

PENGEMBANGAN VISI KEPEMIMPINAN MADRASAH

OLEH:
SRI RAHMI

ABSTRAK

Dalam tulisan ini penulis mencoba mengupas tentang tanggungjawab seorang pemimpin di Madrasah dalam melakukan pengembangan visi. Visi kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengembangkan madrasah, karena di dalam proses manajemen kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau Staff agar secara sukarela melakukan aktivitas kerjasama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menempati posisi strategis sebagai inti dari manajemen karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya (manusia dan lainnya) yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, secara operasional kepala madrasah merupakan orang yang paling bertanggungjawab dan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpinya menuju madrasah yang bermutu. Oleh sebab itu, maka pengembangan visi kepemimpinan mejadi mutlak dilakukan untuk mewujudkan semua harapan tersebut.

Kata Kunci : *Pengembangan, Visi Kepemimpinan Madrasah*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara sosio historis, keberadaan madrasah dalam percaturan kelembagaan pendidikan masyarakat Indonesia mempunyai posisi yang unik. Madrasah merupakan pengembangan kelembagaan pendidikan pesantren sekaligus upaya menengahi persoalan dualisme sistem pendidikan sekolah ala Belanda dan pesantren¹. Dalam posisi ini, madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai tugas berat untuk menghasilkan output yang mempunyai kualitas kemampuan pengetahuan seperti output sekolah dan mempunyai kemampuan ilmu pengetahuan agama, serta tatakrama (akhlak) seperti output pesantren.

Furchan menyatakan, bahwa keberadaan madrasah merupakan hasil pemikiran

¹ Mahmud Yunus, tt. Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Jakarta: Bulan Bintang, h. 63; lebih lanjut juga bisa di lihat pada Muhaimin, Dr., MA., 2003., Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan, Bandung: Nuansa., h. 13-20

kelompok modernis² yang memandang perlunya pengembangan sistem pendidikan Islam di Indonesia, setelah melakukan kajian terhadap beberapa kelebihan sistem pendidikan sekolah Belanda dan kenyataan pembaharuan sistem pendidikan Islam di Timur Tengah yang juga menerapkan model pendidikan modern seperti sekolah Belanda. Sintesis pemikiran kelompok modernis ini mejadikan pijakan pengembangan sistem pendidikan pesantren dengan melahirkan lembaga pendidikan Islam yang kemudian disebut madrasah.³

Dalam pengembangan pendidikan Nasional, keberadaan madrasah mengalami pasang surut. Berbagai problematika dan tantangan dihadapi silih berganti untuk mencapai kemajuan. Berbagai pengembangan dilakukan untuk memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat yang sesuai dengan harapan masyarakat dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Diantara langkah tersebut adalah dengan pengembangan visi kepemimpinan madrasah.

Visi kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengembangkan madrasah, karena di dalam proses manajemen kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau Staff agar secara sukarela melakukan aktivitas kerjasama mencapai tujuan organisasi.⁴ Kepemimpinan menempati posisi strategis sebagai inti dari manajemen karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya (manusia dan lainnya) yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁵

Dalam Islam, kepemimpinan dipandang sebagai kebutuhan kelompok dan muncul secara naluri. Rasulullah Saw menyatakan, bahwa tidaklah diperkenankan bagi tiga orang yang berada di daerah terbuka (dalam perjalanan) bersama-sama tanpa ada seorang pemimpin diantara mereka. Dalam kesempatan yang lain dinyatakan bahwa apabila ada tiga orang dalam suatu perjalanan, maka pilihlah salah satu diantara mereka sebagai pemimpin.⁶

Menurut Imam As Syaukani bahwa apabila perintah tersebut harus dilaksanakan oleh kelompok yang tengah mengadakan perjalanan, maka hal tersebut juga sah dan

² Modernis menurut Furchan di sini lebih dilihat dalam perspektif klasifikasi kelompok pro dan kontra terhadap adaptasi sistem pendidikan Belanda dalam pengembangan sistem pendidikan Islam, bukan dalam prespektif pengembangan pemikiran Islam (lihat Furchan, Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI, Yogyakarta: Gamamedia, h. 5)

³ Ibid

⁴ Terry, George, R., 2003, Prinsip-Prinsip Manajemen (alih bahasa J. Smith D. F.M.), Jakarta: Bumi Aksara, h. 152.

