



# **Islamic Management & Quality Culture**

## **Proceeding Book**

**Presented in:**

**Seminar dan Workshop Nasional**

**Malang, 26 - 28 April 2012**

Hosted by:  
**Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan UIN Malang**

Supported by:  
**Badan Sertifikasi SGS International**

# **Islamic Management & Quality Culture**

---

**Proceeding Book**

Presented in:  
National Seminar and Workshop  
Malang, 26 - 28 April 2012



# **Islamic Management & Quality Culture Proceeding Book**

## **Tim Reviewer :**

Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si.  
Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.  
Dr. H. Agus Mulyono, M.Kes.  
Dr. H. Fauzan Zenrif, M.Ag.  
Dr. H. Jamalullail Yunus, SE.MM.

## **Tim Editor :**

Rahmawati Baharuddin  
Ali Ridho  
Segaf  
Rosihan Aslihuddin  
Abdul Hakim

UMP 2012

ISBN 978-602-958-454-7

Cetakan I, 2012

---

Diterbitkan pertama kali oleh

**UIN-MALIKI PRESS (ANGGOTA IKAPI)**

Jalan Gajayana 50 Malang 65144

Telepon/Faksimile 0341 - 573225

E-mail: [penerbitan@uin-malang.ac.id](mailto:penerbitan@uin-malang.ac.id)

Website: [//press.uin-malang.ac.id](http://press.uin-malang.ac.id)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt yang telah melimpahkan Rahmat, Nikmat dan Taufiq-Nya, sehingga *proceeding* dengan tema : “Manajemen dan Budaya Mutu Islam 2012” dapat hadir di tangan pembaca.

*Proceeding* ini merupakan kumpulan beberapa artikel hasil Seminar dan Workshop Nasional yang dilaksanakan di Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang pada tanggal 26-28 April 2012. Kegiatan Seminar dan Workshop ini merupakan upaya awal didalam menggagas budaya mutu Islam dan bertujuan untuk merangkum beberapa nilai-nilai Islam terpilih yang nantinya diimplementasikan dan dibudayakan dalam upaya peningkatan kualitas PTAI di Indonesia. Upaya ini adalah sebuah proses yang diharapkan akan berkembang secara berkelanjutan sampai dimungkinkan untuk dikembangkannya suatu lembaga khusus yang mensertifikasi kualitas manajemen dan budaya perguruan tinggi menurut konsep Islam.

Penyelesaian *proceeding* ini memerlukan pencurahan tenaga dan pikiran, sebab itu diharapkan hasilnya akan banyak memberikan kontribusi dan manfaat bagi pengembangan berbagai lembaga pendidikan Islam, khususnya bagi lembaga Perguruan Tinggi Islam.

Selanjutnya, ucapan terimakasih yang tiada terhingga juga disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu, baik langsung maupun tidak langsung terhadap penyelesaian *proceeding* ini, terutama kepada para kontributor artikel. Mudah-mudahan akan memberikan penambahan wawasan dan penyengaran ilmu bagi pembaca.

Akhir kata, panitia menyadari bahwa penyusunan *proceeding* ini masih jauh dari kesempurnaan karena itu berbagai masukan dari berbagai pihak diperlukan untuk kesempurnaanya.

