

BAB V

POKOK-POKOK TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Sejalan dengan perumusan, tujuan, hipotesis penelitian dan analisis statistik maka dalam bagian ini akan disajikan uraian pokok-pokok temuan hasil penelitian serta pengembangan dalam praktik lapangan. Uraian temuan penelitian ini dibagi ke dalam tiga bagian, pertama berkaitan dengan hasil eksplorasi; kedua bagian pengembangan, dan ketiga hasil pengembangan, serta hasil uji hipotesis.

A. Pokok-Pokok Temuan Penelitian

Pokok-pokok temuan penelitian ini disajikan berdasarkan analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) internal, dan peluang (*opportunity*) serta tantangan (*threat*) eksternal mulai dari hasil eksplorasi kondisi aktual MTs Negeri di kabupaten Ciamis sampai kepada hasil model pengembangan kepemimpinan transformasional bagi kepala MTs Negeri. Beberapa faktor yang menjadi fokus meliputi, peluang dan tantangan potensi eksternal MTs di kabupaten Ciamis, kekuatan dan kelemahan internal madrasah berkaitan dengan jumlah siswa, fasilitas belajar, tenaga kependidikan, serta pembiayaan. Adapun hasil pengembangan dilihat dari kekuatan dan kelemahan persiapan, pelaksanaan dan hasil praktik lapangan. Selanjutnya, pokok-pokok temuan

penelitian ini dimaknai melalui analisis konstruk untuk dijadikan suatu pemodelan pengembangan kepemimpinan yang lebih optimal.

Sebagai gambaran pokok-pokok temuan dapat ditunjukkan pada matrik berikut :





**Matrik 5.1
Peluang dan Tantangan Eksternal Kondisi MTS Negeri di Kabupaten Ciamis**

FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN	
		+	+
A. Gambaran umum penyediaan pendidikan di kabupaten Ciamis	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Ditinjau dari geografi merupakan wilayah timur propinsi Jawa Barat yang berbatasan dengan Jawa Tengah ⊕ Pemerintahan daerah yang dinamik, dengan 34 kecamatan, 361 desa, 17 kementren, 1.690 dusun, 4.171 RW dan 12.861 RT ⊕ Kependudukan secara total berdasarkan data tahun 2000, mencapai 1.581.4888 orang ⊕ Usia sekolah (12-15) menurut APK sekitar 150.473 orang ⊕ Sektor ekonomi masyarakat berbasis pertanian, perdagangan, nelayan, pegawai pemerintah dan lain-lain ⊕ Sejarah masyarakat yang erat kaitannya dengan partisipasi pendidikan cukup tinggi. ⊕ Penyelenggaraan pendidikan jalar sekolah (M) negeri dan swasta terdapat 235 buah dengan jumlah siswa mencapai sekitar 26.199 siswa. (MTS) negeri dan swasta mencapai 115 buah dengan jumlah siswa 17.020 siswa. (MA) negeri dan swasta terdapat 54 buah. ⊕ Penyelenggaraan pendidikan jalar luar sekolah terdapat 77 jenis ⊕ Pondok pesantren terdapat 261 dengan jumlah santri sekitar 30.873 orang dipina oleh sekitar 1.364 kiai. ⊕ Budaya masyarakat cenderung religius ditunjang oleh penyebaran tempat ibadat di setiap desa ⊕ Undang-Undang No 22 Tahun 1999 mengenai ottonomi daerah ⊕ Undang-Undang No 25 Tahun 1999 mengenai perimbangan pendapatan daerah dan pusat 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Kondisi alam bervariasi (bukit/lembah, ladang, hutan dan pantai) <input checked="" type="checkbox"/> Komunikasi antara kecamatan belum optimal <input checked="" type="checkbox"/> Pemerintah daerah dalam membiayai pendidikan belum optimal <input checked="" type="checkbox"/> Usia produktif banyak yang berkprah di luar kabupaten Ciamis <input checked="" type="checkbox"/> Usia sekolah (13-15) tersebar di desa-desa yang perlu ada peningkatan transportasi <input checked="" type="checkbox"/> Minat pada kelas ekonomi menengah ke atas untuk menyekolahkan ke MTs masih belum optimal <input checked="" type="checkbox"/> Sebagian besar masyarakat belum mampu membayar pendidikan secara optimal, mengingat keterbatasan pendapatan. <input checked="" type="checkbox"/> Belum konkretnya kebijakan pendidikan daerah berkaitan dengan otonomi pendidikan <input checked="" type="checkbox"/> Belum seimbangnya PAD dengan kebutuhan pembiayaan pendidikan daerah. 	

Matrik 5.2
Kekuatan dan Kelemahan Internal MTs Negeri di Kabupaten Ciamis

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN	
		1. Potensi masing-masing MTs:	2. Keterbatasan
▲ Rombongan belajar Jumlah siswa	<p>↔ Ditinjau dari rombongan belajar terdapat 150 Jumlah siswa keseluruhan mencapai; 2137 siswa kelas satu, 1760 siswa kelas dua, dan 1719 siswa kelas tiga, atau sejurnya mencapai 5816 siswa yang terserbar di 17 MTs Negeri.</p> <p>↔ Fasilitas madrasah relatif unik sebab tidak semua fasilitas diperoleh dari bantuan pemerintah. Beberapa lahan dan bangunan MTs Negeri yang merupakan hibah dari masyarakat (MTs penerjalan), sehingga kondisinya relatif bervariasi baik ditinjau dari lokasi, luas tanah, luas bangunan dan bentuk bangunan termasuk mebelimnya.</p> <p>↔ Tenggara kependidikan (guru dan TU), yang tersebar di 17 MTs Negeri terdapat 357 orang guru, terdiri dari 251 orang berstatus PNS dan 105 orang GTT (29,41%). Dibantu oleh 94 orang pegawai administrasi yang terdiri 74 orang berstatus PNS dan 20 orang TUTT (21,28%).</p> <p>↔ Kualifikasi S-1 mencapai sekitar 152 orang Kualifikasi DIII mencapai 47 orang, orang Kualifikasi SLTA/DI mencapai 52 orang</p> <p>↔ Secara kuantitatif teraga guru MTs Negeri, dapat diketahui bahwa terdapat 70 orang berpendidikan S-1 kesamaan, 82 orang berpendidikan S-1 mata pelajaran umum, dan 99 orang berpendidikan SLTA, DI, dan DIII dengan keahlian mata pelajaran umum.</p> <p>↔ Jumlah SDM yang terserbar di tiap desa dan kecamatan</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Penyebaran siswa di setiap madrasah bervariasi mulai dari yang melayani hanya 139 siswa sampai dengan 834 siswa.</p> <p>Perabot laboratorium MTs yang kurang ayak digunakan</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Perabot perpustakaan tidak layak baik jumlah maupun fungsi</p> <p>Jumlah buku dan judul buku paket dan bahan ajar lainnya.</p> <p>Lapangan dan peralatan olah raga</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Mash terdapat terangga Tidak Tetap (Honorer), yang harus diberi honorarium</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Mash terdapat ketidak sesuaian antara keahlian guru dengan mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya (rasio keahlian dengan jumlah kelass).</p> <p>Berdasarkan perhitungan rasio total diperlukan 295 orang guru dan baru terpenuhi 251 sehingga masih kurang sekitar 4 orang guru.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Raw input siswa yang terserbar di 17 MTs Negeri khususnya ditinjau dari NEM masuk, rata-rata 27,97 dengan pesing grade terendah 25 dan tertinggi 31</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Terbatasnya dana pemerintah</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tarbatasnya kemampuan ekonomi masyarakat</p>	
▲ Fasilitas madrasah			
▲ Tenaga kependidikan Guru dan Staf TU			
▲ Raw input dan output siswa (NEM)			
▲ Komponen pendidikan dana			

