

**MANAJEMEN MADRASAH :
(Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan
Lembaga Pendidikan Islam)**

Hermawansyah¹

Email: hermawansyahbima065@gmail.com

STIT Sunan Giri Bima - NTB

Abstrak

Artikel ini membahas tentang model atau macam-macam kepemimpinan kepala Madrasah sebagai upaya mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, serta mengelola madrasah. Pengelolaan madrasah tentu bersangkut paut pula dengan segala unsur yang membentuk madrasah, baik itu tata kelola administrasi maupun perannya sebagai pemimpin terhadap bawahannya. Ini melingkupi memperkuat keyakinan, dukungan, dorongan dan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama lembaga pendidikan yang berkualitas serta memiliki daya saing. Semua indikator tersebut tentunya tidak terlepas dari peranan dan tanggung jawab kepala madrasah melalui analisis-analisis kelebihan dan kelemahannya. Kelemahan tersebut kemudian bisa diatasi dengan seminar, workshop ataupun pelatihan semacamnya yang dengan tujuan peningkatan kapasitas SDM Madrasah. Adapun upaya-upaya tersebut seperti; 1) pengembangan kurikulum SDM, 2) Perbaikan sarana dan prasarana, 3) peran serta masyarakat. Faktor-faktor pendukungnya ialah sarana dan prasarana dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran oleh guru. Disamping itu sebagai faktor penghambatnya adalah masalah guru, dana, kemampuan dan jiwa psikologis siswa yang berbeda-beda serta peran serta masyarakat yang masih rendah.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Pendidikan Islam*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan dalam pelaksanaannya melahirkan suatu konsep pemindahan pengalaman kepada anak didik, kegiatan pemindahan pengalaman serta mengembangkannya itu kemudian menempati tempat khusus dalam proses belajar-mengajar. Berdasarkan fungsi dan tanggung jawab tersebut diatas, maka sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 UU No.20 Tahun 2003 tentang Tujuan Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa:

Tujuan Pendidikan Nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Berdasarkan hal tersebut berarti kurikulum sekolah diharapkan mampu mengantarkan peserta didik untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan untuk mencapai Tujuan Pendidikan Nasional, tidak akan sampai kearah itu tanpa didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan islam yang berkualitas dan efektif. Kepemimpinan yang efektif merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang berubah-ubah

¹ Dosen STIT Sunan Giri Bima - NTB

² Sekretariat RI, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Thn 2003*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), 7

karena berlangsung melalui interaksi antar sesama manusia. Maka begitu pentingnya kepemimpinan itu dalam kehidupan manusia, Rosulullah Saw bersabda:

Artinya: “*masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu....*” (H.R Bukhari)²

Hadits tersebut memberikan interpretasi tentang kepemimpinan, bahwa manusia dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Dalam memanfaatkan kepemimpinan ini potensi akan bertumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan i'tikad yang baik pula. Kualitas kepemimpinan menentukan untuk mencapai keberhasilan suatu lembaga pendidikan Islam. Sebab kepemimpinan yang sukses itu mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal ini pimpinan merupakan kunci sukses bagi organisasi.³

Kepemimpinan dan pemimpin dibutuhkan untuk mengefesienkan setiap langkah atau kegiatan yang berarti. Dan hanya pemimpin-pemimpin yang bersedia mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif dan kemauan baik dari para pengikutnya (rakyat, anak buah, individu dan kelompok-kelompok individu yang di pimpin) untuk berinisiatif dan bekerja sama secara kooperatif, hanya pemimpin sedemikian inilah yang mampu menjamin kesejahteraan lahir batin masyarakat luas. Sekaligus, pemimpin macam tadi itu sanggup mempertinggi produktifitas dan efektifitas usaha bersama. Oleh karena itu pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factor*) yang dapat menentukan maju mundurnya suatu lembaga.⁴

Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan madrasah ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis. Kepala madrasah yang sekedar bergaya menunggu dan terlalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan didalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.⁵

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan diatas kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan aktif untuk mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi tantangan perubahan zaman. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan tidak saja dituntut menguasai teori kepemimpinan, tetapi ia harus terampil menerapkan dalam situasi praktis di aren kerja adalah ideal jika seorang pemimpin pendidikan di samping

² Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993), 14

³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990), 1

⁴ Ibid.

⁵ Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Malang: Aditya Media Bekerjasama Dengan UIN Malang Press, 2004), 212

memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern tapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir.

Lembaga pendidikan telah mengusahakan agar “Pendidikan bermutu” (*Quality Educaion*). Berarti Madrasah tersebut melaksanakan “Generasi Education” yaitu mengajarkan hal-hal yang bersifat mendasar (*The Basic*), dan mengembangkan pendidikan yang mengarah ke hal-hal yang penting. Pendidikan yang menekankan hal-hal yang mendasar ini sangat diperlukan untuk menempuh kemampuan para siswa mengikuti pendidikan tambahan atau pelatihan ulang (*Retrainability*) dan ketrampilan (*Skill*). Tujuan sekolah menerapkan ini agar anaknya kelak mempunyai bekal yang cukup secara agama dan pengetahuan umum sehingga dapat melanjutkan pendidikan ditengah-tengah masyarakat, sebagai sosok generasi yang utuh..

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dengan berbagai fungsi dan perannya, tentunya orang yang penting bertanggung jawab atas segala aktifitasnya serta maju atau mundur, baik atau jelek, kualitas atau tidaknya sebuah pendidikan yang dipimpinnya. Maka tidak mengherankan bila dia di sebut sebagai orang pertama dan utama atas eksistensinya serta mutu pendidikan yang dipimpinnya. Apalagi sampai kini kita masih kesulitan untuk menghilangkan kesan, anggapan dan image masyarakat, bahwa sekolah yang berlabel Islam di sebut pendidikan kedua “*second claas*” dan bukannya lembaga *First class* atau lembaga unggulan yang benar-benar dibutuhkan masyarakat. Apalagi dalam menghadapi kompetisi yang begitu ketat, baik antara lembaga pendidikan maupun outputnya, maka langkah-langkah dan inovasi pendidikan merupakan suatu yang tidak bisa ditawarkan lagi dan harus diwujudkan.

B. KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

1. Kepemimpinan Pendidikan

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "pengantar kepemimpinan pendidikan" yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.³

Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin mendapat pengaruh atau dapat diajak dan dikerahkan untuk mencapai tujuan atau memperoleh hasil maksimal. Firman

³ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), 23

Allah SWT sebagaimana tertera dalam Q.S Al-Imran ayat 104 yang mangatakan sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
 وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Terjemahan :

"Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelaha orang-orang yang beruntung".⁴

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Dia dituntut mampu mngantisipasi tindakan-tinadakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan untuk menampung apa yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu.⁵

Dalam kepemimpinan faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga salah satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT Q.S An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
 رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Terjemahan :

"Serulah kejalan Tuhanmu dengan hikmah dan peringatan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan (bantahan) yang lebih baik. Sungguh, Tuhanmu, ialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan ialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat bimbingan".⁶

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982). 83

⁵ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982). 36

⁶ Departemen Agama RI, ... 379

Setelah difahami pengertian pokok kepemimpinan yang bersifat definitif, maka dapatlah dipersempit lapangan pembahasan ini, yaitu kepada *scope* kepemimpinan yang dimiliki oleh mereka yang bergerak dalam lapangan pendidikan dan pengajaran. Sebelum membahas pengertian kepemimpinan sebagai suatu kesatuan, maka perlu dijelaskan juga pengertian pendidikan. (M.J Langeveld) berpendapat, bahwa pendidikan atau pedagogi adalah kegiatan membimbing anak manusia menuju pada kedewasaan dan kemandirian.⁷

Sedangkan menurut Dirawat dkk pengertian pendidikan ditinjau dari 2 segi yaitu: 1) Pendidikan sebagai suatu usaha atau proses mendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari, 2) Pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakekat dan kegiatan mendidik dan mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip dan praktek mendidik dan mengajar dengan cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu pesat, luas dan mendalam.⁸

Dari definisi tersebut jelas terlihat bahwa kepemimpinan pendidikan tidak hanya berlaku pada lembaga madrasah saja tetapi juga pada pendidikan luar madrasah. Untuk lebih jelasnya pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Dirawat bahwa:

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.⁹

Pengertian ini sejalan dengan sudut filosofis kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi azas hubungan kemanusiaan (*human relationship*). Dari beberapa definisi kepemimpinan pendidikan dapat diketahui unsur-unsurnya yaitu: 1) Adanya pemimpin pendidikan, 2) Adanya terpinpin (anggota bawahan), 3) Adanya wadah (organisasi/ lembaga pendidikan), 4) Adanya tujuan yang akan dicapai.

Dengan demikian dapatlah diambil pengertian bahwa yang dimaksud kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengkoordinir, menumbuhkan semangat kerja, mengarahkan orang-orang sebagai bawahan atau anggotanya dalam lapangan pendidikan untuk tujuan bersama. Seorang pemimpin harus mampu bekerja sama untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang frustasi dalam tindakan dan keputusan yang berakibat ketidakberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Agar kegiatan kerja pelaksana pendidikan dan pengajaran dapat berjalan teratur, penuh kegairahan didalam melaksanakan tugas jabatannya, dan agar bawahan memperoleh kesempatan untuk, mengembangkan pribadi dan jabatan mereka secara kontinyu, maka diperlukan adanya bimbingan, bantuan, dorongan dan koordinasi yang baik, termasuk dalam golongan ini yaitu kepala madrasah.

Disamping itu seorang pemimpin pendidikan harus mempunyai tiga bentuk perilaku seperti yang telah dicanangkan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa pemimpin itu

⁷ Kartini Kartono, *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*, (Bandung: Mandar Maju, 1992). 22

⁸ Dirawat dkk, ..., 32

⁹ Ibid, 33

harus bersifat: "*Ing ngarso asung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani*" yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia adalah *Di muka memberi tauladan, Di tengah-tengah membangun semangat, Dari belakang memberikan pengaruh*.⁸ Seorang pemimpin di muka, harus memiliki idealisme kuat serta kedudukan tersebut. Akan tetapi, menurut watak dan kecakapannya, seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin di muka, di tengah dan di belakang (*front leader, social leader, dan rear leader*).

Pengertian pemimpin pendidikan disini sebagaimana pendapat Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto bahwa: "Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan".⁹

Dari pengertian pemimpin pendidikan tersebut maka jelaslah mereka yang tergolong dalam pemimpin pendidikan tidak hanya pejabat yang memimpin lembaga pendidikan, tetapi juga guru kelas, wali kelas, guru bidang studi yang mempengaruhi murid dibawah bimbingannya, hanya ruang lingkup dan tingkatannya saja yang berbeda. Ruang lingkup dan perbedaan itulah yang menyebabkan *police* yang telah ditetapkan perlu disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga yang dipimpin.

Secara singkat orang yang memiliki kelebihan dan perlengkapan pribadinya, yang kemudian dengan kelebihan itu dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinasikan karyawan pendidikan lainnya kearah peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, maka ia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan, dan tergolong pemimpin dalam pendidikan.

2. Syarat-syarat Pemimpin Pendidikan Di Madrasah

Untuk memangku jabatan kepemimpinan dalam pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugas dan memainkan peran-peran kepemimpinan yang sukses, maka kepadanya dituntut memenuhi persyaratan-persyaratan status sosial ekonomi yang layak. Kepemimpinan dalam Islam adalah suatu hal yang interen serta merupakan salah satu subsistem dalam Islam pengaturan seluruh aspek kehidupan secara prinsipal. Islam mengatur minat amal tujuan sekaligus menagtur sumber kehidupan otak manusia, kemudian mengatur proses hidup perilaku dan tujuan hidup¹⁰.

