

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH
PEREMPUAN DALAM MEMBANGUN KARAKTER SISWA DI MTS
ALIF LAAM MIIM SURABAYA**

SKRIPSI

Disusun oleh :

Ilya Musfi'ah (D73218044)



Dosen Pembimbing :

H. Nur Kholis, M. Ed. Admin. Ph. D

NIP. 196703111992031003

Dr. Sulanam, M. Pd

NIP. 197911302014111003

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
2022 M/1443 H**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : ILYA MUSFI'AH

NIM : D73218044

JUDUL : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH PEREMPUAN DALAM MEMBANGUN
KARAKTER SISWA DI MTS ALIF LAAM MIIM
SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 24 Juni 2022

Pembuat pernyataan,



Ilya Musfi'ah
NIM. D73218044

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh :

NAMA : ILYA MUSFI'AH

NIM : D73218044

JUDUL : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH PEREMPUAN DALAM MEMBANGUN
KARAKTER SISWA DI MTS ALIF LAAM MIIM
SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 27 Juni 2022

Pembimbing I



H. Nur Kholis, M. Ed. Admn. Ph. D
NIP. 196703111992031003

Pembimbing II



Dr Sulanam, M. Pd
NIP. 197911302014111003

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Ilya Musfi'ah ini telah dipertahankan di depan TIM Penguji Skripsi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 14 Juli 2022

Mengesahkan,

Dekan



Prof. Dr. Muhammad Thohir, M.Pd

NIP. 197407251998031001

Penguji I

Dr. Lilik Huriyah, M.Pd. I

NIP. 198002102011012005

Penguji II

Machfud Bachtivar, M.Pd

NIP. 197704092008011007

Penguji III

Drs. H. Nur Kholis, M.Ed. Admin, Ph.D

NIP. 196703111992031003

Penguji IV

Dr. Sulanam, M. Pd

NIP. 19791130201411103



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ILYA MUSFI'AH
NIM : D73218044
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : d73218044@uinsby.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan

dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 19 Juli 2022

Penulis


Ilya Musfi'ah

ABSTRAK

Ilya Musfi'ah (D73218044), 2022. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya*. Dosen Pembimbing I H. Nur Kholis, M. Ed. Admin. Ph. D., dan Dosen Pembimbing II Dr Sulanam.

Skripsi ini mengangkat judul tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab fokus penelitian mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya, pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya. Jenis penelitian ini yaitu deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, waka kesiswaan, guru, wali murid dan siswa. Objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa. Data penelitian diperoleh melalui dokumentasi dan wawancara. Peneliti melakukan analisis data menggunakan 3 langkah yaitu *data reduction* (reduksi data, *data display* (penyajian data) dan *verification* (penarikan kesimpulan).

Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya dijalankan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, madrasah yang juga satu yayasan dengan pondok pesantren dapat dipimpin oleh kepala madrasah perempuan yang tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang mengorganisasikan sumber daya manusia di madrasah akan tetapi juga memiliki peran sebagai ibu yang dapat merangkul, menasehati serta melakukan perubahan yang positif; Pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya menjadi fokus pengembangan dalam program rencana strategis madrasah; Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan cocok diterapkan sebagai suatu bentuk pendekatan kepemimpinan dalam mewujudkan pembangunan karakter yang baik.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Perempuan, Karakter

DAFTAR ISI

COVER.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR BAGAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis.....	10
2. Manfaat Praktis.....	11
E. Definisi Konseptual.....	12
1. Kepemimpinan Transformasional.....	12

2. Kepala Madrasah Perempuan	13
3. Pembangunan Karakter Siswa	14
F. Penelitian Terdahulu	15
G. Sistematika Pembahasan.....	18
BAB II KAJIAN TEORI.....	20
A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah.....	20
1. Pengertian dan Sejarah Kepemimpinan Transformasional.....	20
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	22
3. Kepala Madrasah Perempuan dan Kepemimpinan Transformasional....	25
B. Pembangunan Karakter Siswa	30
1. Pengertian Pembangunan Karakter Siswa	30
2. Tujuan dan Fungsi Pembangunan Karakter Siswa	31
3. Prinsip-Prinsip Pembangunan Karakter Siswa	32
4. Pelaksanaan Pembangunan Karakter Siswa di Madrasah Tsanawiyah ..	33
C. Kepemimpinan Transformasional dan Pembangunan Karakter	35
1. Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dalam Pembangunan Karakter	35
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional dalam Pembangunan Karakter	37
BAB III METODE PENELITIAN	40

A. Jenis Penelitian	40
B. Lokasi Penelitian	42
C. Jenis Data dan Sumber Data	43
D. Metode Pengumpulan Data	45
1. Wawancara.....	47
2. Studi Dokumen	58
E. Teknik Analisa Data	59
1. <i>Data Reduction</i> (Reduksi Data).....	60
2. <i>Data Display</i> (Penyajian Data)	62
3. <i>Verification</i> (Penarikan Kesimpulan)	62
F. Uji Keabsahan Data	63
1. Triangulasi	63
2. Kecukupan Referensi	65
3. Review Informan (<i>Informant Review</i>)	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
A. Deskripsi Lokasi Penelitian (MTs Alif Laam Miim Surabaya)	66
1. Gambaran Umum MTs Alif Laam Miim Surabaya.....	66
2. Deskripsi Informan	71
B. Hasil Penelitian.....	74

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala.Madrasah Perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya	74
2. Pembangunan Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya	86
3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.....	93
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala.Madrasah Perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya	99
2. Pembangunan Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya	108
3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.....	117
BAB V PENUTUP.....	122
A. SIMPULAN.....	122
B. SARAN.....	123
DAFTAR PUSTAKA	124

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Informan Penelitian	44
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	45
Tabel 3.3 Pedoman Wawancara 1	49
Tabel 3.4 Pedoman Wawancara 2.....	54
Tabel 3.5 Pedoman Dokumentasi	58
Tabel 3.6 Pengkodean Data Penelitian.....	61
Tabel 4.1 Jumlah Siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya.....	70

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	39
----------------------------------	----



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat menarik untuk diperbincangkan dewasa ini. Kepemimpinan adalah keniscayaan. Kapan dan dimanapun berada harus ada pemimpin. Adapun kualitas kepemimpinan unggul didasarkan pada lima praktek mendasar yaitu pemimpin yang menantang interaksi, menggerakkan pengalaman bersama, memberdayakan orang lain untuk bertindak dan mengambil bagian, dapat mengarahkan dan menginspirasi bawahan.¹ Mengingat pentingnya masalah kepemimpinan ini Nabi Muhammad SAW bersabda :

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَكُمْ (رواه أبو داود)

Artinya : Dalam hal tiga orang (keluar) untuk bepergian, biarlah mereka menyebut salah satu dari mereka sebagai yang teratas (pemimpin) dalam pertemuan atau rombongan itu. (HR. Abu Daud)²

Maksud dari hadis di atas dikatakan oleh Asy Syaikh Al ‘Utsaimin bahwa “Rasulullah SAW memerintahkan para rombongan agar menyebut salah satu dari mereka sebagai yang teratas (pemimpin) yang bertugas mengatur beberapa keperluan mereka, yang menyampaikan kepada mereka “kita berangkat, kita istirahat, kita berwudhu..!. kita makan” dan hal-hal lainnya.

¹ Aspizain, Chaniago. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, 2017), 26.

² Imam Asy-Syaukani, *Nail Al-Authar syarh Muntaqa Al-Akhbar* Juz.9 (Beirut: Dar al- Fikri, 1414. M), 128.

Apabila mereka tidak menunjuk atau memilih seorang pemimpin yang mengatur keperluan mereka, maka keperluan mereka akan kacau berantakan”.

Hal ini berarti bahwa pemimpin dibutuhkan dimana dan kapan saja. Tujuannya adalah agar ada yang mengatur setiap keperluan, yang bertanggung jawab untuk mengawasi segala hal dan berbagai persoalan yang dialami manusia. Tanda adanya seorang pemimpin, maka struktur dan rumusan suatu perkumpulan sulit dilaksanakan. Akibatnya tujuan dari perkumpulan atau organisasi tersebut tidak dapat dicapai.

Teori kepemimpinan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi pada zamannya masing-masing. Setiap gaya kepemimpinan dipadankan dengan konteks situasi dan kondisi pada setiap zamannya. Dengan maksud bahwa setiap gaya kepemimpinan yang dianggap unggul pada zaman tertentu belum tentu cocok diterapkan di zaman lainnya. Dalam perjalanannya, teori kepemimpinan memiliki lika-liku dari *The Skill Theory of Leadership*, *The Trait Theory of Leadership*, *The Great Man Theory of Leadership*, *The Style Theory of Leadership*, *The Contingency Theory* hingga *Transactional and Transformational Leadership*.³

Beberapa fenomena menarik telah terjadi pada pemimpin-pemimpin tertinggi di dunia baik protagonis atau antagonis yang mana variabel-variabel kepemimpinannya dapat dipelajari. Pemimpin-pemimpin ‘aneh’ yang seolah tidak sesuai dengan beberapa teori kepemimpinan yang ada. Contoh yang

³ Solikin M. Juhro (BI Institute), *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan dan Implikasi pada Pembangunan*, (Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2019), 25-39.

cukup ekstrim adalah Presiden Filipina Duterte. Secara kasat mata sebagai orang awam melihat perilaku-perilakunya kemungkinan banyak tidak sesuai dengan teori pemimpin yang baik. Begitupun dengan madrasah, kemajuan madrasah era teknologi saat ini sangat dibutuhkan gaya kepemimpinan yang elegan. Konsep kepemimpinan transformasional yang lebih memanfaatkan unsur intrinsik dari *followers* untuk bergerak cocok dengan tipe kepemimpinan dalam lingkup madrasah.

Kepemimpinan transformasional merupakan cara paling umum untuk mengubah dan mentransformasikan orang agar perlu berubah dan bekerja pada diri mereka sendiri, yang mencakup menangani kebutuhan, niat, dan antusiasme terhadap individu yang dipimpin. Seorang pemimpin transformasional mampu dalam mengkomunikasikan, mendefinisikan serta mengartikulasikan visi yang dimiliki organisasi serta orang yang dipimpin harus mengakui dan menerima kepercayaan pemimpinnya. Hater dan Bass menyampaikan pendapatnya bahwa “*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange or rewards for compliance*”. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menarik serta memiliki tugas utama dan strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi.⁴

Adapun permasalahan dalam lingkup pendidikan madrasah saat ini menurut Raharjo adalah tamatan madrasah mempunyai kompetensi yang

⁴ Eko Purnomo and Herlina J R Saragih, ‘*Teori Kepemimpinan Dalam*’.

tanggung, pengetahuan agamanya tidak mendalam serta pengetahuan umumnya rendah. Kemudian muatan kurikulum agama berkurang sehingga siswa madrasah dangkal dalam pemahaman agama.⁵ Melihat fenomena yang tengah berkembang, banyaknya degradasi moral yang cepat atau lambat akan menghancurkan generasi muda bangsa. Maka dari itu, perlu adanya penyelenggaraan pembangunan karakter baik dalam lingkup keluarga, madrasah ataupun masyarakat. Hal ini cocok dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 3 menyampaikan bahwa, fungsi pendidikan nasional yaitu menciptakan serta mewujudkan watak atau pribadi dan peradaban negara yang terhormat dengan memperhatikan eksistensi keilmuan negara.⁶

Karakter adalah sifat yang dibawa oleh individu dan setiap individu mempunyai karakter masing-masing. Pentingnya karakter lebih terkoordinasi pada pribadi dan watak individu yang positif. Karakter merupakan kualitas perilaku manusia memiliki keterkaitan dengan Tuhan Yang Maha Esa, individu, diri sendiri, manusia, iklim dan identitas yang diwujudkan melalui perenungan, cara pandang, perasaan, kegiatan dan dalam kaitannya dengan kualitas, kebiasaan, peraturan, adat istiadat, dan budaya yang ketat. Adapun pembangunan karakter atau *character building* berasal dari dua suku kata yakni membangun (*to build*) dan karakter (*character*) yang berarti membangun yang bersifat mendirikan, memperbaiki dan membina. Karakter merupakan watak,

⁵ Rahajo, *Madrasah sebagai Centre of Excellent*, Makalah Seminar IAIN Walisongo Semarang (Semarang, 2009), 23.

⁶ Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), 5-6.

tabiat, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seorang individu dengan individu lainnya. Jadi pembangunan karakter atau *character building* merupakan sebuah upaya untuk membentuk serta membangun pribadi yang hebat.⁷

Karakter memberikan gambaran suatu negara atau bangsa, sebagai penanda, penciri sekaligus mengenali suatu negara dengan negara yang berbeda. Negara yang luar biasa adalah negara yang berkarakter sehingga mampu menciptakan kemajuan manusia yang tinggi dan berdampak pada kemajuan dunia. Pembangunan karakter menjadi tanggung jawab bersama seluruh komponen serta pihak agar dapat berpartisipasi membantu membangun karakter yang khas dan kuat.⁸ Pendidikan moral diisyaratkan dengan adanya pendidikan karakter yang mengedepankan pendidikan nilai. Dalam pembangunan karakter, pendidikan moral sebagai topik utama karena seseorang yang memiliki karakter dapat bertindak bebas dan mengambil keputusan dalam kerangka kehidupan pribadi atau sosial. Pendidikan karakter memiliki nilai-nilai yang berbagai macam diantaranya nilai moral, nilai kepemimpinan, nilai agama, nilai kewarganegaraan dan nilai umum.⁹ Ayat dalam Al-Quran yang dijadikan dasar dalam pembangunan karakter (akhlak) adalah sebagai berikut:

⁷ Agus Masrukhin, 'Model Pembelajaran Character Building Dan Implikasinya Terhadap Perilaku Mahasiswa', 1229–36.

⁸ AKH. Mufawik Saleh, *Membangun Karakter dengan Hati Nurani: Pendidikan Karakter untuk Generasi Bangsa*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), 1-2.

⁹ Doni Koesoema A, *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (Jakarta: Grasindo, 2007), 201.

يَبْنِيَّ اَقِمِ الصَّلَاةَ وَاْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَاَنْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلٰى مَا اَصَابَكَ اِنَّ ذٰلِكَ
مِنْ عَزْمِ الْاُمُورِ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْاَرْضِ مَرَحًا اِنَّ اللّٰهَ لَا يُحِبُّ
كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورًا

Artinya : Wahai anakku, dirikanlah shalat serta didik (manusia) mencapai sesuatu yang bermanfaat dan cegah (mereka) dari perbuatan jahat dan bersabarlah atas apa yang terjadi padamu. Padahal, itu termasuk hal-hal yang wajib (oleh Allah) dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena kesombongan) dan tidak berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai memanggungkan diri lagi sombong. (Q.S. Luqman ayat 17-18).¹⁰

Dalam dunia pendidikan, revolusi mental dalam pembangunan karakter siswa perlu dilakukan. Sehingga semua lini dalam dunia pendidikan harus berpadu dan bergerak dalam membangun karakter siswa mulai dari kepala madrasah, guru, staff-staff ataupun unsur lainnya di lembaga pendidikan. Adapun tugas sekolah/madrasah dalam membangun karakter peserta didik bukanlah hal yang mudah. Komponen yang paling berpengaruh dalam membangun karakter siswa yakni kepala madrasah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah merupakan pimpinan madrasah/sekolah yang memiliki peranan sangat penting yakni sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tanggung jawab untuk mengelola suatu madrasah dimana didalamnya terdapat proses belajar mengajar, tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan

¹⁰ Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemah*, Pena Pundi Aksara: Jakarta, 2002.

pelajaran dengan siswa yang menerima pelajaran. Oleh karena itu tugas kepala madrasah sangat penting dalam pembangunan karakter siswa.¹¹

Negara tengah memprioritaskan kesetaraan gender dalam upaya memaksimalkan sumber daya manusia di Indonesia. Salah satunya dalam lingkup pendidikan, Ada banyak lembaga pendidikan dengan pemimpin perempuan. Namun, dengan perempuan sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, banyak hambatan datang dari sudut pandang yang berbeda. Salah satunya adalah asumsi masyarakat tentang kepemimpinannya. Cara pandang masyarakat yang menerima bahwa laki-laki lebih berpotensi dalam menunaikan kewajibannya sebagai pemimpin, hingga anggapan bahwa perempuan benar-benar tidak dibekali untuk melakukan tugas-tugas berat.¹²

Negara berkembang yang pembangunannya sudah cukup maju, perempuan adalah minoritas dalam manajemen di bidang pendidikan. Sergiovanni menyampaikan bahwa perempuan akan cukup sering melibatkan perilaku berdasarkan popularitas dalam presentasi mereka sebagai kepala madrasah dan pelaksanaan kewajiban administratif mereka sangat penting. Bagaimanapun, jika kita melihat kembali pada kepemimpinan kepala madrasah perempuan saat ini, itu dianggap telah memberikan hasil yang bagus dalam perbaikan mutu pendidikan. Banyak prestasi yang telah dicapai oleh para kepala madrasah perempuan.¹³

¹¹ Wawan Hadi Santoso, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di Mi Ma ' Arif Bego Depok Sleman', 2007, 57-75.

¹² Jurnal Manajemen and Supervisi Pendidikan, '(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan) Volume 3, No. 1, Januari-Juni 2018', 3.1 (2018), 126-36.

¹³ Ibid, 126-36.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Alif Laam Miim Surabaya merupakan salah satu madrasah yang dikenal dengan pencapaian pembangunan karakter siswanya. Hal ini terlihat dari beberapa program madrasah yang menjadi rutinitas setiap hari yang juga berhubungan dengan tujuan mutu lulusan MTs Alif Laam Miim Surabaya yaitu menciptakan kader dakwah yang berakhlak mulia. Dimulai dari pagi hari dimana siswa-siswi MTs Alif Laam Miim Surabaya diajarkan untuk menghormati asatidz-asatidzah, tidak mendahului asatidz-asatidzah saat berjalan. Sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai dalam kelas, siswa-siswi madrasah melaksanakan sholat dhuha berjamaah kemudian dilanjutkan berdzikir dalam rangka menanamkan karakter religius pada siswa. Setelah melaksanakan shalat dhuha, seluruh warga madrasah membiasakan bersih-bersih pada lingkungan madrasah selama 10 menit untuk membiasakan karakter cinta lingkungan pada warga madrasah, terutama siswa.

Beberapa kegiatan pembangunan karakter siswa di atas dilaksanakan dengan rutin serta tertib agar siswa-siswi terbiasa dengan karakter yang baik. Selain pembangunan karakter cinta lingkungan, sopan santun dan penerapan nilai agama. Siswa-siswi MTs Alif Laam Miim Surabaya juga diajarkan untuk disiplin, mandiri, jujur, gemar membaca dan menghafalkan, bertanggung jawab dan karakter lainnya. Dalam hal ini kegiatan-kegiatan juga terprogram dan tertib dalam program membangun karakter siswa yang positif sehingga hasilnya dapat sesuai dengan yang diinginkan.

Dibalik program pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya terdapat peran aktif dan kontribusi dari kepala madrasah, guru dan

pegawai MTs Aalif Laam Miim dilibatkan oleh kepala madrasah dalam perumusan program pembinaan karakter siswa. Diantara program pembinaan karakter, beberapa diantaranya merupakan ide dari kepala madrasah. MTs Alif Laam Miim Surabaya dipimpin oleh kepala madrasah yang berjenis kelamin perempuan. Dimana kepala madrasah disini memaksimalkan potensi sumber daya pendidik (guru), staff, siswa-siswi madrasah, wali murid serta fasilitas-fasilitas yang memadai guna menunjang pembangunan karakter siswa yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Maka dari itu kepala MTs Aalif Laam Miim Surabaya merupakan pemimpin yang transformasional.

Menyikapi hal di atas serta melihat hasil dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan, maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan landasan tersebut, maka penelitian berpusat pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa yang digambarkan melalui pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
2. Apa saja upaya dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?

3. Bagaimanakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Dari fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Menganalisis serta mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya
2. Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana upaya dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya
3. Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

D. Manfaat Penelitian

Penelitian Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya memiliki manfaat teoritis serta manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan sebagai referensi, sumbangan ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan terhadap perkembangan ilmu manajemen pendidikan. Khususnya bagi mahasiswa yang sedang belajar

mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dan dapat sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian lebih lanjut tentang Pembangunan Karakter Siswa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Dengan pelaksanaan penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan bagi peneliti mengenai bentuk Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Pembangunan Karakter Siswa serta peneliti dapat mengimplementasikan ilmu yang telah didapatkan selama berada di bangku perkuliahan.

b. Bagi Madrasah

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan, referensi serta masukan yang konstruktif bagi kepala madrasah beserta wakil kepala, guru, komite MTs Alif Laam Miim Surabaya dalam pembangunan karakter siswa yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala madrasah serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi madrasah untuk mewujudkan pembangunan karakter siswa di masa yang akan datang.

c. Bagi UIN Sunan Ampel Surabaya

Berguna sebagai bahan referensi kepustakaan mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam

Pembangunan Karakter Siswa serta dapat menjadi sebuah kontribusi dalam bidang kepemimpinan transformasional yang erat kaitannya dengan pembangunan karakter peserta didik.

d. Bagi Penelitian lainnya

Dapat sebagai referensi dalam penelitian-penelitian berikutnya yang akan melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

E. Definisi Konseptual

Peneliti memberikan penjelasan beberapa istilah yang ada pada judul penelitian ini agar memudahkan dalam memahami maksud dari judul penelitian, dan juga agar penulisan ini terarah serta menghindari kekeliruan dalam penafsiran. Judul penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa. Berikut adalah rincian definisinya:

1. Kepemimpinan Transformasional

Sudarwan Danim mendeskripsikan kepemimpinan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi struktur alternatif. Oleh karena itu, pimpinan madrasah dapat digolongkan menerapkan standar ini, apabila mampu mengubah tenaga sumber daya manusia.¹⁴

Kepemimpinan transformasional menyinggung metode yang terlibat dengan membangun kewajiban untuk tujuan organisasi dan memberikan

¹⁴ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*.

kepercayaan pada staf / bawahan agar mencapai tujuan tersebut. Beberapa spekulasi tentang kepemimpinan transformasional juga berkonsentrasi pada bagaimana kemampuan pemimpin dalam mengubah budaya dan desain hierarkis agar lebih dapat diprediksi dengan strategi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁵

Kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) dapat diartikan mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi struktur alternatif yang berbeda.¹⁶

2. Kepala Madrasah Perempuan

Kata “kepala” diartikan sebagai pimpinan atau ketua dalam sebuah institusi, organisasi ataupun lembaga/yayasan. Sedangkan madrasah merupakan lembaga pendidikan yang menjadi wadah untuk mendapatkan dan memberikan ilmu pengetahuan. Akibatnya orang dapat mengatakan bahwa kepala madrasah adalah staf tenaga fungsional yang ditugaskan untuk memimpin lembaga pendidikan di mana ada aktivitas belajar dan mendidik.