Malang, Mei 2012

Panitia

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR  
DAFTAR ISI

MENGGALI DIMENSI KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN IMPLEMENTASINYA DI UIN MALIKI MALANG <b>Ilfi Nur Diana</b>	1
KARAKTERISRIK KEPEMIMPINAN YANG AMANAH <b>Ali Musri Semjan Putra</b>	17
INTERNALISASI BUDAYA MUTU ISLAM MELALUI MANAJEMEN PADA PERGURUAN TINGGI <b>Nan Rahminawati</b>	47
ANALISIS REGRESI MULTIPLE PENILAIAN MAHASISWA TERHADAP PROSES PEMBELAJARAN <b>Abdul Kudus</b>	61
MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN MELALUI APLIKASI <i>INTERNAL QUALITY CULTURE</i> (IQC) BERBASIS <i>CORE VALUES</i> PADA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM <b>Agus Zaenul Fitri</b>	69
MEMBINCANG KONSEP PERGURUAN TINGGI ISLAM <b>Tutik Hamidah</b>	88
MEMBANGUN BUDAYA MUTU BERKARAKTER MUKMIN ULUL ALBAB DI PERGURUAN TINGGI BERBASIS <i>TOTAL QUALITY MANAJEMEN</i> (Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang) <b>Lailial Muhtifah</b>	99
MEMBANGUN BUDAYA UNGGUL LEMBAGA PENDIDIKAN <b>Irma Soraya</b>	134
MANAJEMEN NILAI; SARANA MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM <b>Munifah</b>	150
MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KH. MOH. SHOLEH BAHRUDDIN DALAM MEMBANGUN KARAKTER BERBASIS MULTIKULTURAL DI PERGURUAN TINGGI <b>Sulalah</b>	159



IMPLEMENTASI MANAJEMEN DAN SUSTAINABILITAS BUDAYA MUTU ISLAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARI'AH DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI ISLAM <b>Umrotul Khasanah</b>	174
MANAJEMEN MUTU PENGUJIAN DI PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM <b>Alfin Mustikawan</b>	185
MODEL PENILAIAN KINERJA STAIN PEKALONGAN PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i> (Kajian Pengembangan Model Penilaian Kinerja PTAI yang Efektif) <b>Karima Tamara</b>	199
PENJAMINAN MUTU INSTRUMEN PENGUKURAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN <b>Ali Ridho</b>	233
KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM (Suatu Tinjauan Teoritis) <b>Rahmawati Baharudin</b>	244
MITRA KEUANGAN PERGURUAN TINGGI ISLAM BERBASIS PERBANKAN SYARIAH <b>Segaf</b>	259
MANAJEMEN APOTEK PENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI YANG MENGINTEGRASIKAN SAINS DAN AGAMA <b>Abdul Hakim</b>	277
MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN DALAM KONTEKS KE-INDONESIA-AN (ANALISIS ATAS NOVEL LASKAR PELANGI) <b>Muhammad Munadi</b>	287
PERPADUAN KONSEP ALAM DENGAN TEKNOLOGI UNTUK PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM <b>Atok Isyulukhi</b>	298
MODEL PENILAIAN UNTUK EVALUASI PROFIL MAHASISWA MENGGUNAKAN METODE <i>PROFILE MATCHING ANALYSIS</i> <b>Syahiduz Zaman, M. Ainul Yaqin, Teguh Priyantoro</b>	328
MANAJEMEN DALAM PERSPEKTIF ISLAM <b>Moh. Yahya Obaid</b>	351
FALSAFAH KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS KEARIFAN ISLAM-JAWA <b>Dr. H. Mulyono, MA.</b>	367
KEPEMIMPINAN MADRASAH YANG EFEKTIF <b>Asmaun Sahlan</b>	380

SISTEM PENDIDIKAN TINGGI INTEGRATED (Kajian terhadap Model Integrasi Pesantren di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang) <b>Husniyatus Salamah Zainiyati</b>	393
MODEL PENILAIAN KINERJA PERGURUAN TINGGI BERBASIS WEB SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MUTU MANAJEMEN <b>Totok Chamidy dan Syahiduz Zaman</b>	415
MEMBANGUN <i>NEED OF ACHIEVEMENT</i> SEBAGAI BUDAYA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM <b>Isti'anah Abubakar, M.Ag</b>	432

# KEPEMIMPINAN MADRASAH YANG EFEKTIF

Asmaun Sahlan

(asmaunuinmalang@yahoo.com, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

## Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan madrasah yang efektif. Kepemimpinan madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan terhadap tujuan kemana aktivitas pendidikan akan dilaksanakan. Mengingat peran pemimpin sebagai pendorong kinerja para guru dan karyawan demi terlaksananya program kegiatan di madrasah, maka diperlukan efektifitas kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan madrasah yang efektif ialah mereka yang dapat beradaptasi dengan situasi bervariasi yang akan menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Adapun kepemimpinan madrasah yang efektif dapat diwujudkan melalui upaya-upaya serius untuk melaksanakan tugas yang meliputi: 1) Mampu memberdayakan semua potensi sumberdaya yang ada di lembaga dan masyarakat dalam rangka proses belajar mengajar yang produktif; 2) Dapat menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan tepat waktu; 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan; 4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya; 5) Bekerja secara kolaboratif dengan team manajemen; 6) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