⁵ Siagian, Sondang, P., Prof., Dr., M.PA., 2003, Filsafat Administrasi Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, h. 30

⁶ Al Buraey, Muhammad Abdullah, 1986, Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan, Jakarta: CV. Rajawali, h. 376

perlu dilaksanakan dalam organisasi atau kelompok manusia yang hidup di desa atau kota. Pemilihan pemimpin akan memungkinkan kelompok untuk menjaga ketentraman dan keadilan dalam dirinya, serta menjaga keselarasan diantara sesama anggota.⁷

Dalam terma kepemimpinan madrasah keberadaan pemimpin yang efektif akan dapat memotivasi stafnya (guru dan non guru) untuk berprestasi dan bekerja dengan semangat tinggi. Ia juga akan dapat membina hubungan yang baik dengan orangtua dan masyarakat sekitar demi kemajuan madrasah. Motivasi berprestasi dan semangat kerja tinggi Staf madrasah akan melahirkan kualitas layanan pendidikan yang lebih baik yang kemudian menghasilkan siswa yang berprestasi baik. Prestasi baik akan melahirkan kepercayaan masyarakat akan kualitas pendidikan di madrasah. Masyarakat yang percaya akan kualitas madrasah akan tidak keberatan kalau mereka diminta membayar lebih banyak.⁸

Kepemimpinan madrasah yang efektif menjadi pemicu perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah menjadikan seluruh civitas madrasah bersatupadu dalam aktivitas mutu madrasah. Kepemimpinan madrasah yang efektif dapat mengkreasikan berbagai indikasi prestasi dalam madrasah yang dipimpinnya yang menjadi arahan bagi pengembangan mutu madrasah.

Kepemimpinan madrasah yang efektif akan sangat didukung oleh pengembangan visi kepemimpinan seorang pemimpin dalam memajukan madrasah. Pengembangan visi kepemimpinan akan melahirkan kepemimpinan yang visioner yang menjamin komitmen seorang pemimpin dalam aktivitas mutu madrasah. Komitmen pemimpin madrasah terhadap mutu akan menghindarkan 80 % kegagalan inisitif mutu yang biasanya terjadi dalam masa dua tahun pertama.⁹

Oleh sebab itu, dalam tulisan ini penulis akan terfokus untuk membahas dan mengulas satu persatu yang berkaitan dengan permasalahan pengembangan visi kepemimpinan madrasah.

⁷ Imam As Syaekani dalam (ibid)

⁸ Arifin, Imron, 1998, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*, Disertasi Doktor, Tidak dipublikasikan., Malang: IKIP Malang., h. 322-323.

⁹ Sallis, Edward, 2006, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (alih bahasa: Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag.), Jogjakarta: IRCiSoD., h. 171

PEMBAHASAN

A. Pengembangan Visi Kepemimpinan Madrasah

Pengembangan visi kepemimpinan dalam rangka pengembangan mutu madrasah mutlak diperlukan. Karena madrasah yang unggul dan bermutu tinggi biasanya dipimpin oleh kepala madrasah yang bermutu tinggi, efektif, dan memiliki visi (visioner). Pengembangan visi kepemimpinan akan melahirkan kepemimpinan yang visioner. Kepemimpinan visioner lebih relevan dengan gerakan manajemen mutu berbasis madrasah (*school based management*) dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan saat ini.

Kepemimpinan visioner yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, kemudian menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih profesional, serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan/men-sosialisasikan/mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.¹⁰

Edward Sallis menyatakan, bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan (visioner; pen.).¹¹ Fungsi utama pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu. Oleh karena itu dalam prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) institusi hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul.

Menilik hal tersebut, dalam rangka mengembangkan kepemimpinan madrasah yang efektif kepala madrasah perlu memiliki berbagai ilmu pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang mendukung tugas kepemimpinannya. Ia harus memahami berbagai faktor dan lingkungan yang dapat menjamin kepengikutan bawahan tetap dalam arahan guna pencapaian tujuan mutu madrasah. Secara praktis kepala madrasah perlu menfokuskan tindakan-tindakannya pada penetapan tujuan madrasah, mendefinisikan tujuan madrasah, dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya belajar. Pada saat yang

¹⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara., h. 82.