Kata “perempuan” dapat bermakna sebagai seseorang yang aktif, mandiri, tangguh, berdaya dan memiliki peran. Dalam dunia pendidikan, arti seorang perempuan dalam kepemimpinan dibutuhkan terutama dalam segi kreasi dan pemikiran atau ide yang unik untuk dapat dikembangkan

¹⁵ Lantip, Diat Prasojo, *Model Kepemimpinan Transforming*, Jurnal Dinamika Pendidikan No 02, November 2004, 173-174.

¹⁶ Dewantika, Putri Ningtyas, Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Sragen*, (Surakarta: UMS, 2016).

dan diwujudkan dalam mencapai tujuan pendidikan. Keterlibatan perempuan sebagai sosok yang berperan ganda tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendorongnya seperti adanya motivasi, keinginan yang kuat, pemenuhan tanggung jawab, aktualisasi diri serta adanya keyakinan dalam dirinya bahwa perempuan dapat berperan selayaknya laki-laki berperan.¹⁷

3. Pembangunan Karakter Siswa

Istilah “karakter” dalam bahasa Latin dan Yunani *character* berasal dari kata *charassein* yang bermakna mengukir corak tetap.¹⁸ Sedangkan *building* berasal dari bahasa Inggris yang bermakna bangunan, membangun. Dengan demikian disimpulkan bahwa pembangunan karakter (*character building*) merupakan usaha atau proses yang dilakukan untuk membingkai dan mengembangkan lebih lanjut karakter, tabiat, etika, watak, sifat kejiwaan untuk menunjukkan perilaku atau kepribadian yang lebih baik.

Jadi yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa yaitu bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan yang dikaitkan dengan pembangunan karakter siswa di madrasah.

¹⁷ Tuti Andriani and others, ‘Tuti Andriani : Peran Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru’, 5.1 (2019), 15–28.

¹⁸ Eka, Setiawati dkk, *Pendidikan Karakter*, (Bandung: Penerbit Widina, 2020), 1.

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan studi kepustakaan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keselarasan dengan penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat memenuhi kekurangan dari penelitian sebelumnya. Berikut uraian mengenai penelitian sebelumnya:

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Kultur Organisasi di SMA Lazuardi GIS

Thesis karya : Ulfah (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018)

a. Teori

Penelitian Ulfah menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Peter Northouse dalam John Hall et al, Sudarwan Danim, Sullivan and Decler, Leithwood. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Sudarwan Danim dan Bernard Bass merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan peneliti.

b. Metode

Jenis penelitian yang digunakan Ulfah dan peneliti adalah metode yang sama yaitu penelitian kualitatif deskriptif.

c. Lokasi

Adapun lokasi penelitian Ulfah bertempat di SMA Lazuardi GIS sedangkan lokasi penelitian peneliti bertempat di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

d. Fokus

Penelitian Ulfah terfokus pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun kultur organisasi sedangkan peneliti fokus penelitian pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan untuk membangun karakter siswa.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Perspektif Kepemimpinan Transformasional (Studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif II Giriloyo Bantul Yogyakarta)

Thesis karya Syaifur Rohman (UIN Sunan Kalijaga, 2015)

a. Teori

Penelitian Syaifur Rohman tidak dijelaskan menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh tokoh ahli siapa. Sedangkan peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Sudarwan Danim dan Bernard Bass.

b. Metode

Jenis penelitian yang digunakan oleh Syaifur Rohman dan peneliti adalah metode yang sama yaitu penelitian kualitatif deskriptif.

c. Lokasi

Lokasi penelitian Syaifur Rohman bertempat di MI Ma'arif II Ginloyo, Bantul, Yogyakarta, sedangkan lokasi penelitian peneliti bertempat di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

d. Fokus

Penelitian Syaifur Rohman terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah perspektif kepemimpinan transformasional sedangkan peneliti mengambil fokus penelitian pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan untuk membangun karakter siswa.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Pendidikan Karakter di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi

Disertasi Karya : Muhammad Ridwan (Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018)

a. Teori

Muhammad Ridwan menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh tokoh. Tree Nur Yuliawani, Bass dan Yulk. Sedangkan peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yang disampaikan oleh Sudarwan Danim dan Bernard Bass.

b. Metode

Jenis penelitian Muhammad Ridwan adalah penelitian kualitatif deskriptif analisis sedangkan jenis penelitian peneliti adalah metode yang sama yaitu penelitian kualitatif deskriptif.

c. Lokasi

Lokasi Muhammad Ridwan melakukan penelitian bertempat di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi, sedangkan lokasi penelitian peneliti bertempat di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

d. Fokus

Penelitian Muhammad Ridwan terfokus pada kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan pendidikan karakter sedangkan fokus penelitian peneliti pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan untuk membangun karakter siswa.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dibuat oleh peneliti sebagai upaya untuk mempermudah pemahaman skripsi yang berjudul Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, peneliti akan mendeskripsikan dengan jelas. Penyusunan sistematika penulisan skripsi ini yaitu sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Menjelaskan beberapa sub bab yang terdiri dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian terdahulu serta sistematika pembahasan.

Bab II : Kajian Teori

Berisi kajian teori yang meliputi kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan, pembangunan karakter siswa di madrasah serta implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan untuk membangun karakter siswa.

Bab III : Metode Penelitian

Menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti, yaitu jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan informan penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisa data serta uji keabsahan data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Terdiri dari deskripsi umum profil sekolah, bentuk penyajian data dan analisis data mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

Bab V : Penutup

Berisi kesimpulan dan saran yang berasal dari peneliti untuk madrasah tempat yang dijadikan objek penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan daftar pustaka beserta lampiran-lampiran terkait dengan penelitian.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

1. Pengertian dan Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Dari sekian banyak teori kepemimpinan yang ada, Tidak ada hipotesis tunggal yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan mana yang terbaik atau menarik.¹⁹ Meskipun demikian, setiap hipotesis telah berperan dalam menambah kemajuan pendekatan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para pemimpin.

Sudarwan Danim mendeskripsikan kepemimpinan transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang artinya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi struktur alternatif. Misalnya, mengubah tujuan organisasi agar terrealisasi, kemampuan menjadi asli dan lainnya. Dengan demikian, kepala madrasah dapat dikategorikan menerapkan standar ini, dengan asumsi bahwa ia dapat mengubah energi sumber daya manusia.²⁰

Pada tahun 1970 karya lain dibawa ke dunia dari Burns, yang memotivasi pengenalan pandangan lain tentang kepemimpinan. Perubahan dalam pandangan ini membuat perspektif sebelumnya ketinggalan zaman, pendekatan yang lebih baik untuk mengklarifikasi lebih baik apa yang harus

¹⁹Urban, Jennifer Brown, William M Trochim. *Advancing Evaluation of Character Building Programs*. Journal of Character Education. Vol. 13, No. 2, 2017, 4.

²⁰ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*.

diklarifikasi oleh perspektif sebelumnya. Pandangan dunia ini dibawa dari seorang master politik bernama McGregor Burns. Burns adalah bagian staf muda di pemerintahan presiden Roosevelt, pada saat itu dia menulis buku biografi Roosevelt yang benar-benar hidup, dari menulis buku ini dia menyusun buku mengenai kepemimpinan.²¹

Kepemimpinan Transformasional awalnya dikembangkan oleh James McGregor Burns tahun 1978 kemudian Bass dan lain-lain mengembangkannya pada tahun 1985. Pemimpin transformasional secara terbuka berusaha untuk mengubah organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional fokus pada para pemimpin yang dapat memengaruhi asosiasi atau organisasi. Menurut Bernard Bass, konsep gaya kepemimpinan transformasional memiliki dua jenis tindakan inisiatif, transaksional dan transformasional.²²

Pemimpin transaksional; mencari tahu apa yang seharusnya dilakukan staff/bawahan dalam meraih tujuan organisasi, hal tersebut dapat menyebabkan staf/bawahan yakin untuk mencapai tujuan dengan usaha dan hadiah. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional; mendorong serta memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih dari yang diharapkan.

Pendapat Bass et al menyatakan bahwa pemimpin transformasional tersebar luas atau universal serta dapat diterapkan dengan sedikit

²¹ Burns, J. M, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), 666.

²² Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jambi: Pusaka, 2014), 40.

menghormati budaya, memungkinkan bawahan untuk lebih sering berpikir tentang organisasi. Pemimpin transformasional lebih berpusat pada kemajuan bawahan daripada pada tujuan otoritatif untuk mencapai target.²³

Gaya kepemimpinan transformasional sangat ideal dalam sebuah organisasi.²⁴ Arti dari kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) adalah mengubah atau mentransformasikan sesuatu menjadi bentuk lain yang lebih baik. Dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin yang inovatif harus memiliki opsi untuk secara ideal memanfaatkan sumber daya organisasi dengan tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional adalah aspek penting dalam kepemimpinan efektif yang kuat dan menjadi prediksi atas hasil dari sebuah kepemimpinan.²⁵

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Belum ada kesepakatan ilmuwan atau tokoh mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional. Guna membatasi kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan lainnya, berikut penyampaian beberapa pendapat para ilmuwan atau tokoh mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional.

Bernard M. Bass dan Aviola menyebutkan bahwa terdapat empat bentuk karakteristik kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I”

²³ Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)*, (Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, 2017).

²⁴ Maria Octaviana, ‘Kepemimpinan Impinan Transformasional Kepala Sekolah’.

²⁵ Dewantika, Putri Ningtyas, Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Sragen*, (Surakarta: UMS, 2016).

yaitu *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *idealized influence*. Namun, Bahar Agus dan Muhith membentuknya menjadi lima (5) karena mereka memisahkan makna dampak ideal menjadi dua, yaitu aspek-aspek yang ideal dan perilaku optimal. Muhammad Saleh Assingily lebih detail menyebutkan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

a. Karisma (*Idealized Influence*)

Salah satu karakteristik pemimpin transformasional adalah berkarisma. Pemimpin transformasional dalam lingkup madrasah mempunyai integritas perilaku (*behavioral integrity*) perubahan antara kualitas yang dianut serta kualitas yang diterapkan. Artinya, sifat-sifat yang disampaikan melalui kata-kata oleh individu-individu anggota organisasi itu sesuai dengan apa yang mereka lakukan dalam aktivitasnya sehari-hari. Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan perasaan misi serta memberikan kepuasan mendalam pada individunya.²⁶

Pemimpin yang memiliki karisma pada umumnya dicintai dan mendapat kepercayaan dari bawahannya misalnya pada organisasi madrasah yang meliputi guru, staff, komite madrasah ataupun siswa-siswinya. Karena adanya perasaan saling percaya antara kepala

²⁶ Yuni Siswanti, *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Riset Empiris*, (Yogyakarta: Etose Digital, 2016), 152.

madrasah dan masyarakat madrasah, maka masyarakat madrasah akan bersedia melakukan apa saja untuk kepala madrasah dalam upaya pencapaian tujuan.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional harus senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan atau anggotanya dengan cara mengkomunikasikan tentang tantangan kerja atau harapan-harapan tinggi yang jelas serta mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.²⁷ Pemimpin dalam hal ini penting memberikan semangat dan motivasi kepada komponen atau bawahannya dengan tujuan bahwa setiap komponen atau bawahannya melaksanakan tanggung jawab yang ada.

c. *Intellectual Stimulation*

Dengan gaya kepemimpinan transformasional, Ide-ide cemerlang yang inovatif dari bawahan atau anggotanya akan distimulasikan oleh seorang pemimpin.²⁸ Dalam hal ini, pemimpin mengajak anggota atau bawahannya untuk lebih kreatif serta profesional dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Pemimpin menciptakan situasi yang kondusif bagi muncul dan berkembangnya kreatifitas dan inovasi. Maka dari itu, keterlibatan

²⁷ Yuni Siswanti, *Loc. cit.*

²⁸ Maria Octaviana, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah', *Journal of Language, Culture and Education POLYGOT*, Vol.12, No.1 (Januari 2016), 3.

anggota atau bawahan dalam perumusan masalah serta *problem solving*. Pemimpin dapat memberdayakan kemampuan individu anggota atau bawahan sehingga mereka yakin dengan kemampuan masing-masing. Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan anggota atau bawahan secara bersama-sama.

d. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberi hak bagi setiap individu dalam organisasinya untuk berkembang dan mencetak prestasi melalui cara berperilaku sebagai seorang pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*) bagi anggota atau bawahannya.²⁹ Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan lebih peka terhadap perbedaan dan keragaman setiap individu-individu anggota atau bawahan. Maka pemimpin akan mengayomi, membina serta memimpin setiap anggota atau bawahan dengan cara yang berbeda-beda menurut pada keragaman individunya.

3. Kepala Madrasah Perempuan dan Kepemimpinan Transformasional

Kepala madrasah perempuan merupakan istilah bagi pemimpin madrasah yang berjenis kelamin perempuan. Kepala madrasah perempuan adalah seorang tenaga fungsional guru berjenis kelamin perempuan yang diberikan amanah untuk memimpin suatu sekolah/madrasah dimana siswa

²⁹ Yuni Siswanti, *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Riset Empiris*, (Yogyakarta: Etose Digital, 2016), 153.

dan guru berinteraksi dalam proses pemberian dan penerimaan ilmu.³⁰ Terdapat banyak penelitian yang mengkaitkan antara bentuk kepemimpinan kepala madrasah dengan gender terutama gaya khas yang dimiliki seorang perempuan ketika menjadi seorang kepala madrasah.³¹

Parker menyatakan pada hasil penelitiannya bahwa terdapat dua aspek yang berkaitan dengan gender, yaitu: (1) Perihal pengambilan keputusan oleh kepala madrasah perempuan berorientasi pada gaya kepemimpinan otokratik atau demokratis, (2) Strategi komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi anggota atau bawahan.³² Rimmer & Davis mengemukakan bahwa realita sosial perempuan dipandang lebih hati-hati dan bertindak kooperatif saat menjadi pemimpin. Kepala madrasah perempuan memiliki potensi dan kapasitas yang sama dan secara mengejutkan lebih dari laki-laki dalam peningkatan mutu pendidikan. Hasan dan Othman juga mengungkapkan bahwa kepala atau pemimpin madrasah perempuan mempunyai kemampuan dan beberapa sifat yang pada umumnya tidak sama dengan laki-laki.³³

Qasim Amin memandang bahwa perempuan setara dengan laki-laki tidak memiliki perbedaan dalam pandangan perwujudan kemanusiaan diantara keduanya. Dilihat dari perasaan, kemampuan anggota tubuh,

³⁰ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), 83.

³¹ Evi Fatimatur Rusydiyah, 'Peran Kepala Sekolah/Madrasah Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Literasi', *Jurnal Islamuna*, Vol. 4, No. 1 (Juni 2017), 150.

³² Nilna Zulida Situmorang, 'Gaya Kepemimpinan Perempuan', *rocedding PESAT* (Psikologi, Ekonomui, Sastra, Arsitektur dan Sipil, Vol.4 (Oktober 2011), 131.

³³ Yeni Wulandari, Eva Dwi Sartika, Perawati, 'Strategi Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', Vol.3, No.1 (Januari-Juni 2018), 127.

kecuali adanya perbedaan orientasi seksual serta beberapa hal yang berhubungan dengannya.³⁴ Sampai saat ini, perempuan belum memiliki banyak kesempatan untuk mempersiapkan otak mereka seperti halnya laki-laki, sehingga hal ini menyebabkan laki-laki dipandang dominan dalam topik khusus tertentu. Gagasan emansipasi tersirat di dalam ayat-ayat Al-Qur'an dimana didalamnya menjelaskan perihal status perempuan sebagai individu dengan kualitas yang sama dengan laki-laki. Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Taubah (9:71)

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ
وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya: Dan orang-orang yang beriman, laki-laki maupun perempuan, sebagian dari mereka dibantu untuk orang lain. Mereka memerintahkan (mengambil keputusan yang paling bijaksana) apa yang benar, dan mencegah kejahatan, mendirikan shalat, membayar zakat dan tunduk kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan dimuliakan oleh Allah. Yang pasti, Allah itu maha kuasa, maha bijaksana. (QS. Al-Taubah 9:71)³⁵

Sergiovanni dan Strarrat menyatakan bahwa keefektifan kepala madrasah perempuan dapat diukur dari sejauh mana kepala madrasah melakukan tanggung jawab dan tugasnya serta pencapaian tujuan madrasah

³⁴ Qasim Amin, *The liberation of women: And, the new woman, two document in the history of Egyptian feminism* (American Univ in Cairo Press, 2000), 14.

³⁵ Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemah*, Pena Pundi Aksara, Jakarta, 2002.

yang telah ditetapkan. Adapun mengenai karakteristik keefektifan kepala madrasah perempuan, Lifle dan Bird mengemukakan delapan kemampuan kepala madrasah perempuan diantaranya sebagai berikut:³⁶

- a. Kepala madrasah perempuan memiliki visi tentang masa depan madrasah.
- b. Memelihara lingkungan madrasah yang positif
- c. Memiliki keinginan untuk memimpin dan keinginan untuk bertindak secara mencolok dan baik dalam berbagai keadaan.
- d. Mengembangkan rencana jangka pendek dan jangka panjang madrasah
- e. Melakukan *controlling* pada guru dalam kelas serta menyampaikan masukan yang positif dan konstruktif terhadap pengajaran guru di kelas.
- f. Menyaring prestasi perorangan siswa dan kelompok siswa dalam menggunakan data untuk penyusunan perencanaan pendidikan.
- g. Wali siswa dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan madrasah
- h. Mendengarkan harapan masyarakat.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan merupakan bentuk gaya kepemimpinan dimana pemimpin perempuan selalu menumbuhkan mental atau individunya dengan memajukan perilaku cerdas dengan membangun pemikiran yang menguji, membangun organisasi belajar dan prosedural yang tidak andal dalam memberikan pengaturan masalah termasuk memanfaatkan naluri.³⁷ Implementasi gaya

³⁶ Mien Ratoe Oedjoe, 'Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah', *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume, 11.Nomor, 2 (2004), 183–94.

³⁷ Wawan Hadi Santoso, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Siswa di MI Maarif Bego Depok Sleman', *Jurnal Nidhomul Haq*, Vol.3, No.2 (2018), 60.

kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:³⁸

- a. Disesuaikan dengan norma atau nilai yang terkandung pada sistem madrasah
- b. Mengacu pada nilai atau norma agama dalam organisasi madrasah
- c. Melestarikan dan mengembangkan budaya yang ada dalam madrasah
- d. Memberi evaluasi atas kebijakan-kebijakan lama dan berani memperbaharui kebijakan lama jika kurang sesuai dengan visi dan misi madrasah
- e. Memberikan fasilitas kepada guru maupun staff untuk melaksanakan kebijakan baru sesuai dengan pengembangan diri.

Gaya kepemimpinan transformasional bagi kepala madrasah perempuan sangat potensial untuk membawa perubahan positif di lingkungan madrasah. Salah satu hal yang harus dilakukan yakni tidak mendudukan kepentingan anggota atau komponen madrasah, maka setiap anggota yang bekerja di madrasah tersebut akan timbul rasa memiliki terhadap madrasah. Apabila *sense of belonging* atau rasa memiliki telah muncul, setiap komponen madrasah akan siap menghadapi rintangan demi kebaikan madrasah agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik.³⁹

³⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), cet 3, 157.

³⁹ Maria Octavia, Desri Kristina Silalahi, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah', Universitas Pelita Harapan, 4.

B. Pembangunan Karakter Siswa

1. Pengertian Pembangunan Karakter Siswa

Istilah karakter dalam bahasa Latin dan Yunani *character* berasal dari kata *charassein* berarti mengukir corak tetap.⁴⁰ Sedangkan *building* berasal dari bahasa Inggris yang bermakna bangunan, membangun. Dengan demikian disimpulkan bahwa pembangunan karakter (*character building*) merupakan usaha atau proses yang dilakukan untuk membina dan mengembangkan lebih lanjut karakter, tabiat, etika, watak, sifat kejiwaan untuk menunjukkan perilaku atau kepribadian yang lebih baik.

Karakter merupakan sifat, perangai, tabiat ataupun hal-hal yang mendasar yang terdapat dalam diri seseorang sehingga hal tersebut mampu membedakan seorang individu dengan individu lainnya. Istilah lain dari karakter yaitu “perangai” atau “tabiat”. Apapun istilah lainnya, karakter merupakan sifat batin manusia yang memenuhi pertimbangan, aktivitas dan perasaan. Karakter mempunyai kesepakatan dua sisi yang saling bertolak belakang. Karakter mungkin akan berbeda membawa dua karakteristik terbalik. Begitu luar biasa dampak karakter dalam kehidupan individu. Oleh karena itu, pembentukan karakter harus dilakukan sejak awal.⁴¹

Menurut Sudarminta, dalam lingkungan pendidikan semestinya memperkuat aspek karakter atau nilai-nilai kebaikan agar dapat menghasilkan berbagai sikap dan perilaku manusia yang nyata dan tidak

⁴⁰ Eka, Setiawati dkk, *Pendidikan Karakter*, (Bandung: Penerbit Widina, 2020), 1.

