

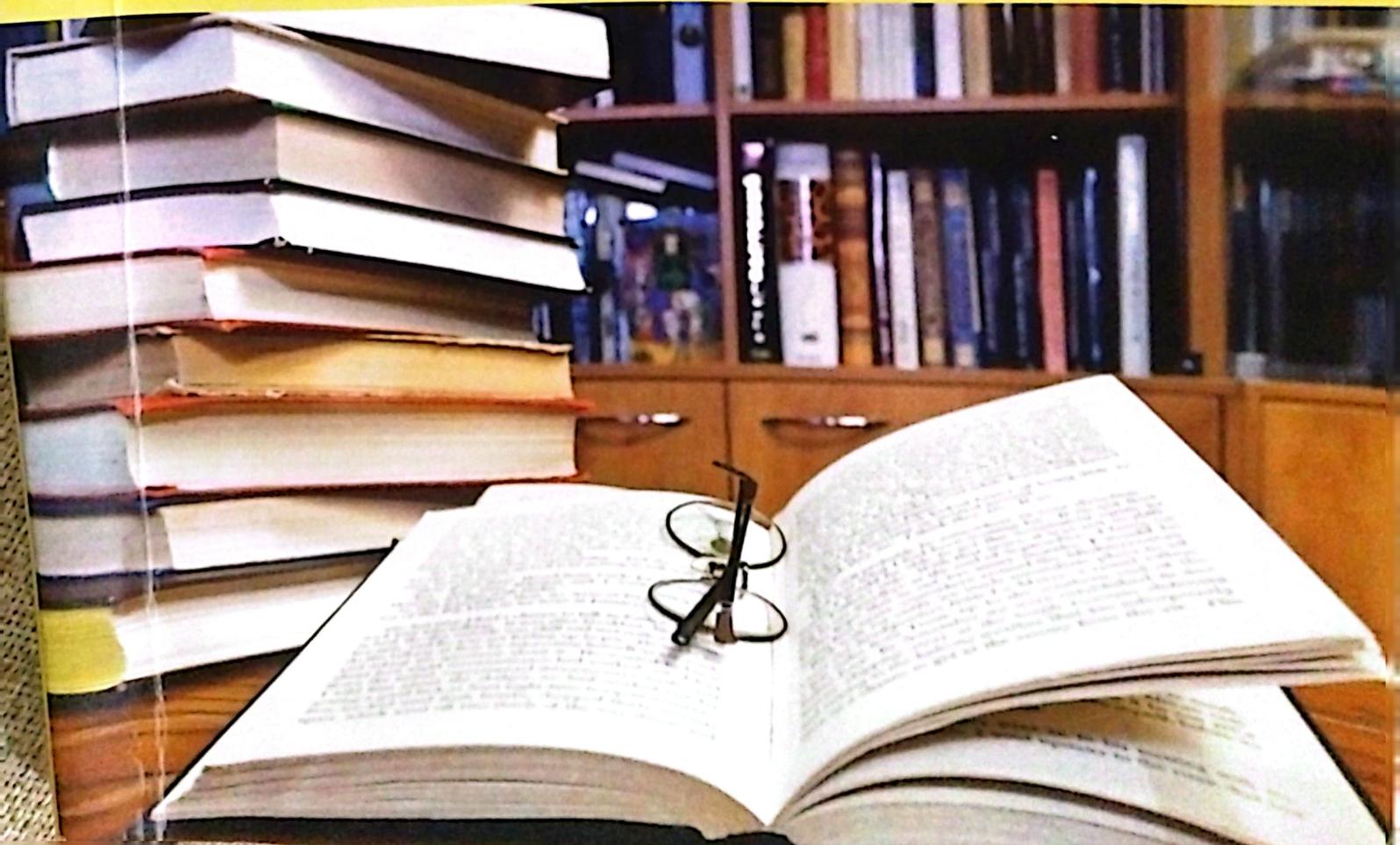


Pusat Penelitian dan Publikasi Ilmiah
LP2M UIN Mataram

Dr. Mohamad Iwan Fitriani, M.Pd

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Teori dan Aplikasinya dalam
Pengembangan “Basis Religius” Madrasah



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (Teori dan Aplikasinya dalam Pengembangan "Basis Religius" Madrasah)

Penulis : Dr. Mohamad Iwan Fitriani, M.Pd
Editor : Dr. Muhammad Saleh, M.Ag
Layout : Sanabil Creative
Desain Cover : Sanabil Creative

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

ISBN : 978-623-7090-83-0
Cetakan 1 : November 2021

Penerbit:

Pusa Penelitian dan Publikasi Ilmiah

LP2M UIN Mataram

Jln. Pendidikan No. 35 Mataram

Nusa Tenggara Barat 83125

Telp. 0370-621298, 625337. Fax: 625337

Sanabil

Jl. Kerajinan 1 Blok C/ 13 Mataram

Telp. 0370- 7505946, Mobile: 081-805311362

Email: sanabilpublishing@gmail.com

www.sanabilpublishing.com

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
(Teori dan Aplikasinya dalam Pengembangan
***“Basis Religius”* Madrasah)**