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN
2. Administrasi Pendidikan ▲ Adm kurikulum	<p>↔ Kurikulum nasional MTs dan kurikulum lokal</p> <p>↔ Pelayanan yang dimaksud secara administrasi pada umumnya telah terdokumentasi data-data berkenaan dengan angka pendaftaran siswa baru, angka putus belajar, absensi siswa harian, absensi bulanan, survival rate, angka mengulang dan persentase kelulusan, yang dilukiskan pada analisis kohor.</p> <p>↔ Secara kuantitatif teraga guru MTs Negeri, dapat diketahui bahwa terdapat 70 orang berpendidikan S-1 keagamaan, 82 orang berpendidikan S-1 mata pelajaran umum, dan 99 orang berpendidikan SLTA, DI, dan DIII dengan keahlian mata pelajaran umum. Berdasarkan perhitungan rasio total guru dan baru terpenuhi 251.</p> <p>↔ Sarana dan prasarana kondisinya sangat bervariasi, pada umumnya MTs Negeri sudah memiliki lahan > 1500M² atau sekitar 80% di atas 2500M².</p> <p>↔ Adm sarana prasarana</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Pelaksanaan kurikulum di Madrasah rata-rata baru mencapai 52 % (kunas yang dieblanasakan), dan 64% (kunas yang tidak dieblanasakan) dari sejumlah mata pelajaran yang ada.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Masih kurang sekitar 44 orang guru dan dilihat dari rasio mata pelajaran, nampaknya kurang diperhatikan penyerapan keahlian guru berdasarkan kebutuhan sehingga terdapat guru yang mengajar tidak sesuai dengan keahliannya</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Luas bangunan masih terdapat 5 MTs yang luas bangunannya kecil dengan bangunan semi permanen. Perabotan sekolah (mebel) hampir 40% sudah kurang layak digunakan, perabot laboratorium dan perpusstakaan sangat kurang, rasio buku sangat kurang dan sarana olahraga juga termasuk sangat kurang</p>
3. Peronoma yang menggambarkan kondisi fakultas dengan hasil Etnias	<p>↔ Meng meng fakultasi</p> <p>↔ Terdapat lima besar MTs yang memperoleh NEM tertinggi, dengan rata-rata antara 31,50 sampai 32,67. MTs Negeri yang termasuk lima besar mempunyai karakteristik jumlah rombongan belajar kecil, jumlah siswa < 300 siswa, beban jam tugas kerja guru relatif ringan, sehingga mempunyai kecenderungan perolehan NEM cukup baik dibandingkan dengan MTs yang mempunyai rombongan belajar besar dengan beban jam tugas guru melebihi 24 jam per minggu.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Terdapat 12 MTs yang perlu ditingkatkan perayannya untuk memperbaiki perayaan agar siswa dapat berprestasi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Terdapat 12 MTs yang perlu ditingkatkan perayannya untuk memperbaiki perayaan agar siswa dapat berprestasi</p>

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN	
		dan praktik membangun	komitmen bawahan
B. Profil Kepemimpinan Kepala Madrasah	<p>↔ Faktor usia kisaran antara 47 tahun sampai dengan 58 tahun.</p> <p>↔ Faktor golongan I-II D terdapat 8 orang (47,1%) dan golongan IV terdapat 9 orang (52,9%).</p> <p>↔ Faktor pendidikan awal menjadi guru di bawhan SLTA terdapat 3 orang (17,6%), PGA 6 Tahun 12 orang (70,6%) dan sisanya dua orang Sarjana Muda (11,8%).</p> <p>↔ Faktor pengalaman kerja selama menjadi guru dan kepala sekolah satu orang PGAN 6 Tahun (5,9%), 4 orang DIII/SM (23,5%), dan 12 orang S1 (70,6), pelatihan setelah menjadi guru rata-rata pernah diterima dua kali pada bidang studi, bimbingan penyuluhan dan lain-lain masing ketujuh belas senin mendasar.</p> <p>↔ Faktor pengalaman kerja menjadi guru dan kepala madrasah, terdapat dua orang bermasa kerja di atas 30 tahun, terdapat 4 orang di atas 25 tahun, dan 3 orang di atas 20 tahun, dan 8 orang dibawah 20 tahun. Sedangkan pengalaman manajebat kepala MTs, 3 orang di atas 15 tahun, 4 orang antara 10 sampai 15 tahun, dan 10 orang antara satu tahun sampai 10 tahun.</p> <p>↔ Potensi kepemimpinan memadai</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Wawasan teori dan praktik membangun cenderung belum optimal</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Wawasan teori dan praktik pembaharuan manajemen belum optimal kehidupan kerja di lingkungan madrasah belum optimal</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Wawasan teori dan praktik manajemen belum optimal</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Aspek budaya (kabiasaan, asumsi-asumsi) berkaitan untuk belajar mandiri, seperti membaca buku dan diskusi dengan rekan sejawat tentang konsep-konsep kepemimpinan, administrasi, organisasi dan kebijakan pendidikan belum terbiasa.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Aspek psikologis (persepsi, sikap, motivasi) berkaitan untuk belajar mandiri, sebagian kepada MTs Negeri sudah merasa jenius dan mempunyai asumsi bahwa teori berbeda dengan praktik (Stereotipe). Keberadaan sikap apriori dan rendahnya motivasi untuk mengembangkan diri melalui pendidikan formal maupun non formal.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Aspek finansial (kemampuan ekonomi), terdapat sebagian kecil kepala MTs yang mempunyai duktungan, budaya, psikologis, untuk pengembangan diri akan tetapi kemampuan finansial, seperti pembelian buku-buku, waktu membaca buku, dan mengikuti pendidikan formal sangat lemah.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Kebijakan pengembangan profesional terbatas pada tingkat pusat, sehingga deerah mempunyai kewenangan terbatas;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Keterbatasan dana pengembangan baik pada tingkat pusat maupun deerah;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Panataran yang dilaksanakan masih bersifat proyek pusat;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Materi penataran tidak berkesambungan dan sinerjik antara materi penataran dengan kebutuhan lapangan.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tidak adanya evaluasi yang berkesinambungan antara hasil penataran dengan praktik lapangan.</p>	