¹¹ Sallis, Edward, *Op. Cit.*, h. 172

sama, Kepala madrasah juga perlu mensupervisi dan mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengembangan staf, dan menciptakan hubungan kesejawatan dengan dan antar guru.¹²

Kepemimpinan visioner bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan madrasah berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, lebih daripada itu pemimpin sekaligus harus dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik di antara personel (guru dan non guru) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti kariernya. Kepemimpinan visioner dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan madrasah, apalagi di tengah-tengah tuntutan kemandirian berfikir dan bertindak.

Visi kepemimpinan madrasah akan dapat berkembang jika seorang pemimpin terus meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepemimpinannya. Menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna, bahwa dalam rangka pengembangan kepemimpinan visioner ada beberapa langkah yang harus diperhatikan, meliputi: 1) penciptaan Visi; b). perumusan Visi; c) transformasi Visi; dan d) implementasi Visi.¹³ Untuk mengembangkan visi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin perlu memahami makna kepemimpinan islami, karakteristik madrasah yang dipimpin, dan komitmennya terhadap pengembangan mutu madrasah. Makna kepemimpinan akan memberi bekal pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepemimpinan efektif; pemahaman terhadap karakteristik madrasah yang dipimpin mencakup visi, misi, nilai dan tujuan akan memberikan bekal situasi, kondisi, dan lingkungan mutu yang akan dikembangkannya; dan komitmen terhadap mutu madrasah akan menjamin aktivitas kepemimpinannya tetap dalam koridor mutu, bahkan ia sendiri menjadi agen mutu madrasah.

1. Makna Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staff agar secara sukarela melakukan aktivitas kerjasama mencapai tujuan.¹⁴ Menurut Soepardi kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan

¹² Moedjiarto, Prof. Dr., Ir., M.Sc., 2002, Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan, tanpa kota: Duta Graha Pustaka, h. 83

¹³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, Op. Cit., h. 90-92

¹⁴ Terry, Op. Cit., h. 152; E Effendy, Ek., Mochtar, 1986, Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, Jakarta: Bhratara Karya Aksara, h.207



untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.¹⁵

Dari beberapa konsep kepemimpinan tersebut di atas mengindikasikan, bahwa di dalam suatu kepemimpinan diperlukan adanya 1) kemampuan kepemimpinan individu yang disertai tanggungjawab memimpin, 2) kemampuan komunikasi dengan bawahan/staf; 3) adanya individu yang menjadi bawahan/staf, dan 4) adanya kepengikutan bawahan/staf terhadap pemimpin. Keempat hal tersebut menjadikan aktifitas kepemimpinan dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara eksplisit keberadaan kepemimpinan dilegitimasi dalam Al Qur'an sebagai seseorang yang mempunyai kedudukan kepatuhan (taat) setelah Allah dan rasul-Nya (QS. 4: 58). Kepatuhan tersebut menyangkut berbagai hal yang menjadi kebijakannya, baik suka maupun tidak suka. Hanya saja kepatuhan tersebut dibatasi dengan sejauh mana kebijakannya tidak bertentangan dengan koridor yang telah ditentukan Allah dan rasul-Nya.

Kepemimpinan islami dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Al Qur'an (QS. 4: 59; 18: 28; 22: 41) telah menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan sebagai bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan Al Qur'an dan As Sunnah.¹⁶

Dari hal tersebut, definisi kepemimpinan islami bukan sekedar kemampuan individu untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan aktivitas, tetapi lebih dari itu kemampuan tersebut diiringi dengan karakteristik individu tersebut yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan/staf. Islam tidak menuntut kepatuhan/kepengikutan kepada individu yang memimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

¹⁵ Soepardi dalam (Mulyasa), Mulyasa, E., Dr., M.Pd., 2002, Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

¹⁶ Al Buraey, Muhammad Abdullah, Op. Cit., h.375

Rahman menyatakan, bahwa kepemimpinan islami, menurutnya, adalah upaya mengungkap kepribadian Rasulullah Muhammad Saw dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw sukses, yaitu: 1) mutu kepemimpinan; 2) keberanian dan ketegasan; 3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan daya tahan; 5) keadilan dan persamaan; 6) kepribadian; dan 7) kebenaran dan kemuliaan tujuan.¹⁷ Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Dalam terma kepemimpinan madrasah, kepala madrasah memegang kepemimpinan tertinggi. Kepemimpinan kepala madrasah disebut dengan kepemimpinan instruksional, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan perkembangan belajar siswa.¹⁸ Sebagai pemimpin instruksional, kepala madrasah perlu mengkreasikan berbagai kemungkinan pengembangan proses belajar mengajar yang bermutu tinggi, sehingga dapat meningkatkan prestasi madrasah.