**Kata-kata Kunci:** Efektivitas, Kepemimpinan, Madrasah

## A. Pendahuluan

Pada era globalisasi dan pasar bebas seperti sekarang ini hanya pemimpin organisasi yang dapat melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Kinerja pemimpin organisasi sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, pemimpin organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi *stagnasi* dan akhirnya mengalami keruntuhan (Mulyono, 2009:1).



Dalam mengemban visi, misi dan tujuan organisasi khususnya dalam kajian ini memfokuskan pada madrasah, unsur yang amat menentukan adalah sumber daya manusia (pengurus lembaga/yayasan, pimpinan/kepala sekolah, guru, pegawai, dan peserta didik) yang terlibat langsung pada proses pendidikan di madrasah tersebut. Dari sumber daya manusia tersebut yang paling dominan dalam menentukan strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah pihak pimpinan. Keberhasilan lembaga pendidikan madrasah sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Dengan kata lain, sebuah madrasah dapat lebih berhasil dari madrasah lainnya karena dipengaruhi oleh keunggulan kepengimpinannya. Faktor tersebut dapat diamati melalui unsur-unsurnya. Adapun unsur-unsur utama kepemimpinan secara umum mengacu kepada: kecerdasan, kepribadian, karakteristik fisik, kemampuan supervisi, dan keterbatasan pendekatan kesifatan (Suprihanto, dkk., 2003:95-96). Terkait dengan masalah tersebut maka dalam artikel ini penulis mengkaji tentang: *Bagaimana mewujudkan kepemimpinan madrasah yang efektif?*

## **B. Pengertian Kepemimpinan Madrasah**

Pemimpin adalah orang yang diberi kepercayaan oleh yayasan, organisasi atau pemerintah untuk mengelola organisasinya. Pemimpin madrasah harus dapat mengelola agar dapat berkembang dari waktu ke waktu. Berbagai macam potensi yang ada di lembaga perlu diberdayakan oleh pemimpin secara efektif, sehingga tercipta suasana kerja yang produktif. Selain itu, penataan administrasi dan lingkungan fisik perlu diperhatikan, dibina agar pelayanan pada siswa dapat dilakukan maksimal. Agar dapat memahami keberadaan kepemimpinan seseorang di madrasah, maka perlu dikorelasikan antara *teori* dengan *pengalamannya* di lapangan secara praktisnya, terutama ketika seseorang itu hidup bersosialisasi dengan kelompoknya. Oleh karena itu, proses kepemimpinan seseorang dapat dirasakan anggotanya, jika pemimpin mampu mempengaruhi kelompoknya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh George R. Terry bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Terry, 1960:493).

Kita dapat melihat aktivitas kepemimpinan di madrasah, kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan, agar mereka mau mengerjakan

sesuatu kegiatan yang bermakna guna mencapai tujuan dari pendidikan Islam. Para guru dimotivasi agar bekerja secara ikhlas, sabar guna melaksanakan tugas mendidik di madrasah. Ini merupakan bukti atas proses kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Sebagai orang yang dipercaya, maka pemimpin madrasah mempunyai fungsi vital yakni sebagai manajer. Mengapa dibutuhkan kehadiran pemimpin di madrasah atau lembaga pendidikan Islam lainnya? Kehadiran pemimpin di madrasah itu sebagai pelopor dalam pemberdaya semua potensi yang ada di madrasah, sebab keberhasilan lembaga dalam menjalankan pendidikan Islam sangat ditentukan oleh proses manajemen seorang pemimpin. Pemimpin di lembaga pendidikan itu penting, karena mampu mengendalikan dan memberi solusi orang-orang dalam kelompok bila terjadi konflik, sehingga tercipta suasana tentram dan dapat dinikmati bersama (Thoha, 1983:4). Dengan demikian pemimpin itu penting karena kehadirannya sebagai motor penggerak terhadap guru dan karyawan di sekolah. Namun demikian, keberhasilan menjalankan tugasnya sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan gaya kepemimpinannya yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpin.