Dr. Mohamad Iwan Fitriani, M.Pd

LP2M UIN MATARAM 2021

DAFTAR ISI

	Kata Pengantar	: I
	Persembahan	: II
	Daftar Isi	: III
BAB I	KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM	: 1
	A Konsep Pemimpin, Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan	: 1
	B Ruang Lingkup Kepemimpinan Pendidikan	: 11
	C Beberapa Fenomena menarik dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam	: 12
BAB II	TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN DAN RELEVANSINYA DENGAN AJARAN ISLAM	
	A Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam	: 15
	B Pendekatan Utama dalam Kepemimpinan	: 25
	C Teori Ciri, Perilaku, Pengaruh Kekuasaan dan Kontingensi dalam Perspektif Islam	: 35
BAB III	PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BERBASIS RELIGIUS (UPAYA MENGUATKAN KARAKTERISTIK ISLAMI DI MADRASAH)	: 44
	A Pengertian Pengembangan	: 44
	B Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius	: 47
	C Karakteristik Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius	: 52
	D Aktualisasi Pengembangan Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius	: 53
	E Komponen-Komponen Penunjang Pendidikan Berbasis Religius	: 67
BAB IV	IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN BERBASIS RELIGIUS	
	A Urgensi Kepemimpinan dalam Pengembangan Pendidikan	: 81
	B Implementasi Model Kepemimpinan Kepala Madrasah	: 82
	C Beberapa Model-Model Kepemimpinan Kepala Sekolah/ Madrasah	83

	D	Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Pendidikan Berbasis Religius	: 106
	E	Peran Pemimpin dalam Pengembangan Pendidikan	120
BAB V		MENELAAH EKSISTENSI MADRASAH (Refleksi Mencari Solusi)	126
	A	Madrasah dalam Tinjauan Historis	: 126
	B	Problematika Sistem Pendidikan Madrasah	: 133
	C	Menelusuri Problematika Pengembangan Madrasah	: 136
	D	Konsep Madrasah	: 137
	E	Madrasah: antara ciri Islam simbolik dan substantif	: 140
	F	Konsekwensi Madrasah Sebagai Sekolah Umum Berciri Khas Islam	: 141
	G	Tanggung Jawab Madrasah	: 142
BAB VI		Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Lulusan Yang Unggul dan Islami	: 156
	A	Dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah	: 156
	B	Kepemimpinan dan mutu Pendidikan	: 157
BAB VII		MENUJU PENDIDIKAN ISLAM YANG IDEAL	: 164
	A	Konsep Pendidikan Yang Komprehensif	: 164
	B	Konsep Ilmu dan Pendidikan	: 165
	C	Asas Pendidikan	: 170
	D	Pendidikan dalam berbagai Perspektif	: 176
BAB VIII		Simpulan	:
		Daftar Pustaka	
		Riwayat Penulis	

Kata Pengantar Penulis

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam atas segala nikmat-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan. Salawat serta salam diucapkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW dengan ungkapan; “*allahumma shalli wasallim ‘ala sayyidina muhammad*”, semoga dengan memperbanyak *shalawat* akan menjadi *syafa’at* bagi kita di akhirat.

Atas terbitnya buku ini, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: (1) Ayahku tercinta (Drs. Indri Darmawan, M.Pd.I), Ibundaku tercinta yang telah mendahului untuk menghadap-Nya (almarhumah Sanisah), buku ini adalah bagian dari ibadah anakmu yang jika buku ini ada manfaatnya bagi pembaca, maka pahalanya pun dihadiahkan selalu untukmu. Isteriku tercinta; Supaeiwati, SPd.I dan dua buah hatiku Muhammad Rizwan Al-Awfa (MRA) dan Muhammad Radheyya Al-Wafa (MRA) yang hampir setiap hari menemani dan memotivasikau, (2) Bapak Rektor UIN Mataram, Prof. Dr. H. Mutawalli, MA atas motivasinya kepada penulis untuk senantiasa produktif dalam berkarya, termasuk Wakil Rektor I UIN Mataram (Prof. Dr. H. Masnun, M.A), Wakil Rektor II UIN Mataram (Dr. Hj. Faizah, M.A), Wakil Rektor III UIN Mataram (Dr. Hj. Nurul yakin, M.Pd), (3) TIM LP2M UIN Mataram yang telah banyak menginisiasi serta memfasilitasi dosen UIN Mataram untuk mendokumentasikan serta mempublikasikan buku-bukunya, di antaranya adalah Dr. H. Nazar Na’ami, M.Si, Dr. Winengan M.Si, Dr. Liwairruba’i, M.Pd dan yang tidak sempat disebut namanya di sini. (4) TIM Pascasarjana UIN Mataram sebagai TIM kerja dan diskusi sehari-hari; Pror. Dr. H. Suprpto, M.A (Direktur), Dr. H. Adi Fadli, M.A (Wadir) serta semua teman-teman Kaprodi dan Staf di Pascasarjana UIN Mataram.