Kepala madrasah yang efektif senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran, dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Ia selalu melakukan evaluasi terhadap kemajuan siswa, melakukan koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan dan dukungan kepada guru untuk selalu meningkatkan prestasinya.¹⁹ Dalam saat yang sama kepala madrasah selalu menginternalisasikan nilai-nilai keislaman dalam dirinya dan mengembangkan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kepemimpinan yang dilakukan mempunyai manfaat hakiki sampai dengan di kehidupan akhirat.

Disamping memahami makna kepemimpinan tersebut di atas, kepala madrasah juga harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Dari telusuran khasanah Islam, gaya kepemimpinan Islami memiliki kekhasan yang diperlihatkan sebagai titik tengah antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan *laissez faire* (Al Burey, 1986: 377). Kekhasan ini diperlihatkan dengan penggunaan prinsip Islam yang tegas dan penggunaan lembaga syura (musyawarah). Penerapan syura memungkinkan pemimpin islami terhindar dari paradigma otoriter dimana pemimpin dipandang sebagai pusat

¹⁷ Rahman, Afzalur, 1991, Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer, Jakarta: Bumi Aksara., h. 62-77

¹⁸ Moedjiarto, Prof. Dr., Ir., M.Sc.,Op. Cit., h. 81

¹⁹ Ibid, h. 82

otoritas, dan terhindar dari *laissez faire* dimana organisasi tidak mempunyai pengarahan, pengawasan, ataupun petunjuk, sehingga semua pihak mengambil keputusan sendiri-sendiri.²⁰

Penerapan prinsip syura menunjukkan kepemimpinan islami berada di tengah-tengah antara kedua kutub ekstrim tersebut di atas. Dengan syura pemimpin islami diwajibkan untuk berkonsultasi dengan bawahan/staf dan mendengarkan pendapatnya sebelum memutuskan sesuatu. Syura meneguhkan suatu prinsip kepemimpinan islam yang mengagungkan keunggulan pribadi dan mengagungkan keputusan kelompok.

Rasulullah Saw sebagai sumber teladan kepemimpinan islami telah mencontohkan penerapan musyawarah yang juga diikuti al khulafa'ur rosyidun. Musyawarah ini beliau lakukan hampir dalam setiap urusan, seperti kenegaraan, peperangan, maupun kemaslahatan umum.²¹ Bahkan Al Qur'an (QS. 3: 159; 42: 38) memerintahkan dengan empati kepada beliau untuk melakukan musyawarah ini dan perlunya musyawarah dalam setiap urusan yang ini dapat dipertanggungjawabkan melalui bukti sejarah.²²

Dari uraian tersebut di atas, seorang pemimpin madrasah perlu memahami tugas pokok dan fungsi kepemimpinan madrasah dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah, serta berlandaskan dengan prinsip kepemimpinan islami.

2. Karakteristik Madrasah

Sebagaimana telah diuraikan pada paragraf terdahulu, bahwa pemahaman karakteristik madrasah yang dipimpin menjadi dasar bagi pemilihan situasi, kondisi, dan lingkungan mutu yang akan diterapkan di madrasah. Karakteristik tersebut dapat diketahui dari pemahaman visi, misi, nilai, dan tujuan dari madrasah. Pemahaman kepala madrasah terhadap karakteristik tersebut akan semakin mengefektifkan kepemimpinan yang dilakukan.

Visi, misi, nilai, dan tujuan merupakan satu kesatuan sebagai jati diri lembaga. Visi menjiwai seluruh aktivitas organisasi. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Nilai organisasi merupakan prinsip operasional

²⁰ Al Buraey, Op. Cit., h. 377

²¹ Efendy, Op. Cit. h. 223

²² Munawwir, Ek., Imam., tt., Asas-asas Kepemimpinan Dalam Islam, Surabaya: Usaha Nasional., h. 100



dan arahan untuk mencapai visi dan misi; sedangkan tujuan diturunkan dari misi yang merupakan hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang melalui kegiatan-kegiatan sekarang yang diarahkan.