⁴¹ Seri Bacaan and Orang Tua, ‘Membangun Karakter Anak Usia Dini’, 2011.

bertentangan dengan apa yang diajarkan di lembaga pendidikan. Dicontohkan bagaimana dua macam mata pelajaran tata nilai sebelumnya, khususnya ajaran moral Pancasila (PMP) dan agama, belum berlaku dalam hal penanaman berbagai kebajikan dan humanisme ke dalam titik fokus pembelajaran. Situasi dan kondisi kepribadian bangsa yang memprihatinkan saat ini telah mendorong pemerintah untuk melangkah dan fokus pada peningkatan karakter siswa. Pembangunan karakter siswa telah menjadi arus perbaikan pembangunan nasional di Indonesia.⁴²

2. Tujuan dan Fungsi Pembangunan Karakter Siswa

a. Tujuan Pembangunan Karakter Siswa

Tujuan pembangunan karakter adalah meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan dan hasil dari sekolah oleh siswa secara terkoordinasi, disesuaikan dan menjangkau jauh pada pencapaian karakter serta akhlak yang mulia.⁴³ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia memaparkan bahwa tujuan pembangunan karakter siswa diantaranya sebagai berikut:⁴⁴

- 1) Menghimpun dan membina potensi siswa agar mereka dapat memiliki kualitas dan karakter yang hebat dalam segi budaya dan negara.

⁴² Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Predana Media Group, 2011), 3-6.

⁴³ Nirra Fatmah, 'Pembentukan Karakter dalam Pendidikan', Institut Agama Islam Tribakti (IAIT) Kediri, Vol. 29, No. 03 (Juli-Desember 2018), 372.

⁴⁴ Kemendiknas, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa* (Jakarta: Puskur, 2010), 7.

- 2) Menanamkan dan membentuk siswa sebagai penerus negara agar memiliki jiwa kepemimpinan yang mumpuni.
- 3) Dapat mengembangkan perilaku positif yang telah dimiliki siswa sebagai dapat tertanam nilai universal dan tradisi budaya yang agamis.
- 4) Menanamkan rasa amanah, dapat dipercaya dan rasa kekeluargaan yang tinggi dalam iklim madrasah untuk membuka ruang belajar.

b. Fungsi Pembangunan Karakter Siswa

Adapun fungsi pembangunan karakter siswa menurut Sri Heny Kusningsih yakni sebagai berikut:

- 1) Pengembangan : pengembangan kemampuan siswa menjadi orang terhormat; Ini untuk siswa yang saat ini mempunyai mentalitas dan praktik yang mencerminkan cara hidup serta karakter negara.
- 2) Perbaikan : memperkuat peranan pendidikan nasional yang memiliki tanggung jawab untuk membina kemampuan siswa agar lebih baik.
- 3) Penyaring : sebagai upaya untuk menyaring cara hidup negara yang tidak sesuai dengan kualitas sosial dan karakter bangsa yang bermartabat.

3. Prinsip-Prinsip Pembangunan Karakter Siswa

Pelaksanaan pembangunan karakter siswa akan berjalan lancar apabila memperhatikan beberapa prinsip pembangunan karakter siswa.

Kementrian Pendidikan Nasional memberi beberapa rekomendasi prinsip dalam mewujudkan pembangunan karakter yang efektif sebagai berikut:⁴⁵

- a. Memajukan kualitas moral esensial sebagai basis karakter
- b. Memanfaatkan cara yang tajam, proaktif dan efektif untuk menangani pembentukan karakter siswa.
- c. Mengidentifikasi karakter secara komprehensif supaya mencakup pemikiran, perasaan dan perilaku.
- d. Menciptakan komunitas madrasah yang memiliki rasa kepedulian;
- e. Mengusahakan munculnya motivasi diri pada para siswa.
- f. Memfungsikan seluruh unsur atau komponen madrasah sebagai komunitas moral yang berbagi tanggung jawab terkait pembentukan karakter dan konsisten dengan kualitas esensial yang serupa.
- g. Mengevaluasi karakter madrasah, fungsi staff madrasah sebagai guru-guru karakter dan manifestasi karakter positif dalam kehidupan siswa.

4. Pelaksanaan Pembangunan Karakter Siswa di Madrasah Tsanawiyah

Landasan utama yang dijadikan pijakan dalam pelaksanaan pembangunan karakter siswa di Madrasah Tsanawiyah adalah nilai moral universal yang dapat digali dari agama.⁴⁶ Pembangunan karakter siswa dalam sistem pendidikan merupakan keterkaitan antara komponen-komponen karakter yang mengandung nilai-nilai perilaku.

⁴⁵ Sri Suwartini, Indra Kristian, and Dapip Sahroni, 'Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran', *Humaniora*, 4.1 (2017), 115–24 <<https://media.neliti.com/media/publications/259090-pendidikan-karakter-dan-pembangunan-sumb-e0cf1b5a.pdf>>.

⁴⁶ *Ibid*, 229.

Pelaksanaan pembangunan karakter siswa di Madrasah Tsanawiyah menurut psikolog yakni cinta kepada Allah serta ciptaan-Nya (alam dengan seisinya), jujur, hormat serta santun, tanggung jawab, peduli, kasih sayang, kreatif, percaya diri, kerjasama, rendah hati dan baik, cinta damai, toleransi dan cinta persatuan. Adapun pendapat lain mengatakan bahwa karakter dasar manusia yaitu amanah, tanggung jawab, rasa hormat, kewarganegaraan, ketulusan, keberanian, disiplin, tekun, adil, visioner serta punya integritas.⁴⁷

Adapun bentuk karakter yang dibangun dalam pelaksanaan pembangunan karakter di Madrasah Tsanawiyah menurut Anggota IKAPI Jawa Timur yaitu:⁴⁸

- a. Kecerdasan emosi, yaitu kecerdasan yang menggambarkan berbagai kemampuan yang berhubungan dengan penilaian yang tepat dari perasaan sendiri dan orang lain serta kemampuan untuk menangani sentimen dalam menginspirasi, merencanakan dan mencapai hidup.
- b. Kecerdasan moral, yakni kemampuan tunggal untuk memahami dan mengenali kualitas baik dan buruk, beruntung atau malang. Hal ini menunjukkan bahwa orang harus memiliki posisi moral yang kuat sehingga mereka dapat bertindak dalam perilaku yang benar.

⁴⁷ Ibid, 230.

⁴⁸ Anggota IKAPI Jatim, *Pendidikan Karakter Perspektif Guru dan Psikolog* (Surabaya: Penerbit Selaras, 2011), 30.

C. Kepemimpinan Transformasional dan Pembangunan Karakter

1. Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dalam Pembangunan Karakter

Efektivitas adalah standar yang akan dicapai berkenaan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Lebih jauh lagi, ini menunjukkan sejauh mana organisasi, program, dan latihan melakukan kapasitas mereka secara ideal. Dengan tujuan bahwa seorang kepala madrasah dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional dengan asumsi dia dapat mengubah atau mentransformasikan sesuatu yang berbeda atau lain untuk mencapai tujuan.⁴⁹

Perubahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam upaya pembangunan karakter dalam lingkup madrasah dapat berupa kemampuan untuk mentransformasikan sifat sumber daya manusia, instrumen dan keadaan untuk meraih tujuan pembangunan karakter. Pemimpin transformasional dalam pembangunan karakter adalah pemimpin yang memiliki pengalaman peningkatan yang luas dan berpikir jauh ke depan. Dia akan berusaha untuk bekerja pada kepribadian organisasi instruktif yang dia kelola tidak hanya saat ini namun sampai masa yang akan datang.⁵⁰

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang kerangka penghargaannya penting untuk memperluas keakraban anggota

⁴⁹ Indah Komsiyah, 'Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan' Jurnal Ta'allum, Vol. 04, No. 02 (November 2016), 310-311.

⁵⁰ Ibid, 311.

atau bawahan dengan masalah moral, mempersiapkan energi dan aset untuk mengubah pendirian. Oleh karena itu, pemimpin transformasional mempunyai karakter yang solid sehingga mereka dapat menciptakan hubungan yang penuh gairah dengan pendukung untuk mencapai tujuan. Adapun ciri pemimpin transformasional adalah sebagai berikut yaitu :

- a. Mampu menghimbau agar anggota organisasi memahami arti penting hasil kerja
- b. Mendesak anggota untuk mendahulukan kepentingan organisasi
- c. Memberdayakan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi
- d. Siklus untuk membangun komitmen bersama untuk tujuan yang jelas dan memberikan kepercayaan kepada anggota atau bawahan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan ciri-ciri pemimpin transformasional di atas, gaya kepemimpinan transformasional efektif digunakan dalam pembangunan karakter, karena hal-hal sebagai berikut :⁵¹

- a. Pemimpin dapat menumbuhkan kualitas hierarkis dalam pembangunan karakter seperti kerja keras, memperhatikan waktu, tenaga dan inspirasi yang tinggi untuk disiplin.
- b. Pemimpin mampu menyadarkan anggota atau bawahan agar mempunyai rasa kepemilikan dan kewajiban untuk saling mengingatkan (*sense of belonging and sense responsibility*).

⁵¹ Ibid, 308.

- c. Pemimpin dalam interaksi dinamis umumnya memanfaatkan kapasitas keilmuannya secara cemerlang, misalnya dalam hal program-program yang membantu pembangunan karakter dan lain-lain.
- d. Pemimpin umumnya berjuang untuk nasib staf dan anggota/bawahannya dan sering berpikir tentang kebutuhan mereka.
- e. Pemimpin dapat memberikan semangat dan motivasi kepada anggota atau bawahannya untuk meraih produktivitas yang tinggi.
- f. Pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi dengan karakter positif dan baik.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional dalam Pembangunan Karakter

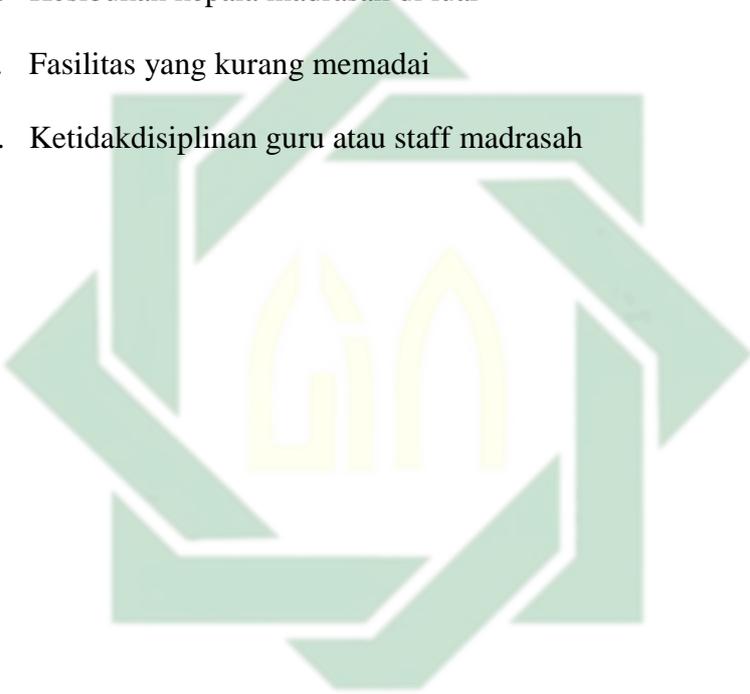
Adapun menurut Wawan Hadi Santoso, faktor pendukung kepemimpinan transformasional dalam pembangunan karakter adalah sebagai berikut:⁵²

- a. Latar belakang pendidikan kepala madrasah
- b. Kepribadian kepala madrasah ramah dan rendah hati
- c. Interaksi kepala madrasah dengan komponen madrasah
- d. Fasilitas madrasah yang memadai
- e. Para guru di madrasah mengajar sesuai kompetensi keahlian

⁵² Wawan Hadi Santoso, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Siswa di MI Maarif Bego Depok Sleman', Jurnal Nidhomul Haq, Vol.3, No.2 (2018), 71-73.

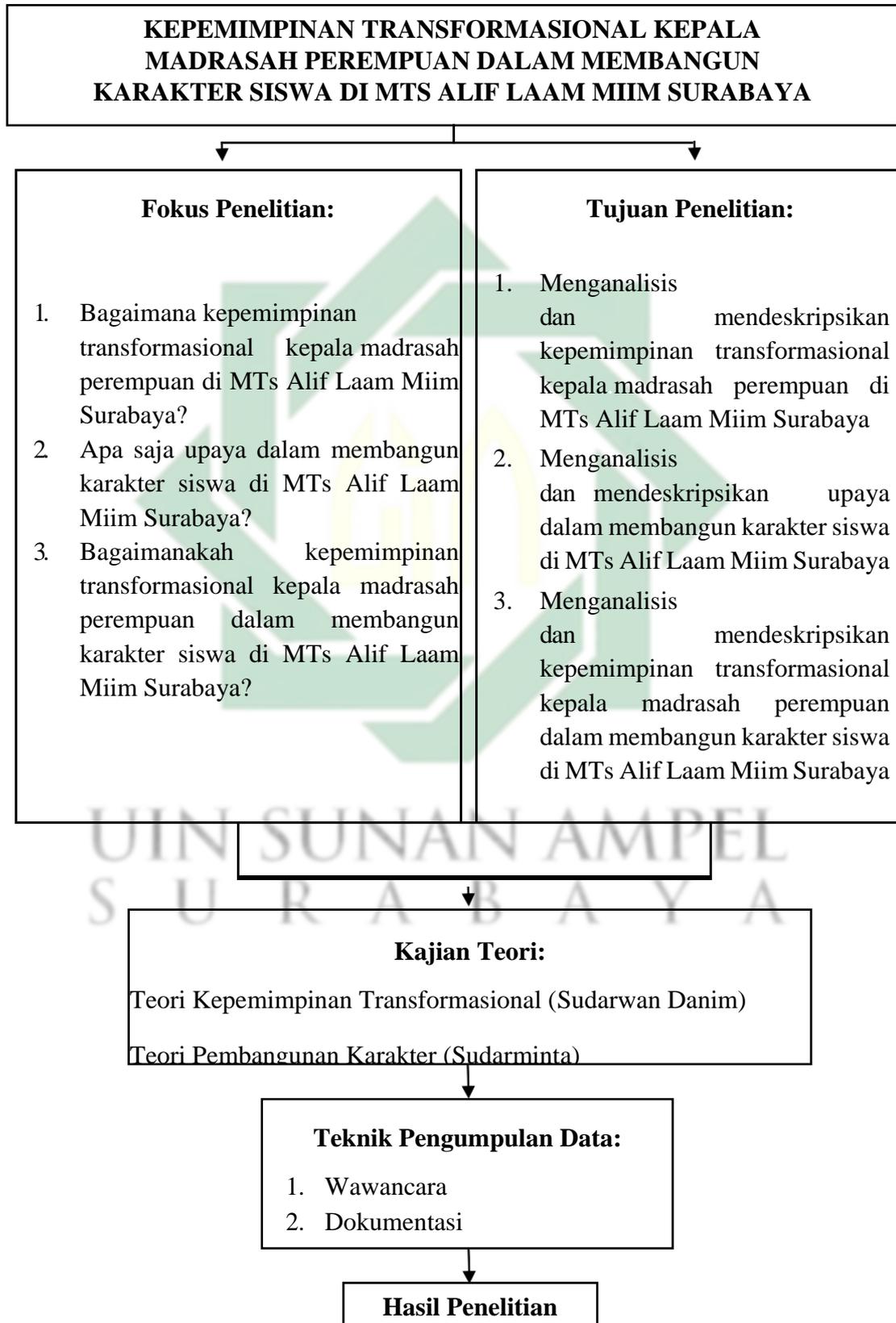
Adapun selain faktor pendukung, kepemimpinan transformasional dalam pembangunan karakter juga memiliki faktor penghambat, diantaranya sebagai berikut :

- a. Inkonsistensi kepala madrasah
- b. Kesibukan kepala madrasah di luar
- c. Fasilitas yang kurang memadai
- d. Ketidaksiplinan guru atau staff madrasah



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan kegiatan ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan data serta segala sesuatu yang berhubungan dengan titik fokus eksplorasi dimana memiliki tujuan dan kapasitas tertentu.⁵³ Metode penelitian memainkan peranan penting karena segmen ini menggambarkan teknik yang digunakan untuk melacak jawaban atas pertanyaan secara mendalam.⁵⁴ Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

A. Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya*” menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan informasi memukau melalui kata-kata yang diungkapkan ataupun disusun secara verbal dari sumber atau pelaku yang dapat diperhatikan dan informasinya tidak berupa angka. Metode deskriptif adalah metode yang menggambarkan gejala-gejala yang ada saat peneliti melakukan penelitian.⁵⁵

Menurut Prof. Dr. Suyana, M.Si dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* menyatakan bahwa hasil penelitian yang menggunakan jenis pendekatan

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung, Penerbit Alfabet, 2017), 3.

⁵⁴ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Edisi 2*, (Yogyakarta: Suluh Media, 2018), 23.

⁵⁵ Nurul Zuhriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 92.

kualitatif bersifat makna daripada generalisasi. Maksudnya penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, akan tetapi lebih pada makna dan metode ini memiliki desain umum, fleksibel serta dapat berkembang dan muncul selama proses penelitian.⁵⁶

Adapun alasan peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif ini dikarenakan peneliti memahami secara menyeluruh masalah, kekhasan, peristiwa ataupun fenomena yang sedang dipertimbangkan dengan lebih menekankan pada gambaran keseluruhan dari fenomena yang dikaji. Peneliti dapat memperoleh data baik bagian dalam dan luar serta titik demi titik. Penelitian ini menekankan pada makna dari pada hasil karena orang yang melakukan ini bukan spesialis melainkan orang yang mencari cara untuk mengetahui sesuatu dari subjek pemeriksaan.⁵⁷

Sedangkan menurut tujuannya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian terapan. Penelitian terapan adalah penelitian yang digunakan untuk menguji, menerapkan dan mengembangkan teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah praktis.⁵⁸ Dalam hal ini, peneliti menguji teori kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan penyelesaian permasalahan dalam pendidikan melalui pembangunan karakter.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan sebuah eksplorasi dari “suatu sistem yang terikat” atau “suatu kasus/beragam kasus”

⁵⁶ Suryana, *Buku Ajar Perkuliahan, 'Metodologi Penelitian'*, 2010.

⁵⁷ Mudjia Raharjo, *Bahan Perkuliahan Metodologi*, Penelitian Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam (Malang: Pascasarjana UIN Maliki, 2010, 35.

⁵⁸ Rifa'i Abubakar, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga, 2021), 3.

yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang “kaya” dalam suatu konteks. Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi kasus untuk suatu studi; (2) kasus tersebut merupakan sebuah sistem yang terikat oleh waktu dan tempat; (3) studi kasus menggunakan berbagai informasi yang didapat dari pengumpulan data untuk memberi gambaran yang mendalam dan detail, dan (4) peneliti akan menggunakan waktu dalam penggambaran konteks atau setting untuk suatu kasus.⁵⁹

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Alif Laam Miim Surabaya yang berlokasi di Jalan Kebonsari Baru Selatan, Kebonsari, Kecamatan Jambangan Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Lokasi madrasah inilah yang dipilih sebagai objek penelitian dengan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Madrasah Tsanawiyah Alif Laam Miim Surabaya memiliki kepala madrasah perempuan dan bentuk kepemimpinannya masuk kriteria kepemimpinan transformasional.
2. Madrasah Tsanawiyah Alif Laam Miim Surabaya merupakan madrasah dibawah naungan pondok pesantren dan memiliki program pembangunan karakter siswa.

⁵⁹ Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*, (Madura, UTM Press, 2013), 2-3.

3. Lokasi penelitian memiliki akses yang dimudah dijangkau sehingga peneliti mudah dalam melakukan penelitian di lokasi penelitian tersebut.

C. Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

Terdapat dua jenis data dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer yaitu data diperoleh secara langsung dari sumber primer, dari subyek penelitian dengan melibatkan instrumen secara langsung mengenai hal tersebut sebagai sumber data yang dicari..⁶⁰

Data primer didapatkan dari perilaku informan yang berbentuk kata-kata atau verbal berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data dari tangan kedua yaitu informasi yang diperoleh melalui pertemuan yang berbeda, tidak langsung diperoleh dari analisis dari subjek pemeriksaan. Data sekunder biasanya diperoleh sebagai dokumentasi atau informasi laporan yang dapat diakses. Data sekunder adalah informasi yang diorganisasikan sebagai catatan dan dalam bentuk dokumen-dokumen.⁶¹

⁶⁰ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 91.

⁶¹ *Loc Cit.*, Sumardi Suryabrata.

Jenis data sekunder berasal dari bahan bacaan yang berupa dokumen-dokumen seperti buku atau foto-foto yang dibutuhkan untuk kelengkapan data primer.⁶² Data yang akan dicari dalam penelitian ini adalah data-data yang berkaitan dengan pembangunan karakter siswa melalui dokumen atau literatur yang ada.

2. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber daya yang terdiri dari sebagai berikut:

- a. Sumber data berupa manusia/orang, yakni kepala madrasah, wakil kepala bidang kesiswaan, guru, wali murid dan siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya. Berikut inilah data informan penelitian:

Tabel 3.1 Data Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan di Sekolah	Pendidikan Terakhir
1	Yuliani	Kepala Sekolah	S2
2	Agus Setyani Muniroh	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	S1
3	Husnus Tsawab	Guru	S1
4	Nurul Sholekhah	Guru	S1
5	Nur Fadillah	Wali Murid	S1
6	Bhisma Shandika Prasetya	Peserta Didik	SD
7	Afafa Ghina Hilyati	Peserta Didik	SD

⁶² S. Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 144.