Selanjutnya, buku yang berjudul; *Kepemimpinan Pendidikan (Teori dan Aplikasinya dalam Pengembangan “Basis Religius” Madrasah)* ini merupakan bagian dari rumpun buku dalam konteks pendidikan Islam. Pendidikan Islam merupakan pendidikan yang pendirian dan penyelenggaraannya didorong oleh

hasrat mengejewantahkan nilai-nilai Islam yang tercermin dengan nama lembaga dan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan. Dalam pengertian ini, Islam dilihat sebagai sumber nilai yang harus diwujudkan dalam kehidupan lembaga pendidikan.¹ Noeng Mohadjir juga menegaskan bahwa di antara fungsi pendidikan adalah menjaga lestarynya nilai-nilai insani dan nilai-nilai ilahi. Nilai-nilai insani adalah nilai-nilai yang tumbuh atas kesepakatan manusia dan nilai-nilai ilahi adalah nilai yang dititahkan Tuhan melalui para rasul yang diwahyukan lewat kitab-kitab suci.² Berdasarkan kutipan di atas, dipahami bahwa lembaga-lembaga pendidikan Islam lahir sebagai wadah untuk mewujudkan nilai-nilai Islami yang merupakan basis dari penyelenggaraan setiap lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah.

Dengan kata lain, terdapat “basis religius” dari lembaga pendidikan Islam yang memerlukan aktualisasi sehingga basis tersebut mampu menjadi keunikan bahkan karakteristik madrasah. Hal ini diperlukan mengingat semakin “redupnya” karakteristik Islami di madrasah.

Pendidikan berbasis religius yang dimaksud di sini adalah lembaga pendidikan Islam formal di tingkat Madrasah yang berupaya mewujudkan nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami dalam seluruh komponen pembelajarannya sehingga mampu menjadi madrasah yang berciri khas Islam. Sebagai lembaga pendidikan berciri khas Islam, madrasah memiliki beberapa konsekuensi. Menurut Muhaimin, konsekuensi madrasah tersebut adalah madrasah harus mengembangkan: (1), mata pelajaran-mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam yaitu Al-Qur’an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab dan (2), suasana keagamaanya yang berupa: suasana kehidupan madrasah yang Islami, adanya sarana ibadah, penggunaan metode atau pendekatan religius dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi

¹Tobroni, *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filosofis dan Spritualis* (Malang: UMM Press, 2008) hlm. 15

²Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial: suatu Teori Pendidikan*, (Yogyakarta, Rake Sarasin, 1987) hlm. 26

guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai guru/pendidik berdasar ketentuan yang berlaku.³

Ada beberapa hal yang perlu dipahami dari istilah pendidikan berbasis religius yaitu: (1), kata “*basis*” berarti asas atau dasar, (2) *berbasiskan* berarti menjadikan sesuatu sebagai basis⁴, (3), *religius* berarti bersifat religi/ bersifat keagamaan. Dari kata “religi” dan “religius” selanjutnya muncul istilah *religiusitas* yang berarti pengabdian terhadap agama atau kesalehan.⁵ Dengan demikian, pendidikan berbasis religius berarti pendidikan yang menjadikan agama sebagai basis atau dasar penyelenggaraannya untuk mendidik siswa atau siswi yang memiliki ketaatan atau kesalehan. Bahkan dalam KBBI disebutkan bahwa madrasah adalah sekolah ataupun perguruan yang berdasarkan ajaran Islam.⁶

Dengan demikian, pengembangan pendidikan berbasis religius adalah aktualisasi basis religius madrasah dalam mewujudkan ciri khas madrasah. Ciri adalah tanda khas yang membedakan sesuatu dengan yang lain.⁷ Adapun kata “khas” berarti khusus atau istimewa, sedangkan kata “kekhasan” berarti hal (sifat) khusus yang tidak dimiliki oleh yang lain,⁸ sehingga karakteristik Islam madrasah dapat dipahami sebagai keunikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya di Indonesia. Dari sana dapat dipahami juga bahwa madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan berbasis Islam yang menjadikan ajaran Islam sebagai karakteristiknya yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan umum ataupun lembaga pendidikan non-Islam.

Salah satu sosok yang berperan penting dalam mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berbasis religius agar basis religius tersebut bukan hanya simbol tetapi mewarnai seluruh aktivitas pembelajaran di madrasah adalah Kepala Madrasah. Dalam hal ini, Mudjia Rahardjo menegaskan bahwa tidaklah kebetulan jika keberhasilan lembaga pendidikan Islam memunculkan

³Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Press, Cet. I, 2011). hlm. 76-77

⁴Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) (Jakarta: Balai Pustaka, 2007) hlm. 111

⁵Ibid. hlm. 944

⁶Ibid. hlm. 694

⁷Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007) hlm. 215

⁸Ibid, Hlm. 563

output yang kompetitif dan *credible* di kancah arus globalisasi, tanpa diimbangi dengan pola pengelolaan pendidikan Islam yang canggih dan pemimpin yang andal dalam memobilisasi komponen pendidikan Islam.⁹ Hal senada juga ditegaskan oleh Muhaimin bahwa pengembangan pendidikan madrasah tidak dapat ditangani secara parsial atau setengah-setengah, tetapi memerlukan pemikiran pengembangan yang utuh sebagai konsekuensi dari identitasnya sebagai sekolah umum berciri khas Islam.¹⁰