Sehubungan dengan visi pendidikan Islam di madrasah, maka kepemimpinan/pergerakan merupakan fungsi vital pimpinan madrasah sebagai pengendali lembaga. Dikatakan vital karena pemimpin itu sebagai *motor penggerak* segenap SDM yang ada di lingkungan madrasah. Aktivitas pimpinan lembaga akan tampak di madrasah, ketika ia berupaya *mempengaruhi, menggerakkan* dan *mengarahkan* guru-guru dan karyawan madrasah untuk *bekerja* dengan niat karena Allah, sabar, ulet, penuh antusias, inovatif, kreatif dan penuh tanggung jawab terhadap tugas dan jabatan masing-masing. Dengan demikian, kepemimpinan itu dapat muncul dimanapun dan kapanpun, bila ada bagian yang saling mempengaruhinya, antara lain adanya orang yang memimpin, anggota organisasi/lembaga atau orang yang dipimpin, adanya program kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dan visi bersama yang jelas.

### C. Tugas dan Tanggung Jawab Pemimpin Madrasah

Aktivitas pemimpin di lembaga pendidikan, memang sangat kompleks, sebab dia harus mampu mengendalikan segala potensi yang ada tanpa menyakiti anggota. Pemimpin harus tetap memberikan daya tarik, perhatian dan simpati yang tinggi pada anak buahnya, walaupun berada di masa-masa yang serba kesulitan.<sup>185</sup> Pemimpin harus berupaya mengayomi, membantu, mengarahkan dan menjadi tauladan bawahannya dari setiap tindakannya, sehingga tercipta kerjasama yang berkualitas. Sebab salah satu penentu keberhasilan madrasah adalah apabila madrasah dapat berfungsi melayani dengan baik selama berlangsungnya proses belajar siswa di madrasah hingga mencapai hasil yang memuaskan.

Berdasarkan satuan pendidikan, kepala madrasah menduduki dua jabatan penting sebagai *manajer* dan *pemimpin* yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. *Pertama*, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.

---

<sup>185</sup> Perhatian seorang pemimpin yang dapat diteladani oleh setiap orang adalah kepemimpinan Kholifah Umar bin Chattab. Suatu malam, beliau berjalan-jalan melihat keadaan rakyatnya. Di tengah-tengah perjalanan malamnya di suatu desa, beliau mendengar tangisan bocah kecil yang menyayat hatinya. Umar berusaha mendekati suara itu, betapa terkejutnya Umar, karena dijumpainya seorang anak kecil bersama ibunya berada di rumah gubuk. Umar mendekati dan mengintainya dari sela-sela dinding. Beliau melihat seorang ibu yang sedang duduk di depan tungku. Ketika Umar masuk, ibu itu ditanya, "Mengapa anak-anaknya menangis dan gerangan apakah yang ditanaknya itu?". Ibu itu memberitahu bahwa yang ditanaknya adalah batu, anaknya menangis kelaparan, karena tidak mempunyai gandum untuk persediaan makan. Dengan pura-pura menanaknya itu, harapannya agar tangisan anaknya berkurang, dan kalau sudah payah mereka akan segera tertidur. Tak lama, Ibu itu menyatakan kritiknya terhadap *kepemimpinan* Umar yang tidak mengetahui rakyatnya hidup sengsara seperti dia. Ibu itu ternyata tidak tahu kalau yang dihadapinya adalah Kholifah pemimpin negara dan bangsanya. Setelah mengetahui keadaan ibu tersebut, Umar memberi dan malam itu beliau bergegas menuju gudang miliknya yang di dalamnya terdapat persediaan makanan, diambilnya satu karung gandum dan dipanggulnya untuk diberikan kepada ibu yang ada di desa itu. Pada saat Umar akan mengantarkan bahan makanan itu, ada salah seorang sahabatnya bermaksud membantu dan mengantarkan Umar yang sedang membawa gandum itu, akan tetapi Umar secara tegas menolaknya dengan ucapan, "Apakah engkau sanggup memikul dosaku kelak di hadapan Allah?"