- b. Sumber data berupa dokumen, yaitu dokumen-dokumen mengenai MTs Alif Laam Miim Surabaya, latar belakang serta program-program yang sedang dikembangkan dalam rangka pembangunan karakter siswa.
- c. Sumber data berupa suasana atau peristiwa, yakni yang berkenaan dengan aktivitas atau proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan untuk membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan strategi yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diharapkan dapat memecahkan masalah penelitian.⁶³ Metode pengumpulan data penelitian ini terdiri dari wawancara dan studi dokumen. Berikut merupakan kisi-kisi atau rencana instrumen penelitian :

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No		
1	Rumusan Masalah	Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	Deskripsi Pertanyaan	a. Bentuk visi, misi, mutu lulusan madrasah b. Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan
	Jenis Data	a. Dokumen visi, misi dan mutu lulusan madrasah

⁶³ Rifa'i Abubakar, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga, 2021), 67.

		b. Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah
	Sumber Data	a. Dokumen rencana kerja tahunan b. Hasil wawancara bersama informan
	Metode Pengumpulan Data	Observasi, wawancara, studi dokumen dan triangulasi data
2	Rumusan Masalah	Apa saja upaya dalam membangun karakter siswa di MTs Aalif Laam Miim Surabaya?
	Deskripsi Pertanyaan	Upaya pembangunan karakter siswa
	Jenis Data yang Diperlukan	a. Dokumen program-program yang sedang dikembangkan (berhubungan dengan pembangunan karakter siswa) b. Upaya pembangunan karakter siswa di tingkat Madrasah Tsanawiyah
	Sumber Data	a. Dokumen rencana kerja tahunan b. Hasil wawancara bersama informan
	Metode Pengumpulan Data	Observasi, wawancara, studi dokumen dan triangulasi data
3	Rumusan Masalah	Bagaimanakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Aalif Laam Miim Surabaya?
	Deskripsi Pertanyaan	Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa
	Jenis Data yang Diperlukan	a. Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa

		b. Dokumen-dokumen berupa kurikulum. RPP, materi dan metode pengajaran, sarana penunjang program, volume kegiatan, apresiasi peserta didik c. Suasana pembelajaran
	Sumber Data	c. Studi Dokumen d. Sumber Data Suasana/Peristiwa e. Hasil wawancara dengan informan
	Metode Pengumpulan Data	Observasi, wawancara, studi dokumen dan triangulasi data

1. Wawancara

Wawancara adalah jenis komunikasi langsung antara peneliti dan sumber atau responden. Fakta yang melingkupi kata-kata verbal membuat korespondensi terjadi sebagai pertanyaan dan jawaban dalam kondisi mata ke mata, sehingga data perkembangan dan artikulasi menjadi media melingkar.⁶⁴ Dalam menggunakan metode wawancara ini, pencapaian dalam mendapatkan informasi atau data dari item yang diteliti sangat berguna dalam kapasitas peneliti untuk melakukan wawancara.⁶⁵

Peneliti melakukan wawancara kepada kepala madrasah, guru, staff madrasah, wali murid dan juga siswa. Peneliti menggunakan metode ini untuk menggali data seputar kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim

⁶⁴ Gulo, W, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002).

⁶⁵ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif* (Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, 2006), 224.

Surabaya. Contoh pertanyaan diajukan kepada kepala madrasah diantaranya sebagai berikut:

- 1) Bentuk kepemimpinan transformasional kepala Madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya.
- 2) Upaya pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.
- 3) Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Mim Surabaya.

Wawancara tidak hanya dilakukan kepada kepala madrasah namun juga kepada beberapa informan lainnya seperti staff madrasah, guru, wali murid dan juga siswa. Hal ini dikarenakan jika informan hanya satu maka kevalidan dari data yang diperoleh belum jelas. Peneliti membutuhkan informan lain untuk memvalidasi keabsahan data yang diperoleh. Seperti wawancara dengan guru yang berisi tentang:

- 1) Upaya yang diterapkan kepala madrasah perempuan dalam rangka membangun karakter siswa.
- 2) Kendala yang menjadi faktor penghambat pembangunan karakter siswa di Madrasah Tsanawiyah.
- 3) Penerapan atau implementasi yang diterapkan kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa.

Tabel 3.3 Pedoman Wawancara 1

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
<i>Idealized Influence</i>	a. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada jam berapa Ibu biasanya hadir di Madrasah? 2. Pada jam berapa Ibu biasanya meninggalkan madrasah? 3. Kegiatan kepala madrasah sehari-hari? 4. Berapa banyak waktu yang Ibu kepala madrasah lakukan untuk Madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru/Staff, Siswa
	b. Kemampuan berkomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hubungan komunikasi kepala madrasah dengan warga madrasah? 2. Menghadapi persaingan madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru/Staff, Siswa, Wali Siswa
	c. Keteladan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara kepala madrasah dalam memberikan contoh perilaku? 	Kepala Madrasah, Guru/Staff, Siswa

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
		<p>2. Bagaimana kepala madrasah merumuskan visi?</p> <p>3. Cara kepala madrasah menyelaraskan visi dengan tujuan?</p> <p>4. Bagaimana kepala madrasah membangun komitmen warga madrasah dalam pembangunan karakter?</p> <p>5. Sikap bawahan menerima ajakan kepala madrasah?</p> <p>6. Bagaimana program kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa?</p> <p>7. Sikap keteladanan kepala madrasah apa saja yang dapat diambil untuk implementasi</p>	

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
		pembangunan karakter?	
<i>Inspirational Motivation</i>	a. Kegiatan yang membangun motivasi	1. Kegiatan membangkitkan motivasi dalam bekerja?	Kepala Madrasah, Guru/Staff
	b. Pemberian motivasi	1. Cara kepala madrasah memberi semangat? 2. Bagaimana bentuk semangat tindakan? 3. Bagaimana bentuk semangat lisan?	Kepala Madrasah, Guru/Staff
<i>Intellectual Stimulation</i>	a. Pencapaian prestasi	1. Dalam kepemimpinan Ibu, penghargaan apa saja yang pernah diterima?	Kepala Madrasah, Guru/Staff
	b. Angka kredit guru	1. Nilai KKG atau semacamnya kepala madrasah? 2. Pernahkah menjadi <i>role model</i> mengajar guru?	Kepala Madrasah, Guru/Staff
	c. Kemampuan <i>Problem Solver</i>	1. Sikap kepala madrasah terhadap kritikan? 2. Cara kepala madrasah	Kepala Madrasah, Guru/Staff, Siswa, Wali Siswa

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
		<p>mendiskusikan masalah?</p> <p>3. Apa saja hambatan yang terjadi dalam proses pembangunan karakter siswa?</p> <p>4. Bagaimana kepala madrasah menyikapi dan bagaimana tanggapan dalam menghadapi hambatan tersebut?</p> <p>5. Bagaimana kepala madrasah bersikap dalam mengelola ide-ide baru dari warga madrasah?</p> <p>6. Apa yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pembangunan karakter?</p>	
<i>Individualized Consideration</i>	a. Tindakan saat Supervisi	<p>1. Berapa kali dalam setahun Ibu melakukan supervisi terhadap guru?</p> <p>2. Bagaimana teknis kepala madrasah dalam supervisi?</p>	Kepala Madrasah, Guru/Staff

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
		3. Bagaimana evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun karakter siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya?	
	b. Hak bagi setiap individu (Guru)	<p>1. Mengapa pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya dianggap penting? Seberapa penting menurut anda?</p> <p>2. Menurut anda, bagaimana kinerja kepala madrasah dalam memberikan tanggapan terhadap pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?</p> <p>3. Bagaimana peran guru/staff dalam membangun karakter siswa?</p>	Guru/Staff

Aspek	Sub Aspek	Pertanyaan	Informan
		4. Bagaimana cara guru/staff dalam membangun karakter siswa?	

Tabel 3.4 Pedoman Wawancara 2

Informan	No	Daftar Pertanyaan
Kepala	1	Bagaimana letak geografis madrasah?
Madrasah	2	Bagaimana sejarah berdirinya madrasah hingga saat ini?
	3	Adakah pengaruh letak geografis madrasah terhadap madrasah tersebut?
	4	Apa yang ibu ketahui tentang kepemimpinan transformasional?
	5	Apa tujuan kepemimpinan transformasional?
	6	Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	7	Apa saja hambatan yang terjadi dalam proses implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan?

Informan	No	Daftar Pertanyaan
Kepala Madrasah	8	Apa saja dampak positif dan negatif terkait adanya implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	9	Seberapa pentingkah pembangunan karakter siswa perlu dibangun?
	10	Apa saja kegiatan/program di madrasah yang berkaitan dengan pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	11	Apakah kepala madrasah memberikan motivasi dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	12	Apa saja hambatan yang terjadi dalam proses pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	13	Bagaimana anda menyikapi dan tanggapan anda dalam menghadapi hambatan tersebut selaku kepala madrasah?
	14	Bagaimana keterkaitan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dan pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?

Informan	No	Daftar Pertanyaan
Kepala Madrasah	15	Bagaimana upaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	16	Bagaimana penerapan atau implementasi kepemimpinan transformasional dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	17	Bagaimana evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	18	Apakah kepala madrasah memberikan motivasi dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Staff dan Guru	1	Mengapa pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya dianggap penting? Seberapa pentingkah menurut anda?
	2	Menurut anda bagaimana kinerja kepala madrasah dalam memberikan tanggapan terhadap pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	3	Bagaimana peran guru maupun staff dalam membangun karakter siswa tersebut?
	4	Bagaimana cara guru atau staff dalam membangun karakter siswa?

Informan	No	Daftar Pertanyaan
	5	Apa yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pembangunan karakter siswa?
	6	Bagaimana program kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
Wali Murid	1	Mengapa pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya dianggap penting? Seberapa pentingkah menurut anda?
	2	Menurut anda bagaimana kinerja kepala madrasah dalam memberikan tanggapan terhadap pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	3	Bagaimana peran orang tua dalam membangun karakter siswa tersebut?
	4	Bagaimana upaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
	5	Bagaimana penerapan atau implementasi kepemimpinan transformasional dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya?
Siswa/i	1	Sosok seperti apa ustazah Yuliani?
	2	Sifat kepemimpinan apa yang paling berkesan??

Informan	No	Daftar Pertanyaan
	3	Mengapa pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya dianggap penting? Seberapa pentingkah menurut anda?

2. Studi Dokumen

Dokumen merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lampau. Dokumen-dokumen di Madrasah merupakan acuan bagi peneliti dalam mendapatkan objek penelitiannya. Literatur-literatur atau tulisan penting yang relevan pun dimasukkan sebagai dokumen pendukung dalam penelitian. Dengan melakukan studi dokumen, semua dokumen yang berkaitan dengan penelitian harus dicatat sebagai sumber data.⁶⁶

Dokumentasi dalam penelitian ini, dilakukan untuk memperoleh data mengenai program-program pendidikan karakter, visi misi serta mutu lulusan dan lainnya yang berhubungan dengan fokus penelitian.

Tabel 3.5 Pedoman Dokumentasi

No	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Data Profil Madrasah : a. Visi, Misi dan Mutu Lulusan Madrasah b. Catatan Sejarah Madrasah	

⁶⁶ Gulo, W, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002).

No	Jenis Dokumen	Keterangan
	c. Foto/Rekaman Aktivitas Madrasah d. Prestasi yang dicapai Madrasah e. Struktur Organisasi Madrasah f. Akreditasi Madrasah g. Sertifikat dan Kelengkapan Legalitas. Lainnya	
2	Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa : a. Dokumen rencana kerja tahunan madrasah b. Dokumen program-program yang sedang dikembangkan (berhubungan dengan pembangunan karakter siswa) c. Dokumen-dokumen berupa kurikulum, RPP, materi dan metode pengajaran, sarana penunjang program, volume kegiatan, apresiasi peserta didik	

E. Teknik Analisa Data

Cresswell, Rossman dan Rallis mendeskripsikan bahwa analisa data adalah refleksi terus-menerus yang dibutuhkan dalam proses berkelanjutan

pada informasi yang didapatkan melalui mengajukan pertanyaan logis serta menyusun catatan pendek selama penelitian.⁶⁷

Sedangkan Noeng Muhadjir mengemukakan pengertian analisis data sebagai suatu upaya dalam menyusun dan dengan sengaja menemukan catatan dari pertemuan, persepsi dan lainnya untuk memperluas pemahaman tentang pokok yang diteliti kemudian menyajikannya sebagai penemuan kepada orang lain.⁶⁸ Berikut adalah langkah kegiatan dalam melakukan analisa data diantaranya yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data adalah siklus pilihan, memusatkan perhatian pada penataan ulang, refleksi dan perubahan informasi mentah yang muncul dari *set up account* di lapangan. Proses ini berlangsung sepanjang penelitian. Reduksi data meliputi: (1) menyimpulkan informasi, (2) pengkodean, (3) menelusur topik, (4) membuat gugus-gugus.⁶⁹ Tujuan peneliti melakukan reduksi data adalah memilih hal-hal yang penting dari data mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

⁶⁷ Adhi Kusumastuti, Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang, Lembaga Pendidikan Sukarno PressIndo, 2019), 126.

⁶⁸ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif", *Jurnal Alhadharah* Vol. 17, No. 33 (Januari – Juni 2018), 84.

⁶⁹ *Ibid*, 91.

Adapun kode yang digunakan pada penelitian ini diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.6 Pengkodean Data Penelitian

No.	Aspek Pengkodean	Kode
1.	a. Madrasah	M
	b. Sambungan Telepon	T
Teknik Pengumpulan Data		
2.	a. Wawancara	W
	b. Dokumentasi	D
Sumber Data		
3.	a. Kepala Madrasah	KM
	b. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	WK
	c. Guru 1	G1
	d. Guru 2	G2
	e. Wali Murid	WM
	f. Siswa 1	S1
	g. Siswa 2	S2
Fokus Penelitian		
4.	a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan	F1
	b. Pembangunan Karakter Siswa	F2
	c. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa	F3
5.	Waktu Kegiatan : Tanggal-Bulan-Tahun	/menyesuaikan

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data merupakan usaha untuk mengumpulkan data yang terkoordinasi dalam upaya mencapai penentuan dengan membuat langkah. Umumnya sebagai tampilan (penampilan) informasi subjektif data kualitatif menggunakan teks narasi.⁷⁰ Penyajian data berbentuk teks naratif diubah menjadi berbagai macam grafik, diagram, bagan dan jaringan. Semua dimaksudkan untuk menggabungkan data terkoordinasi dalam struktur yang padu dan sistematis secara efektif yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, lalu diadakan analisis secara mendalam.

3. *Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan merupakan sebuah penemuan baru yang belum pernah disimpulkan pada hasil penyajian data dari informasi dapat dianggap lebih mudah diakui.⁷¹ Kesimpulan final akan diperoleh seiring bertambahnya data sehingga kesimpulan menjadi suatu konfigurasi yang utuh. Hasil analisis pada penyajian data ditarik kesimpulan yang berkenaan dengan fokus penelitian kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs

⁷⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung Alfabeta, 2010), ct 8, 246-252.

⁷¹ Sugiono, Op. Cit, 252.

Alif Laam Miim Surabaya, baik dari komponen kepala madrasah, faktor penghambat dan faktor pendukung serta upaya mewujudkannya.

F. Uji Keabsahan Data

Peneliti harus memperoleh informasi yang sah selama proses penelitian. Dalam mengumpulkan informasi para peneliti mencoba keabsahan data dengan tujuan agar informasi yang diperoleh tidak invalid (salah). Untuk memutuskan keabsahan data, penting untuk melengkapi metode penilaian. Pelaksanaan uji keabsahan data bergantung pada 4 (empat) kriteria, yaitu validitas, adaptabilitas, keteguhan, dan konfirmabilitas.⁷²

1. Triangulasi

Adapun dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan teknik uji keabsahan data menggunakan sesuatu yang berbeda. Triangulasi adalah cara yang paling efektif untuk mengumpulkan informasi tentang kesempatan dan koneksi menurut sudut pandang yang berbeda serta menghilangkan kontras dalam pengembangan realitas yang ada sehubungan dengan tinjauan.⁷³ Terdapat berbagai macam cara triangulasi diantaranya sebagai berikut:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber menyiratkan mengecek dan sekali lagi memeriksa tingkat kepercayaan pada data yang diperoleh melalui

⁷² Bachtiar S Bahri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol. 10, No.1 (April 2010), 55.

⁷³ Adhi Kusumastuti, Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno PressIndo, 2019), 76.

berbagai sumber.⁷⁴ Misalnya, membandingkan hasil studi dokumen dengan wawancara dan membandingkan hal-hal yang disampaikan secara bebas dan hal-hal yang terungkap secara rahasia.

b. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu digunakan sebagai validitas data yang memiliki hubungan dengan perubahan proses serta perilaku manusia yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu.⁷⁵ Dalam upaya perolehan data yang benar dan valid maka pelaksanaan pengamatan tidak hanya dalam satu waktu saja.

c. Triangulasi Teori

Triangulasi teori adalah triangulasi yang dapat dilakukan dengan cara menggunakan beberapa teori yang relevan selama proses analisis data. Adapun cara dalam triangulasi teori ini yakni (1) Data dianalisis dengan suatu teori yang kemudian data tersebut dianalisis dengan teori lain sehingga ditemukan kesimpulan, (2) Klarifikasi korelasi yang cerdas, (3) Kemudian triangulasi teori harus dimungkinkan melalui prosedur pengejaran lain dalam organisasi data yang mungkin mendorong penemuan yang berbeda, (4) Peluang-peluang ini didukung oleh informasi yang ada, (5) Melaporkan hasil penelitian disertai dengan

⁷⁴ Bachtiar S Bahri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol. 10, No.1 (April 2010), 56.

⁷⁵ Bachtiar S Bahri, *Loc., Cit.*

klarifikasi mendapat triangulasi teori untuk meningkatkan kepercayaan.⁷⁶

d. Triangulasi Metode

Triangulasi metode merupakan triangulasi yang dilakukan untuk menggali data yang serupa dengan menggunakan metode yang berbeda. Dalam triangulasi metode terdapat dua metodologi, yaitu secara spesifik benar-benar melihat derajat kepercayaan melalui beberapa prosedur, memeriksa metode kepercayaan dari beberapa sumber informasi yang ada dengan teknik yang serupa.⁷⁷

2. Kecukupan Referensi

Kecukupan referensi merupakan alat yang menyesuaikan dan menampung kepentingan analisis dan penilaian. Video-tape atau rekaman video dapat digunakan untuk tujuan membandingkan hasil yang diperoleh dan reaksi yang telah dikumpulkan.⁷⁸

3. Review Informan (*Informant Review*)

Review informan dapat mengusahakan sebuah validitas data. Sebelum data disajikan maka akan dilakukan diskusi terlebih dahulu dengan informan. Hal demikian dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman antara peneliti sebagai instrumen analisis data dan informan sebagai sumber.

⁷⁶ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta: Cakra Books, 2014), 117.

⁷⁷ Ibid, 116.

⁷⁸ Ibid, 118.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian (MTs Alif Laam Miim Surabaya)

Deskripsi tempat penelitian merupakan gambaran umum peneliti yang akan diuraikan berdasarkan hasil penelitian yang meliputi lokasi gambaran umum serta deskripsi informan.

1. Gambaran Umum MTs Alif Laam Miim Surabaya

MTs Alif Laam Miim Surabaya berlokasi di Jalan Kebonsari Baru Selatan, Kebonsari, Kecamatan Jambangan Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. MTs Alif Laam Miim Surabaya adalah sebuah lembaga pendidikan yang didirikan dibawah naungan Lembaga Pendidikan Islam Al Haromain yang diasuh oleh Albina KH. Ihya' Ulumuddin dan satu yayasan dengan Pondok Pesantren Kota Alif Laam Miim Surabaya yang diasuh oleh Prof Dr. KH Ahmad Imam Mawardi, MA dan Ibu Nyai Hj. Ida Rohmah Susiani. MTs ini berdiri pada tahun 2018, alumni pertama pada tahun 2021 dengan Ustadzah Yuliani sebagai kepala madrasah pertama MTs Alif Laam Miim Surabaya sejak awal berdiri hingga saat ini.⁷⁹

Secara geografis secara umumnya:⁸⁰

Nama Madrasah	: MTs Alif Laam Miim Surabaya
Ijin Pendirian/Operasional	: 3899 tahun 2018/MTs S/780049/2018
Propinsi	: Jawa Timur

⁷⁹ Hasil Wawancara dengan Yuliani Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

⁸⁰ Dokumentasi “Buku Profil Madrasah/MTSS Alif Laam Miim Surabaya” pada 30 Maret 2022

Kota : Surabaya
Kecamatan : Jambangan
Kelurahan : Kebonsari
Alamat : Jalan Kebonsari Baru Selatan, Kebonsari,
Kecamatan Jambangan Kota Surabaya,
Provinsi Jawa Timur
Kode pos : 60231
Status madrasah : Swasta
Lingkungan madrasah : Pondok Pesantren
NPSN : 69983126
Tahun berdiri : 2018
Luas bangunan : 1.936 m²
Luas tanah/lahan : 2.943 m²
Status tanah : Milik sendiri
Status bangunan : Milik sendiri
Email : mts.121235780049@gmail.com
Terakreditasi : Terakreditasi B

Visi utama MTs Alif Laam Miim Surabaya adalah “Terbentuknya generasi robbani yang berjiwa da’i berwawasan global dan peduli lingkungan”. Adapun misi madrasah yakni diantaranya sebagai berikut :⁸¹

- a. Melaksanakan dan mengembangkan kurikulum 2013 dan kurikulum intern Yayasan Alif Laam Miim secara maksimal
- b. Meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan penggunaan metode pembelajaran yang inovatif

⁸¹ Dokumentasi “Buku Program Kerja dan Panduan Kegiatan MTs Alif Laam Miim Surabaya 2021-2022” pada 30 Maret 2022.

- c. Menjadikan peserta didik memiliki akhlakul karimah dan kecakapan hidup/*lifeskill* yang berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits
- d. Melaksanakan sistem pendidikan dan pengajaran yang bermutu
- e. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang beretika dan berprestasi
- f. Mengembangkan sarana dan prasarana dalam upaya peningkatan pelayanan yang prima kepada warga sekolah
- g. Merencanakan dan melaporkan pembiayaan secara akuntabel
- h. Mengembangkan minat dan bakat siswa untuk mencapai prestasi akademik dan non akademik

Sedangkan tujuan MTs Alif Laam Miim Surabaya yakni sebagai berikut :

- a. Terbentuknya siswa yang dapat memiliki hidup sebagai pribadi dan warga negara briman, produktif, kreatif, inovatif dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan masyarakat.
- b. Terbentuknya siswa yang dapat termotivasi dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
- c. Terbentuknya siswa yang dapat menerapkan ajaran Al-Quran dan Al-Hadist dalam kehidupan sehari-hari dengan tidak meninggalkan teknologi dan informasi dalam menghadapi persaingan global.
- d. Terbentuknya kualitas pengajaran dengan berpedoman pada manajemen mutu.

- e. Terbentuknya peningkatan kualitas pendidikan dengan penerapan sistem pengolahan kelas yang efektif.
- f. Terbentuknya siswa yang memiliki kesadaran tinggi dalam melaksanakan ibadah sehari-hari.
- g. Terbentuknya siswa yang dapat mengembangkan bakat dan minat secara akademik dan non akademik yang maksimal.