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN	
		<input checked="" type="checkbox"/> Rasio dari bewahan masih belum optimal	<input checked="" type="checkbox"/> Rasio dari bewahan masih belum optimal
2. Visi, Misi dan Strategi Kepemimpinan Kepada MTs Negeri	<p>↔ Dorongan kepada bawahan untuk turut serta berpikir dalam merumuskan visi, misi dan tujuan serta sasaran untuk mencapai tujuan MTs secara makro, dengan asumsi rasional serta slap menanggung risiko, berkontribusi sebesar 99 % dan memiliki bobot faktor tertinggi 0.943.</p> <p>↔ Kebijakan pengembangan Madrasah yang diterapkan mendorong idealisme kolektif sesuai dengan tugas masing-masing berkontribusi 61.8% dengan bobot faktor tertinggi 0.763.</p> <p>↔ Perilaku motivasi seseorang dan dirasakan dampak dari perilakuan beserta risikonya berkontribusi 70.10% dengan bobot faktor tertinggi 0.750</p> <p>↔ Setiap permasalahan yang berkaitan dengan pemikiran pengembangan MTs dan diduga akan menimbulkan konflik antar individu, atau bawahan dengan atasan, pimpinan selama ini sebagai leader mengendalikannya dan memecahkan bersama berkontribusi 74.2% dengan bobot faktor tertinggi 0.823</p>		

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN	
		Dukungan personil dalam mengelola pola pikir ke arah perbaikan kinerja masih belum optimal	Dukungan personil dalam mengelola pola pikir ke arah perbaikan
3. Kesiapan melaksanakan perbaikan kinerja	<p>⇒ Perhatian untuk melibatkan personil dalam melaksanakan perbaikan kinerja MTS. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa rencana strategi lima tahunan dan satu tahunan di MTS Negeri melibatkan seluruh personil madrasah sesuai dengan peran dan fungsiinya, berkorelasi sebesar 91% dan memiliki bobot faktor 0.911.</p> <p>⇒ Perbaikan komponen pembiayaan. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa rencana pembangunan setiap komponen melibatkan personil (guru dan kepala TU), berkorelasi 97.3% dan memiliki bobot faktor 0.948</p> <p>⇒ Kesiapan melaksanakan perbaikan program partisipasi masyarakat. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan hubungan madrasah dengan pihak luar yang berkaitan dengan bantuan keuangan melibatkan personil, berkorelasi 90.3% dan memiliki bobot faktor 0.841.</p> <p>⇒ Kesiapan melaksanakan perbaikan program kesiswaan. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan kegiatan kesiswaan melibatkan guru-guru, berkorelasi 94.1% dan memiliki bobot faktor 0.944.</p> <p>⇒ Kesiapan melaksanakan perbaikan program kesiswaan. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan bimbingan dan penyuluhan melibatkan guru/wali kelas yang dikordinir oleh kepala, berkorelasi 96.5% dan memiliki bobot faktor 0.959.</p> <p>⇒ Kesiapan melaksanakan perbaikan program kurikulum. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan pelaksanaan kurikulum melibatkan guru/wali kelas yang dikordinir oleh kepala, berkorelasi 93.5% dan memiliki bobot faktor 0.851.</p> <p>⇒ Pelaksanaan program secara umum pimpinan selama ini cenderung mengarahkan kepada hasil totalitas. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa pimpinan tidak menutut pada setiap komponen, berkorelasi 83.% dan memiliki bobot faktor 0.840</p> <p>⇒ Pelaksanaan program pergerakan SDM selama ini cenderung belum terlaksana dengan baik. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa pengembangan SDM masih memerlui hambatan, berkorelasi 77.8% dan memiliki bobot faktor 0.822.</p>		

FAKTOR	Dalam Ke- putusan	KEKUATAN		KELEMAHAN	
		Kekuatan	Kelembahan	Kekuatan	Kelembahan
4. Kelepatan Pengambilan keputusan	Dalam Ke- putusan	<input checked="" type="checkbox"/> Kecepatan memperoleh informasi di lingkungan madrasah, merupakan bagian dari proses pembuatan keputusan oleh kepala madrasah, hal itu berkontribusi 77,7% dan memiliki bobot faktor 0,820 <input checked="" type="checkbox"/> Kesiamaan dalam menerima informasi, hal itu berkontribusi 79,8% dan memiliki bobot faktor 0,874. <input checked="" type="checkbox"/> Kelepatan mericet informasi, berkontribusi 88,8% dan memiliki bobot faktor 0,927. <input checked="" type="checkbox"/> Tempo pengambilan keputusan, berkontribusi 71,3% dan memiliki bobot faktor 0,86. <input checked="" type="checkbox"/> Pemberian rekomendasi promosi jabatan, berkontribusi 83,8% dan memiliki bobot faktor 0,821.		<input checked="" type="checkbox"/> Belum didukung sistem informasi yang memadai	

Matrik 5.3
Kekuatan dan Kelemahan Internal Pelaksanaan Model Pengembangan Kepemimpinan