Sebagai pengelola aktivitas pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumberdaya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan memiliki tugas mengembangkan kinerja para personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional, akhlaqul karimah para ustazah di lembaga itu secara bergantian.

Di dalam Permen Diknas Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah yang disahkan pada 17 April tahun 2007 dijelaskan bahwa kepala sekolah mempunyai 5 kompetensi utama yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial (Permen Diknas No 13 tahun 2007). Sesuai peraturan tersebut, maka peran kepala madrasah sebagai manajer yakni mempunyai tanggung jawab manajerial, yang meliputi beberapa aspek, antara lain:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan potensi yang dimiliki.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan potensi madrasah yang ada.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru, staf dan sarana prasaran dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
8. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

9. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
10. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
11. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
12. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
13. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
15. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Beberapa hal di atas merupakan satu kompetensi dari 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Namun, bagaimana kenyataan di lapangan? Masih banyak peran serta semua pihak baik itu pemerintah, guru, masyarakat, dan lainnya untuk dapat menjalankan peran dan kompetensi mereka masih sampai pada batas *minimal* sebagaimana diamanatkan oleh Permen No. 13 thn 2007 tersebut.

Sebagai kepala madrasah /pemimpin formal harus mampu mensukseskan visi dan misi madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Biasanya pengangkatan kepala madrasah ini diangkat dari orang-orang yang berasal dari teman mengajar yang sudah berpengalaman. Dalam hal ini, Mulyasa menegaskan perlunya pengembangan diri dan menjadi figur, mediator, manajer, administartor, supervisor, leader, inovator dan motivator (Mulyasa, 2006:98). Hal ini penting untuk menunjang kemampuannya dalam memimpin madrasah yang sedang berada di era tantangan. Di sisi lain agar madrsah mudah bersaing dalam meningkatkan kualitasnya.

#### **D. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan di Madrasah**

Kepala madrasah memiliki pengaruh yang strategis dalam mensukseskan tujuan pendidikan di madrasah. Pengaruh strategisnya dapat diamati ketika mengendalikan anggotanya dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang sudah diberikan. Bagi Saroni, tanpa adanya kepala madrasah, arah dan gerak sekolah/madrasah tidak dapat sesuai dengan yang diharapkan (Saroni, 2006:37). Ketidaksesuaian arah ini disebabkan adanya kelemahan dari masing-masing personil yang bergerak sesuai dengan kemauannya sendiri untuk menyiapkan segala kebutuhan yang dibutuhkan lembaga. Setiap anggota berambisi melakukan aktivitas sesuai visi dan misi yang dipahami menurut kemampuannya sendiri, sehingga ada kecenderungan bersaing di tubuh lembaga madrasah itu.

Persaingan dalam kebaikan itu dianjurkan, akan tetapi bila ada yang dirugikan, maka aktivitas persaingan ini di nilai tidak sehat bahkan akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi madrasah. Hal ini, perlu diwaspadai, diantisipasi oleh kepala sekolah/madrasah mengingat tanggung jawab madrasah cukup kompleks dan berpengaruh terhadap mutu siswa. Dengan demikian dapat dipahami betapa pentingnya memahami tujuan kepemimpinan di madrasah, yakni *mengatur* setiap anggota dalam melaksanakan tugasnya, agar program kegiatan yang direncanakan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sesuai kondisi dan kebutuhan setiap madrasah yang berkembang, maka memahami hakikat tujuan kepemimpinan bagi kepala madrasah memang harus diperhatikan, karena mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap mutu pendidikan madrasah. Sebab, dengan adanya kepemimpinan madrasah, maka ada kekuatan yang mengarahkan etos kerja guru, para karyawan sesuai visi dan misi lembaga secara keseluruhan, sehingga mudah terhindar dari sifat individualis (personil). Dengan demikian, tercipta suasana yang nyaman, tenang dan penuh kekeluargaan. Beliaulah sebagai nahkoda yang mengatur kemana kapal akan berlayar dengan menyelamatkan komunitas yang sedang belajar di madrasah.