Adapun mutu lulusan MTs Alif Laam Miim Surabaya diantaranya menciptakan kader dakwah yang berakhlak mulia, hafal alqur'an minimal 10 juz, hafal beberapa kitab turjuman, mampu membaca kitab kuning, tuntas dalam beberapa mata pelajaran, mampu berkomunikasi dengan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, mampu menghafal beberapa hadist pilihan, memiliki jiwa kepemimpinan serta memiliki jiwa raga yang tangguh.⁸²

Siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya memiliki latar belakang serta karakteristik kondisi sosial yang berbeda. Adapun setiap siswa yang bersekolah di MTs Alif Laam Miim Surabaya diharuskan untuk bermukim di Pondok Pesantren Kota Alif Laam Miim Surabaya. Dilihat dari segi kuantitas serta kualitas, para siswa merupakan objek sekaligus subjek dalam upaya peningkatan mutu pendidikan baik dalam kegiatan intra maupun ekstra. MTs Alif Laam Miim Surabaya memiliki jumlah rombel sebanyak enam rombel dengan jumlah siswa kelas satu hingga kelas tiga berjumlah kurang lebih 167 siswa dengan rincian laki-laki berjumlah 91 siswa dan

⁸² Dokumentasi "Buku Profil Madrasah/MTSS Alif Laam Miim Surabaya" pada 30 Maret 2022

perempuan berjumlah 76 siswa. Adapun rincian jumlah siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya disajikan dalam tabel 4.1.⁸³

Tabel 4.1 Jumlah Siswa MTs Alif Laam Miim Surabaya

Tahun	VII		VIII		IX	
	L	P	L	P	L	P
2019	28	27	12	15	0	0
2020	29	30	29	28	12	16
2021	35	19	27	29	29	28

L = Laki-Laki; P = Perempuan

Struktur organisasi MTs Alif Laam Miim Surabaya tersusun dengan lengkap dan struktural. Adapun struktur organisasi diketuai oleh kepala madrasah dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Alif Laam Miim Surabaya dan Yayasan LPI Al – Haromain. Kemudian terdapat Wakil Kepala Bidang kurikulum yang terdiri dari koordinator program bahasa asing, koordinator lomba akademik, koordinator karya ilmiah serta koordinator literasi. Sedangkan dibawah struktural Wakil Kepala Bidang kesiswaan terdapat koordinator ekstra wajib, koordinator ekstra pilihan, koordinator lomba non akademik, koordinator UKS, pembina OSIS serta koordinator BK. Kemudian Wakil Kepala Bidang pengembangan alquran membawahi admin alquran serta koordinator tahfidz. Dibagian Wakil Kepala Bidang sarana prasarana dan humas, terdapat koordinator kepala

⁸³ Dokumentasi “Buku Profil Madrasah/MTSS Alif Laam Miim Surabaya” pada 30 Maret 2022

laboratorium komputer, kepala laboratorium IPA, kepala perpustakaan dan kepala adhiwiyata. Selain itu terdapat juga bendahara, operator, guru bidang serta wali kelas.⁸⁴

Adapun guru mempunyai peranan penting dalam pengembangan intelektual, pembangunan karakter siswa dan peningkatan proses pembelajaran. Berdasarkan dokumentasi yang dikumpulkan, MTs Alif Laam Miim Surabaya memiliki tenaga pengajar atau pegawai sebanyak 42 orang.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya merupakan motivasi serta inovasi kepala madrasah dalam memberikan kemajuan dalam dunia pendidikan. Kemajuan yang dimaksud adalah seiring dengan perkembangan zaman yang memudahkan pemuda/i islam dalam mengakses informasi dan mudahnya mengikuti pergaulan yang kian bebas. Kepala madrasah ingin memperbaiki karakter atau akhlak siswa dengan menerapkan beberapa program atau kegiatan madrasah yang bertujuan untuk mencetak generasi yang memiliki karakter mulia.⁸⁵

2. Deskripsi Informan

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan, dimulai pada bulan Februari hingga April 2022. Peneliti menemukan keunikan pada

⁸⁴ Dokumentasi Selayang Pandang MTs Alif Laam Miim (Islamic Boarding School Surabaya) pada 30 Maret 2022

⁸⁵ Hasil Wawancara dengan Yuliani Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

lokasi penelitian mengenai topik penelitian. Utamanya pada salah satu poin pada mutu lulusan di lokasi penelitian mengenai pembangunan karakter siswa dan kepemimpinan kepala madrasah yang dipimpin oleh perempuan. Kemudian pada bulan Februari mengunjungi lokasi penelitian untuk memutuskan melakukan penelitian di MTs Alif Laam Miim Surabaya dengan memastikan sekali lagi bahwa penelitian dapat dilakukan dan lokasi penelitian cocok dengan fokus penelitian. Setelah itu, peneliti membuat surat izin untuk melakukan penelitian pada jangka waktu yang telah ditentukan.

Penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan. Tahap pertama, peneliti mengajukan perizinan kepada pihak madrasah secara lisan dan administrasi pada bulan Maret 2022. Kemudian tahap kedua, peneliti melaksanakan penelitian lanjutan yang memuat wawancara dan dokumentasi. Tahap kedua ini memerlukan waktu beberapa hari dalam kurun waktu satu bulan. Pada proses wawancara terdapat tujuh informan yang menjadi subjek penelitian dan menggali informasi terkait fokus penelitian. Berikut informan yang terlibat dalam penelitian ini.

a. Informan 1 (Kepala Madrasah)

Informan pertama, yaitu Ustadzah Yuliani, M.Pd. Beliau merupakan kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya dan wawancara dilaksanakan pada hari Selasa 12 April 2022 pukul 09.30 – 10.15 WIB bertempat di ruang kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya.

b. Informan 2 (Wakil Kepala Bidang Kesiswaan)

Informan kedua, yaitu Ustadzah Agus Setyani Muniroh, S.Pd. Beliau merupakan Wakil Kepala Bidang kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 12 April 2022 pukul 10.35 – 11.10 WIB bertempat di ruang guru MTs Alif Laam Miim Surabaya.

c. Informan 3 (Guru)

Informan ketiga, yaitu Ustadz Husnus Tsawab, S.Si. Beliau merupakan guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 12 April 2022 pukul 11. 25 – 11.50 WIB bertempat di ruang guru MTs Alif Laam Miim Surabaya.

d. Informan 4 (Guru)

Informan ketiga, yaitu Ustadzah Nurul Sholekhah, S.Pd. Beliau merupakan guru sekaligus Koordinator Ekstra Wajib MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada hari Jumat, 15 April 2022 pukul 09.00 – 09.30 WIB bertempat di ruang guru MTs Alif Laam Miim Surabaya.

e. Informan 5 (Wali Murid)

Informan kelima, yaitu Ibu Nur Fadillah, S.Pd. Beliau merupakan wali murid dari Ananda yang sedang duduk di kelas VIII-B MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada

Selasa, 07 Juni 2022 pukul 19.00 – 20.15 WIB bertempat di kediaman Ibu Nur Fadhillah (Kecamatan Taman – Kabupaten Sidoarjo).

f. Informan 6 (Siswa)

Informan keenam, yaitu Ananda Bhisma Shandika Prasetya. Merupakan siswi kelas VII-A MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada Jumat, 06 Mei 2022 pukul 08.15 – 09.00 WIB bertempat di ruang kelas VII –A MTs Alif Laam Miim Surabaya.

g. Informan 7 (Siswa)

Informan ketujuh, yaitu Ananda Afafa Ghina Hilyati. Merupakan siswi kelas VIII-B MTs Alif Laam Miim Surabaya, dan wawancara dilaksanakan pada Jumat, 06 Mei 2022 pukul 09.00 – 09.30 WIB bertempat di masjid MTs Alif Laam Miim Surabaya.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan hasil yang diperoleh dari pertanyaan yang terdapat pada fokus penelitian dari penelitian yang peneliti angkat yakni "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya".

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Kepemimpinan Transformasional merupakan bentuk kepemimpinan dimana seorang pemimpin mentransformasikan atau

mengubah sesuatu menjadi struktur alternatif.⁸⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kepemimpinan transformasional, walau beberapa diantaranya masih belum ada yang mengetahui makna dari istilah kepemimpinan transformasional saat diwawancara. Salah satu pendapat mengenai pengertian kepemimpinan transformasional dari Kepala MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut:

“Saya memahami kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang melakukan perubahan secara bertahap dengan cara membangkitkan semangat, memberi motivasi untuk maju pada tingkat yang lebih tinggi.”⁸⁷ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Pada pernyataannya Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya menambahkan mengenai pengertian Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

“Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan dimana pemimpin melakukan perubahan positif yang signifikan dalam lingkungannya.”⁸⁸ (M.W.WK.F1/12-04-2022)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, peneliti menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah bentuk pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin melakukan perubahan positif secara bertahap dengan cara

⁸⁶ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*.

⁸⁷ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

⁸⁸ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

memberikan semangat kepada anggota/bawahan serta memberi motivasi untuk maju pada tingkat yang lebih tinggi.

Urgensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang baik diterapkan di lingkungan madrasah apalagi madrasah yang baru saja didirikan beberapa tahun lalu. Dimana perubahan positif sangat diperlukan demi kemajuan madrasah sehingga dapat bersaing dengan madrasah lain. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Nurul Sholekhah selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut:

“Ya saya rasa bentuk kepemimpinan transformasional di madrasah ini cocok diterapkan selain karena perubahan diperlukan. Madrasah kita kan juga baru berjalan empat tahun ini dan semuanya berawal dari nol. Maka dengan adanya kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional ini sangat mendukung sekali bagi kemajuan madrasah ini.”⁸⁹ (M.W.G2.F1/15-04-2022)

Pernyataan di atas menjadi bukti atas pentingnya kepemimpinan transformasional diterapkan dalam lingkup pendidikan. Kepala Madrasah serta Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas juga menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Untuk merencanakan serta mengatur bagaimana madrasah akan berjalan kedepan tentunya kepala madrasah harus memiliki strategi dan keahlian meramalkan apa saja yang dibutuhkan oleh madrasah. Melalui bentuk kepemimpinan transformasional, kepala madrasah dapat memberdayakan asatidz dan asatidzah untuk

⁸⁹ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

berkomitmen penuh dalam memajukan madrasah.”⁹⁰
(M.W.KM.F1/12-04-2022)

“Intinya kita dibawah kepemimpinan ustadzah Yuliani bekerjasama untuk dapat memajukan madrasah dan mencetak generasi yang unggul.”⁹¹ (M.W.G1.F1/12-04-2022)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa walau secara tidak penuh memahami maksud dari kepemimpinan transformasional, kepala madrasah dan beberapa informan lainnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional diartikan sebagai bentuk pemberdayaan sumber daya manusia di madrasah untuk memajukan madrasah dalam berbagai aspek.

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional kepala madrasah yakni pemimpin yang memberikan motivasi kepada bawahannya, memberi contoh yang baik, dapat melakukan perencanaan yang baik untuk kemajuan madrasah serta dapat melakukan perubahan yang positif. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh guru sekaligus Koordinator Ekstra Wajib MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut:

“Pemimpin atau kepala madrasah transformasional itu ya menurut saya sendiri karakteristiknya pemimpin tersebut dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada bawahannya, memberi contoh yang baik, dapat melakukan perencanaan yang baik untuk

⁹⁰ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

⁹¹ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

kemajuan madrasah serta dapat melakukan perubahan yang positif”.⁹² (M.W.G2.F1/15-04-2022)

Sedangkan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan serta Kepala Madrasah menyatakan bahwa menurutnya karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

“Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi bawahan atau anggotanya”.⁹³ (M.W.WK.F1/12-04-2022)

“Pemimpin itu dapat menjadi contoh dan panutan baik bagi lainnya”.⁹⁴ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional menurut beberapa informan yaitu pemimpin dapat menjadi panutan atau contoh, memberikan inspirasi dan motivasi, melakukan perencanaan serta melakukan perubahan yang positif.

Dalam mengidentifikasi bentuk kepemimpinan transformasional diterapkan atau tidak oleh kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya, peneliti menanyakan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass dan Aviola. Yakni dengan konsep “4I” yaitu *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *idealized influence*. Penilaian aspek *idealized influence* meliputi penilaian ketepatan

⁹² Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

⁹³ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

waktu kepala madrasah, kemampuan berkomunikasi dan juga keteladan. Kepala madrasah MTs Alif Laam Miim menghabiskan waktu mulai pukul 06.30 WIB hingga sore hari pukul 16.00 WIB atau terkadang sampai maghrib di madrasah. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh ustadzah Yani dan salah seorang siswa sebagai berikut :

“Kalau saya mengamati setiap harinya beliau datang ke madrasah mulai pukul 06.30 WIB atau bahkan sebelumnya, untuk pulanginya beliau kadang sore atau terkadang juga setelah maghrib. Tidak tentu”.⁹⁵ (M.W.WK.F1/12-04-2022)

“Menurut saya, ustadzah Yuliani hadir di madrasah pada pukul 06.30 WIB sampai sore hari”.⁹⁶

Kemudian dalam kemampuan berkomunikasi, hubungan komunikasi kepala madrasah dengan warga madrasah baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Husnus Tsawab selaku guru sekaligus wakil kepala bidang sarana prasarana dan humas serta Nur Fadillah selaku wali murid sebagai berikut :

“Kita sebagai asatidz, sangat menghormati beliau. Karena istilahnya beliau yang dituakan dan dihormati di sini. Dan beliau juga sangat menghormati setiap keputusan yang kita buat”.⁹⁷ (M.W.G1.F1/12-04-2022)

“Ustadzah Yuliani dalam melakukan komunikasi sekaligus sosialisasi kepada kami (para wali murid) itu jarang dilakukan secara tatap muka. Dulu kan masih pandemi jadi ustadzah Yuliani selalu pakai media *zoom meeting*. Kami belum pernah dalam suatu forum secara tatap muka dipertemukan dengan ustadzah Yuliani itu belum

⁹⁵ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Bhisma Shandika Prasetya, siswa kelas VII-A MTs Alif Laam Miim Surabaya pada tanggal 6 Mei 2022 pukul 08.15-09.00 WIB.

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

pernah. Keterbatasan pandemi ini mungkin menjadi salah satu alasannya saya rasa”.⁹⁸ (M.W.WM.F1/07-06-2022)

Dalam hal keteladan, Yuliani memberikan contoh perilaku yang baik utamanya dalam kedisiplinan. Senada dengan yang disampaikan oleh Nurul Sholekhah sebagai berikut :

“Beliau memberikan contoh perilaku langsung contohnya disiplin, semangat, pintar dan aktif dimana-mana. Pokoknya *perfect lah*”.⁹⁹ (M.W.G2.F1/15-04-2022)

Sedangkan dalam perumusan visi madrasah serta penyelarasan visi dengan tujuan madrasah. Ustadzah Yuliani melibatkan guru maupun staff dalam pelaksanaannya. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Ustadz Husnus sebagai berikut :

“Jadi untuk merumuskan visi. Pertama, biasanya pada akhir tahun kepala madrasah akan mengundang beberapa Wakil Kepala Bidang. Para Wakil Kepala Bidang ini memang sudah diberikan aspirasi oleh masing-masing bawahannya. Nanti dalam rapat kecil itu, kepala madrasah akan berdiskusi dengan para Wakil Kepala Bidang terkait visi tersebut dan waktu pencapaiannya apakah satu/dua/tiga tahun kedepan. Kalau misal ada perubahan nantinya kepala madrasah akan mengusulkan kepada LPI AL-Haromain dan PPK Alif Laam Miim Surabaya. Setelah oke, maka nanti akan disahkan oleh kedua yayasan tersebut”.¹⁰⁰ (M.W.G1.F1/12-04-2022)

Sedangkan dalam aspek *inspirational motivation* meliputi kegiatan membangun motivasi yang diciptakan oleh kepala madrasah dan juga sejauh mana kepala madrasah memberikan motivasi kepada bawahannya

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan Nur Fadillah, selaku wali murid pada 07 Juni 2022 pukul 19.00 – 20.15 WIB.

⁹⁹ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

(guru/staff). Terkait pemberian motivasi kerja yang dilakukan oleh kepala madrasah disampaikan oleh beberapa informan sebagai berikut :

“Kegiatan yang membangkitkan semangat kerja ya *briefing* pagi dan qoblah dirosah itu. Kemudian dalam memberikan dorongan semangat biasanya Ustadzah Yuliani memberikannya dalam bentuk lisan, juga terkadang melalui tindakan”.¹⁰¹ (M.W.WK.F1/12-04-2022)

“Cara ustadzah Yuliani memberikan motivasi yaitu kita ikuti saja para kyai yang menjadi panutan kita. Terutama Abi Ihya’ Ulumuddin dan Alm. Prof Imam Mawardi. Dimana pegangan itu saja dan nanti insyaAllah hidupmu akan tertata”.¹⁰² (M.W.G1.F1/12-04-2022)

“Dalam memberikan semangat, beliau selalu memberikan dalam bentuk tindakan maupun lisan”.¹⁰³ (M.W.G2.F1/15-04-2022)

Selanjutnya pada aspek *intellectual stimulation* (rancangan intelektual) berkaitan dengan penilaian pencapaian prestasi, angka kredit guru serta kemampuan kepala madrasah sebagai *problem solver*. Dalam hal ini, Yuliani pernah memenangkan beberapa penghargaan seperti yang disampaikan oleh beliau sebagai berikut :

“Alhamdulillah terdapat beberapa penghargaan diantaranya yaitu juara 3 kepala madrasah berprestasi tingkat jawa timur, kemaren juga juara 3 kepala madrasah literasi tingkat nasional”.¹⁰⁴ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Peran kepala madrasah sebagai *problem solver* dapat dilihat dari sikap kepala madrasah saat mendapatkan kritikan, cara kepala madrasah

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

¹⁰² Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

¹⁰³ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

mendiskusikan masalah serta bagaimana sikap kepala madrasah saat mendapatkan beberapa hambatan-hambatan yang ada. Yuliani dapat memegang peran penuh kepala madrasah sebagai *problem solver* seperti yang disampaikan sebagai berikut :

“Kalau ada kritik ya kita dengarkan, kemudian kita pelajari. Jika memang kritik itu benar dan untuk kebaikan madrasah. Ya kita tindak lanjut dan perbaiki. Misalnya madrasah kotor ya kita langsung terjun yang kotor sebelah mana dan penanggung jawabnya siapa. Yuk sama-sama kita instropeksi begitu”.¹⁰⁵

Kemudian dalam aspek *individualized consideration*, sub aspek yang dinilai yaitu tindakan saat supervisi kepala madrasah dan juga hak bagi setiap individu (guru). Adapun tahapan supervisi oleh kepala madrasah di MTs Alif Laam Miim Surabaya yaitu sebagai berikut :

“Biasanya supervisi dilakukan 2 kali dalam setahun atau sekali dalam satu semester. Teknisnya pertama saya membuat proposal dahulu kemudian sosialisasi kepada guru bahwa akan dilaksanakan supervisi, selanjutnya membuat jadwal bersama. Kapan siapnya dan dimana. Setelah itu, saya meminta RPP terlebih dahulu kepada guru-guru dikumpulkan pada H-1. Setelah itu saya telaah dahulu kemudian observasi ketika pelaksanaan. Kemudian guru saya panggil satu per satu ke kantor untuk saya wawancara. Saya menanyakan bagaimana tadi ketika supervisi nyaman atau tidak, apakah tujuan pembelajarannya sudah tercapai atau belum. Kemudian setelah itu saya kasih nilai. Nilainya itu terdiri dari nilai telaah, nilai observasi. Kemudian ada kolom tindak lanjut. Misalnya guru A nilai perencanaannya cuma 50, nilai observasinya 70. Berarti yang perlu dibenahi terlebih dahulu adalah perencanaannya. Jika banyak hasil nilai perencanaan beberapa guru rendah maka saya harus mendatangkan orang untuk melatih guru-guru dalam pembuatan RPP”.¹⁰⁶ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

¹⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

Kepemimpinan Perempuan MTs Alif Laam Miim Surabaya

Adapun mengenai kepemimpinan perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya menurut Kepala Madrasah seperti halnya seorang Ibu yang dapat merangkul serta memberikan nasehat diantaranya sebagai berikut :

“Ya kalau perempuan berbeda dengan laki-laki, lebih ke sisi detailnya ada, sisi keibuannya juga ada. Apalagi di sini adalah sebuah pondok dan kepala madrasah adalah seorang perempuan itu seakan bisa menggantikan sosok ibu. Sosok perempuan yang menjadi pemimpin dalam lembaga pendidikan cocok apalagi dalam tingkatan SMP/MTs. Karena dalam fase ini, anak yang belum pernah pisah dengan orang tua, sehingga peran kepala madrasah perempuan di sini bisa merangkul dan menasehati. Kalau tingkatan SMA/MA mungkin berbeda lagi ya, karena mungkin usianya sudah matang jiwanya untuk mondok sudah kerasan (betah), SMA dia lari aja gitu. Ketika di SMP/MTs tidak bisa, kita harus menata semuanya. Menata kedisiplinannya, menata istiqomahnya, patuh dengan aturan. Wah itu kita sebagai kepala madrasah perempuan harus cerewet. Cerewet itu larinya pada seorang perempuan, pada seorang ibu. Apa yang ada di rumah ya diterapkan disini. Saya kadang-kadang bilang ke orang tua mereka, karena saya menganggap mereka seperti anak kita. Maka jika saya cerewet, jangan ada yang tersinggung. Karena cerewet saya adalah untuk membetulkan yang salah”.¹⁰⁷ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Menurut guru pertama dan kedua yang diwawancarai menyatakan bahwa adanya kepala madrasah perempuan bukan berarti adanya kendala atau semacamnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, hal ini disampaikan oleh Husnus Tsawab dan Nurul Sholekhah sebagai berikut :

“Bagi saya selaku salah satu pengajar di madrasah ini tidak masalah dengan pemimpin perempuan, mau perempuan atau laki-laki tidak masalah. Yang terpenting adalah bagaimana pemimpin dapat melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin.