Kepala Madrasah dituntut untuk mengaitkan antara komponen satu dengan lainnya menjadi suatu kesatuan yang kompak dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, sehingga madrasah mampu mewujudkan tujuan idealnya yaitu: (1), sebagai wahana untuk memperdalam ilmu keislaman serta membina roh dan praktik hidup keislaman; (2), memperjelas dan memperkokoh keberadaan madrasah agar dapat memenuhi bahkan melebihi standar nasional pendidikan; dan (3), mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan dalam arti sanggup melahirkan manusia yang memiliki kesiapan memasuki era globalisasi maupun era reformasi.¹¹ Bahkan, Mujamil Qomar menegaskan bahwa peluang madrasah untuk tampil sebagai lembaga pendidikan pilihan masyarakat sangat mungkin diwujudkan.¹² Tentunya madrasah dituntut mampu menunjukkan keunggulan kepribadian, intelektual dan keterampilan. Ketiga keunggulan tersebut saling menopang satu sama lain untuk membentuk integritas kepribadian siswa sebagai alumni. Masing-masing keunggulan itu menjadi kebutuhan riil masyarakat sekarang ini.¹³

Apabila hal-hal disebutkan di atas bisa diwujudkan, maka pertimbangan dalam memilih madrasah bukan lagi didominasi alasan ideologis (lebih spesifik lagi alasan organisatoris) tetapi alasan rasional, bahkan madrasah bukan lagi dipandang sebagai “lembaga pendidikan Islam” tetapi juga “lembaga pendidikan

⁹Mudjia Rahardjo, Komentar Tokoh dalam buku Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori dan Praktik* (Malang, Arruz Media, 2012) hlm. 5

¹⁰Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar: 2004) hlm.175

¹¹ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (2011) hlm.77

¹² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 98

¹³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 98

Islami”.¹⁴ Di sanalah keberadaan pemimpin amat diperlukan baik sebagai imam dengan *imamah* dan *umumahnya*, *ra'in* dengan *ri'ayahnya* ataupun *qa'id* dengan *qiyadahnya*.¹⁵

Kutipan di atas menunjukkan bahwa pemimpin diharapkan dapat memimpin lembaga yang dipimpinnya mencapai tujuan yang diinginkan. Hal yang tidak kalah pentingnya juga bagi pemimpin adalah melakukan transformasi lembaga pendidikan yang dipimpinnya melalui upaya-upaya sistematis.

Upaya-upaya sistematis yang perlu dilakukan pemimpin adalah mengembangkan visi, misi dan tujuan sekolah, memberikan stimulasi intelektual, memberikan dukungan individual, memberikan keteladanan praktik nilai-nilai organisasi yang dianggap penting, menunjukkan harapan kinerja tinggi, menciptakan budaya sekolah yang produktif serta mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Upaya-upaya tersebut menurut Leithwood dibagi dalam empat (4) bagian yaitu: menentukan arah, mengembangkan orang/ sumber daya manusia, merancang ulang organisasi dan mengelola program pembelajaran (*setting direction, developing people, redesigning the organization and managing the instructional program*)¹⁶. Dari upaya-upaya tersebut selanjutnya akan terlihat model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Semoga buku yang ini memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam, kritik konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan edisi selanjutnya

Golong Narmada 26 April 2021

Mohamad Iwan Fitriani

¹⁴ Istilah “Islam” dalam pendidikan Islam bermakna eksklusif sedangkan dalam “pendidikan Islami” bermakna lebih inklusif. Sehingga madrasah bisa jadi menjadi teladan bagi lembaga pendidikan lainnya.

¹⁵ Diolah dari Kamus Al-Munawwir tentang *imam, ra'in* dan *qa'id*.

¹⁶ Ibid, hlm. 16-25

Halaman Persembahan

Kupersembahkan buku ini untuk orang-orang yang kucintai
dan mencintaiku;

- *Ayahandaku; Drs. Indri Darmawan, M.Pd.I*
- *Ibundaku; Sanisah (Alm)*
- *Penguat cintaku; Muhammad Rizwan Al-Awfa (Putra
Pertamaku)*
- *Penguat Semangatku; Muhammad Radheyya Al-Wafa (Putra
Kedua)*
- *Teman Hidupku; Supaeniwati*

BAB I

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Pemimpin, Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan

1. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dalam lembaga pendidikan disebut dengan berbagai istilah, misalnya Guntur menyebut kepala sekolah dengan istilah yang beragam secara bergantian yaitu: *principals*, *headteacher* ataupun *school leaders* dan kepemimpinan juga disebut dengan *headship*¹⁷. Sedangkan Hikmat menyatakan bahwa pemimpin adalah subjek atau pelaku dari unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya¹⁸. Dengan demikian, pemimpin pada dasarnya adalah orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya adalah arti kepemimpinan (*leadership*). Secara *etimology*, kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” yang mendapat awalan pe dan akhiran an. Namun secara *terminology*, definisi kepemimpinan sangat beragam. Dalam hal ini Yukl mengatakan bahwa para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual mereka dan fenomena yang paling menarik menurut mereka¹⁹. Bahkan Stogdil seperti yang dikutip Wahjosumidjo mengatakan: *there are almost many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the*

¹⁷ Helen M. Guntur, , *Leaders and Leadership In Education*, Paul Chapman Publishing, SAGE Publications Company, 6 Bonhill Street London EC2A 4PU hlm. 93