Pada bagian ini akan dikemukakan persyaratan-persyaratan keprinadian yang menyangkut aspek jasmaniah dan rohaniah dari seorang pemimpin atau calon pemimpin pendidikan yang baik, mencakup pengerian kepribadian sebagai suatu totalitas kemanusiaan yang bulat dan utuh. Penekanan dan intensiats yang perlu dipenuhi oleh pemimpin pendidikan tentu tidaklah sama, sebab hal ini tergantung pada

⁸ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1990), 323

⁹ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Bina Aksara, 1984), 4

¹⁰ Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), 284-285

letak posisinya didalam struktur organisasi. Disamping itu penekanan dan intensitas tersebut dipengaruhi atau tergantung pula oleh pada filsafat pendidikan yang dianutnya.

Dalam kesempatan ini yang menjadi penekanan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, akan tetapi dalam mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain ntuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan. Al-Ghozali dalam buku "Administrasi Sekolah", menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yaitu: a) Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran, b) Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah, c) Kemampuan dalam pengorganisasian, d) Kemampuan dalam perencanaan. Berbagai pelaksanaan, dan pengawasan, e) Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.¹¹

3. Tipe Kepemimpinan Pendidikan di Madrasah

Bertitik tolak dari kepemimpinan pendidikan itu ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya didalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Dan cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak. Cara atau tehnik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau pola kepemimpinan. Istilah tipe atau pola dimaksudkan suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya.¹²

Pemimpin memperlihatkan tipe yang berbeda-beda. Karena ada kecenderungan dikalangan para ahli di bidang ini untuk menyusun berbagai stereotip pemimpin. Mengenai gaya kepemimpinan itu, dan sangat mungkin bahwa seorang administrator atau manager memakai suatu kombinasi beberapa gaya juga saat an situasi yang berbeda.¹³ Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan.

Berdasarkan konsep, sikap, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya maka dapatlah diklasifikasikan tipe atau pola kepemimpinan dalam pendidikan yaitu:

¹¹ Al-Ghozali dan Syamsuddin, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1977), 37

¹² Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), 41

¹³ Ibid, 44

a) Tipe Otoriter (*The Autocratic Style Of Leadership*), b) Tipe Laissez Faire (*Laissez Faire Style of Leadership*), c) Tipe Demokratis (*Democretic Style Of Leadership*)¹⁴

Adapun tipe kepemimpinan dalam pendidikan tersebut dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Yang dimaksud yaitu bahwa semua kebijaksanaan atau police dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan, tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinya.¹⁵ Pemimpin yang bergaya otoriter ini memegang kekuasaan mutlak. Langkah-langkah aktifitas ini ditentukan pemimpin satu persatu tanpa musyawarah dengan yang dipimpin, tiap-tiap police dan tugas instruksi harus dipatuhi tanpa diberi kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan.¹⁶

Dengan tipe ini suasana sekolah menjadi tegang, instruksi-instruksi harus ditaati, dia pula yang mengawasi dan menilai atau pekerjaan bawahan. Akibat kepemimpinan ini guru-guru tidak dineri kesempatan berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya. Dengan demikian situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru dan karyawan. Akibat dari kekuasaan ini memungkinkan timbulnya, sikap menyerah tanpa kritik, sikap "Sumuhun dawuh", terhadap pemimpin, dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.¹⁷

Untuk lebih jelasnya ciri-ciri kepemimpinan yang bertipe otoriter adalah sebagai berikut:

1. Mengutamakan pelaksanaan tugas
2. Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat
3. Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu
4. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin
5. Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya
6. Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan
7. Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana semata
8. Dalam kepemimpinan sukar memberi maaf kepada anggota bawahan
9. Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang
10. Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil.¹⁸

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter berarti seorang pemimpin dalam pendidikan mengidentikkan tujuan organisasi, dalam hal ini madrasah dengan tujuan pribadinya, sehingga memperlakukan para anggotanya sebagai alat dan dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proporsional, serta bersikap apriori dalam memperlakukan saran.

¹⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984).46

¹⁵ Dirawat dkk, ..., 49

¹⁶ Asmara U Husna, ..., 49

¹⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi ...*, 47

¹⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993).

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah Q.S Al-Maidah ayat 48;

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا^ع وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾

Terjemahan :

“dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian¹⁹ terhadap Kitab-Kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. untuk tiap-tiap umat diantara kamu²⁰, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu”²¹

Berdasarkan ayat tersebut diatas dapat difahami bahwa Islam tidak membenarkan kepemimpinan tipe otoriter, bahkan diperintahkan untuk melawan atau diterapkan dilembaga pendidikan madrasah kurang pas atau kurang sesuai. Karena akan berakibat pada anak yaitu kurang inisiatif, gugup. Ragu-ragu, suka membangkang atau menentang kewibawaan, penakut dan penurut.²²

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter (otoriter). Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku pembelot (*deserter*). Dalam proses kepemimpinan ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.²³ Dijelaskan pula oleh Oteng Sutisna bahwa dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha untuk mengontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok.

¹⁹ Maksudnya: Al Quran adalah ukuran untuk menentukan benar tidaknya ayat-ayat yang diturunkan dalam Kitab-Kitab sebelumnya.

²⁰ Maksudnya: umat Nabi Muhammad s.a.w. dan umat-umat yang sebelumnya.