¹⁰⁷ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

Lagi pula, dalam kepemimpinan beberapa tahun ini, ustadzah Yuliani (kepala madrasah) telah banyak melakukan perubahan dan alhamdulillah semuanya berjalan dengan lancar”.¹⁰⁸ (M.W.G2.F1/15-04-2022)

“Beliau sangat luar biasa sekali dalam memimpin madrasah ini sejak awal berdirinya madrasah. Dan kami sebagai ustadz sekaligus pengajar pasti manut apa yang beliau perintahkan kepada kami. Jadi pemimpin perempuan bukan berarti suatu hambatan selagi pemimpin tersebut dapat menjalankan amanah dengan baik dan dipercaya oleh seluruh warga madrasah”.¹⁰⁹

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perempuan dapat menjalankan peran sebagai kepala madrasah atau pemimpin dalam lembaga pendidikan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, madrasah yang juga satu yayasan dengan pondok pesantren dapat dipimpin oleh kepala madrasah perempuan yang tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang mengorganisasikan sumber daya manusia di madrasah akan tetapi juga memiliki peran sebagai ibu yang dapat merangkul, menasehati serta melakukan perubahan yang positif.

Selain itu, menjadi perempuan yang memimpin dalam lembaga pendidikan tentunya terdapat hambatan dan sisi negatif, hal ini juga disampaikan oleh Yuliani sebagai kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

“Hambatan seorang kepala madrasah dalam memimpin madrasah tentu ada. Contohnya dalam segi fisik, memang benar katanya seorang perempuan itu lebih kuat akan tetapi terdapat satu masa seorang perempuan itu siklus bulanannya itu pengaruh. Ada waktu satu atau dua hari, seorang perempuan harus fokus untuk dirinya. Yang kedua adalah emosional. Kebanyakan ketika seorang

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

¹⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

pemimpin perempuan memimpin itu hatinya dulu yang didahulukan. Contohnya ketika ada sesuatu itu tidak langsung berpikir secara rasional bagaimana *problem solving* akan tetapi mendahulukan *ngesakno disik*. Hal itu kan dapat mengendorkan kedisiplinan. Kalau untuk lainnya secara teori saya rasa tidak ada masalah ataupun perbedaan antara pemimpin laki-laki maupun pemimpin perempuan. Kemampuan otak manusia antara laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan kecuali beberapa hal yang telah saya jelaskan sebelumnya. Memang jujur, itu sangat berpengaruh dengan kepemimpinan seorang perempuan. Selain itu terkadang perempuan kerap kali dianggap lebay. Contohnya hal sepele mengapa terlalu dipikirkan”.¹¹⁰ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Hambatan kepemimpinan seorang perempuan telah diuraikan maka terdapat juga beberapa dampak positif dari peran kepala madrasah perempuan diantaranya sebagai berikut :

“Karena perempuan, mungkin detail-detail itu lebih terperinci, seperti bagaimana menata ruang, kebersihannya lebih dicerewetin. Kemudian pencapaian target itu perempuan juga lebih detail, bagaimana agar bisa tercapai langkahnya harus seperti apa itu harus lebih detail. Itulah perempuan, perempuan memang tipikal melengkapi ya. Misalnya seragam, mungkin menurut beberapa pemimpin itu bukan hal yang harus dipikirkan, tapi saya sebagai seorang perempuan itu penting. Kerapian diri itu menunjukkan disiplin diri. Ketika orang bisa disiplin berarti orang tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik kedepannya. Dari situ dapat dilihat bahwa seseorang itu dapat beritikad untuk melaksanakan amanah dengan baik ”.¹¹¹ (M.W.KM.F1/12-04-2022)

Dengan mendengarkan sisi positif dan negatif kepala madrasah perempuan MTs Alif Laam Miim Surabaya di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin perempuan dalam lembaga pendidikan tentunya memiliki keistimewaan dengan pemimpin laki-laki pada umumnya. Hal tersebut seperti diketahui bahwa perempuan memiliki siklus menstruasi bulanan

¹¹⁰ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

¹¹¹ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

yang kadang kala membutuhkan waktu untuk dirinya sendiri. Selain itu dalam sisi positifnya, pemimpin perempuan cenderung lebih detail dalam beberapa hal yang tengah dikerjakan.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan mempunyai arti sebagai bentuk kepemimpinan yang berfokus pada perubahan-perubahan positif yang kemudian harus dilakukan oleh seorang pemimpin berjenis kelamin perempuan. Pernyataan senada juga disampaikan oleh Wakil Kepala Bidang kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan menurut saya dapat diartikan sebagai upaya kepala madrasah dalam melakukan perubahan-perubahan positif di lingkungan pendidikan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin berjenis kelamin perempuan”.¹¹² (M.W.KM.F1/12-04-2022)

2. Pembangunan Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Pembangunan karakter merupakan usaha atau proses yang dilakukan untuk membingkai dan mengembangkan lebih lanjut karakter, tabiat, etika, watak, sifat kejiwaan untuk menunjukkan perilaku atau kepribadian yang lebih baik. Salah satu siswa dan wali murid MTs Alif Laam Miim Surabaya menyampaikan pendapatnya mengenai pengertian pembangunan karakter sebagai berikut :

¹¹² Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, Selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

“Menurut saya, pembangunan karakter merupakan usaha untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan berakhlakul karimah.”¹¹³ (M.W.S2.F2/06-05-2022)

“Karakter itu kan kebiasaan yang diulang-ulang kemudian pembangunan karakter berarti bahwa bagaimana kita bisa membuat karakter seseorang itu baik atau buruk melalui serangkaian pelaksanaan kebiasaan-kebiasaan tersebut”.¹¹⁴ (M.W.WM.F2/07-06-2022)

Sedangkan pengertian pembangunan karakter menurut Nurul Sholekhah selaku guru sekaligus koordinator ekstrakurikuler wajib sebagai berikut :

“Pembangunan karakter itu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk memperbaiki ataupun mengubah menjadi lebih baik karakter seseorang yang lainnya”.¹¹⁵ (M.W.G2.F2/15-04-2022)

Urgensi Pembangunan Karakter Siswa

Pembangunan karakter dalam lingkup pendidikan sangat penting sekali seperti yang disampaikan oleh guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas serta Wakil Kepala Bidang kesiswaan MTs

Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Sangat penting pembangunan karakter siswa. Pertama, karena ini madrasah. Dimana madrasah merupakan sekolah yang berlandaskan islam. Dan islam sangat menjunjung tinggi terhadap akhlak atau karakter pada manusia. Terlebih lagi, ini adalah *boarding school* atau sekolah pondok dimana diharapkan lulusan madrasah ini nantinya ketika dilepas di masyarakat dapat

¹¹³ Hasil Wawancara dengan Afafa Ghina Hilyati, siswa kelas VIII-B MTs Alif Laam Miim Surabaya pada tanggal 6 Mei 2022 pukul 09.00 – 09.30 WIB.

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Nur Fadillah, selaku wali murid pada 07 Juni 2022 pukul 19.00 – 20.15 WIB.

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

memberikan teladan akhlak yang baik bagi sekitarnya”.¹¹⁶ (M.W.G1.F2/12-04-2022)

“Pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya itu paling penting dan utama. Karena karakter itu kan yang membentuk santri kita mau jadi apa dan seperti apa. Karakter itu lebih ke adab. Jadi penting sekali”.¹¹⁷ (M.W.WK.F2/12-04-2022)

Sedangkan kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya menyampaikan bahwa pembangunan karakter sangat penting dan hal ini telah ditekankan sejak siswa/i memasuki masa ta'aruf siswa (MATSAMA) di awal pembelajaran diantaranya sebagai berikut :

“Santri sebenarnya dekat dan erat sekali dengan kata karakter. Adapun karakter yang ditekankan diantaranya tawadu' atau patuh pada orang tua/guru, disiplin seperti sholat tepat waktu, karakter gotong royong misalnya bersih-bersih lingkungan madrasah atau pondok, karakter empati contohnya kalau ada temannya yang sakit, siswa lainnya membantu merawat. Selain itu, siswa juga diajarkan tentang bagaimana akhlak atau adab saat menuntut ilmu, akhlak dengan astidz/asatidzah dalam kitab akhlakul lil banain atau kitab ta'lim muta'alim, satu lagi yang kita ajarkan yaitu akhlak dengan alquran. Pembangunan karakter atau akhlak ini sangat penting. Melalui akhlak yang baik, siswa tahu bagaimana cara mereka membangun diri”.¹¹⁸ (M.W.KM.F2/12-04-2022)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pembangunan karakter merupakan bagian yang penting dalam lembaga pendidikan. Apalagi dalam lingkup lembaga pendidikan islam (madrasah), madrasah merupakan sekolah yang berlandaskan islam. Dan islam sangat menjunjung tinggi terhadap akhlak atau karakter pada manusia. MTs Alif

¹¹⁶ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

Laam Miim menekankan pentingnya memiliki karakter yang baik sejak awal pembelajaran hingga nantinya karakter pula yang akan menentukan menjadi manusia seperti apa seorang siswa/i.

Fungsi dan Tujuan Pembangunan Karakter

Menurut beberapa narasumber, pembangunan karakter pada tingkatan SMP/MTs memiliki beberapa fungsi dan tujuan diantaranya sebagai berikut :

“Pembangunan karakter utamanya di MTs berfungsi serta tujuan untuk menanamkan dan membentuk santri atau siswa agar memiliki akhlak yang mulia, setiap tindakan yang dilakukan merupakan tindakan yang positif. Selain itu juga santri atau siswa dapat menghargai orang lain”.¹¹⁹ (M.W.G1.F2/12-04-2022)

“Fungsinya menurut saya yakni sebagai pengendalian atas sikap yang kurang pantas dan sebagai upaya untuk menjadikan siswa lebih bisa bertanggung jawab atas tindakan atau sikap yang akan dilakukan”.¹²⁰

Program/Kegiatan Pembangunan Karakter

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa kegiatan/program di madrasah yang berkaitan dengan pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya. Hal ini disampaikan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut :

“Selain beberapa materi mengenai karakter akhlak yang diajarkan dalam pembelajaran siswa. Dalam kegiatan sehari-hari, terhadap pemantauan akhlak santri. Misalnya ada anak yang kurang sopan terdapat ustadzah/ustadz-nya maka ada monitoring langsung.

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Bhisma Shandika Prasetya, siswa kelas VII-A MTs Alif Laam Miim Surabaya pada tanggal 6 Mei 2022 pukul 08.15 – 09.00 WIB.

Kemudian ada juga pemilihan santri teladan, program ini nantinya siswa akan dinilai oleh asatidz dan teman-temannya. Sehingga nantinya dapat menjadi jembatan anak untuk memulai melakukan karakter yang baik. Dan juga ketika nantinya siswa di wisuda, akan ada predikat siswa berprestasi. Di dalam kriteria penilaian siswa berprestasi, terdapat poin akhlak yang dinilai. Bedanya dengan santri teladan yakni jika santri berprestasi diadakan diakhir masa pembelajaran selama tiga tahun. Sedangkan predikat siswa teladan ini dilaksanakan setiap tahun. Itu merupakan bentuk penghargaan kami ketika anak-anak memiliki akhlak yang bagus. Yang sangat istimewa dan insidental itu yakni kita ada pin berwarna coklat, jadi ketika ada anak yang melakukan kebaikan tanpa disuruh maka akan diberikan pin tersebut. Dan nantinya akan diumumkan ketika upacara”.¹²¹ (M.W.KM.F2/12-04-2022)

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Wakil Kepala Bidang kesiswaan dan guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Kalau di kesiswaan sendiri ada program tertentu yang digunakan untuk membentuk karakter siswa contohnya kalau dari kepala sekolah itu mencanangkan adanya buku biru. Buku biru merupakan perencanaan anak-anak, disitu terdapat karakter tanggung jawab yang diajarkan, mandiri dan lainnya yang harus dituliskan di sana semua. Nah itu yang menulis dalam buku biru itu santri atau siswanya sendiri kemudian nanti ustadz/ustadz yang mengecek. Ada juga program keputrian dan keputraan. Program ini seperti *sharing* dan seperti pembinaan dan yang mengisi langsung oleh kepala madrasah”.¹²² (M.W.WK.F2/12-04-2022)

“Ada banyak sekali program, biasanya tiap hari senin dan jumat kita ada sholat dhuha berjamaah. Tujuannya yaitu memperkuat ukhuwah persaudaraan kita, sholat jamaah lima waktu. Dan apa program keputrian dan keputraan pada jam-jam khusus. Di samping itu, ada juga beberapa kegiatan yang kepala madrasah langsung turun untuk memberikan sedikit motivasi kepada siswa yang sangat membutuhkan”.¹²³ (M.W.G1.F2/12-04-2022)

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

¹²² Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, Selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

¹²³ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

Dalam melaksanakan program/kegiatan pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya terdapat beberapa hambatan diantaranya sebagai berikut :

“Istiqomah dalam melakukan monitoring oleh guru dan staff karena mungkin sudah sibuk ya terdapat beberapa mengerjakan RPP, soal, ada program bahasa dan lain-lain. Sehingga kita merasa kekurangan waktu dalam melakukan monitoring pembangunan karakter siswa”.¹²⁴ (M.W.KM.F2/12-04-2022)

“Ada beberapa faktor penghambat diantaranya motivasi dari anak-anak yang kurang dan kadang naik serta turun, kemudian kurang kompaknya ustadz/ustadzah dan seluruh komponen madrasah dalam melakukan pengawasan dan memahami pentingnya pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya”.¹²⁵ (M.W.G2.F2/15-04-2022)

“Pertama, mungkin dari pribadi guru sendiri. Manusia kan tidak terlepas dari kelalaian. Ada yang sering kali kita lalai memberikan teladan yang baik kepada siswa sehingga siswa kadang berpikir guru pun kurang memberikan contoh atau teladan yang baik terkait akhlak. Kedua, tentu dari pribadi siswa sendiri. Karakter siswa kan macam-macam. Ada yang mudah diberi tahu dan beberapa siswa sulit untuk menurut dan menjadi pribadi yang lebih baik. Tentunya kita terus melakukan evaluasi agar beberapa kendala atau hambatan ini dapat dikurangi”.¹²⁶ (M.W.G1.F2/12-04-2022)

Dalam menghadapi beberapa hambatan pembangunan karakter di atas, upaya kepala madrasah yaitu melakukan kebiasaan setiap hari yang biasa disebut *briefing* pagi. Dimana kegiatannya yaitu ustadz dan ustadzah dikumpulkan kemudian dilanjutkan dengan *briefing* mengenai apa saja yang harus dilakukan hari itu dan sedikit wejangan dari kepala madrasah

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholehah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

kepada seluruh guru maupun staff madrasah, mengingatkan betapa pentingnya membangun karakter siswa dan setiap kegiatan apapun yang dilakukan selaras dengan visi serta mutu lulusan MTs Alif Laam Miim Surabaya.

Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Agus Setyani selaku Wakil Kepala Bidang kesiswaan dan Nurul Sholekhah selaku guru sekaligus koordinator ekstra wajib MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Ada *briefing* pagi setiap hari dan juga ada qoblah dirosah. *Briefing* pagi merupakan rutinitas yang dilakukan untuk menyelaraskan visi serta mutu lulusan. Pokoknya kita harus selaras dan ngomongnya harus sama pada hari tersebut. Sedangkan qoblah dirosah adalah rutinitas pagi yang dilakukan oleh ustadz dan ustadzah untuk mengaji 2 halaman setiap hari untuk menguatkan rohani kita.”¹²⁷ (M.W.WK.F2/12-04-2022)

“Kita ada *briefing* pagi yang dipimpin langsung oleh Ibu kepala madrasah yang biasanya dilakukan pada pukul 06.30, kalau misalnya cuacanya cerah kadang pukul 06.15, beliau (kepala madrasah) sudah siap untuk melakukan *briefing* pagi. Tujuannya yaitu untuk memberikan motivasi, wejangan dan mengingatkan kembali asatidz dan asatidzah untuk melakukan kegiatan sesuai dengan visi dan mutu lulusan madrasah”.¹²⁸ (M.W.G2.F2/15-04-2022)

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa sebagai upaya untuk mewujudkan pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya, Kepala Madrasah melakukan rutinitas *briefing* pagi yang bertujuan untuk mengarahkan asatidz dan asatidzah serta mensosialisasikan visi serta mutu lulusan madrasah setiap harinya.

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan contoh ataupun teladan yang baik. Kepala madrasah dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional dengan asumsi dia dapat mengubah atau mentransformasikan sesuatu yang berbeda atau lain untuk mencapai tujuan.¹²⁹ Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa tidak hanya membutuhkan pemimpin yang amanah namun juga membutuhkan dukungan dari seluruh warga madrasah dalam mewujudkan cita-cita madrasah. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Bentuk kepemimpinan ini dalam membangun karakter siswa tidak hanya saya sendiri yang bergerak untuk mewujudkannya namun juga membutuhkan kerja sama seluruh warga madrasah”.¹³⁰ (M.W.KM.F3/12-04-2022)

Membahas mengenai keefektifan kepemimpinan transformasional dalam pembangunan karakter, hal ini dapat dilihat dari sejauh mana pemimpin memberikan apresiasi atau penghargaan atas tindakan yang dilakukan dalam upaya pembangunan karakter. Wakil Kepala Bidang kesiswaan serta guru sekaligus Wakil Kepala Bidang sarana prasarana

¹²⁹ Indah Komsiyah, ‘Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan’ Jurnal Ta’allum, Vol. 04, No. 02 (November 2016), 310-311.

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

serta humas MTs Alif Laam Miim Surabaya menyampaikan hal ini dalam pernyataannya sebagai berikut :

“Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam hal ini menurut saya yaitu tipe pemimpin yang dapat mengidentifikasi sebuah perubahan yang diperlukan madrasah, menyusun visi dan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat serta melakukan perubahan agar perubahan tersebut terjadi. Untuk mewujudkan perubahan tersebut, Ustadzah Yuliani tidak henti-hentinya memberikan penghargaan atau apresiasi terhadap hal sekecil apapun yang dilakukan guru/staff dalam rangka melakukan perubahan yang positif di madrasah termasuk mengenai pembangunan karakter peserta didik yang secara tidak langsung juga membutuhkan peran guru/staff”.¹³¹ (M.W.WK.F3/12-04-2022)

“Pemimpin transformasional harus memberikan apresiasi atau penghargaan baik secara tindakan maupun lisan kepada bawahannya, hal ini berkaitan dengan *controlling* dari program-program pembangunan karakter siswa yang tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah langsung kepada siswa/i namun juga terdapat guru/staff yang memang berinteraksi secara langsung dengan siswa/i di dalam kelas. Guru juga yang lebih paham bagaimana siswa bertindak atau bersikap dalam setiap pengajaran atau di sekolah. Artinya kepala madrasah juga mempunyai peran terhadap guru/staff, guru/staff mempunyai peran terhadap siswa/i mengenai teladan karakter yang baik”.¹³² (M.W.G2.F3/12-04-2022)

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa mengenai keefektifan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan terhadap pembangunan karakter siswa tidak terlepas dari peran guru/staff di dalamnya. Karena staff/guru yang sering berinteraksi dengan siswa/i di dalam kelas. Peran kepala madrasah dalam memberikan penghargaan atau motivasi kepada guru/staff secara tidak langsung akan

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Agus Setyani Muniroh, selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 10.35-11.10 WIB.

¹³² Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

berpengaruh pada pelaksanaan *controlling* pembangunan karakter yang dilakukan oleh guru/staff kepada siswa/i.

Pernyataan di atas juga sesuai yang disampaikan oleh salah satu wali murid MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai berikut :

“Pembiasaan-pembiasaan karakter baik yang dilakukan di madrasah sudah baik. Ditambah dengan adanya kepala madrasah perempuan yang menjadi sosok ibu dalam pembangunan karakter saya rasa sudah cocok. Hanya bagaimana *apply*-nya yang diistiqomahkan. Pembiasaan karakter yang baik itu ya dimulai dari asatidznya. Kalau guru sudah di depan memberi teladan akhlak atau karakter yang baik insyaallah tidak sulit. Terkadang kan kepala madrasah itu malah kesulitan mengatur gurunya dibanding mengatur siswanya. Kepala madrasah meng-*orchestra*-kan guru kan berbagai macam latar belakang dan status. Jadi menurut saya selain kepala madrasah memerhatikan karakter siswa, agaknya perlu juga mengatur karakter asatidz karena beliau-beliau yang nantinya akan dicontoh oleh siswa/i”.¹³³ (M.W.WM.F3/07-06-2022)

Keefektifan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya dilihat dari teladan dan kerja sama yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama atau tertinggi di madrasah harus tampil paling depan dalam memajukan madrasah terutama sebagai motor penggerak kemajuan kerja sama madrasah dengan masyarakat.

¹³³ Hasil Wawancara dengan Nur Fadillah, selaku wali murid pada 07 Juni 2022 pukul 19.00 – 20.15 WIB.