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah adalah memahami *fungsi* kepemimpinan madrasah. Hal ini dikarenakan perilaku kepemimpinan madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan kinerja rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para



guru baik sebagai individu maupun kelompok (Depag, 2007:71). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa fungsi kepemimpinan pendidikan di madrasah mengarah pada berbagai aktivitas yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah/madrasah dalam upaya menggerakkan ustad/guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat lain agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program pendidikan yang ada di madrasah.

Ada niat dan dimplementasikan oleh anggota lembaga dalam bentuk ikhtiar/usaha melaksanakan tugas secara merupakan bukti bahwa kepemimpinan madrasah mampu memberi pengaruh terhadap SDM di madrasah. Mengingat kemampuan dari kepala sekolah itu berbeda-beda, maka paling tidak ada tiga aktivitas fungsi kepemimpinan yang perlu diperhatikan. *Pertama*, memberi bantuan pada para pendidik di madrasah untuk memahami, merumuskan, dan memilih tujuan pendidikan. *Kedua*, berusaha untuk menggerakkan semua komunitas di madrasah yang meliputi pendidik, siswa, karyawan dan tenaga kerja lainnya guna memahami dan mensukseskan program kerja yang sudah disepakati bersama. Hal ini penting, karena sukses dan tidaknya program yang disepakati bersama tergantung dari perhatian seluruh komunitasnya, apakah merasa memiliki atau acuh tak acuh dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya. *Ketiga*, menciptakan situasi dan kondisi madrasah yang nyaman, kondusif, sehingga setiap warga madrasah dapat bekerja secara produktif dan merasakan kepuasan bekerja sesuai rencana. Situasi demikian ini dapat tercapai melalui kesadaran dari masing-masing SDM yang diberi amanah.

#### **E. Syarat-Syarat Memimpin Madrasah**

Pekerjaan memimpin itu sangat kompleks, karena itu membutuhkan kemampuan, kepekaan sosial dan ketrampilan manajerial dalam mengendalikan lembaga madrasah. Kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, sebagaimana yang dicontohkan dalam sifat Rasulullah SAW yaitu amanah, fathonah, sidhik, tablig. Keempat sifat inilah yang dapat memberi pengaruh terhadap perubahan di masyarakat jahiliyah (Sahlan, 2010).

Sungguh, keberhasilan mempengaruhi orang lain akan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh diri seseorang. Sehingga sangat relevan dengan peringatan Allah, yakni *ibda'binnafsi* artinya *mengajak diri sendiri* terlebih dulu

sebelum mengajak kepada orang lain. Sesuai sifat Rasulullah saw. maka kepemimpinan seorang kepala madrasah juga dipengaruhi oleh kepribadian, pemahaman dan penguasaan terhadap visi pendidikan di madrasah, serta wawasan dan pengetahuan.

### 1. Kepribadian/*personality*

Kepribadian ini apat diartikan sebagai kompetensi diri yang terkait dengan bagaimana seorang kepala sekolah ini mengelola pribadinya agar dapat memberikan pengaruh pada kamunitas yang dipimpin tanpa ada unsur paksaan. Mengajak tanpa ada unsur memaksa merupakan salah satu ciri perbuatan yang menyejukkan hati pengikutnya, karena tidak ada unsur menyakiti diantara komunitas itu. Hal ini membutuhkan sosok kepala madrasah yang benar-benar memiliki kepribadian ganda, yaitu kepala madrasah yang bertanggung jawab mengayomi, mendidik, mengarahkan anak buahnya dan sekaligus memberi teladan.

Agar kepala madrasah memiliki kepribadian yang unggul, maka setidaknya perlu dibiasakan hidup bersosialisasi dengan sikap terbuka, berhati luas, suka memberi contoh, rendah hati, percaya diri, produktif, suka membantu, bersemangat, mengutamakan kepentingan orang lain, aktif bekerja, peka dengan situasi dan kondisi serta melibatkan anak buah dalam aktivitas madrasah. Hal ini penting, mengingat Allah telah berfirman yang artinya "*Dan rendahlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikuti, yaitu orang yang beriman,*" (Asy-Syua'ara:215). Rasulullah saw juga berpesan pada para pemimpin agar sayang, lunak kepada bawahannya dan tidak boleh mengabaikan kepentingan mereka.<sup>186</sup> Bukan sebaliknya, yakni kehadiran pimpinan madrasah itu menyeramkan dan kurang diperhatikan oleh anggotanya, sehingga berdampak pada tenaga pendidik yang kurang bersemangat dalam mengerjakan tugas sehari-hari di madrasah.