Sallis menyatakan, bahwa pernyataan visi mengisyaratkan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk kepada tujuan pokok lembaga. Contoh “seluruh peserta didik harus berhasil” atau “menyediakan standar belajar tertinggi”.²³ Singkatnya visi merupakan *statement of power humaniora*, dapat berupa daya imajinasi, daya tembus, daya pandang, dan daya rekayasa.²⁴

Visi merupakan atribut utama seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin bertanggungjawab untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberi respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.²⁵ Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu.

Visi madrasah yang sudah ada atau dibentuk oleh kepala madrasah bersama civitas madrasah kemudian disosialisasikan kepada seluruh civitas sehingga menjadi acuan setiap kegiatan. Kepala madrasah harus mengkomunikasikan visi dan simbol-simbol institusi kepada staf, pelajar, dan komunitas pendidikan yang lebih luas.²⁶ Pemahaman visi madrasah akan menjadikan aktivitas kepemimpinan efektif dan terarah dalam mencapai tujuan yang lebih optimal.

Setelah visi dirumuskan dan dipahami, kepala madrasah perlu merumuskan dan memahami misi madrasah. Misi merupakan tugas pokok untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi,

²³ Sallis, Edward, Op. Cit., h. 216

²⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, Op. Cit., h. 83

²⁵ Ibid., h. 90

²⁶ Sallis, Edward, Op. Cit., h. 170

dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.²⁷

Sallis menyebutkan ada beberapa strategi yang harus diperhatikan dalam menyusun statemen misi, yaitu: 1) harus mudah diingat; 2) harus mudah dikomunikasikan; 3) sifat dasar kegiatan harus jelas; 4) harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu; 5) harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi; 6) harus difokuskan kepada pelanggan; dan 7) harus fleksibel.²⁸

Adapun nilai organisasi adalah sebuah keyakinan abadi sehingga menjadi suatu cara bertindak spesifik. Nilai-nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan/keyakinan dan aspirasi lembaga. Nilai tersebut harus selaras dengan lingkungan tempat lembaga beroperasi.

Menurut Sallis nilai-nilai organisasi harus singkat, padat, mudah diingat dan dapat dikomunikasikan kepada seluruh personel lembaga. Nilai-nilai tersebut merupakan khas dari masing-masing organisasi. Dalam menentukan nilai-nilai tersebut perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut, yaitu: 1) memprioritaskan peserta didik; 2) mengoperasionalkan standar tertinggi dan integritas profesional; 3) bekerja dalam suatu tim; 4) komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan; dan bekerja untuk meyakinkan kesempatan yang sama bagi setiap orang.²⁹

Adapun tujuan madrasah adalah upaya menterjemahkan visi, misi, dan nilai dalam sasaran dan cita-cita yang bisa dicapai. Oleh karena itu sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur, sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan metode tersebut.³⁰ Tujuan yang akan dirumuskan biasanya tergantung pada sejumlah faktor meliputi: visi dan misi yang biasanya dijabarkan dalam fungsi dan tugas pokok lembaga; nilai-nilai yang dipegang, kekuatan dan kelemahan organisasi, kesempatan serta ancaman lingkungan organisasi.

Dari hal tersebut di atas, untuk mengembangkan visi kepemimpinan dalam rangka memahami karakteristik madrasah, seorang pemimpin madrasah harus dapat merumuskan, mensosialisasikan, dan menginternalisasikan visi, misi, nilai dan tujuan

²⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, Op. Cit., h. 87

²⁸ Sallis, Edward, Op. Cit., h. 217

²⁹ Ibid, h. 218

³⁰ Ibid, h. 219

madrrasah dalam aktivitas kepemimpinan yang dilakukannya.

3. Komitmen Mutu

Visi kepemimpinan madrasah akan lebih bermakna apabila seorang pemimpin mempunyai komitmen terhadap mutu. Komitmen ini diwujudkan dengan perhatian yang serius terhadap budaya mutu di madrasah, dimana seorang pemimpin tidak sekedar sebagai pengarah mutu, tetapi sekaligus menjadi agen dan penggerak mutu madrasah. Oleh karena itu, seorang pemimpin madrasah bisa diibaratkan sebagai seorang Empu dalam bidang perkerisan, dimana Empu yang baik tentu sangat memahami perbedaan antara keris yang bermutu tinggi dan keris yang bermutu rendah.³¹ Dalam membuat keris bermutu tinggi, ia tidak sekedar memerintahkan cantrik atau bawahan, tetapi justru menjadi aktor dalam aktivitas mutu melalui berbagai kiat dan strategi.