FAKTOR	Dalam Ke- putusan	KEKUATAN		KELEMAHAN	
		Kekuatan	Kelembahan	Kekuatan	Kelembahan
1. Persiapan		<input type="checkbox"/> Dukungan dan partisipasi birokrat dan peserta bersifat sukarela <input type="checkbox"/> Program pelatihan dibicarakan bersama dengan peserta <input type="checkbox"/> Waktu pelatihan yang panjang <input type="checkbox"/> Pembayaran relatif murah dibandingkan metode pelatihan terpusat		<input checked="" type="checkbox"/> Dukungan mobilisasi para kepala MTs untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan dilengung secara mandiri pihak madrasah	
2. Pelaksanaan		<input type="checkbox"/> Komitmen mengikuti pelatihan dari peserta <input type="checkbox"/> Asistensi pelatihan melibatkan peserta dalam berbagai simulasi pelajaran		<input checked="" type="checkbox"/> Kemampuan dasar teoretik manajemen dan kepemimpinan rendah <input checked="" type="checkbox"/> Sikap ilmiah kurang karena dukungan konsep terbatas sederhana <input checked="" type="checkbox"/> Kecenderungan berpikir para peserta sangat intuitif dan empirik	
3. Hasil praktik lapangan (ujicoba pengembangan pelayanan)		<input type="checkbox"/> Dukungan masyarakat madrasah (guru, staf TU, siswa dan para orang tua/BP3, dan tokoh masyarakat) terhadap rencana pengembangan madrasah <input type="checkbox"/> Wilayah praktik di lingkungan sendiri <input type="checkbox"/> Materi program pengembangan dirancang bersama antara kepala madrasah dengan guru dan staf TU <input type="checkbox"/> Penilaian dan evaluasi program dilaksanakan bersama antara kepala madrasah, pengawas dan personil sekolah dengan peneliti sebagai konsultan		<input checked="" type="checkbox"/> Kebiasaan personil dalam melaksanakan tugas cenderung berpikir statis dan pragmatis <input checked="" type="checkbox"/> Kemampuan penerapan konsep yang ingin dicapai oleh organisasi madrasah, relatif sulit dicapai mengingat potensi sumber daya manusia yang belum terbiasa dengan perbaikan.	

Matrik 5.4
Kekuatan dan Kelemahan Internal MTs Negeri di Kabupaten Ciamis

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN	
		+	-
1.Pembentukan pendidikan	<p>↔ Secara umum dana yang diterima MTs Negeri di Kabupaten Ciamis mencapai Rp 61.199.680,00 dengan distribusi penerimaan persentase 67,16% untuk gaji/pajak pegawai, 5,31% untuk belanja KBM dan sumbangan masyarakat melalui BP3 mencapai 27,53%.Perolehan biaya pendidikan di MTs Negeri, didistribusikan pada belanja pegawai (upah/gaji) dan tunjangan lainnya), mencapai 67,16 %, dan belanja sekolah khususnya berkenaan dengan pembentukan langsurang hanya 5,31%.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Jumlah yang diberikan pemerintah menunjukkan untuk belanja pegawai cukup tinggi, sedangkan keperluan belanja PBM rendah. Oleh sebab ilu dengan adanya bantuan dana dari orang tua siswa sangat membantu kelancaran PBM di MTs Negeri. <input checked="" type="checkbox"/> Perolehan dari masyarakat, orang tua (BP3), yang diperlukan bantuan belanja keperluan pendidikan dan kesejahteraan tetaga guru mencapai 27,53%.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.Kurikulum dan pembelajaran	<p>↔ Pelaksanaan kurikulum di Madrasah rata-rata baru mencapai 52 % (kurmas yang diebtanaskan), dan 64% (kurmas yang tidak diebtanaskan) dari sejumlah mata pelajaran yang ada.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Kurikulum lokal belum terdokumentasi dengan sistematis. <input checked="" type="checkbox"/> Masih ditemukan beberapa orang guru yang tidak membuat rencana pengajaran sesuai dengan kesepakatan MGMP. <input checked="" type="checkbox"/> Pembelajaran belum sepenuhnya menggunakan metode dan media yang sesuai dengan materi. <input checked="" type="checkbox"/> Perangkat tes belum menggunakan standar. <input checked="" type="checkbox"/> Pengajaran mata pelajaran yang diebtanaskan rata-rata mencapai 52 % <input checked="" type="checkbox"/> Pengajaran mata pelajaran yang diebtanaskan rata-rata mencapai 64 %.	<input checked="" type="checkbox"/>

Matrik 5.5
Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	PENGUJIAN	ANALISIS DESKRIPSİ
1. Terdapat pengaruh latar belakang kepala madrasah, terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri.	$\Leftrightarrow \hat{Y} = 0.043 X_1 + 0.139 Y_1 + \epsilon$	<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial, setelah petalihan sebesar 0.139 (13.9%). Sedangkan latar belakang berpengaruh secara tidak langsung terhadap pelayanan sebesar 0.043 (4.3%).
2. Terdapat pengaruh kepala madrasah, fungsi manajerial pendidikan pada MTs Negeri.	$\checkmark \hat{Y} = 0.046 X_2 + 0.191 Y_2 + \epsilon$	<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial, setelah petalihan sebesar 0.191 (19.1%). Sedangkan visi, misi dan strategi kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pelayanan sebesar 0.046 (4.6%).
3. Terdapat pengaruh kesiapannya untuk perbaikan yang dilakukan kepada kepala madrasah, terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri.	$\checkmark \hat{Y} = 0.234 X_3 + 0.148 Y_1 + \epsilon$	<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi menjerjal sebesar 0.148 (14.8%). Sedangkan kesiapannya untuk melaksanakan perubahan yang mengarah kepada kinerja MTs secara tidak langsung berpengaruh 0.234 (23.4%).
4. Terdapat pengaruh kecermatan dan ketepatan pengambilan keputusan kepala madrasah, terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri	$\checkmark \hat{Y} = -0.017 X_4 + 0.158 Y_1 + \epsilon$	<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial sebesar 0.158 (15.8%). Sedangkan perlaku kecermatan dalam keputusan dan ketepatan pengambilan keputusan secara tidak langsung masih menunjukkan negatif -0.017 (1.7%).