---

<sup>186</sup> Anjuran bersikap lunak dan harus perhatian merupakan amal yang baik, sebagaimana sabda Rasulullah saw., yang artinya, "*Dari Aisyah ra, dia berkata: "Saya mendengar Rasulullah saw bersabda di rumahku ini: "Ya Allah siapa yang mempunyai wewenang tertentu terhadap urusan umatku, lalu mereka bersikap keras pada mereka maka bersikap keraslah padanya, dan siapa yang memiliki wewenang tertentu terhadap urusan umatku lalu ia bersikap lunak kepada mereka maka sayangilah padanya."*(HR.Muslim).

### **b. Pemahaman dan Penguasaan terhadap Visi Pendidikan Madrasah**

Sebagai kepala madrasah, harus mempunyai paradigma pemikiran yang membangun sejalan dengan visi pendidikan Islam. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu merumuskan tujuan-tujuan, merenungkan dan memikirkan visi lembaga yang hendak dicapai. Setelah itu, kepala madrasah segera menyampaikan pada anggotanya secara detail, agar nilai abstrak visi yang sudah dibuat itu dapat dipahami sepenuhnya oleh tenaga pendidik dan karyawan di madrasah.

### **3. Wawasan/pengetahuan**

Wawasan atau pengetahuan yang luas merupakan kebutuhan bagi kepala madrasah, mengingat peran pengetahuan ini sebagai daya dukung terlaksananya fungsi kepemimpinan dengan baik. Pengetahuan ini adakalanya yang berhubungan dengan kepemimpinan atau belajar pengetahuan lainnya. Sebab pengetahuan satu dengan lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Agar fungsi kepemimpinan kepala madrasah ini bergerak sesuai dengan kebutuhan, maka kepala madrasah perlu membekali diri dengan pengetahuan kepemimpinan, yang meliputi: konstruktif, kreatif, kooperatif, partisipatif dan delegasi yang baik.

M. Ngalim Purwanto (2008:55-58), mengemukakan beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan antara lain: (a) *Rendah hati dan sederhana*, ia hendaknya lebih banyak bertanya dan mendengarkan dari pada berkata dan menyuruh. (b) *Bersifat suka menolong*, senantiasa siap sedia membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya, namun tidak memaksakan. (c) *Sabar dan memiliki kestabilan emosi*, tidak memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan dan sebaliknya. (d) *Percaya kepada diri sendiri*, menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya, percaya bahwa mereka pasti bisa melakukan tugas dengan baik. (e) *Jujur, adil, dan dapat dipercaya*, selalu menepati janji dan tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil keputusan dan teliti dalam melaksanaannya serta berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri. (f) *Keahlian dalam jabatan*, ahli dalam bidang pekerjaan yang dipimpinnya. Sifat a sampai e yang telah disebutkan itu berkaitan dengan sifat-sifat watak pribadi



yang sebagian besar adalah hasil pengaruh faktor-faktor pembawaan dan lingkungan, yang memberikan kedudukan yang kuat bagi kita untuk melakukan interaksi kemanusiaan. Namun, bagaimanapun besarnya kesediaan kita untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa keahlian yang memadai, maka tentunya kita tidak dapat memberikan bantuan yang diperlukan.