²¹ Departemen Agama, ..., 168

²² Sutari Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Yogyakarta: FIP IKIP, 1982). 123

²³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut ...*, 167

Kepada para anggotanya diberikan tujuan-tujuan tetapi umumnya mereka dibiarkan untuk mencapai cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin lebih banyak berfungsi sebagai anggota kelompok ia memberikan nasehat dan pengaruhnya hanya sebanyak yang diminta.²⁴

Dari pendapat tersebut dapat di ambil pengertian bahwa pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan gaya Laissez Faire ini seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya menjunjung tinggi kebebasan bagi anggotanya untuk menjalankan tugas dan jabatannya tanpa mementingkan muawarah. Hal ini bertentangan dengan firman Allah dalam Q.S Al-Imron: 159 sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ع إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Terjemahan :

"... dan hendaklah musyawarah dengan mereka dalam beberapa urusan, dan bila engkau telah mengambil keputusan yang tetap, maka percayalah dirimu kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang mempercayai diri."²⁵

c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini menmpatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkkn organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.²⁶ Kepemimpinan tipe ini mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari pada anggota kepada putusan dan untuk memperbaiki kualitas melalui input bagi pemecahan masalah.

Kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan dan dipencarkan atau dibagikan kepada setiap anggota staf yang cakap dan mampu mengemban "delegation and sharing of authority". Pemimpin percaya bahwa setiap individu dan teman kerjanya dapat pula berbuat sesuatu dengan hasil yang maksimal asalkan situasi yang ada itu memungkinkan untuk berbuat dan membina kariernya masing-masing. Selanjutnya dalam kepemimpinan denokratis pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian ia memberikannya atas kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah. Adapun ciri-ciri demokratis anatar lain:

²⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan...*, 265

²⁵ Departemen Agama RI., 103

²⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut ...*, 169

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
3. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin²⁷.

Bila dilihat dari pengertian dan ciri-ciri masing-masing tipe atau gaya kepemimpinan tersebut, macam kepemimpinan yang tepat diterapkan dilembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Macam kepemimpinan yang baik dan sesuai dewasa ini adalah kepemimpinan demokratis. Semua guru disekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai, dan menghormati pendapat setiap guru. Pemimpin memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Ia bersifat bijaksana, didalam pembagian tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya termasuk pemimpin sekolah.²⁸

4. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan yang berkualitas sangat diperlukan oleh umat Islam sebagai satu jamaah atau didalam jamaah masing-masing, agar mampu memainkan peranan aktif dan positif dalam memakmurkan bumi. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan yang berkualitas dengan kendali Iman, setiap gerak dan langkahnya selalu didasarkan pada petunjuk dan tuntutan Allah SWT, karena kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan kehidupan manusia yang digerakkan Allah SWT yang harus disyukuri dengan terus berusaha meningkatkan kualitasnya.

Kualitas kepemimpinan harus ditempuh melalui usaha mengembangkan kemampuan berfikir, dengan tetap berada dalam kendali Iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan menetapkan keputusan, yang akan mewarnai kualitas kegiatan setiap orang yang yang dipimpin, disamping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan mengkomunikasikannya, agar mampu mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir, berfikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpin. Pada dasarnya berarti juga mampu memecahkan masalah secara efektif dan bersifat aplikatif.⁴⁰

Kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang

²⁷ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*,44

²⁸ Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), 28

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut*. 335

telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Syarat ideal seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan ada dua kapasitas pokok sebagai main point yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *managerial skill* dan *technical skill*. Namun demikian sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis (*technical skill*) yang dimiliki, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hal ini perlu dipahami bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Para ilmuwan mengemukakan sederetan kualitas-kualitas unggul dan sifat-sifat utama yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Misalnya, seorang pemimpin harus memiliki inteligensi tinggi, mampu mengambil kebijaksanaan yang tepat, mempunyai rasa humor, mampu memikul tanggung jawab, tepa selira, biasa bertindak adil dan jujur, memiliki ketrampilan teknis tinggi, berkepribadian imbang dan seterusnya. Sedangkan sarjana-sarjana lain lebih condong mengemukakan unsur-unsur relasi diantara pribadi pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sehubungan dengan hal ini, dituntut pemimpin kualitas-kualitas antara lain sebagai berikut: kemampuan mengadakan koordinasi, kemampuan mengkonsepsikan sekaligus menjabarkan tujuan-tujuan umum

Bersikap adil dan tidak berat sebelah sanggup memmbawa kelompoknya kepada tujuan yang pasti dan menguntungkan, membawa pengikutnya kepada kesejahteraan.⁴³ Dengan demikian dapat kita pahami, bahwa sifat-sifat utama yang diharap-harapkan itu merupakan konsep ideal, yaitu sangat diharapkan oleh orang banyak, namun tidak atau belum tentu dapat dipenuhi sebagai persyaratan seorang pemimpin dalam satu situasi khusus.

5. Kepala Madrasah Dalam Pemecahan Masalah Guru di Madrasah

Pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sangat berat, walaupun telah dibagikan tugas-tugas dan tanggung jawab kepada pembantu dan staf-staf lainnya yang ada disekolah⁴⁴. Karena ia akan menjadi orang yang pertama dalam memikul tanggung jawab untuk mengantarkan anak didik, guru serta staf lain sampai pada tujuan. Hal ini sebagaimana pendapat Broadman yang dikutip oleh Soekarno Indrafachrudi yang menyatakan bahwa:

Tugas utama kepala sekolah dan guru adalah mensukseskan pendidikan dan pengajaran. Akan tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, hendaknya memimpin guru, pegawai-pegawai dan orang tua murid. Oleh karena itu ia harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam merumuskan program agar pengajaran disekolah maju. Disamping itu ia harus menciptakan iklim saling mempercayai dalam kalangan guru dan perasaan aman dalam melaksanakan

⁴³ Kartini Kartono,..... 36

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*,, 7

kerja sama untuk membangun program supervisi dan mendorong mereka berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah.⁴⁵

Faktor sarana pendidikan harus memberi keleluasaan berkembang bagi guru dalam membina profesinya dengan tidak terlalu terganggu ada kegiatan administratif. Pengaturan sarana prasarana oleh kepala madrasah dilaksanakan melalui konsep yang matang yang dibicarakan bersama dalam sidang dewan guru atau lainnya. Faktor kedua merupakan faktor intern kepala madrasah yaitu ketrampilan yang harus dimiliki.