HIPOTESIS		PENGUJIAN		ANALISIS DESKRIPSI	
5. Terdapat pengaruh kepala madrasah, terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri	stimulasi	<input checked="" type="checkbox"/> $\hat{Y} = 0.021 X_5 + 0.132 Y_1 + \epsilon$		<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial sebesar 0.132 (13.2%). Sedangkan perilaku kepemimpinan dalam memberikan stimulasi intelektual kepada personil secara tidak langsung sebesar 0.021 (2.1%).	
6. Terdapat pengaruh individu terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri	konsiderasi	<input checked="" type="checkbox"/> $\hat{Y} = 0.019 X_6 + 0.078 Y_1 + \epsilon$		<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara tidak langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial sebesar 0.078 (7.8%). Sedangkan perilaku kepemimpinan dalam memberikan konsiderasi individu kepada personil secara tidak langsung sebesar 0.019 (1.9%).	
7. Terdapat pengaruh inspirasional terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri	motivasi	<input checked="" type="checkbox"/> $\hat{Y} = 0.138 X_7 + 0.147 Y_1 + \epsilon$		<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara tidak langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial sebesar 0.147 (14.7%). Sedangkan perilaku kepemimpinan dalam memberikan motivasi kepada personil secara tidak langsung sebesar 0.138 (13.8%).	
8. Terdapat pengaruh kepala madrasah, terhadap fungsi manajerial dan pelayanan pendidikan pada MTs Negeri	idealisme	<input checked="" type="checkbox"/> $\hat{Y} = 0.249 X_8 + 0.112 Y_1 + \epsilon$		<input checked="" type="checkbox"/> Besarnya koefisien regresi dari hasil uji hipotesis tampak bahwa, pelayanan pendidikan pada MTs Negeri secara langsung dipengaruhi oleh fungsi manajerial sebesar 0.112 (11.2%). Sedangkan perilaku kepemimpinan ditunjukkan oleh idealisme secara tidak langsung sebesar 0.249 (24.9%).	

B. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Peluang dan Tantangan Eksternal

Berdasarkan temuan penelitian, memberikan informasi bahwa potensi umum masyarakat di kabupaten Ciamis dan perangkat hukum yang berkaitan dengan masalah pendidikan, dapat dijadikan landasan analisis dalam pengembangan MTs Negeri. Ditinjau dari wilayah geografis, pemerintahan, kependudukan, sektor ekonomi, penyelenggaraan pendidikan dan budaya masyarakat yang relative relegius merupakan modal utama yang dapat ditumbuhkembangkan.

Tantangan bagi madrasah, adalah bagaimana memberdayakan potensi masyarakat madrasah melalui kemitraan. Kemitraan eksternal merupakan tuntutan bagi organisasi pendidikan di masa kini dan masa depan, sehingga masyarakat mempunyai kepercayaan terhadap penyelenggaraan pendidikan jalur sekolah, khususnya di madrasah.

Peluang dan tantangan yang dikemukakan, akan dapat disiasati melalui kemampuan organisasi secara kolektif dan dikendalikan oleh pimpinan yang mempunyai visi ke depan. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang, bagaimana seharusnya wujud dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya. Perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas, namun hal itu harus dilakukan melalui

proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen.

Untuk menggambarkan, visi keberhasilan, diperlukan keberanian melihat ke masa depan yang selalu penuh dengan rintangan. Selain itu, dituntut kerja keras untuk menterjemahkan visi itu dalam bentuk nyata dan menanggulangi beberapa rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi itu seperti diuraikan dalam misi. Di samping kerja keras, diperlukan disiplin dari semua pihak terutama para pengambil keputusan tingkat tinggi. Visi menggambarkan masa depan lebih baik, memberi harapan, juga menggambarkan hasil-hasil yang memuaskan. Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan kepada setiap orang untuk beramai-ramai memasuki masa depan. Mengkomunikasikan visi ke seluruh tubuh organisasi tidak semudah yang digambarkan dalam teori. Berbagai konflik yang dihadapi antara eselon atas dan bawah, antara generalis dan spesialis, dan antara berbagai unit kerja dalam organisasi. Oleh sebab itu tugas utama dari pimpinan puncak, harus dapat menyisihkan waktunya untuk mengkomunikasikan visi (Fritz,1989).

2. Kekuatan dan Kelemahan Potensi Internal Masing-Masing MTs Negeri

a. Jumlah Siswa

Kekuatan yang dipandang dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya pada 17 MTs Negeri ditinjau dari kondisi rombongan belajar di setiap

madrasah mempunyai karakteristik bervariasi. Jumlah keseluruhan mencapai 157 rombongan belajar, dengan penyebaran yang bervariasi mulai dari 5 sampai 20 rombongan belajar. Perbedaan jumlah rombongan belajar sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, jumlah penduduk usia belajar SLTP di lingkungan madrasah, minat memasuki madrasah, letak geografi, sosial ekonomi masyarakat dan jumlah penyelenggara pendidikan. Keberadaan 17 MTs Negeri menempati posisi jumlah yang relatif sedikit jika dibandingkan dengan 93 SLTP (Negeri dan Swasta), atau dengan MTs Swasta yang mencapai 98 buah dari 115 MTs (Negeri dan Swasta). Dengan kata lain, kontribusi terhadap program Wajar Dikdas Sembilan Tahun di Kabupaten Ciamis dilihat dari persentase hanya sekitar 8.17 % dari total keseluruhan SLTP. Akan tetapi, terdapat berbagai kelemahan yakni belum optimalnya pelayanan dan peningkatan kepercayaan kepada masyarakat yang menginginkan memasukkan anak-anak ke MTs Negeri sebagai alternatif utama.

b. Fasilitas Belajar

Fasilitas pendidikan di MTs Negeri, merupakan faktor pendukung yang strategis dalam pelayanan pendidikan ditinjau dari sejarah banyak bantuan dari partisipasi masyarakat. Kondisinya saat ini, sudah banyak yang kurang layak digunakan mengingat keterbatasan biaya pendidikan pemerintah pusat dan daerah, serta terbatasnya pendapatan masyarakat. Oleh sebab itu, perlu

adanya pemberdayaan potensi yang ada agar pelayanan PBM dapat memuaskan peserta didik.



c. Tenaga Guru

Tenaga kependidikan khususnya guru, ditinjau dari jumlah, kualifikasi dan relevansi masih menjadi persoalan yang harus dapat dipecahkan. Hal itu, dapat dilakukan melalui rekrutmen lokal dengan mempertimbangkan pendapatan biaya pendidikan. Implikasinya adalah bagaimana madrasah dapat melakukan pendekatan kepada masyarakat untuk bermitra dalam memecahkan masalah kekurangan guru.

d. Tenaga Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala MTS Negeri, berdasarkan hasil analisis faktor dominan yakni; *Dorongan kepada bawahan untuk turut serta berpikir dalam merumuskan visi, misi dan tujuan serta sasaran untuk mencapai tujuan MTs secara makro, dengan asumsi-asumsi rasional serta siap menanggung risiko, berkontribusi sebesar 99 % dan memiliki bobot faktor tertinggi 0.943.*

Potensi manajerial merupakan fokus dari peran dan fungsi kepala dalam mengelola madrasah. Manajerial pada dasarnya bagaimana seorang kepala yang berjiwa kepemimpinan dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan hasil analisis faktor, hanya terjaring dua faktor dominan yakni;

(1) *Perhatian untuk melibatkan personil dalam melaksanakan perbaikan kinerja MTs.* Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa rencana strategi lima tahunan dan satu tahunan di MTs Negeri melibatkan seluruh personil madrasah sesuai dengan peran dan fungsinya, berkontribusi sebesar 91% dan memiliki bobot faktor 0.943.