## **F. Kepemimpinan Madrasah yang Efektif**

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan terhadap tujuan kemana aktivitas pendidikan akan dilaksanakan. Pendidikan menurut Malik Fadjar merupakan salah satu kegiatan hidup yang wajib hukumnya bagi pria maupun wanita, dilaksanakan sepanjang hayat, kepada siapapun dan kapanpun juga (Malik Fadjar, 1998:57). Kebutuhan belajar yang disampaikan Malik Fadjar ini bagian yang tak terpisahkan dengan arah tujuan pendidikan Islam yang ditetapkan oleh kepala madrasah. Mengingat peran pemimpin sebagai pendorong kinerja para guru dan karyawan demi terlaksananya program kegiatan di madrasah, maka diperlukan efektifitas kepemimpinan kepala madrasah.

Menurut Mahdi, kepemimpinan efektif itu bukan sekedar pusat kedudukan dan kekuatan, akan tetapi merupakan interaksi aktif yang efektif. Efektif dalam mencapai tujuan dapat diperoleh dengan cara memiliki *kapabilitas*, *ketajaman* dalam melihat tujuan dan memahami konsepsinya, dan *kordinasi* yakni kemampuan mendefinisikan tugas merencanakan hubungan kerja dan mengkoordinasikannya, mengefektifkan penyampaian dan penerimaan informasi (Mahdi, 2002:14).

Adapun kepemimpinan madrasah yang efektif menurut Departemen Agama (2003:72) dapat dianalisis dari:

1. Mampu memberdayakan semua potensi sumberdaya yang ada di lembaga dan masyarakat dalam rangka proses belajar mengajar yang produktif,
2. Dapat menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan tepat waktu,
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan,
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya,

5. Bekerja secara kolaboratif dengan team manajemen,
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan madrasah merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengelola madrasah secara efektif dengan para guru dan karyawan dalam situasi yang kondusif. Dalam mengelola madrasah, kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar. Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju tujuan madrasah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu pendidikan yang efektif, kepala madrasah dan seluruh *stakeholders* harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

### **G. Kesimpulan**

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam kinerjanya selalu membuka diri menerima masukan dari guru dan karyawan lainnya dalam persoalan penting. Kepemimpinan madrasah yang efektif ialah mereka yang dapat beradaptasi dengan situasi bervariasi yang akan menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Adapun kepemimpinan madrasah yang efektif dapat diwujudkan melalui upaya-upaya serius untuk melaksanakan tugas yang meliputi: 1) Mampu memberdayakan semua potensi sumberdaya yang ada di lembaga dan masyarakat dalam rangka proses belajar mengajar yang produktif; 2) Dapat menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan tepat waktu; 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan; 4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya; 5) Bekerja secara kolaboratif dengan team manajemen; 6) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Oleh karenanya, modal kepemimpinan madrasah yang utama adalah perlunya kepala madrasah memiliki pengetahuan manajemen baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan suatu program madrasah dan

pendidikan secara luas. Selain itu kepala madrasah harus menunjukkan sikap kepedulian, semangat bekerja, disiplin tinggi, keteladanan dan hubungan manusiawi dalam rangka perwujudan iklim kerja yang sejuk dan kondusif. Dengan keberadaan kepemimpinan madrasah yang efektif maka berperan sebagai penggerak utama terwujudnya pengelolaan madrasah yang efektif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Jamal. 2006. *Cara Nabi Menyiapkan Generasi*. Surabaya: Elba.
- Al-Qur'an in word.
- Burhanuddin. 2002. *Manajemen Pendidikan: Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang:UM.
- Departemen Agama RI. 2003. *Pedoman Komite Madrasah*. Jakarta: Depag.
- Departemen Agama RI. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag.
- Fadjar, A Malik. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI.
- Fadjar, A. Malik. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Jawad, Muhammad Abdul Jawad. 2008. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta: GIP. 2008.
- Mahdi, Jamal. 2002. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, terj Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan. Bandung: Syahmil Cipta Media.
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta:Rosdakarya.2006.
- Mulyono. 2009. *Educational Leadership – Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN-Malang Press.
- Peraturan Pemerintah (Permen) Diknas No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- Sahlan, Asmaun. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Saroni, Muhammad. *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Yogyakarta.
- Suprihanto, John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Terry, George R. 1960. *Principle of Management*, 3 rd edt. Homewood, Illionis: Record D. Irwin, Inc.
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tim Dosen. 2009. *Administrasi Pendidikan, Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alvabeta.