untuk mengarahkan bawahannya baik itu dalam rapat dan kegiatan belajar mengajar. Walaupun dalam melakukan kegiatan sosial ataupun rapat sering terjadi perselisihan dan tentu itu sangat membuat tidak kondusif keadaan, karena yang namanya perselisihan akan mengurangi kekompakan dan kesolidan, salah satunya ialah saling menjatuhkan satu sama lain, berkurangnya komunikasi, dan bisa saja memunculkan konflik permusuhan yang tidak ada ujungnya, akan tetapi kepala MA Nurul Jadid dapat mengatasi masalah itu, kepala MA Nurul Jadid mampu membimbing bawahannya untuk saling menghormati dan menghargai sesama tenaga pendidik dan kependidikan. Selain hal tersebut, hal yang ditunjukkan oleh kepala Madrasah MA Nurul Jadid sebagai bentuk menghormati dan menghargai ialah selalu menjadi pendengaran yang baik untuk bawahannya dan mengaplikasikan gagasan yang diajukan oleh bawahannya jika relevan.

Maka dari temuan teori di atas, hal tersebut disampaikan oleh bapak Subaidi yaitu:

*“Pelaksanaan kepemimpinan kepala MA Nurul Jadid dalam pengambilan keputusan ketika ada masalah baik secara internal maupun eksternal di sekolah selalu mengadakan musyawarah bersama, dan membudayakan kita untuk saling menghormati sehingga ketika kita melaksanakan tugas tidak ada kecemburuan sosial dalam kebijakan ataupun pekerjaan”.*

### **Memotivasi dan menginspirasi**

Manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam organisasi karena merupakan tenaga kerja yang dapat tumbuh berkembang dengan baik, oleh sebab itu dibutuhkan suatu motivasi untuk mendorong dan mengarahkan agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Karyawan sebagai elemen organisasi yang merupakan asset dalam mewujudkan visi melalui berbagai tujuan dan program yang telah ditentukan sebelumnya dituntut untuk selalu memotivasi dan mengembangkan diri meraih prestasi kerja yang optimal. Dalam usaha memotivasi diri meraih hasil kerja yang optimal diperlukan dukungan kuat dan keyakinan nyata dari kepala Madrasah atau pimpinan, rekan guru atau karyawan dan lingkungan yang memadai. Tanpa adanya dukungan dan partisipasi yang kuat dari unsur-unsur diatas, maka sulit bagi karyawan untuk mengembangkan diri, mengeksperesikan gagasan, berinovasi dan memotivasi diri untuk lebih tinggi dalam organisasi. Motivasi itu mengandung tiga komponen pokok yaitu :

- a. Menggerakkan, maksudnya motivasi menimbulkan kekuatan pada individu untuk bertindak dengan cara-cara tertentu sesuai dengan tujuan.

- b. Mengarahkan, maksudnya motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku individu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- c. Menjaga dan menopang tingkah laku, maksudnya motivasi menjaga dan menopang tingkah laku sesuai dengan jalur dan tujuan dari dorongan-dorongan dan kekuatan individu.

Jadi dari pemaparan penelitian di atas sangatlah relevan dengan apa yang dipaparkan Yukl Garry kepemimpinan adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Gary, 2010).

Kepala Madrasah sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Seperti yang disampaikan oleh kepala Tata Usaha yaitu:

*“Untuk meningkatkan semangat kerja, kepala MA Nurul Jadid sering memberi semangat kepada para tenaga pendidik maupun karyawan yang ada, kepala MA Nurul Jadid memotivasi para bawahannya dengan cara memberi penjelasan dalam forum dan juga face to face, serta memberi tauladan langsung kepada bawahannya. Bapak kepala Madrasah biasanya langsung mencari guru yang kebetulan juga tidak memiliki jam ngajar juga, pas seperti itu biasanya bapak kepala sering menanyakan kabar dan perkembangan siswa, lalu kemudian biasanya memberi motivasi untuk selalu semangat dan kreatif”.*

### **Iklm Kerja Yang Menyenangkan**

Iklm Kerja merupakan seperangkat lingkungan organisasi yang diperoleh menurut persepsi pekerja-pekerjanya secara kolektif. Iklm kerja menurutnya mempunyai peranan penting terhadap peningkatan kualitas kerja serta prestasi kerja. Iklm merupakan sifat budaya sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, yang berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut.