(2) *Perbaikan komponen pembiayaan.* Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa rencana pembiayaan setiap komponen melibatkan personil (guru dan kepala TU), berkontribusi 97.3% dan memiliki bobot faktor 0.948.

Variabel amatan yang diprediksi terdapat 6 faktor yang direkonstruksi secara terintegrasi mengandung makna perencanaan strategis pengembangan MTs yang dilaksanakan oleh kepala MTs yang diteliti.

Berdasarkan hasil analisis faktor, hanya terjaring empat faktor dominan yakni;

(1) *Kesiapan melaksanakan perbaikan program partisipasi masyarakat.* Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan hubungan madrasah dengan pihak luar yang berkaitan dengan bantuan keuangan melibatkan personil, berkontribusi 90.3% dan memiliki bobot faktor 0.841.

(2) *Kesiapan melaksanakan perbaikan program kesiswaan.* Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan kegiatan kesiswaan melibatkan guru-guru, berkontribusi 94.1% dan memiliki bobot faktor 0.944.

(3) Kesiapan melaksanakan perbaikan program kesiswaan. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan bimbingan dan penyuluhan melibatkan guru, wali kelas yang dikoordinir oleh kepala, berkontribusi 96.5% dan memiliki bobot faktor 0.969.

(4) Kesiapan melaksanakan perbaikan program kurikulum. Hal itu, dinyatakan responden bahwa pengawasan pelaksanaan kurikulum melibatkan guru, wali kelas yang dikoordinir oleh kepala, berkontribusi 93.5% dan memiliki bobot faktor 0.851.

Dengan demikian nampak bahwa pengawasan yang diamati masih bersifat parsial, artinya belum seluruh faktor seperti yang diharapkan sebagai gambaran kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil analisis faktor, hanya terjaring dua faktor dominan yakni;

(1) Pelaksanaan program secara umum pimpinan selama ini cenderung mengarahkan kepada hasil totalitas. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa pimpinan tidak menuntut pada setiap komponen, berkontribusi 83.% dan memiliki bobot faktor 0.840

(2) Pelaksanaan program pengembangan SDM selama ini cenderung belum terlaksana dengan baik. Hal itu, dinyatakan oleh responden bahwa pengembangan SDM masih menemui hambatan, berkontribusi 77.8% dan memiliki bobot faktor 0.822.

Memperhatikan ke delapan faktor yang dikemukakan, menunjukkan bahwa secara umum kesiapan untuk melakukan perbaikan kinerja MTs Negeri belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Beberapa yang belum tersentuh, yaitu perbaikan implementasi kurikulum (PBM), fasilitas atau media PBM di kelas, laboratorium dan perpustakaan.

Keputusan merupakan suatu pilihan yang diambil oleh pimpinan dalam menentukan berbagai kepentingan organisasi. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai kekhasan yaitu, budaya keislaman berkaitan dengan nilai-nilai, kepercayaan, kebiasaan dan asumsi-asumsi dalam pelayanan pendidikannya. Oleh sebab itu, dalam aktivitas pelayanan tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab pimpinan dalam berbagai keputusan yang bersifat internal dan eksternal madrasah, sesuai dengan kapasitasnya. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan dapat dilihat dari data dan pengolahan informasi, kecepatan pengolahan informasi, isi dan tujuan serta manfaat keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Nilai komunalitas yang merupakan proporsi kontribusi variabel manifes membentuk variabel laten. Kontribusi variabel tersebut pada faktor utama yang menggambarkan ketepatan dalam pengambilan keputusan dipandang dari penilaian para guru, staf TU.

Berdasarkan hasil analisis faktor, hanya dua faktor dominan yakni;

(1) Kecepatan memperoleh informasi di lingkungan madrasah, merupakan bagian dari proses pembuatan keputusan oleh kepala madrasah, hal itu berkontribusi 77.7% dan memiliki bobot faktor 0.820

(2) Kecermatan dalam menerima informasi, hal itu berkontribusi 79.8% dan memiliki bobot faktor 0.874.

Berdasarkan hasil analisis faktor, hanya tiga faktor dominan yakni;

(1) Ketepatan mericek informasi, berkontribusi 88.8% dan memiliki bobot faktor 0.927.

(2) Tempo pengambilan keputusan, berkontribusi 71,3% dan memiliki bobot faktor 0.86.

(3) Pemberian rekomendasi promosi jabatan, berkontribusi 83.8% dan memiliki bobot faktor 0.821.

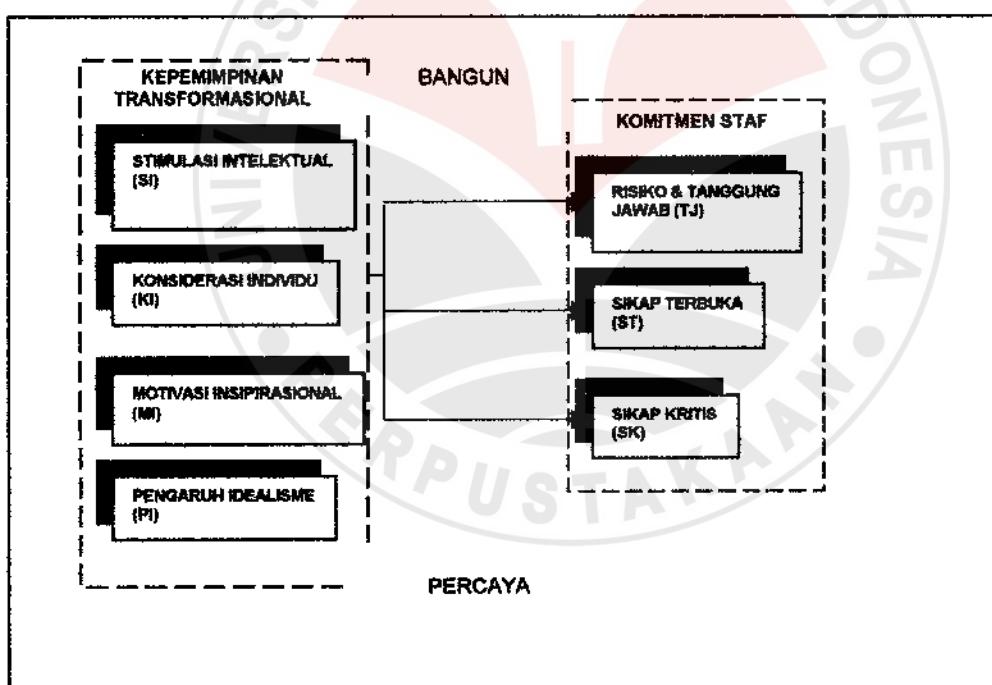
Dengan demikian nampak bahwa kualitas kehidupan madrasah yang diamati masih bersifat parsial, artinya belum sepenuhnya faktor-faktor yang diharapkan terintegrasi sebagai karakteristik kepemimpinan. Salah satu faktor yang belum tampak adalah evaluasi terhadap keputusan yang sudah ditetapkan.