¹⁸ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 247

¹⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia dari *Leadership In Organization* , Prenhallindo Jakarta, 1994, hlm. 2

concept.²⁰ Inti pernyataan Yukl dan Stogdil di atas adalah kepemimpinan mempunyai arti beragam. Bahkan tidak menutup kemungkinan akan ditemukan definisi sebanyak orang yang berupaya mendefinisikannya. Karena itu, tidak heran jika David I. Bertocci menyatakan sebagai berikut:

*“Although leadership is important and has been studied by behavioral scientists for decades, it still remains something of a mystery. We still lack consensus on exactly what leadership is, how it should be analyzed, what makes leaders different or unique from non-leaders. Yet experts agree that leaders are somehow different from non-leaders”*²¹.

(Meskipun kepemimpinan adalah sesuatu yang penting dan telah dipelajari oleh para ilmuwan perilaku selama puluhan tahun, namun ia masih tetap merupakan sesuatu yang misteri. Kita masih kekurangan konsensus tentang apa kepemimpinan itu, bagaimana ia harus dianalisis, apa yang membuat pemimpin berbeda atau unik dari non-pemimpin. Namun para ahli setuju bahwa pemimpin yang berbeda dari non-pemimpin)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting tetapi belum ada sebuah kesepakatan (*konsensus*) tentang definisi kepemimpinan yang representatif dan melegakan semua pihak. Keragaman definisi tersebut adalah hal yang wajar mengingat kepemimpinan memiliki wilayah yang beragam serta tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan pun beragam seiring perjalanan waktu dan tempat kepemimpinan tersebut berlangsung. Berkaitan dengan paparan di atas, dapat dipahami minimal dua hal yaitu:

- a. Walau tidak ada konsensus tentang definisi kepemimpinan, tetapi kajian dan praktik kepemimpinan (*leadership*) tetap berjalan tanpa menunggu kesepakatan (*consensus*) semua pihak.
- b. Walau tidak/belum ada kesepakatan tentang definisi kepemimpinan, bukan berarti tidak ada definisi kepemimpinan yang bisa dijadikan rujukan karena dari berbagai definisi

²⁰ Stogdill dalam Wahjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 16

²¹ David I. Bertocci, *Leadership In Organization, There is Different Between Leaders And Mangers*: University Press Of America, 2009, Hlm. 7

kepemimpinan, terdapat titik temu yang bisa menghubungkan antara definisi yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan alasan-alasan di atas, di sini akan dipaparkan beberapa definisi kepemimpinan, di antaranya adalah:

- 1) Tannenbaum, Weshler & Massarik seperti yang dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa: *leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*²²
- 2) Ralph M. Stogdill seperti yang dikutip Tata Rosmiaty mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir kepada penentuan dan pencapaian tujuan²³
- 3) Menurut Hemhiel & Coon: Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁴
- 4) Menurut Rauch & Behling, Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.²⁵

Di samping paparan di atas, aspek lain yang dapat mempermudah pemahaman tentang kepemimpinan adalah unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan. Nurkholis menjelaskan unsur-unsur kepemimpinan sebagai berikut: (1), Pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya; (2), Adanya upaya mempengaruhi orang lain dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan; (3), Adanya tujuan akhir yang dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu; (4), Kepemimpinan bisa timbul karena adanya organisasi atau tanpa adanya

²² Tannenbaum, Weshler & Massarik dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 17

²³ Tata Rosmiaty, *Manajemen Pendidikan, Tim Dosen Administrasi Pendidikan*, UPI, ALFABETA, 2008, hlm. 125

²⁴ Kemenag RI, *Modul Materi Peningkatan Kualitas Guru PAI Tingkat SD, SMP, SMA/SMK*, Dirjen Pendis Kemenag RI 2011, hlm. 78

²⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Judul asli: *Leadership In Organization*, dialihbahasakan Oleh Jusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta, hlm. 2

organisasi; (5), Pemimpin dapat diangkat secara formal atau oleh para pengikutnya dan (6), Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.²⁶

Dari beberapa definisi di atas, tampak bahwa istilah kepemimpinan akan ditemukan sebanyak ahli yang berupaya untuk mendefinisikannya. Namun, paling tidak terdapat kesamaan dari definisi di atas bahwa dalam kepemimpinan terdapat upaya untuk mempengaruhi atau seni mempengaruhi orang lain. Karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi²⁷. Dalam hal ini Tony Bush mengutip pendapat Yukl (2002:3) yang mengatakan:

“A central element in many definitions of leadership is that there is a process of influence. Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person [or group] over other people [or groups] to structure the activities and relationships in a group or organisation”²⁸.

"Elemen sentral dalam berbagai definisi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, Kebanyakan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial di mana pengaruh yang disengaja dan yang diberikan oleh satu orang [atau kelompok] terhadap orang lain [atau kelompok] untuk melakukan struktur terhadap kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi ".