Sebuah lembaga pendidikan yang sudah tersedia sarana pendidikan dengan baik, dan aturan pelaksanaan ajaran sudah digariskan, serta pengemban tugas sudah tersedia, maka secara teoritis mungkin pekerjaan itu dikerjakan dengan lancar tetapi terkadang dalam kenyataan berbeda dengan teori. Faktor keberhasilan terletak manusia atau petugas yang dalam pengabdianya membutuhkan waktu, energi dan mungkin pengorbanan materiel untuk memecahkan masalah dan kesulitan yang dihadapi para staf bawahannya.

Didalam sekolah guru-gurulah yang memegang peranan penting dalam pertumbuhan anak-anak. Oleh sebab itu kita menghendaki supaya anak-anak itu tumbuh dengan baik disekolah, baiklah kita perhatikan lebih dahulu masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru dalam menjalankan tugas. Hanya dalam pekerjaan yang sehat dan menyenangkan terpupuklah moral yang tinggi pada guru-guru yang ingin berkorban untuk kemakmuran.⁴⁶

Pada umumnya masalah-masalah itu timbul pada seorang guru dan karyawan karena kebutuhan-kebutuhan yang ada pada dirinya tidak terpenuhi dan tidak puas sehingga stabilitas jiwa guru dan karyawan terganggu. Bagi guru dan karyawan disekolah memungkinkan kebutuhan yang tidak terpenuhi itu terdapat dalam lingkungan sekolah, rumah atau masyarakat. Mengenai berbagai masalah itu disebabkan:

Sebab-sebab yang mungkin menimbulkan ketidak puasan guru dan karyawan disekolah antara lain tentang statusnya seperti kenaikan pangkat yang tertunda, penempatan yang kurang tepat menimbulkan keamanan emosinya terganggu, tidak diberi kesempatan berinisiatif, dan tidak dapat mewujudkan idenya, sehingga merasa dirinya diperkosa dan diperlakukan tidak adil oleh pemimpin sekolah⁴⁷.

Sebab lain yang mungkin timbul dari lingkungan rumah antara lain kesejahteraan, ekonomi, dan hubungan suami istri, yang pada dasarnya berpangkal pada kebutuhan jasmani dan rohani. Dengan problem dan ketidakpuasan dalam lingkungan tersebut, menurut kepala madrasah untuk memecahkan dan berkeyakinan sebagai berikut: a) Konflik pasti dapat dihindari, b) Konflik timbul karena ada pemainnya yang menyebabkan terjadinya konflik, c) Bentuk otoritas yang legalistik seperti

⁴⁵ Ibid. , 62

⁴⁶ Ibid. , 63

⁴⁷ Ibid. , 64

“penyelesaian lewat saluran formal” sangat ditekankan, d) Kambing hitam diterima sebagai suatu yang tidak dapat dihindari.⁴⁸

a. Cara Pemecahan Masalah Secara Umum

Bantuan diberikan kepada kepala madrasah terhadap guru dan karyawan yang mempunyai masalah itu hendaknya dilakukan dengan sikap ilmiah dan tawakal. Tahap pendekatan ini adalah:

1. Sikap Ilmiah

Untuk memberi bantuan kepada guru dan karyawan yang mempunyai masalah sehingga mempengaruhi semangat kerja yang kurang interes dan tidak menyukai tantangan, daya kekuatan inesiatif secara loyalitas dan dedikasi yang tinggi maka kepala madrasah diharapkan mampu memecahkan persoalan dengan melalui pendekatan ilmiah. Tahap-tahap ini sebagai berikut:

- a) Mencari data-data pribadi guru dan karyawan dalam hubungannya dengan masalah yang dihadapi saat itu
- b) Menentukan langkah-langkah yang seharusnya dilakukan kepala madrasah dalam memecahkan masalah guru dan karyawan. Apabila data sudah lengkap kepala madrasah mulai menganalisa data itu kemudian disimpulkan untuk membuktikan hipotesa.
- c) Mencari beberapa interaktif pemecahan masalah untuk membantu guru dan karyawan tersebut.
- d) Menentukan alternatif yang paling baik dan paling tepat sebagai obat untuk menyembuhkan si penderita tersebut.⁴⁹

Pendekatan lain yang dipakai untuk menyelesaikan konflik dari setiap persoalan dikemukakan sebagai: 1) Pahami atau alami konflik-konflik yang tidak dapat diterima, 2) Selidiki sumber-sumber konflik, 3) Tentukan cara untuk mengatasi atau intervensi.⁵⁰

2. Sikap Batin dan Tawakal

Adakalanya secara ilmiah diatas telah dilakukan dengan baik, tetapi hasilnya terkadang masih jauh dari harapan, karena ternyata nasehat itu tidak membuka hati nurani atau bahkan lebih parah. Oleh karena itu ketika niat untuk membantu guru dan karyawan tersebut tercetus hendaknya antara guru karyawan dan pimpinan madrasah, itu lebih tawakal kepada Allah.

Cara itu dilakukan agar dapat membuka hati nurani sadar dan normal. Dan yang menjadi perhatian Louis Pondy menyatakan: konflik tidak seluruhnya jelek atau baik, tetapi ia seharusnya di evaluasi dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi undividu dan organisasi⁵¹. Secara umum memang konflik dapat menimbulkan tekanan, tetapi juga dapat mengakibatkan inovasi dan perubahan.