Hasil analisis faktor dengan penilaian bawahan kepada kepemimpinan madrasah, menunjukkan adanya kesamaan makna yakni; karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

kepala MTs Negeri pada umumnya belum sesuai dengan tuntutan konseptual kepemimpinan pendidikan masa depan.

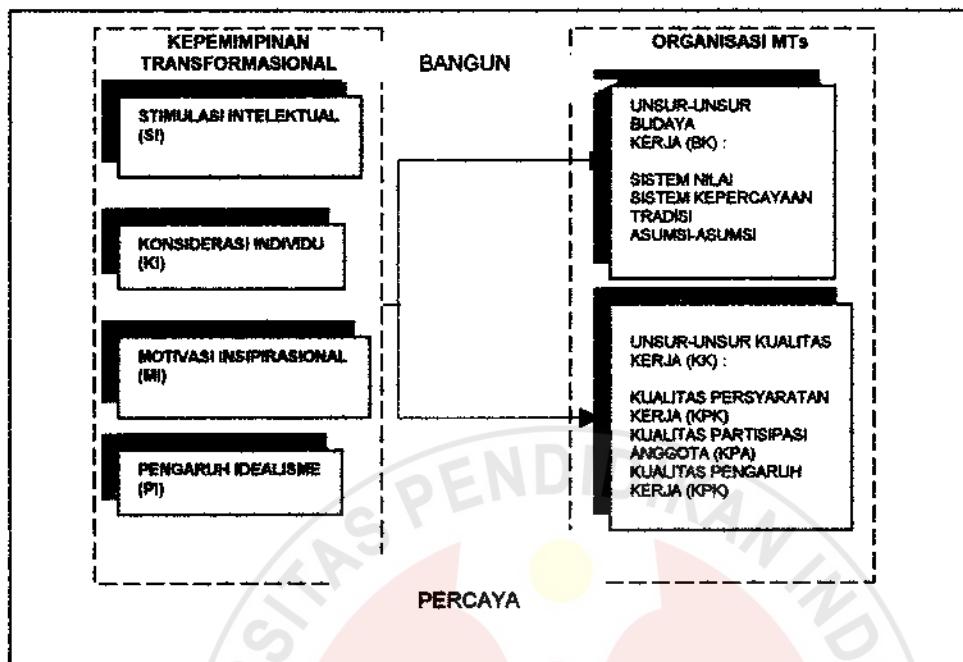
3. Pemodelan Kepemimpinan dalam Membangun Pengembangan MTs

Pemodelan merupakan wujud konkret sebagai tindak lanjut pelatihan yang dilaksanakan selama empat bulan. Pengembangan kepemimpinan kepala MTs Negeri, dilakukan sesuai dengan kesiapan dan potensi yang ada di madrasah masing-masing. Sebagai model kepemimpinan transformasional dalam aksi yang diperkirakan dapat menjembatani kebutuhan madrasah, maka dapat kiranya ditunjukkan suatu pola hubungan seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 5.1: Pola Hubungan Kepemimpinan dengan Pengembangan Komitmen Personil

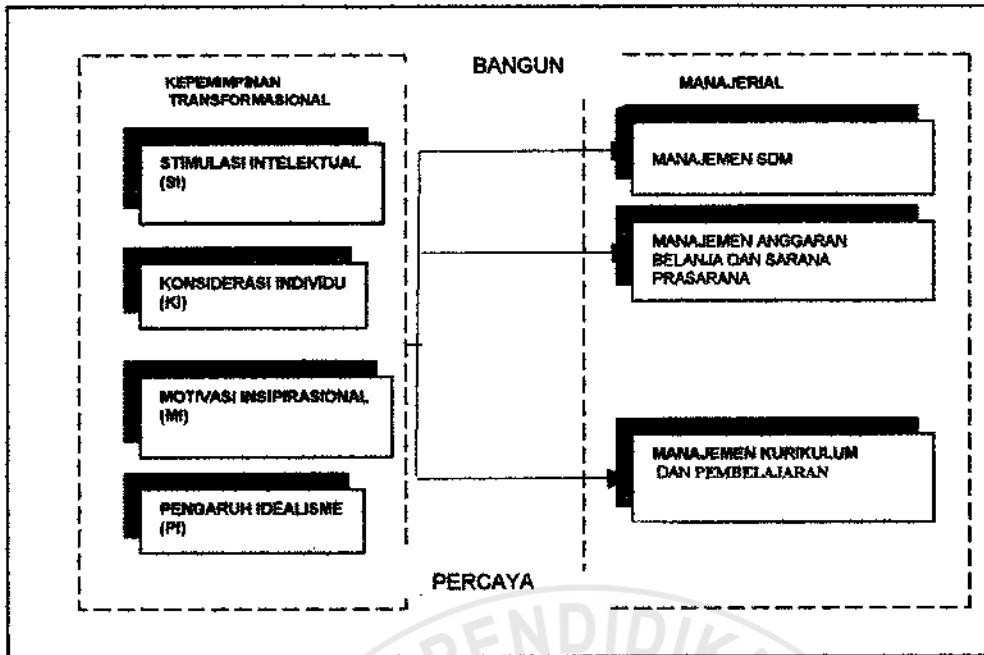
Model yang dikembangkan dalam pengembangan budaya dan kualitas kehidupan kerja madrasah dapat ditunjukkan pada gambar sebagai berikut.