Berdasarkan kutipan di atas, unsur sentral dari berbagai definisi kepemimpinan adalah: (1), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi (*process of influence*). (2), Proses pengaruh sosial tersebut dilakukan dengan sengaja (*intentional influence*), (3), Pelakunya adalah orang (person) atau kelompok (*group*) terhadap orang lain (*people*) ataupun kelompok (*groups*) dan (4), tujuannya adalah untuk menstruktur aktivitas-

²⁶ Lebih lanjut Lihat Nurkholis, *Manajemen Berbasis Madrasah, Teori dan Aplikasi*, hlm. 155

²⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Grasindo, 2008, hlm. 154

²⁸ Tony Bush, *Leadership and Management*, SAGE Publications, 2002, hlm. 2

aktivitas dan hubungan-hubungan dalam kelompok atau organisasi (*to structure activities and relationships in a group or organisation*).

Kutipan di atas memang cukup memberikan gambaran tentang inti dari kepemimpinan. Hanya saja masih perlu dielaborasi lagi mengingat bahwa banyak orang yang mampu melakukan pengaruh pada orang lain tetapi tidak pernah diangkat secara formal menjadi pemimpin. Begitupula dengan konteks kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan individu dan kelompok tetapi juga berkaitan jenis lembaga yang dipimpin. Dengan demikian, perlu ada klasifikasi kepemimpinan formal, informal, kepemimpinan non-pendidikan, kepemimpinan pendidikan dan sebagainya. Tulisan ini hanya memfokuskan pada kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*) dan lebih spesifik lagi adalah kepemimpinan kepala sekolah (*school leader*).

2. Kepemimpin Pendidikan

Istilah kepemimpinan pendidikan juga multi-interpretatif seperti definisi kepemimpinan. Maksudnya adalah tidak ada satu *theory* kepemimpinan pendidikan yang bisa merangkum semua aspek kependidikan, dalam hal ini Tony Bush mengatakan: “*there is no single all-embracing theory of educational leadership*.”²⁹. Kepemimpinan pendidikan terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan pendidikan (*education*). Sehingga, istilah kepemimpinan pendidikan oleh para ahli sering disebut dengan *educational leadership*³⁰ atau *leadership in education* seperti yang digunakan oleh Helen M. Guntur ketika mengkaji tentang kepemimpinan dalam pendidikan³¹.

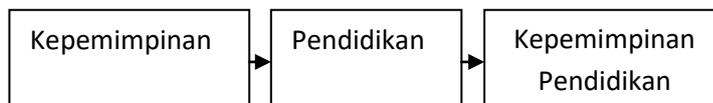
Sedangkan Reynolds dan Teddlie (2000) seperti yang dikutip Helen menyebut istilah lain untuk kepemimpinan dalam pendidikan dengan

²⁹ Tony Bush, *Leadership, Management and Education*, SAGE Publications India Pvt Ltd B 1/I 1 Mohan Cooperative Industrial Area Mathura Road, New Delhi, 2008, hlm. 9

³⁰ Istilah *educational leadership* ini merujuk pada kepemimpinan pendidikan seperti yang digunakan oleh Tony Bush dalam bukunya, *Leadership, Management and Education*, SAGE Publications India Pvt Ltd B 1/I 1 Mohan Cooperative Industrial Area Mathura Road, New Delhi, 2008, hlm. 9

³¹ Helen M. Guntur, *Leaders and Leadership In Education*, Paul Chapman Publishing A SAGE Publications Company, 6 Bonhill Street London EC2A 4PU, hlm. 32

kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) yaitu: *leadership which is concerned with the management of the curriculum and learning within a positive and motivational climate for pupils and teachers.*³² Dari pernyataan ini dipahami bahwa kepemimpinan dalam konteks pendidikan atau pembelajaran itu berkaitan dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran dalam iklim dan motivasi yang positif untuk para siswa dan guru. Dalam hal ini, Rosmiyati dan Dedy mengatakan bahwa “pendidikan” dalam konteks kepemimpinan pendidikan mengandung arti dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung dan sekaligus menjelaskan pula sifat dan ciri-ciri yang harus dimiliki oleh kepemimpinan itu.³³ Dengan demikian, istilah pendidikan dalam kepemimpinan pendidikan menunjukkan pada lapangan, wilayah atau di mana kepemimpinan tersebut berlangsung. Jadi, Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan dalam wilayah atau konteks pendidikan



Gambar 1.1, Kepemimpinan Pendidikan

Selanjutnya, dalam konteks bahasa Arab, salah satu terjemahan yang digunakan adalah *riyasatu al-tarbiyati*. Maka, susunan tersebut adalah susunan *idhofat (mudhof dan mudhoofun ilaih)*. Maksudnya adalah kata *riyasatu* (mudaf/disandarkan) kepada kata *al-tarbiyati (mudhoofun ilaih)*, maka kepemimpinan yang dimaksud tidak bisa digunakan pada hal lain selain pendidikan. Hal ini juga mempertegas bahwa kepemimpinan pendidikan berbeda dengan kepemimpinan non-kependidikan. Jika kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan segala hal yang terkait dengan unsur-unsur komponen pendidikan baik *guru, siswa, materi/kurikulum, media, metode, tujuan, lingkungan, evaluasi, manajemen* dan sebagainya, maka kepemimpinan non-pendidikan tidak terkait dengan komponen pendidikan tersebut.