Konsep iklm kerja muncul karena proses interaksi di antara anggota organisasi yang kemudian memunculkan karakteristik organisasi tersebut. Iklm berkaitan dengan persepsi mengenai iklm organisasi berdasarkan atas apa yang dijalankan dan dipercayai oleh anggota organisasi. Bila anggota organisasi telah biasa dengan otoritas yang tinggi dari atasan, maka tindakan anggota organisasi akan selalu berdasarkan iklm seperti itu. Hubungan antara karakteristik organisasi lainnya dengan tindakan atasan dan iklm yang dihasilkan, secara umum diakui bahwa iklm merupakan faktor penting terhadap perilaku anggota organisasi itu sendiri. Iklm Kerja memiliki dampak pengaruh yang besar

terhadap motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya berdampak pula pada peningkatan kinerja pegawai, karena iklim kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia pada umumnya dan pegawai pada khususnya.

Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan menciptakan lingkungan yang kondusif guna mencapai sesuatu (Gary, 2010), dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan adanya suasana kerja yang nyaman dan tenang tersebut memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih baik. Kegiatan dan perilaku antara karyawan dengan pimpinan, sangat menentukan iklim di suatu lingkungan kerja. Dengan demikian, perusahaan harus dapat menentukan tujuan organisasinya untuk menciptakan iklim yang tepat sesuai dengan tujuan para karyawannya. Karena persepsi terhadap baik buruknya iklim kerja ditentukan oleh penilaian karyawan itu sendiri.

Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, semua pihak Madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan Madrasah yang aman dan menyenangkan. Karyawan menjadi termotivasi dan dapat bekerja bersama antara pimpinan dan bawahan (tim) dengan baik untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kepala MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo sangat memerhatikan perkembangan para bawahannya, karena yang di utamakan adalah kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, maka dari itu untuk mewujudkan itu, salah satu langkah membangun iklim kerja yang menyenangkan ialah dengan memberi kebebasan kepada para tenaga pendidik untuk melakukan pembelajaran sesuai dengan keinginan para pendidik, kepada sesama karyawan saling tegur sapa, ramah dan juga sopan santun. Memberdayakan bawahan seperti yang disampaikan oleh karyawan MA Nurul Jadid, "*Kita harus memahami tanggung jawab, keterampilan, dan latar belakang setiap anggota dengan cara mengumpulkan informasi serta mendengarkan bawahan secara aktif*".

### **Stimulus intelektual**

Pemimpin transformatif mendorong upaya ikuti mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, menyelesaikan masalah lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses pemecahan masalah dan menemukan solusi. Salah satu ciri yang dari seorang pemimpin

yang cukup menonjol adalah menciptakan perubahan besar (Dubrin, 2009). Adapun cara kepala MA Nurul Jadid dalam pemecahan masalah dan memberikan solusi adalah dengan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk ikut andil dalam berbagai pendapat. Dengan begitu pihak anggota akan leluasa dalam mengembangkan ide-idenya.

Dari beberapa upaya tersebut kemudian diharapkan kepercayaan publik di MA Nurul Jadid dapat meningkat. Adapun strategi kepemimpinan kepala madrasah terlihat dalam kepercayaan atau antusias publik terhadap lembaga atau MA Nurul Jadid.

Salah satu dampak strategi kepemimpinan kepala MA Nurul Jadid ialah loyalitas pelanggan tetap terjaga dengan baik, bahkan meningkat. Masyarakat disekitar lembaga MA Nurul Jadid ataupun yang dari daerah lain, kesetiaan masyarakat, kepercayaan masyarakat juga menjadi tolak ukur dari keberhasilan lembaga MA Nurul Jadid dalam mempertahankan dan mengembakangkan lembaga. Hal tersebut terbukti dengan meningkatnya jumlah siswa baru atau *outcome*. Artinya lembaga pendidikan MA Nurul Jadid semakin dipercaya oleh masyarakat atau publik dalam menitipkan putra-putrinya menimba ilmu. Hal itu tercapai dikarenakan adanya kepuasa dari pelanggan, baik internal maupun eksternal. Kepuasan pelanggan internal yakni para guru dan karyawan dalam lingkungan kerjanya dan kepuasan pelanggan eksternal dalam mendapatkan pelayanan yang baik dari MA Nurul Jadid.