Gambar 5.2: Pola Hubungan Kepemimpinan dengan Pengembangan Budaya dan Kualitas Kehidupan Kerja Madrasah

Pola hubungan kepemimpinan dengan pengembangan komitmen, budaya dan kualitas kehidupan kerja madrasah seperti ditunjukkan pada gambar 5.1 dan 5.2, merupakan strategi alternatif dalam pencapaian visi dan misi MTs, yang selanjutnya diharapkan dapat dijadikan basis pengembangan program.

Sebagai pimpinan yang mempunyai konsep teoretik dan praktik manajemen maka dalam mengimplementasikannya, ia harus mendorong para pembantu urusan kepala madrasah. Sebagai gambaran pola hubungan kepemimpinan seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 5.3: Pola Hubungan Kepemimpinan dengan Aktivitas Manajerial

Pemodelan yang diuraikan merupakan produk pelayanan pendidikan sebagai hasil pengembangan kepemimpinan kepala madrasah. Bertolak dari hasil analisis temuan, yang dilandasi oleh konsep teoretis sangat teruji bahwa penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinannya. Kemampuan pribadi kepemimpinan tersebut, dipengaruhi oleh latar belakang dan kemampuan mentransformasi pengetahuan, keterampilan kepada personil terutama guru dan staf TU, siswa, orang tua dan masyarakat di luar lingkungan madrasah. Secara makro merupakan proses mobilisasi kekuatan untuk merubah sistem dan mereformasi pelayanan pendidikan madrasah.

Pemimpin transformasional dalam konteks pendidikan selalu mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan proses dan hasil pelayanan pendidikan melalui :

- 1) Stimulasi intelektual, yakni seorang pimpinan (kepala madrasah) memberikan stimulus kepada guru, staf TU dan siswa untuk berperilaku kreatif dan inovatif dengan mengidentifikasi dan memecahkan masalah di lingkungan madrasah. Kreatifitas yang dilakukan harus memperhatikan kebutuhan pelayanan pendidikan dan mempertimbangkan reaksi publik terhadap kebijakan madrasah.
- 2) Konsiderasi individu, yakni kepala madrasah memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu (guru, staf TU dan siswa). Konsiderasi individual secara praktis harus memberikan realitas untuk terciptanya kondisi baru, dengan memperhatikan perbedaan individu atau kelompok.
- 3) Motivasi inspirasional, yakni kepala madrasah berupaya memberikan motivasi terhadap orang-orang di sekitarnya (guru, staf TU dan siswa). Motivasi harus terkait dengan tugas-tugas pelayanan pendidikan yang mempunyai nilai, sosial, agama, dan ekonomi.
- 4) Pengaruh idealisme, yaitu kepala madrasah berupaya menjadi teladan dalam tugas kesehariannya, mulai dari hal kecil sampai kepada pemecahan masalah secara amanah, tumaninah dan ramah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan setingkat SLTP yang bercirikan Islam, dalam proses pemberian pelayanan pendidikan diperlukan kepemimpinan yang

tidak hanya nilai sosial dan ekonomi dalam konteks dunia, akan tetapi harus merujuk kepada pola kepemimpinan Islam.

Kepemimpinan transformasional dalam konteks modern, dapat dijiwai oleh roh islami melalui refleksi kepemimpinan seperti yang diakui dunia dalam "Piagam Madinah". Nabi Muhammad SAW, mengeluarkan sebuah piagam yang bersemangat persatuan, persamaan, dan kebebasan konstruktif di negara yang masyarakatnya pluralistik.

Kepala madrasah dalam hubungan eksternal dalam pengembangan pendidikan, tampaknya harus mengacu kepada inti ajaran Islam. Secara pilosofis pendidikan mengacu kepada Al-Qur'an surat Sa'ba ayat 28 yang artinya "*dan bukanlah kami utus kamu, melainkan sebagai pemimpin sejati untuk manusia, yang menyampaikan kabar kegembiraan sekaligus peringatan. Sayang sekali, kebanyakan manusia tidak mengerti*".

Lingkungan pendidikan madrasah, merupakan suatu kondisi yang terjadi dalam pelayanan pendidikan yang bertujuan menghasilkan umat berkualitas. Oleh sebab itu perlu pimpinan yang mampu mentransformasikan nilai-nilai dalam kondisi pembelajaran yang mengarah kepada pencapaian kebahagiaan dunia dan akhirat.

Untuk itu kepemimpinan pendidikan transformasional, harus dijiwai oleh kepribadian Rasulullah sebagaimana firman Allah dalam Al Qur'an, surat Al

Ahzab ayat 21 yang artinya "sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik".

Keteladan yang menghiasi pribadi Rasulullah, tampak empat sifat kepemimpinan yaitu :

 **Sidik** (bisa dipercaya)

 **Amanah** (patut menerima kepercayaan)

 **Tabligh** (bisa menyampaikan firman Allah SWT)

 **Fatonah** (bijaksana dan cerdas)

Keempat sifat tersebut disebabkan Nabi SAW, mustahil mempunyai sifat kidzib (berdusta), khianat (berhianat), kitman (menyembunyikan pesan Allah SWT), dan baladah (bodoh). Hal itu, secara mendasar telah ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam salah satu hadits yang artinya "*kamu sekalian adalah pemimpin, dan kamu sekalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang apa yang kamu pimpin*".

Bertolak dari hasil pengembangan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, dan hasilnya kita tinjau dari pandangan kepemimpinan Islam diperoleh titik temu dan ada suatu garis kesepahaman konseptual untuk diangkat menjadi dalil berikut ini :

- (1) Hakikat kepemimpinan pendidikan khususnya di lingkungan MTs adalah atribut kepercayaan yang diberikan kepadanya, untuk menjalankan pelayanan pendidikan disertai dengan kecerdasan pikiran, kecerdasan hati

dan kecerdasan perilaku, yang setiap saat akan diminta pertanggungjawaban dunia akhirat.

- (2) Perilaku kepemimpinan pendidikan khususnya di lingkungan MTs, harus mampu mentransformasikan kemandirian pengetahuan, keterampilan, dan berkolaborasi dalam mengembangkan fungsi manajerial dengan menunjukkan, sifat sidik, amanah, tabligh dan fathonah.
- (3) Dalam menjalankan fungsi manajerial sebagai kepala MTs, harus dilandasi da'wah kepada anak-anak yang dipersiapkan menjadi umat muslim yang bertanggungjawab terhadap Imtaq dan Iptek.
- (4) Perilaku kepemimpinan transformasional bagi kepala MTs, dapat dikembangkan melalui pendekatan kemauan belajar secara mandiri, beradaptasi dengan lingkungan, perenungan dan pertukaran pengalaman di antara kepala MTs.