³² Ibid, hlm. 33

³³ Taty Rosmiyati & Dedy A. Kurniati, Opcit, hlm. 125

Dalam sudut pandang lain, kepemimpinan pendidikan dapat dilihat sebagai kepemimpinan dalam lembaga *non-profit* yang berkaitan dengan layanan jasa bukan produksi barang mati seperti sepatu, tas, dan properti lainnya. Dalam hal ini, Bush mengatakan: *Educational leadership and management has to be centrally concerned with the purpose or aims of education. These purposes or goals provide the crucial sense of direction to underpin school management.*³⁴ (kepemimpinan pendidikan dan manajemen harus terpusat perhatiannya pada tujuan pendidikan. Tujuan tujuan ini memberikan perasaan penting tentang arah untuk mendukung manajemen sekolah.

Berdasarkan kutipan di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan pendidikan dan manajemen harus dikonsentrasikan pada maksud dan tujuan pendidikan. Maksud dan tujuan ini menyebabkan (menyediakan) kepekaan arah yang penting dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan.

3. Kepala Madrasah/Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala madrasah/sekolah adalah pemimpin pendidikan tapi tidak semua pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Hal ini bisa dipahami dari pihak-pihak yang termasuk sebagai pemimpin pendidikan yaitu setiap orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi baik karena posisinya (*positional power*) ataupun kepribadiannya (*personal power*) dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengkoordinasi atau mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang mengarah pada tujuan pencapaian lembaga pendidikan.

Dengan demikian, Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, Pengawas, kepala sekolah dan profesi dalam dunia pendidikan lainnya dapat pula disebut pemimpin pendidikan. Jadi, kepala madrasah/sekolah adalah salah satu pemimpin pendidikan yang menempati posisi tertinggi di tingkat madrasah/sekolah.

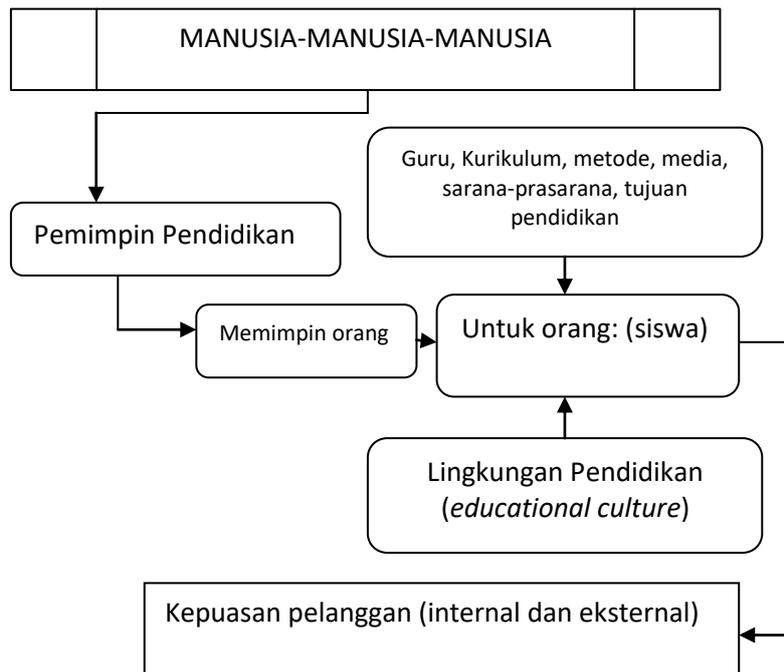
Selanjutnya, yang dimaksud dengan kepala sekolah/madrasah adalah: guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-

³⁴ Tony Bush, Educational, Leadership and Management; *South African Journal of Education*, EASA Vol 27(3)3, 2007, hlm. 391-392

kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)³⁵. Jadi, Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan sebagai *leader* di madrasah/sekolah.

4. Perbedaan Pemimpin Pendidikan dan non-pendidikan

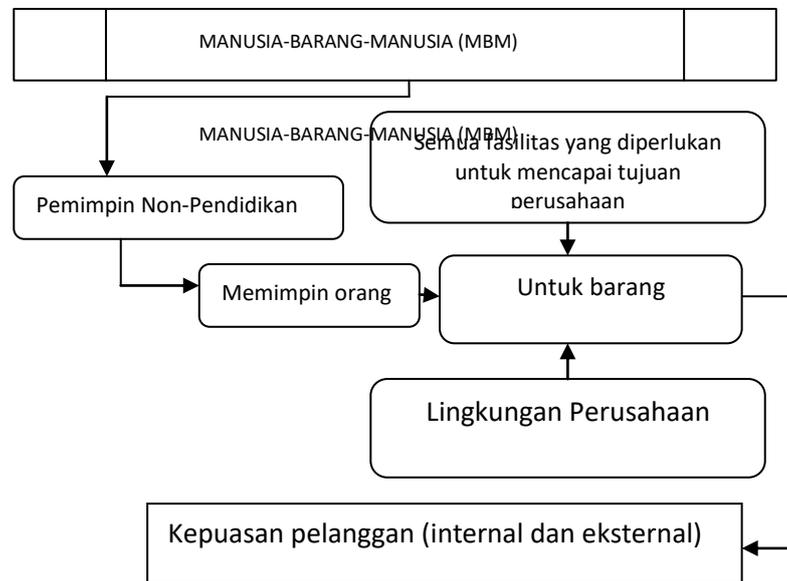
Gambaran kepemimpinan pendidikan yang sesuai dengan penjelasan di atas, dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 1.2. Kepemimpinan Pendidikan dalam Istilah MMM (Disarikan dari Berbagai Sumber)

³⁵ Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah Bab I (Ketentuan Umum) Pasal I Ayat I.