Faktor Pendukung/Penghambat

Dalam proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya tidak luput dari adanya faktor pendukung dan faktor penghambat. Selama proses membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya dapat berjalan lancar disebabkan oleh adanya beberapa faktor pendukung. Adapun faktor pendukung kepemimpinan tranformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa disampaikan oleh guru dan siswa diantaranya sebagai berikut :

“Menurut saya faktor pendukung kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya yaitu dari kepala madrasah sendiri yang memiliki background pendidikan di bidangnya dan juga kepribadian kepala madrasah yang ramah, mudah akrab, murah senyum dan rendah hati. Kemudian juga didukung dengan adanya fasilitas madrasah (sarana prasarana) yang disesuaikan dengan program-program yang berhubungan dengan pembangunan karakter, juga terakhir dari guru-guru yang memang mahir di bidangnya ya, baik guru mata pelajaran di kelas atau juga guru ekstrakurikuler wajib maupun pilihan. Semuanya dapat menunjang siswa/i dalam melakukan aktivitas di sekolah. Kemudian ditambah dengan madrasah kita ini adalah madrasah di bawah naungan pondok pesantren. Seluruh siswa/i bermukim di pondok, jadi untuk pengawasan utamanya akhlak atau karakter kita bisa pantau selama 24 jam setiap harinya. Mulai dari santri bangun tidur hingga tidur lagi”.¹³⁴ (M.W.G1.F3/12-04-2022)

“Faktor pendukungnya menurut saya yaitu kepemimpinan transformasional kan bentuk kepemimpinan dimana pemimpin ini melakukan perubahan ya. Dari diri pemimpin sendiri secara *background* pendidikan mumpuni, kemudian untuk fasilitas di madrasah kita alhamdulillah sudah mulai berbenah dan terpenuhi sesuai dengan apa yang kita programkan, kepala madrasah juga

¹³⁴ Hasil Wawancara dengan Husnus Tsawab, selaku Guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 11.25-11.50 WIB.

menunjukkan interaksi yang baik dan komunikatif kepada warga madrasah”.¹³⁵ (M.W.G2.F3/15-04-2022)

“Beberapa program yang disiapkan oleh madrasah untuk pembangunan karakter berjalan baik dan memberi dampak baik bagi kami (siswa). Faktor pendukung kepemimpinan ustadzah Yuliani terhadap pembangunan karakter diantaranya yaitu sarana/prasarana baik bagi program-program pembangunan karakter di madrasah”.¹³⁶ (M.W.S2.F3/06-05-2022)

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya berasal dari internal diri kepala madrasah sendiri yang meliputi pribadi yang ramah, murah senyum, mudah akrab serta rendah hati juga *background* pendidikan kepala madrasah yang mumpuni. Sedangkan faktor eksternal atau lainnya berasal dari sarana prasarana/fasilitas madrasah, guru yang mengajar sesuai dengan bidang keahlian serta lingkungan madrasah yang dibawah naungan pondok pesantren memungkinkan untuk pemantauan terhadap siswa/i selama 24 jam.

Selain faktor pendukung, terdapat juga faktor penghambat kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya diantaranya yaitu inkonsistensi kepala madrasah, kesibukan kepala madrasah di luar madrasah serta ketidakdisiplinan guru atau staff madrasah. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh beberapa narasumber sebagai berikut :

¹³⁵ Hasil Wawancara dengan Nurul Sholekhah, selaku Guru serta Koordinator Ekstra Wajib pada 15 April 2022 pukul 09.00-09.30 WIB.

¹³⁶ Hasil Wawancara dengan Afafa Ghina Hilyati, siswa kelas VIII-B MTs Alif Laam Miim Surabaya pada tanggal 6 Mei 2022 pukul 09.00 – 09.30 WIB.

“Saya rasa untuk faktor penghambatnya terkadang berasal dari saya sendiri selaku kepala madrasah kurang konsisten dalam melaksanakan program-program yang berkaitan dengan pembangunan karakter ataupun pemantauan kepada siswa/i, kemudian juga ada beberapa hal yang saya harus kerjakan atau dinas di luar madrasah yang menyebabkan kurangnya pemantauan tersebut”.¹³⁷ (M.W.KM.F3/12-04-2022)

“Faktor penghambatnya ini kalau saya sampaikan bisa secara langsung ke kepala madrasah ya karena yang bertanggung jawab akan hal ini kan juga sebenarnya kepala madrasah. Jadi kalau saya mengamati ketika liburan semester itu biasanya siswa/i/santri kan pulang ke rumah dan ini merupakan hal yang berbeda sekali dengan kebiasaan di pondok. Mereka diperkenankan untuk membuka HP dan lainnya. Jadi karakter yang sudah dibangun di pondok itu terkadang kalau pulang ke rumah kadang hilang. Jadi saya rasa dari asatidz/asatidzahnya harus tetap mengingatkan dan ada jadwal agar karakter yang di pondok itu tidak langsung dilepas ketika di rumah artinya masih tetap ada pemantauan walaupun di rumah entah melalui aplikasi *zoom meeting* atau semacamnya”.¹³⁸

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini menjabarkan hasil analisis data yang telah didapatkan oleh peneliti dari hasil wawancara dan dokumen sesuai deskripsi temuan penelitian di atas. Berikut pembahasan hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

¹³⁷ Hasil Wawancara dengan Yuliani, selaku Kepala Madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya pada 12 April 2022 pukul 09.30-10.15 WIB.

¹³⁸ Hasil Wawancara dengan Nur Fadillah, selaku wali murid pada 07 Juni 2022 pukul 19.00 – 20.15 WIB.

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan pendidikan yang mendorong terciptanya efektivitas dalam lembaga pendidikan. Kepemimpinan transformasional berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi struktur alternatif. Misalnya, mengubah tujuan organisasi agar terrealisasi, kemampuan menjadi asli dan lainnya. Dengan demikian, kepala madrasah dapat dikategorikan menerapkan standar ini, dengan asumsi bahwa ia dapat mengubah energi sumber daya manusia.¹³⁹ Kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang dapat mengefektifkan sebuah organisasi.

Pada praktiknya dan berdasarkan hasil wawancara serta studi dokumen, peneliti dapat menyimpulkan pengertian kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan dimana pemimpin memberdayakan sumber daya manusia dan melakukan perubahan positif secara bertahap dengan cara memberikan semangat kepada anggota/bawahan serta memberi motivasi untuk maju pada tingkat yang lebih tinggi untuk memajukan madrasah dalam berbagai aspek. Bentuk kepemimpinan transformasional baik diterapkan di lingkungan madrasah apalagi madrasah yang baru saja didirikan beberapa tahun lalu seperti MTs

¹³⁹ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*.

Alif Laam Miim Surabaya. Dimana perubahan positif sangat diperlukan demi kemajuan madrasah sehingga dapat bersaing dengan madrasah lain.

Menurut peneliti, sosok kepala madrasah di MTs Alif Laam Miim Surabaya telah mumpuni disebut sebagai pemimpin transformatif, hal ini berdasarkan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformatif. Secara detail sebagai berikut :

a. Karisma (*Idealized Influence*)

Dapat pula disebut sebagai pengaruh ideal. Karisma ini menunjukkan bagaimana pemimpin atau kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat bagi bawahannya atau guru/staff madrasah. Selain itu, karisma seorang pemimpin juga menunjukkan bagaimana komunikasi pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin ini juga biasanya dapat memberikan standar yang tinggi terkait moral dan etika dalam bertindak. Mereka sangat dihargai oleh bawahannya. Pemimpin merencanakan pembuatan visi dan misi lulusan dalam lembaga pendidikan kemudian dirumuskan bersama guru maupun staff madrasah. Selain itu, karisma seorang pemimpin juga dapat dilihat dari kedisiplinan dan ketepatan waktu pemimpin.

Dari hasil wawancara dan studi dokumen yang dilakukan, Yuliani selaku kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya memiliki karisma seorang pemimpin. Hal ini terbukti dari kemampuan berkomunikasi yang mumpuni kepada para guru/staff, wali murid dan siswa/i. Contohnya disebutkan bahwa apapun mandat yang diberikan

kepada guru/staff madrasah, mereka langsung patuh dan mengemban mandat tersebut dengan baik. Di samping itu, kepala madrasah juga memberikan contoh perilaku yang baik. Misalnya, guru/staff dijadwalkan untuk datang ke madrasah lebih awal pukul 06.30 WIB, kepala madrasah datang lebih awal dan menyampaikan izin kepada bawahannya apabila beliau telat karena suatu hal. Komunikasi kepala madrasah dengan wali murid maupun siswa juga baik. Hal ini terbukti dari adanya komunikasi terkait kegiatan atau program yang akan dijalankan di madrasah.

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan perasaan misi serta memberikan kepuasan mendalam pada individunya.¹⁴⁰ Adapun terkait perumusan visi, misi, tujuan dan mutu lulusan MTs Alif Laam Miim Surabaya, kepala madrasah telah aktif merumuskan bersama guru/staff madrasah. Hal ini disampaikan oleh Agus Setyani Muniroh selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan bahwa terkait visi, misi, tujuan dan mutu lulusan madrasah biasanya dirapatkan dalam beberapa pertemuan seperti rapat intern Wakil Kepala Bidang atau rapat penyampaian aspirasi Wakil Kepala Bidang bersama bawahannya dan lainnya. Selain melakukan perumusan bersama, kepala madrasah juga selalu mengingatkan kepada guru/staff untuk melaksanakan kegiatan di

¹⁴⁰ Yuni Siswanti, *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Riset Empiris*, (Yogyakarta: Etose Digital, 2016), 152.

madrasah sesuai dengan visi atau mutu lulusan serta bagaimana strategi mencapainya.

Pemimpin berkarisma adalah salah satu kemampuan atau karakteristik pemimpin yang dapat menunjangnya menjadi pemimpin yang mampu mengelola organisasinya. Kepemimpinan Yuliani, kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya telah sesuai dengan teori yang dikemukakan pada bab 2 sebelumnya. Kesesuaian teori dan praktik mengenai kepercayaan warga madrasah terhadap kepala madrasah dan kemampuan kepala madrasah dalam menyelaraskan visi dan program madrasah serta keteladan kepala madrasah menjadi indikatornya.

Data-data di atas menunjukkan bahwa Yuliani adalah sosok pemimpin yang berkarisma maka salah satu indikator pemimpin transformasional telah dimiliki oleh Yuliani selaku kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya.

b. *Inspirational Motivation*

Karakteristik ini menggambarkan bahwa pemimpin dapat mendorong serta memberikan motivasi dalam bekerja bagi bawahannya. Pemimpin transformasional harus senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan atau anggotanya dengan cara mengkomunikasikan tentang tantangan kerja atau harapan-harapan tinggi yang jelas serta mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.¹⁴¹

¹⁴¹ Yuni Siswanti, *Loc. cit.*

Pemimpin transformasional sendiri merupakan seseorang yang memiliki motivasi dan inspirasi. Karena motivasi merupakan semangat maka motivasi dilakukan agar perilaku terjaga dan dapat menjalankan pekerjaan sesuai apa yang menjadi tujuan. Adapun bentuk pemberian semangat oleh kepala madrasah dalam lembaga pendidikan dapat berupa tindakan maupun lisan.

Di MTs Alif Laam Miim Surabaya, kegiatan yang mewakili karakteristik ini adalah kegiatan *briefing* pagi dan qoblah dirosah. Dimana *briefing* pagi merupakan kegiatan rutin yang dilakukan untuk memberi motivasi kepada guru/staff oleh kepala madrasah dan juga mengingatkan betapa pentingnya membangun karakter siswa dan setiap kegiatan apapun yang dilakukan selaras dengan visi serta mutu lulusan MTs Alif Laam Miim Surabaya. Sedangkan qoblah dirosah merupakan rutinitas yang dilakukan oleh para guru/staff untuk membaca alquran sekurang-kurangnya yakni 2 halaman. Hal ini dimaksudkan agar memperoleh keberkahan dan manfaat serta dapat mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam membangkitkan motivasi saat bekerja, cara Yuliani biasanya memberikan keteladanan para Kyai yang telah menjadi panutan terutama Abi Ihya' Ulumuddin dan juga Alm Prof. Imam Mawardi agar ikhlas dalam melakukan pegabdian dan pengajaran kepada siswa/i. Hal ini disampaikan oleh Husnus Tsawab selaku guru sekaligus Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana dan Humas. Beliau juga menambahkan

bahwa yang menjadi motivasi beliau saat melakukan pekerjaan di madrasah adalah Yuliani selaku kepala madrasah. Hal ini dikarenakan dalam usianya yang tidak muda lagi, Yuliani masih aktif tidak hanya di MTs Alif Laam Miim Surabaya saja akan tetapi juga aktif di beberapa organisasi seperti Persyada Al – Haromain, Ikatan Haji Indonesia dan lain sebagainya. Dan beliau dapat membagi waktu diantara beberapa organisasi yang diikutinya.

Dengan berbagai data yang telah tersaji di atas, Yuliani telah memiliki indikator sosok inspiratif pada diri pemimpin transformasional.

c. *Intellectual Stimulation*

Dengan gaya kepemimpinan transformasional, Ide-ide cemerlang yang inovatif dari bawahan atau anggotanya akan distimulasikan oleh seorang pemimpin.¹⁴² Hal ini meliputi sosok pemimpin yang memiliki capaian prestasi, memiliki kemampuan memecahkan masalah dan keintelektualan seorang pemimpin atau kepala madrasah dilihat dari cara beliau membebaskan guru untuk mengkonsep pembelajaran dan mendukung setiap upaya guru untuk membuat pembelajaran menjadi menarik dan mudah dipahami oleh para siswa/i.

Pencapaian prestasi Yuliani selama menjadi kepala madrasah di MTs Alif Laam Miim Surabaya diantaranya yaitu juara 3 kepala

¹⁴² Maria Octaviana, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah', *Journal of Language, Culture and Education POLYGOT*, Vol.12, No.1 (Januari 2016), 3.

madrasah berprestasi tingkat Jawa Timur, juara 3 kepala madrasah literasi tingkat nasional. Beliau mengatakan bahwa untuk hasil yang baik memerlukan proses yang baik. Kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional harus mampu memunculkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang ada. Selain itu, intelektual kepala madrasah juga dapat dilihat dari inisiatifnya dalam mengubah suatu keadaan di madrasah menjadi lebih baik.

Dalam kemampuan sebagai *problem solver*, Yuliani mendiskusikan penyelesaian masalah secara berkala bersama para wakil kepala bidang/guru maupun staff madrasah. Menurut beberapa narasumber yang diwawancarai, Yuliani memiliki *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual) yang telah mampu meningkatkan kepercayaan diri bawahan untuk lebih baik lagi dari pada sebelumnya. Hal ini mencerminkan bahwa sosok Yuliani adalah kepala madrasah transformasional.

d. *Individualized Consideration*

Karakteristik ini meliputi bagaimana kepala madrasah melakukan tindakan saat supervisi, hak yang didapat oleh individu (guru) serta bagaimana kepala madrasah mampu mendorong individu guru/staff untuk dapat berkembang serta mampu membantu mereka (guru/staff) untuk dapat mencapai apa yang diinginkan. Contohnya dalam hal ini yakni kepala madrasah dapat meluangkan waktu dengan

memperlakukan guru/staff dengan cara yang unik serta peduli dalam penyelesaian tanggung jawab.

Pemimpin transformasional memberi hak bagi setiap individu dalam organisasinya untuk berkembang dan mencetak prestasi melalui cara berperilaku sebagai seorang pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*) bagi anggota atau bawahannya.¹⁴³ Di MTs Alif Laam Miim Surabaya, Yuliani merupakan sosok kepala madrasah yang rajin memberikan apresiasi kepada bawahannya. Apapun hal kecil yang telah dilakukan oleh bawahannya atau siswa/i nya. Menurutnya, seseorang akan merasa dihargai jika sekecil apapun usaha yang dilakukan mendapatkan apresiasi. Dari adanya penghargaan-penghargaan tersebut, guru/staff akan merasa nyaman dalam melakukan kinerja dan membentuk individu bawahan/guru/staff tersebut semangat dalam melakukan kegiatan di madrasah.

Kemudian Yuliani juga melakukan supervisi terhadap guru. Adapun teknisnya yakni kepala madrasah membuat proposal dahulu kemudian sosialisasi kepada guru bahwa akan dilaksanakan supervisi, selanjutnya membuat jadwal bersama. Kapan siapnya dan dimana. Setelah itu, kepala madrasah meminta RPP terlebih dahulu kepada guru-guru dikumpulkan pada H-1. Setelah itu kepala madrasah telaah dahulu kemudian observasi ketika pelaksanaan. Kemudian kepala madrasah

¹⁴³ Yuni Siswanti, *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Riset Empiris*, (Yogyakarta: Etose Digital, 2016), 153.

memanggil guru satu per satu ke kantor untuk wawancara. Kepala madrasah menanyakan bagaimana tadi ketika supervisi nyaman atau tidak, apakah tujuan pembelajarannya sudah tercapai atau belum. Kemudian setelah itu kepala madrasah memberikan nilai. Nilainya itu terdiri dari nilai telaah, nilai observasi.

Perilaku pemimpin transformasional untuk pertimbangan individu telah ada pada diri kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya, dimana beliau memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan setiap bawahannya dalam melakukan kinerja sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Beliau juga senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja bawahannya dengan mengadakan evaluasi.

Mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan, kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan mempunyai arti sebagai bentuk kepemimpinan yang berfokus pada perubahan-perubahan positif yang kemudian harus dilakukan oleh seorang pemimpin berjenis kelamin perempuan. Perempuan dapat menjalankan peran sebagai kepala madrasah atau pemimpin dalam lembaga pendidikan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, madrasah yang juga satu yayasan dengan pondok pesantren dapat dipimpin oleh kepala madrasah perempuan yang tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang mengorganisasikan sumber daya manusia di madrasah akan tetapi juga memiliki peran sebagai ibu yang dapat merangkul, menasehati serta melakukan perubahan yang positif.

Pemimpin perempuan dalam lembaga pendidikan tentunya memiliki keistimewaan dengan pemimpin laki-laki pada umumnya. Hal tersebut seperti diketahui bahwa perempuan memiliki siklus menstruasi bulanan yang kadang kala membutuhkan waktu untuk dirinya sendiri. Selain itu dalam sisi positifnya, pemimpin perempuan cenderung lebih detail dalam beberapa hal yang tengah dikerjakan.

Penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di terapkan di MTs Alif Laam Miim Surabaya sebagai upaya merencanakan serta mengatur bagaimana madrasah akan berjalan kedepan yang tentunya kepala madrasah harus memiliki strategi dan keahlian meramalkan apa saja yang dibutuhkan oleh madrasah. Melalui bentuk kepemimpinan transformasional, kepala madrasah dapat memberdayakan asatidz dan asatidzah untuk berkomitmen penuh dalam memajukan madrasah.

2. Pembangunan Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Pembangunan karakter (*character building*) merupakan usaha atau proses yang dilakukan untuk membingkai dan mengembangkan lebih lanjut karakter, tabiat, etika, watak, sifat kejiwaan untuk menunjukkan perilaku atau kepribadian yang lebih baik. Pembangunan karakter merupakan bagian yang penting dalam lembaga pendidikan. Apalagi dalam lingkup lembaga pendidikan islam (madrasah), madrasah merupakan sekolah yang berlandaskan islam. Dan islam sangat

menjunjung tinggi terhadap akhlak atau karakter pada manusia. MTs Alif Laam Miim Surabaya menekankan pentingnya memiliki karakter yang baik sejak awal pembelajaran hingga nantinya karakter pula yang akan menentukan menjadi manusia seperti apa seorang siswa/i.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dianalisis, maka peneliti menyimpulkan bahwa pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya telah dilakukan secara maksimal. Pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya juga telah menjadi fokus pengembangan sejak tahun 2018 hingga tahun 2027 mendatang dalam program rencana strategis madrasah. Adapun program atau kegiatan di madrasah yang berkaitan dengan pembangunan karakter siswa diantaranya yaitu pemantauan dalam sikap sehari-hari, buku raport materi pondok, keputrian/keputraan, kegiatan ekstrakurikuler pilihan sebagai basis pengembangan minat bakat menuju karakter dasar pemimpin kepribadian nasional serta kegiatan lainnya.

Adapun secara teori, tujuan dari pembangunan karakter menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia diantaranya sebagai berikut:¹⁴⁴

- a. Menghimpun dan membina potensi siswa agar mereka dapat memiliki kualitas dan karakter yang hebat dalam segi budaya dan negara.

¹⁴⁴ Kemendiknas, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa* (Jakarta: Puskur, 2010), 7.

- b. Menanamkan dan membentuk siswa sebagai penerus negara agar memiliki jiwa kepemimpinan yang mumpuni.
- c. Dapat mengembangkan perilaku positif yang telah dimiliki siswa sebagai dapat tertanam nilai universal dan tradisi budaya yang agamis.
- d. Menanamkan rasa amanah, dapat dipercaya dan rasa kekeluargaan yang tinggi dalam iklim madrasah untuk membuka ruang belajar.

Dan hasil wawancara dan dokumentasi ditemukan bahwa memang tujuan-tujuan secara teori di atas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kepala madrasah, guru/staff serta orang tua agar siswa/anak memiliki karakter yang baik. Kebiasaan berbuat baik tidak selalu menjamin bahwa seseorang yang telah terbiasa tersebut secara sadar menghargai pentingnya nilai karakter. Jadi tujuan dari pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya yaitu membentuk seseorang untuk berperilaku baik, jujur, memiliki rasa tanggung jawab, dapat menghormati dan menghargai orang dan sebagainya.

Hal ini juga sesuai dengan bagaimana tahapan membangun karakter. Mulai dari tahap pengetahuan dimana ini berkaitan dengan beberapa materi mengenai akhlak/karakter yang dijelaskan dalam mata pelajaran seperti dalam kitab akhlakul lil banain atau kitab ta'lim muta'alim atau akhlak dengan alqur'an. Kemudian ada tahap pelaksanaan, ini berkaitan dengan pelaksanaan beberapa program/kegiatan dalam rangka pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya. Poin-poin karakter yang ditekankan dalam setiap program bisa berupa karakter

disiplin, religius, jujur, tanggung jawab, toleransi atau lainnya. Dan tahapan terakhir yaitu pembiasaan, karakter tidak hanya ditanamkan lewat pengetahuan dan pelaksanaan saja namun juga dibiasakan. Karena orang yang memiliki pengetahuan belum bisa bertindak dan berperilaku sesuai dengan ilmu yang telah dimiliki apabila tidak dibiasakan untuk melakukan kebaikan.

Sedangkan fungsi pembangunan karakter secara teori menurut Sri Heny Kusningsih yakni sebagai berikut:

- a. Pengembangan : pengembangan kemampuan siswa menjadi orang terhormat; Ini untuk siswa yang saat ini mempunyai mentalitas dan praktik yang mencerminkan cara hidup serta karakter negara.
- b. Perbaikan : memperkuat peranan pendidikan nasional yang memiliki tanggung jawab untuk membina kemampuan siswa agar lebih baik.
- c. Penyaring : sebagai upaya untuk menyaring cara hidup negara yang tidak sesuai dengan kualitas sosial dan karakter bangsa yang bermartabat.