Sallis menyatakan, bahwa 80 % inisiatif mutu gagal dalam 2 tahun pertama, biasanya karena tidak adanya komitmen dari pemimpin terhadap inisiatif mutu tersebut. Temuan Peters dan Austin menyebutkan, bahwa yang menentukan dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Revolusi mutu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan mutu yang disebut MBWA (management by walking about = manajemen dengan melaksanakan). MBWA menuntut komitmen tinggi dari pemimpin terhadap pengembangan mutu madrasah.³²

Dalam bahasa yang lain, MBWA senada dengan pemikiran Ki Hajar Dewantara dalam menetapkan visi kepemimpinan pendidikan dalam sebuah akronim yang terkenal, yaitu: *Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso; Tut wuri handayani*. *Ing ngarso sung tulodo*, berarti seorang pemimpin madrasah ketika berada di depan harus mampu memberikan keteladanan, sebagai panutan yang dapat diteladani dan diikuti bawahannya; *Ing madyo mangun karso* berarti seorang pemimpin madrasah ketika berada di tengah-tengah harus mampu menyusun karsa atau kekuatan untuk berkarya bersama bawahan. Sedangkan *Tut Wuri Handayani* berarti bahwa seorang pemimpin ketika di belakang selalu memberi dorongan, motivasi, agar bawahannya maju terus tanpa kenal henti.

Komitmen terhadap mutu tersebut akhirnya akan mengembangkan visi kepemimpinan madrasah lebih kooperatif, mengutamakan *team work*, peduli bawahan,

³¹ Moedjiarto, Prof. Dr., Ir., M.Sc.,Op. Cit., h. 79

³² Sallis, Edward, Op. Cit., h. 169-170



dan penuh inisiatif. Visi kepemimpinan demikian, pada akhirnya akan membawa madrasah efektif, unggul, dan kompetitif. Madrasah yang efektif, unggul, dan kompetitif akan dapat menjadi pendidikan alternatif utama bagi masyarakat muslim seperti cita-cita *the founding father* madrasah.

KESIMPULAN

Berdasarkan paparan yang telah penulis kemukakan tersebut di atas, maka ada beberapa hal yang dapat ditarik sebagai konklusi dan bisa dijadikan acuan dalam memahami tulisan ini, yakni antara lain :

Bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai cita-cita yang tinggi dalam mengatasi permasalahan dualisme pendidikan sekolah yang sekuler dan pesantren yang hanya agama. Pengembangan visi kepemimpinan madrasah mutlak diperlukan dalam upaya memajukan madrasah menuju cita-cita *the founding father* madrasah. Pengembangan visi tersebut harus dimulai dari pemahaman seorang pemimpin pada makna kepemimpinan, karakteristik madrasah yang dipimpin, dan komitmennya kepada mutu madrasah.



DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cipi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Al Buraey, Muhammad Abdullah, 1986, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Aly, Hery Noer. 1999, *Ilmu Pendidikan Islam*. Cet. II; Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Arifin, Imron, 1998, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*, Disertasi Doktor, Tidak dipublikasikan., Malang: IKIP Malang.
- Dep. Agama RJ. 1989, *AI-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Tafsir al-Quran.
- Effendy, Ek., Mochtar, 1986, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Furchan, Arief., MA., Ph. D., 2004., *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*, Yogyakarta: Gamamedia.
- Mahmud Yunus, tt. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Bulan Bintang
- Moedjiarto, Prof. Dr., Ir., M.Sc., 2002, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*, tanpa kota: Duta Graha Pustaka.
- Muhaimin, Dr., MA., 2003., *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, Bandung: Nuansa.
- Mulyasa, E., Dr., M.Pd., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Munawwir, Ek., Imam., tt., *Asas-asas Kepemimpinan Dalam Islam*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Nawawi, H. Hadari. 1985, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*. Cet. II; Jakarta: Gunung Agung.
- Rahman, Afzalur, 1991, *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sallis, Edward, 2006, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan (alih bahasa: Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag.)*, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Siagian, Sondang, P., Prof., Dr., M.PA., 2003, *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George, R., 2003, *Prinsip-Prinsip Manajemen (alih bahasa J. Smith D. F.M.)*, Jakarta: Bumi Aksara.