Maka peneliti menemukan tindakan Kepala madrasah dengan bentuk musyawarah dalam mengambil sebuah kebijakan sebagaimana pernyataan dari Wakil Kepala bagian Kurikulum yaitu:

*“Setiap sesuatu yang berkaitan dengan lembaga selalu bermusyawarah dan mengadakan rapat. Namun karena pemimpin mempunyai wewenang yang tinggi kadang ada kala yang bersifat otoriter dalam kebijakan, karena kebijakan ini hanya yang bersifat internal saja. Selama ini beliau melaksanakan tugasnya selalu dengan bermusyawarah dalam perencanaan apapun dan juga dalam hal ini beliau selalu menekan akan tanggung jawab bersama”*.

## KESIMPULAN

Dari paparan panjang tersebut kemudian dapat diambil benang merahnya yakni dalam membangun kepercayaan publik upaya kepala Madrasah MA Nurul Jadid ialah dengan memfokuskan pada kualitas pelayanan yang baik. Adapun bentuknya ialah (1) Membangun komunikasi yang baik, (2) Menanamkan Pentingnya visi dan misi, (3) Kepekaan individu, (4) Saling menghormati dan menghargai, (5) Memotivasi dan menginspirasi, (6) Iklim Kerja Yang Menyenangkan, (7) Stimulus intelektual. Kualitas lembaga akan unggul apabila SDM nya memiliki kesamaan visi, terbuka, saling memotivasi, menghargai dan menghormati. Sehingga ketika kualitas sudah baik, maka untuk mendapatkan kepercayaan publik lebih dari yang ada bukan merupakan hal

yang sulit. Penelitian ini terbatas pada upaya kepala Madrasah melalui kepemimpinannya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, untuk itu diperlukan penelitian lanjutan mengenai faktor apa saja yang menjadi pendukung serta penghambat selama pelaksanaan kepemimpinan transformasional tersebut

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. A. (1998). *Religius IPTEK*. Pustaka Pelajar.
- Arifin, S. (2021). *Managemen Integrasi kurikulum Madrasah Diniyah Taklimiyah pada satuan Pendidikan Formal Pesantren (Multisitius Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Kabupaten Lumajang dan Pesantren Nurul Jadid Probolinggo) [Desertasi]*. Univerisitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shidiq.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Allyn and Bacon.
- Departemen Agama. (1991). *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. CV Toha Putra.
- Drajat, Z. (1982). *Kepribadian guru*. Bulan Bintang.
- Ghofir, M., & Rahman, A. (1996). *Strategi Belajar Mengajar: Penerapan dalam Pembelajaran Pendidikan Agama / Muhaimin; Abd. Ghofir; Nur Ali Rahman*. Citra Media.
- Langgulung, H. (1989). *Manusia dan pendidikan: Suatu analisa psikologi, filsafat dan pendidikan (Cet. ke-2)*. Pustaka Al Husna.
- Lowe, K., & Felce, D. (1995). The Definition of Challenging Behaviour in Practice. *British Journal of Learning Disabilities*, 23(3), 118-123.
- LP Ma'arfi NU. (2022). *Profil LP Ma'arif; Madrasah Aliyah Ma'arif AMBULU Plus Keterampilan*. MA Ma'arfi Ambulu.
- Mikkelsen, B. H. (2018). *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners (2nd edition)*. SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Muhaimin. (2003). *Arah Baru Pengembangan Penidikan Islam*. Nuansa.
- Muhaimin. (2004). *Strategi Belajar Mengajar (Penerapannya Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama)*. CV. C.
- Tafsir, A. (2000). *Metodologi pengajaran agama Islam*. Remaja Rosdakarya.
- Zaini, S. (1986). *Prinsip-Prinsip Dasar Konsepsi Pendidikan Islam*. Kalam Mulia.