Berdasarkan hasil temuan yang telah dianalisis dapat ditemukan bahwa fungsi pembangunan karakter siswa yaitu lebih kepada fungsi pengembangan dari teori pengetahuan yang telah didapatkan siswa dari pembelajaran mengenai akhlak atau karakter. Kemudian untuk fungsi perbaikan, memang peranan pendidikan yaitu membina agar setiap siswa/i memiliki karakter yang baik. Dan untuk fungsi penyaring, di MTs Alif Laam Miim Surabaya sendiri belum begitu menekankan fungsi ini dalam

pembangunan karakternya karena lingkungan madrasah bukanlah menjadi satu hal yang mutlak bagi siswa/i ntuk mendapatkan pendidikan karakter secara utuh. Orang tua, keluarga, lingkungan dan masyarakat memiliki peran penting dalam pembangunan karakter seorang individu.

Secara teori dan dalam penerapannya di MTs Alif Laam Miim Surabaya, Kementerian Pendidikan Nasional memberi beberapa rekomendasi prinsip dalam mewujudkan pembangunan karakter yang efektif sebagai berikut:¹⁴⁵

- a. Memajukan kualitas moral esensial sebagai basis karakter; dalam penerapan prinsip ini di MTs Alif Laam Miim Surabaya cukup efektif karena seorang individu yang dikatakan akhlak/karakternya baik diharapkan berbanding lurus dengan kemampuan menjauhkan diri dari perbuatan tercela. Jadi karakter diharapkan dapat berhasil mengatasi kerusakan di bidang moral. Pentingnya memiliki basis karakter yang baik dapat setidaknya menjamin kualitas moral yang baik pula.
- b. Memanfaatkan cara yang tajam, proaktif dan efektif untuk menangani pembentukan karakter siswa; dalam hal ini MTs Alif Laam Miim Surabaya telah berupaya untuk mewujudkan pembangunan karakter yang baik kepada peserta didiknya. Hal ini dapat dilihat dari rencana strategis madrasah, juga terdapat di bagian mutu lulusan madrasah beserta bukti dalam program-program yang diterapkan.

¹⁴⁵ Sri Suwartini, Indra Kristian, and Dapip Sahroni, 'Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran', *Humaniora*, 4.1 (2017), 115–24 <<https://media.neliti.com/media/publications/259090-pendidikan-karakter-dan-pembangunan-sumb-e0cf1b5a.pdf>>.

- c. Mengidentifikasi karakter secara komprehensif supaya mencakup pemikiran, perasaan dan perilaku; kemampuan dalam mengidentifikasi karakter ini setidaknya dapat dipantau dan diarahkan mengenai perilaku yang dilakukan siswa/i MTs Alif Laam Miim Surabaya yang juga setiap hari bermukim di pondok.
- d. Menciptakan komunitas madrasah yang memiliki rasa kepedulian; terkait prinsip juga terus dibangun oleh warga madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya agar senantiasa dapat memupuk kepedulian antara satu dengan lainnya.
- e. Mengusahakan munculnya motivasi diri pada para siswa; motivasi kepada siswa selalu diberikan utamanya mengenai akhlak/karakter. Terdapat beberapa program/kegiatan madrasah dimana siswa/i berlomba-lomba melakukan perilaku baik yang juga di apresiasi oleh madrasah.
- f. Memfungsikan seluruh unsur atau komponen madrasah sebagai komunitas moral yang berbagi tanggung jawab terkait pembentukan karakter dan konsisten dengan kualitas esensial yang serupa; seperti yang disampaikan di pembahasan sebelumnya bahwa selain kepala madrasah yang memiliki peran penting dalam hal ini guru/staff atau komponen lain madrasah juga harus saling bahu-membahu untuk menjadi teladan yang baik bagi siswa/i MTs Alif Laam Miim Surabaya.
- g. Mengevaluasi karakter madrasah, fungsi staff madrasah sebagai guru-guru karakter dan manifesti karakter positif dalam kehidupan siswa; hal

ini juga diterapkan di MTs Alif Laam Miim Surabaya dengan adanya supervisi yang rutin dilakukan setiap semester guna mengevaluasi mengenai program/kegiatan yang ada di madrasah. Tidak terkecuali mengenai pembangunan karakter tersebut.

Dari dokumen program madrasah dan panduan kegiatan MTs Alif Laam Miim Surabaya serta wawancara kepada beberapa komponen madrasah, program/kegiatan dalam rangka pembangunan karakter siswa dirincikan sebagai berikut :

a. Keputrian dan Keputraan

Merupakan kegiatan madrasah yang dilakukan untuk memberikan wawasan kepada siswa/i mengenai adab, khidmah, hormat kepada guru. Adapun tujuannya yakni agar siswa memiliki adab yang baik terhadap guru serta mampu berkhidmah. Tahapan pelaksanaan kegiatan ini yaitu membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan layanan keputrian/keputraan, kemudian mensosialisasikan di setiap kelas adanya layanan keputraan/keputrian serta melayani siswa yang membutuhkan layanan. Kegiatan keputrian biasanya dilakukan pada hari jumat minggu pertama dan ketiga. Sedangkan kegiatan keputraan dilaksanakan pada hari sabtu minggu kedua dan keempat.

b. Lingkungan Sekolah Sehat

Yaitu kegiatan atau program madrasah yang meliputi mensortir makanan/jajan yang boleh dijual di kantin madrasah serta memeriksa kebersihan lingkungan madrasah, kamar mandi serta sanitasi air.

Tujuan dari pelaksanaan program ini yaitu terseleksinya makanan yang dijual di kantin tidak mengandung pewarna, pengawet, pengental dan lainnya serta terlaksananya pemeriksaan kebersihan di lingkungan madrasah. Adapun tahapan pelaksanaan program ini diantaranya sebagai berikut :

1) Persiapan

Wakil kepala bidang kesiswaan berkoordinasi dengan tim mengenai program pembinaan lingkungan sekolah sehat, kemudian mensosialisasikan program pembinaan lingkungan sekolah sehat kepada seluruh warga MTs Alif Laam Miim Surabaya, selanjutnya melakukan pembagian tugas kepada semua warga MTs Alif Laam Miim Surabaya (menanam tanaman, membersihkan/memeriksa kamar mandi, menyortir makanan yang baik untuk di konsumsi).

2) Pelaksanaan

Dalam pelaksanaannya, berkumpul dengan tim yang telah ditunjuk kemudian melaksanakan program sesuai dengan jadwal yang tertulis kemudian memberi arahan dan melaksanakan pengecekan standar kebersihan.

3) Monitoring dan Evaluasi

Wakil kepala bidang kesiswaan bersama kepala madrasah mengevaluasi pelaksanaan program selama kegiatan berlangsung.

Kegiatan/program lingkungan sekolah sehat ini direfleksikan agar siswa memiliki karakter cinta lingkungan dan siswa/i dapat menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan.

c. Program Ekstra Wajib/Pilihan

Kegiatan dalam program ekstra wajib terdiri dari pramuka, bela diri dan panahan. Sedangkan Kegiatan dalam program ekstra pilihan terdiri dari KIR, qiroah, jurnalis, *science club*, *science math*, kaligrafi, futsal, IT dan menjahit. Kegiatan yang ditujukan untuk mengembangkan bakat dan minat serta mengembangkan sikap disiplin dan tanggung jawab siswa/i. Melalui program ini diharapkan siswa mampu bersaing baik dan sportif baik secara internal maupun eksternal. Kegiatan ini dilaksanakan setiap satu minggu sekali untuk masing-masing program ekstra wajib dan program ekstra pilihan selama satu tahun.

Selain beberapa program/kegiatan di atas, pelaksanaan pembangunan karakter juga dilaksanakan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas juga dalam pemantauan oleh asatidz-asatidzah. Adapun sub indikator pembangunan karakter yang diterapkan di MTs Alif Laam Miim Surabaya seperti tawadlu' kepada ulama, tawadlu' kepada guru, tawadlu' kepada orang tua, sayang terhadap teman, suka bersedekah, suka menolong, berpakaian sesuai syariat, berbahasa lisan secara sopan, cinta kebersihan dan kerapian, tenggang rasa, saling menyayangi dan dawwam wudlu.

Berdasarkan hasil temuan yang dianalisis, pelaksanaan pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya terdapat beberapa hambatan diantaranya sebagai berikut :

a. Guru/Staff

Kurang kompaknya ustadz/ustadzah dan seluruh komponen madrasah dalam melakukan pengawasan dan memahami pentingnya pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya.

b. Siswa/i

Tentu dari pribadi siswa sendiri. Karakter siswa berbagai macam, ada yang mudah diberi tahu dan beberapa siswa sulit untuk menurut dan menjadi pribadi yang lebih baik.

3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya

Efektivitas transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa diartikan sebagai kemampuan pemimpin perempuan dalam memberi motivasi, mempengaruhi serta menggerakkan suatu organisasi madrasah sehingga tujuan pembangunan karakter dapat tercapai sesuai waktu yang diinginkan. Kepala madrasah dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional dengan asumsi dia dapat

mengubah atau mentransformasikan sesuatu yang berbeda atau lain untuk mencapai tujuan.¹⁴⁶

Keefektifan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan terhadap pembangunan karakter siswa tidak terlepas dari peran guru/staff di dalamnya. Karena staff/guru yang sering berinteraksi dengan siswa/i di dalam kelas. Peran kepala madrasah dalam memberikan penghargaan atau motivasi kepada guru/staff secara tidak langsung akan berpengaruh pada pelaksanaan *controlling* pembangunan karakter yang dilakukan oleh guru/staff kepada siswa/i. Keefektifan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya dilihat dari teladan dan kerja sama yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama atau tertinggi di madrasah harus tampil paling depan dalam memajukan madrasah terutama sebagai motor penggerak kemajuan kerja sama madrasah dengan masyarakat.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa tidak hanya membutuhkan pemimpin yang amanah namun juga membutuhkan dukungan dari seluruh warga madrasah dalam mewujudkan cita-cita madrasah. Secara teori, gaya kepemimpinan transformasional efektif digunakan dalam pembangunan karakter, karena hal-hal sebagai berikut :¹⁴⁷

¹⁴⁶ Indah Komsiyah, 'Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan' Jurnal Ta'allum, Vol. 04, No. 02 (November 2016), 310-311.

¹⁴⁷ Ibid, 308.

- a. Pemimpin dapat menumbuhkan kualitas hierarkis dalam pembangunan karakter seperti kerja keras, memperhatikan waktu, tenaga dan inspirasi yang tinggi untuk disiplin; Jadi pemimpin atau dalam hal ini adalah kepala madrasah mampu memanfaatkan hierarki dalam pembangunan karakter dengan memberikan teladan-teladan yang baik dalam upaya pembangunan karakter siswa/i di MTs Alif Laam Miim Surabaya.
- b. Pemimpin mampu menyadarkan anggota atau bawahan agar mempunyai rasa kepemilikan dan kewajiban untuk saling mengingatkan (*sense of belonging and sense responsibility*); Kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan segala komponen madrasah ini dapat menjadi dukungan bagi setiap komponen untuk bertanggung jawab atas pembangunan karakter siswa, tidak hanya guru agama saja yang berkewajiban atas sikap/perilaku/karakter siswa namun semua guru memiliki tugas yang sama terkait perbaikan atau pembangunan karakter siswa. Kepala madrasah memiliki pengaruh penting dalam mengingatkan guru/staff untuk mengingatkan dan memiliki rasa kepemilikan sehingga timbul rasa tanggung jawab pada diri setiap guru/staff madrasah.
- c. Pemimpin dalam interaksi dinamis umumnya memanfaatkan kapasitas keilmuannya secara cemerlang, misalnya dalam hal program-program yang membantu pembangunan karakter dan lain-lain; hal ini cocok dengan penerapan pembangunan karakter di MTs Alif Laam Miim Surabaya dimana beberapa program yang dijalankan berasal dari ide

Yuliani selaku kepala madrasah bahkan program keputraan dan keputrian kepala madrasah yang memegang program tersebut.

- d. Pemimpin umumnya berjuang untuk nasib staf dan anggota/bawahannya dan sering berpikir tentang kebutuhan mereka; kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan setiap bawahannya dalam melakukan kinerja sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.
- e. Pemimpin dapat memberikan semangat dan motivasi kepada anggota atau bawahannya untuk meraih produktivitas yang tinggi; di MTs Alif Laam Miim Surabaya, kegiatan yang mewakili karakteristik ini adalah kegiatan *briefing* pagi dan qoblah dirosah. Dimana *briefing* pagi merupakan kegiatan rutin yang dilakukan untuk memberi motivasi kepada guru/staff oleh kepala madrasah dan juga mengingatkan betapa pentingnya membangun karakter siswa.
- f. Pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi dengan karakter positif dan baik; sebaik-baiknya perintah adalah memberikan contoh perilaku/teladan yang baik; disini kepala madrasah MTs Alif Laam Miim Surabaya memberikan contoh yang baik seperti disiplin, tanggung jawab serta lainnya dalam penerapan pembangunan karakter.

Secara teori, faktor pendukung kepemimpinan transformasional dalam pembangunan karakter yang dikemukakan oleh Wawan Hadi Santoso adalah terdiri dari latar belakang pendidikan kepala madrasah, interaksi kepala madrasah dengan komponen madrasah, fasilitas madrasah

yang memadai serta para guru di madrasah yang mengajar sesuai dengan kompetensi keahlian.¹⁴⁸

Adapun berdasarkan hasil temuan yang telah dianalisis dapat dikemukakan bahwa faktor pendukung kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya berasal dari internal diri kepala madrasah sendiri yang meliputi pribadi yang ramah, murah senyum, mudah akrab serta rendah hati juga *background* pendidikan kepala madrasah yang mumpuni. Sedangkan faktor eksternal atau lainnya berasal dari sarana prasarana/fasilitas madrasah, guru yang mengajar sesuai dengan bidang keahlian serta lingkungan madrasah yang dibawah naungan pondok pesantren memungkinkan untuk pemantauan terhadap siswa/i selama 24 jam.

Selain faktor pendukung, terdapat juga faktor penghambat kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya diantaranya yaitu inkonsistensi kepala madrasah, kesibukan kepala madrasah di luar madrasah serta ketidakdisiplinan guru atau staff madrasah.

¹⁴⁸ Wawan Hadi Santoso, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Siswa di MI Maarif Bego Depok Sleman', Jurnal Nidhomul Haq, Vol.3, No.2 (2018), 71-73.

BAB V

PENUTUP

A. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan di MTs Alif Laam Miim Surabaya merupakan bentuk kepemimpinan yang berfokus pada perubahan-perubahan positif yang kemudian harus dilakukan oleh seorang pemimpin berjenis kelamin perempuan. Perempuan dapat menjalankan peran sebagai kepala madrasah atau pemimpin dalam lembaga pendidikan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, madrasah yang juga satu yayasan dengan pondok pesantren dapat dipimpin oleh kepala madrasah perempuan yang tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang mengorganisasikan sumber daya manusia di madrasah akan tetapi juga memiliki peran sebagai ibu yang dapat merangkul, menasehati serta melakukan perubahan yang positif.
2. Pembangunan karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya juga telah menjadi fokus pengembangan sejak tahun 2018 hingga tahun 2027 mendatang dalam program rencana strategis madrasah. Adapun program atau kegiatan di madrasah yang berkaitan dengan pembangunan karakter siswa diantaranya yaitu pemantauan dalam sikap sehari-hari, buku laporan

materi pondok, keputrian/keputraan, kegiatan ekstrakurikuler pilihan sebagai basis pengembangan minat bakat menuju karakter dasar pemimpin kepribadian nasional serta kegiatan lainnya.

3. Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah perempuan dalam membangun karakter siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya diartikan sebagai kemampuan pemimpin perempuan dalam memberi motivasi, mempengaruhi serta menggerakkan suatu organisasi madrasah sehingga tujuan pembangunan karakter dapat tercapai sesuai waktu yang diinginkan. Bentuk kepemimpinan transformasional kepala madrasah cocok diterapkan sebagai suatu bentuk pendekatan kepemimpinan dalam mewujudkan pembangunan karakter yang baik.

B. SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, berikut saran-saran dari peneliti mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Perempuan dalam Membangun Karakter Siswa di MTs Alif Laam Miim Surabaya, yakni sebagai berikut :

1. Hendaknya *monitoring* dari pelaksanaan program pembangunan karakter tidak hanya dilakukan ketika di lingkungan madrasah dan pondok saja namun dapat melibatkan orang tua/wali murid ketika berada di rumah sebagai upaya pada tahapan pembiasaan karakter siswa/i.
2. Konsistensi kepala madrasah terhadap pelaksanaan program-program pembangunan karakter yang nantinya dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan karakter baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Tuti, Peran Kepala, Sekolah Perempuan, Upaya Peningkatan, Mutu Pendidikan, and Sekolah Dasar Muhammadiyah, 'Tuti Andriani : Peran Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru', 5 (2019), 15–28
- Bacaan, Seri, and Orang Tua, 'Membangun Karakter Anak Usia Dini', 2011
- Masrukhin, Agus, 'MODEL PEMBELAJARAN CHARACTER BUILDING DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PERILAKU MAHASISWA', 1229–36
- Octaviana, Maria, 'Kepemimpinan Impian Transformasional Kepala Sekolah'
- Oedjoe, Mien Ratoe, 'Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah', *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume, 11 (2004), 183–94.
- Santoso, Wawan Hadi, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di Mi Ma ' Arif Bego Depok Sleman', 2007, 57–75
- Sapiri, M, and M Ruslan, *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Kinerja*, 2021
<[https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/347/GAYA_KEPEMIMPINAN_DAN_PENINGKATAN_KINERJA - hasnawati %28Buku%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/347/GAYA_KEPEMIMPINAN_DAN_PENINGKATAN_KINERJA_-_hasnawati%28Buku%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>
- Siswanti, Yuni, 'DENGAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL YANG “ SMART ” DENGAN PENDEKATAN'
- Suwartini, Sri, Indra Kristian, and Dapip Sahroni, 'Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran', *Humaniora*, 4 (2017), 115–24
<<https://media.neliti.com/media/publications/259090-pendidikan-karakter->

dan-pembangunan-sumb-e0cf1b5a.pdf>

Tua, Nasib, Lumban Gaol, Manajemen Pendidikan Kristen, Fakultas Ilmu, and Pendidikan Kristen, 'TEORI KEPEMIMPINAN : KAJIAN DARI GENETIKA', 5 (2020)

Widagdo, S, and D Narulita Tristina, *KEPEMIMPINAN DAN KINERJA Seri Praktis Peningkatan Kinerja Guru*, Repo.Stie-Mandala.Ac.Id, 2019 <[http://repo.stie-mandala.ac.id/191/2/daftar isi.pdf](http://repo.stie-mandala.ac.id/191/2/daftar_isi.pdf)>

Wijono, Sutarto, 'Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi', 2018, p. 224 <<https://bpsdm.kemendagri.go.id/Assets/Uploads/laporan/73a40cf70d9761c41353a7d1aa6b5cdc.pdf>>

Chaniago, Aspizain. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia.

Asy-Syaukani, Imam. 1414. *Nail Al-Authar syarh Muntaqa Al-Akhbar Juz.9* Beirut: Dar al- Fikri.

Juhro, M. (BI Institute), 2019. *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan dan Implikasi pada Pembangunan*, Jakarta: Bank Indonesia Institute.

Rahajo, *Madrasah sebagai Centre of Excellent*, 2009. Makalah Seminar IAIN Walisongo Semarang Semarang.

Pendidikan Nasional, 2006. *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika.

Agus Masrukhin, 'Model Pembelajaran Character Building Dan Implikasinya Terhadap Perilaku Mahasiswa'.

Saleh, AKH. Mufawik, 2012. *Membangun Karakter dengan Hati Nurani*:

- Pendidikan Karakter untuk Generasi Bangsa*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lantip, Diat Prasojo, *Model Kepemimpinan Transforming*, Jurnal Dinamika Pendidikan No 02, November 2004.
- Dewantika, Putri Ningtyas, Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Sragen*, Surakarta: UMS, 2016.
- Doni Koesoema A, 2007. *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: Grasindo.
- Departemen Agama RI, 2002. *Al Quran dan Terjemah*, Pena Pundi Aksara, Jakarta.
- Eka, Setiawati dkk, 2020. *Pendidikan Karakter*, Bandung: Penerbit Widina.
- Nienaber, *Conceptualisation of management and leadership: Management Desicion* 48 (5) 2010,, 661-675.
- Bolden, R, B Hawkins, J Gosling & S Taylor, 2011. *Exploing Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspective*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gumus, S, M. Bellibas, M Essen & E Gumus, *A Systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014*. Educational Management Administration Leadership, 46 (01).
- M Bass & R Bass, 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Manajerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Fridayana Yudiaatmaja, “Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya”, Jurnal Media Komunikasi FIS, Vol. 12, No.2 (Agustus 2013), 31.
- Yulk, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, Jakarta: PT Indeks.

- Urban, Jennifer Brown, William M Trochim. *Advancing Evaluation of Character Building Programs*. Journal of Character Education. Vol. 13, No. 2, 2017, 4.
- Nurtanio, Agus Purwanto, 2019. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)*, Yogyakarta: Interlude.
- Octaviana, Maria. 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah', Journal of Language, Culture and Education POLYGOT, Vol.12, No.1 (Januari 2016), 3.
- Mei Hardika Senny, dkk, 'Penerapan Transformasional dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga', Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 8, No. 2 (Mei 2018: 197-209), 203.
- Zulida, Nilna Situmorang, 'Gaya Kepemimpinan Perempuan', *proceeding PESAT* (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur dan Sipil, Vol.4 (Oktober 2011), 131.
- Wulandari, Yeni, Eva Dwi Sartika, Perawati, 'Strategi Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', Vol.3, No.1 (Januari-Juni 2018), 127.
- Amin, Qasim. 2000. *The liberation of women: And, the new woman, two document in the history of Egyptian feminism*, American Univ in Cairo Press.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2010. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Anggota IKAPI Jatim, 2011. *Pendidikan Karakter Perspektif Guru dan Psikolog* Surabaya: Penerbit Selaras.
- Suryana, 2010. *Buku Ajar Perkuliahan, 'Metodologi Penelitian'*.

- Raharjo, Mudjia. 2010. *Bahan Perkuliahan Metodologi, Penelitian Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Malang: Pascasarjana UIN Maliki*.
- Abubakar, Rifai. 2021. *Pengantar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Wahyuningsih, Sri. 2013. *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*, Madura, UTM Press.
- Gulo, W, 2002. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Adhi Kusumastuti, 2019. Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif*, Semarang, Lembaga Pendidikan Sukarno PressIndo.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A