⁴⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Press), 117

⁴⁹ Ibid., 66

⁵⁰ Ibid., 67

⁵¹ Miftah Thoha, ..., 102

Konflik dapat menambah semangat orang-orang untuk beraktifitas. Oleh karena konflik sebaiknya diselesaikan secara baik, bukan dilawan atau dihindari

b. Pengembangan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Masyarakat senantiasa mendambakan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas. Tantangan-tantangan pengembangan lembaga yang semakin kompleks membutuhkan jawaban komprehensif sesuai dengan kebutuhan⁵². Untuk dapat menjawab tantangan dan mampu merespon kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi diperlukan perombakan sistem yang mendasar dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu diperlukan suatu perencanaan terpadu dan menyeluruh untuk mengadaptasikan tujuan lembaga dengan kebutuhan masyarakat, serta diperlukan adanya keterbukaan wawasan dan keberanian dalam memecahkan totalitas masalah. Dan ini diperlukan keterpaduan dan kejelasan antara cita-cita dan operasi, pemberdayaan dan reorientasi sistem, inovasi dalam manajemen serta peningkatan sumber daya manusia.⁵³

Dalam lembaga pendidikan Islam, tujuan pendidikan Islam harus tetap diarahkan untuk tercapainya totalitas kepribadian manusia. Tujuan ini memadukan konsepsi keTuhanan, kemanusiaan dan individualitas serta alam semesta. Siswa yang berkepribadian utuh memerlukan pendekatan diri dengan penciptanya dan tanggap dengan ciptanya (orang lain, binatang dan alam) disamping puas akan keberadaan dirinya (fisik, dan kebutuhan hidup). Pengembangan individu secara total berarti menyediakan alat dan sarana yang mampu menumbuhkan kembali segala potensi individu. Aspek kepercayaan, intelektual, emosional, moral dan karya dipadukan untuk tujuan ini.⁵⁴

Kurikulum yang disajikan harus senantiasa mengalami revisi-revisi sebagian atau bahkan perombakan totalitas kurikulum yang ada untuk di *update* sesuai dengan diskursus yang ada, sekaligus menyesuaikan porsi yang wajar dalam penyebaran materi pelajaran dalam berbagai bidang di sekolah sesuai dengan kebutuhan.⁵⁵

Ironisnya ketika dilihat agama sekarang ini semakin urgen dalam kehidupan masyarakat modern, tapi kenyataannya jam mata pelajaran pendidikan agama dikurangi di lembaga pendidikan umum (non agama) sementara di lembaga pendidikan yang berlabel agama makin dipadati dengan mata pelajaran non agama, atau paling tidak porsi untuk ini melebar. Meskipun memiliki tujuan luhur untuk memadukan pemahaman ilmu agama dengan ilmu lain, akan tetapi ternyata di beberapa lembaga berakibat pada menurunnya kualitas lulusan-lulusan sekolah terutama dalam hal keagamaan. Untuk menafikan aspek negatif dari hal ini, maka perlu penelaahan kembali paket kurikulum yang ada beserta segala aspeknya

⁵² A. Malik Fajar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, (LP3NI:Jakarta, 1998), 37-45

⁵³ Abdurrahman Mas'ud dkk, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2001). 110-120

⁵⁴ Abd. Rahman Abdullah, *Aktualisasi Konsep Dasar Pendidikan Islam Rekonstruksi Pemikiran Dalam Tjauan Filsafat Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001). 40-48

⁵⁵ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Al-Husna Zikra, 1996). 337-339

(organisasi, isi, bahan, strategi dan medianya). Disamping itu perlu juga dibentuk kelompok kerja untuk mematangkan kurikulum yang akan dilaksanakan.

Dilain pihak untuk memperoleh lembaga pendidikan yang benar-benar berkualitas, diperlukan rekonstruksi supaya mampu beradaptasi dengan lingkungan. Lembaga pendidikan harus difahami sebagai sistem terbuka. Rekonstruksi diarahkan untuk menjadi post birokrasi. Model lembaga ini akan lebih memanfaatkan pendekatan profesional, yang mementingkan kerjasama di antara karyawan dan lingkungan masyarakat. Implikasinya guru-guru yang memiliki kemampuan lebih baik, walaupun dalam usia kerja yang belum terlalu lama harus mendapat tempat selayaknya untuk mengembangkan lembaga.⁵⁶

Karena sifatnya tidak berdiri sendiri, maka lembaga pendidikan perlu juga membangun hubungan dengan lembaga pendidikan dan organisasi sosial lain, guna mendapatkan informasi terbaru tentang efektifitas pengembangan lembaga maupun kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan kinerja lembaga selama ini. Dengan demikian maka orientasi kedepan lembaga untuk dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang senantiasa berkembang dapat diwujudkan.

c. Visi Dan Misi Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dalam proses pengembangannya telah mengalami strategi pengelolaan dengan tujuan yang berubah yang disesuaikan dengan kondisi zaman. Pada zaman sebelum proklamasi kemerdekaan, madrasah dikelola untuk tujuan hidup akhirat, yang mana posisinya jauh berbeda dengan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah Belanda, yang mana mengarahkan program-program kepada keintelektualan anak didiknya.

Pengeluaran sistem sekolah itu semakin memperlebar jurang pemisah dari out put atau produksi pendidikan madrasah. Akibatnya kehidupan kwanegaraan timbullah perbedaan kualitas hidup dikalangan warga negara Indonesia sikap dan cara berfikir serta orientasi mengalami perbedaan yang sangat mencolok disatu produk Belanda yang bercolak sekuler dan intelektualistik dalam sikap dan pola pikirnya, disisi lain produk pendidikan madrasah dari pendidikan madrasah yang berorientasi kepada kehidupan akhirat dan mngabaikan kehidupan duniawi.

Pendidikan madrasah merupakan pendidikan yang bercirikan Islam tampaknya akan tetap menarik sebagai bahan kajian secara akademis. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa pendidikan madrasah adalah representasi dari sebuah modal pendidikan Islam di Indonesia sebagai sebuah pendidikan Islam, maka madrasah pada dasarnya mempunyai suatu misi secara eksplisit bahwa madrasah sesungguhnya mengemban amanah besar yang perwujudannya dan bagaimanapun juga akan merefleksikan diri citra Islam itu sendiri.

Madrasah merupakan lembaga umum pendidikan Islam yang berorientasi dibawah Departemen agama RI. Dalam pelaksanaannya diatur leh UUSPN, dan secara nasional sudah dianggap sah secara hukum. Madrasah dalam sistem

⁵⁶ Abdul Munir Mulkhan, *Nalar Spiritual Pendidikan Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: PT.Tiara Wacana, 2002). 187-191

pendidikannya mempunyai pengkhususan pendidikan keagamaan dan merupakan pemberian pengajaran pendidikan Islam secara formal kepada generasi muda, selain dari pada itu dalam madrasah tidaklah hanya mengajarkan pendidikan keagamaan saja akan tetapi juga mengajarkan pendidikan umum kepada peserta didiknya.

Dalam era globalisasi ini setiap orang dituntut untuk berfikir secara mendalam dan niversal. Pada era globalisasi ini merupakan sebuah tantangan yang serius bagi perkembangan madrasah. Madrasah mempunyai potensi didalam mempersiapkan generasi muda Indonesia yang beriptek dan berimtaq. Dan pada akhirnya akan memperkuat atau memberi kehidupan yang kuat di era globalisasi, tetapi dengan sistem pendidikan yang disediakan yang adaptif, responsif dan produktif untuk perubahan lingkungan seperti ilmu pengetahuan. Teknologi, masyarakat kebudayaan dan agama.

Sementara itu apabila kita menengok tentang masa yang akan datang memang merupakan sebuah masalah yang sangat menarik dalam kehidupan ini. Masa depan sebenarnya adalah sebuah proses yang masih dalam proses pencarian, oleh karena itu masih bersifat abstrak. Dengan demikian masa depan itu hanyalah merupakan sebuah prediksi atau bersifat rekayasa belaka dengan melihat realitas masa kini dan masa lampau sebagai bahan pijakan.

Prediksi tersebut dikemukakan Alvin Tover, bahwa terjadi pergeseran masyarakat dari masyarakat agraris menuju masyarakat pasca industri. Ungkapan ini menunjukkan bahwa yang akan mendominasi kehidupan manusia pada masa yang akan datang adalah kecanggihan teknologi industri. Kaitannya dengan pendidikan, maka yang patut dicermati secara teliti adalah pengembangan pendidikan masa depan, yang mana pendidikan tersebut harus meliputi tiga ciri pokok masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Herold G. Shane (salah seorang futulog) optimis bahwa masa depan sosio masa depan tehno dan masa depan biro, dengan segala implikasinya dan dampaknya terhadap jiwa manusia.⁵⁷

Berkaitan dengan misis keagamaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang menjadi cermin sebagian umat Islam, untuk itu fungsi dan tugas madrasah adalah merealisasikan cita-cita umat Islam menjadi manusia yang beriman da bertaqwa dalam rangka meraih kebahagiaan dunia dan akhirat. Madrasah yang dikenal sebagai Lembaga Pendidikan Islam juga memiliki masa depan jangka panjang yang jauh ke depan, yang sesungguhnya identitas madrasah dapat menjadi kekuatan moral dan mengagamakan manusia dalam era modern ini.

Untuk tetap mengeksiskan madrasah yang berkualitas dalam menghadapi perkembangan zaman perlu pengelolaan urusan seban-bainnya. Dalam pengelolaan ini harus benar-benar efektif, efisien dan relevan. Disini tugas madrasah sebagaimana yang diungkapkan oleh An-Nahlawi adalah:

1. Merealisasikan pendidikan Islam yang didasarkan atas prinsip fikir, aqidah dan tasyri' yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

⁵⁷ Muzayyin Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT.Bumi aksara, 1993). 12

2. Memelihara fitrah anak didik sebagai insan yang mulia
3. Memberikan kepada seperangkat peradapan dan kebudayaan Islami
4. Membersihkan pikiran dan jiwa dari pengaruh subyektifitas, karena pengaruh zaman dewasa ini lebih mengarah pada penyimpangan fitrah manusia
5. Memberikan wawasan nilai dan moral serta peradapan manusia yang membawa hasanah pemikiran anak didik menjadi berkembang
6. Menciptakan suasana kesatuan dan kesamaan antar anak didik
7. Tugas mengkoordinir dan membenahi kegiatan pendidikan
8. Menyempurnakan tugas-tugas lembaga pendidikan keluarga, masjid dan pesantren.

Guna melaksanakan tugas-tugas tersebut dibutuhkan suatu manajemen yang baik dan memadai yang pada dasarnya ditujukan untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan, sehingga madrasah dapat menjalankan dalam bentuk dan membina generasi muda yang mampu mengemban tugasnya sebagai pemimpin dimuka bumi ini. Jadi visi madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam pada hakekatnya adalah mempersiapkan dan merealisasikan generasi Islam Indonesia yang beriptek dan berimtaq dalam rangka meraih kebahagiaan dunia dan akhirat.

d. Pola Pembinaan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki eksistensi yang penting dalam mencerdaskan kehidupan Bangsa. Pembinaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas *out put* pendidikan yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat maka dari itu pembinaan dan pengembangan ini meliputi :

1. Pemberdayaan Swasta

Madrasah swasta adalah akar dari pertumbuhan lembaga pendidikan dilingkungan Departemen Agama, dan merupakan bagian terbesar dari populasi madrasah di Indonesia (95%). Madrasah swasta pada umumnya adalah madrasah dengan kondisi yang memprihatinkan. Dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dilingkungan Departemen Agama, pemberdayaan Madrasah swasta merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan. Pemberdayaan madrasah swasta dilaksanakan melalui beberapa program yaitu:

- a) Imbal swadaya, yaitu bantuan untuk membangun dan merehabilitasi bangunan gedung madrasah dan penyediaan peralatan pendidikan
- b) Bantuan pendidikan dan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya termasuk kepala madrasah dan tenaga administrasi yang dilaksanakan di dalam ataupun di luar negeri
- c) Bantuan atau konsisten terhadap penyelenggaraan pendidikan atau yayasan dalam rangka meningkatkan kemampuan pengelolaan pendidikan madrasah
- d) Akreditasi terhadap lembaga-lembaga pendidikan tradisional seperti pondok pesantren salafiyah dan madrasah khusus lain sebagai bagian integral dari pola pendidikan madrasah dalam rangka meningkatkan akses masyarakat kepada madrasah.

2. Peningkatan Kualitas

Dalam upaya memacu perkembangan kualitas pendidikan madrasah maka perlu diterangkan program strategis yang mampu mengangkat citra madrasah dalam dunia pendidikan di Indonesia. Program strategis itu meliputi:

a) Madrasah Model

Adalah sebuah strategis pengembangan kualitas pendidikan madrasah ada 2 hal yang ingin dicapai melalui pembangunan madrasah model yaitu: 1) Menciptakan madrasah-madrasah yang berkualitas yang memiliki kelengkapan sarana dan pra sarana yang memadai antara lain gedung, peralatan, bahan dan sumber belajar dan memiliki tenaga kependidikan yang profesional sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan, 2) Madrasah model berperan sebagai "*agent of change*" yaitu agen perubahan yang akan membawa madrasah disekitarnya untuk maju bersama-sama menjadi madrasah yang berkualitas.

b) Madrasah Terpadu

Adalah madrasah 12 tahun yang terdiri dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah yang berada dalam satu lokasi yang memiliki satu kesatuan administrasi, manajemen dan kurikulum. Hal ini akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi bagi madrasah-madrasah tersebut baik dari segi fasilitas fisik, peralatan, sumber-sumber belajar serta tenaga guru dan keuangan madrasah.

c) Madrasah Unggul, Madrasah yang memiliki keunggulan-keunggulan baik pada bidang studi umum maupun Agama Islam

d) Standar Kompetensi Kurikulum

Seiring dengandiberlakukannya otonomi Daerah, maka penerapan kurikulum yang bersifat sentralistik dikurangi dan diganti dengan kurikulum standar minimum kompetensi Nasional. Kurikulum penyelenggaraan madrasah untuk bisa memberikan pembelajaran kepada anak didik secara lebih efektif dan efisien

e) Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ini diberikan untuk meningkatkan pembelajaran bidang studi umum, mengingat sebagian besar guru madrasah adalah guru Pendidikan Agama Islam.

f) Penataran

Menurut Soekarno Indrafachrudi adalah memberi kesempatan kepada Guru untuk meningkatkan mutu pekerjaan. Penataran semacam ini merupakan suatu unit dan suatu "*Team-Working*" untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁸ Di dalam buku pedoman pembinaan profesional guru tujuan penataran adalah: 1) Menyampaikan gagasan pembaharuan, 2) Meningkatkan kemampuan profesional dalam bidang tertentu.

⁵⁸ Soekarto Indrafahrudi, ..., 91

Adapun metode penyajian dalam kegiatan penataran antara lain: 1) Ceramah dengan tanya jawab, 2) Kerja kelompok, 3) Kerja individu, 4) Penugasan, 5) Pengamatan lapangan, 6) Simulasi, 7) Pengalaman lapangan. Penggunaan metode tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penataran sehingga bisa membangkitkan dan menumbuhkan kreatifitas dan keaktifan sesama anggota.

g) **Penyediaan Bahan Atau Sumber-Sumber Belajar Guru Dan Siswa**

Penyediaan bahan-bahan dan sumber belajar seperti buku-buku, peralatan peraga pendidikan dan peralatan laboratorium merupakan program yang ikut strategis untuk menunjang peningkatan kualitas pendidikan dimadrasah.

C. PENUTUP

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan tugasnya dengan baik itu dapat ditandai oleh: tanggung jawab yang kuat seperti mengakui kekurangan dan kesalahan dalam segala aktifitasnya sebagai kepala madrasah serta mengikutsertakan seminar dan penataran yang berada di luar sekolah, keberanian dalam mengambil keputusan yang memberikan kesan tugas yang diberikan penting artinya untuk mencapai tujuan yaitu dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam.

Juga kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam diantaranya yaitu pengembangan kurikulum, sarana prasarana, sumber daya manusia (pendidik, siswa, pegawai) dan peran serta masyarakat. Dari usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah ini, merupakan usaha yang sangat luar biasa dengan adanya perencanaan yang sangat matang dalam mengupayakan pengembangan lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Malik Fajar. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI. 1998
- Abd. Rahman Abdullah. *Aktualisasi Konsep Dasar Pendidikan Islam Rekonstruksi Pemikiran Dalam Tjauan Filsafat Pendidikan Islam*. Yogyakarta: UII Press. 2001
- Abdul Munir Mulkhana. *Nalar Spiritual Pendidikan Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana. 2002
- Abdurrahman Mas'ud dkk. *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset. 2001
- Al-Ghozali dan Syamsuddin. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Cahaya Budi. 1977
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: PT. Pantja Simpati. 1982
- Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional cet III. 1986
- Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1993
- Hasan Langgulang. *Asas-asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Al-Husna Zikra. 1996
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara. 1984
- Imam Suprayogo. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: Aditya Media Bekerjasama Dengan UIN Malang Press. 2004
- Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali. 1990
- Kartini Kartono. *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*. Bandung: Mandar Maju. 1992
- Ma'mur Daud. *Terjemah Hadits Shahih Muslim*. Jakarta: Widjaya. 1993
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press. 2002
- Muzayyin Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Bumi aksara. 1993
- Ngalim Purwanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara. 1984
- Oteng Sutisna. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa. 1987
- Sekretariat RI. *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Thn 2003*. Bandung: Citra Umbara. 2003
- Soekarto Indrafachrudi. *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1994
- Soerjono Soekanto. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo. 1990
- Sondang P. Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung. 1982
- Sutari Imam Barnadib. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*. Yogyakarta: FIP IKIP. 1982
- Yusuf Amir Faisal. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press. 1995