Banyak cara yang digunakan untuk mendeskripsikan perbedaan pemimpin pendidikan dengan non-pendidikan, namun perbedaan keduanya bisa disederhanakan dengan istilah MMM (manusia-manusia-manusia) untuk kepemimpinan Pendidikan dan MBM (manusia-barang-manusia) untuk istilah kepemimpinan non-pendidikan. Istilah MMM merujuk pada kepemimpinan pendidikan karena kepala sekolah/madrasah ataupun pimpinan perguruan tinggi memimpin manusia (sumber daya manusia) untuk manusia baik siswa/siswi ataupun mahasiswa/mahasiswi. Jadi, yang memimpin adalah manusia, yang dipimpin adalah manusia untuk manusia. Berbeda halnya dengan pemimpin non-pendidikan. Pemimpinnya adalah manusia, yang dipimpin adalah manusia tetapi tujuan kepemimpinannya adalah barang atau *product* tertentu. Misalnya sepatu, tas, pakaian dan lain-lain. Keberadaan sumber daya manusia dalam kepemimpinan non-pendidikan adalah untuk menghasilkan *product* yang memuaskan bukan manusia yang dalam istilah pendidikan disebut siswa yang menjadi *output* ataupun *out-come*. Gambaran kepemimpinan non-pendidikan adalah:



Gambar 1.3. Kepemimpinan Non-pendidikan dalam istilah MBM (Disarikan dari Berbagai Sumber)

Dari gambaran di atas, kepemimpinan pendidikan dan non-pendidikan memiliki persamaan dan perbedaan. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1: Perbedaan Kepemimpinan Pendidikan dan non-pendidikan
(Disarikan dari Berbagai Sumber)

Aspek	Input	Proses	Product
Pemimpin Pendidikan	Manusia: siswa/siswi, santri/santriwati	Melibatkan guru, siswa, materi, metode, media, sarana, keuangan serta lingkungan pendidikan, dll	<i>Output dan outcome</i> lembaga pendidikan
Pemimpin non-pendidikan	Barang mentah/bahan baku	Melibatkan karyawan sesuai dengan bidangnya	Barang

Berdasarkan tabel di atas, terdapat perbedaan antara pemimpin pendidikan dan non-pendidikan dalam hal input, proses dan outputnya. Walaupun terdapat perbedaan, tetapi terdapat kesamaan yaitu pihak yang terlibat dalam proses adalah manusia dengan karakteristik masing-masing. Misalnya, jika SDM dalam dunia pendidikan disebut guru, maka dalam dunia non-pendidikan disebut staf marketing, distribution dan lainnya.

5. Tujuan Kepemimpinan Pendidikan

Mengapa kepemimpinan pendidikan ini diperlukan?. Kepemimpinan pendidikan sangat diperlukan karena sebagai sebuah organisasi, pendidikan memerlukan pemimpin yang akan membawa lembaga tersebut maju dan berkembang. Oleh karena itu, berkaitan dengan tujuan kepemimpinan pendidikan, di sini dikutip tentang alasan pentingnya pemimpin dalam sebuah organisasi

(*leaders in organization*) yaitu: (1) *guiding the organization to deal with constant change*. (2), *Providing the management skill to deal with change in the organization*.³⁶ (1, membimbing organisasi untuk menghadapi perubahan yang konstan. (2, Menyediakan keterampilan manajemen untuk menghadapi perubahan dalam organisasi)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin (termasuk pemimpin pendidikan) bertujuan untuk membimbing organisasi berkaitan dengan perubahan yang selalu/tetap terjadi dan menyediakan keterampilan manajemen yang berkaitan dengan perubahan dalam organisasi. Lebih lanjut, tujuan kepemimpinan pendidikan adalah: (1), *Shaping a vision of academic success for all students*, (2), *Creating a climate hospitable to education* (3), *Cultivating leadership in others* (4), *Improving instruction* (5), *Managing people, data and processes to foster school improvement*.³⁷ Berdasarkan kutipan tujuan kepemimpinan pendidikan di atas, dilihat bahwa kepemimpinan bertujuan untuk membentuk visi kesuksesan akademis untuk semua siswa, membentuk iklim yang ramah/menyenangkan terhadap pendidikan, meningkatkan pembelajaran dan mengelola orang, data dan proses untuk peningkatan sekolah.

Dengan demikian, tujuan kepemimpinan pendidikan pada dasarnya adalah tercapainya tujuan lembaga pendidikan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian ataupun pengevaluasian seluruh aspek pembelajaran di sekolah atau madrasah. Dalam konteks manajemen, pemimpin pendidikan bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan serta mengevaluasi segala hal yang terkait dengan program kegiatan pendidikan di madrasah.

B. Ruang Lingkup Kepemimpinan Pendidikan

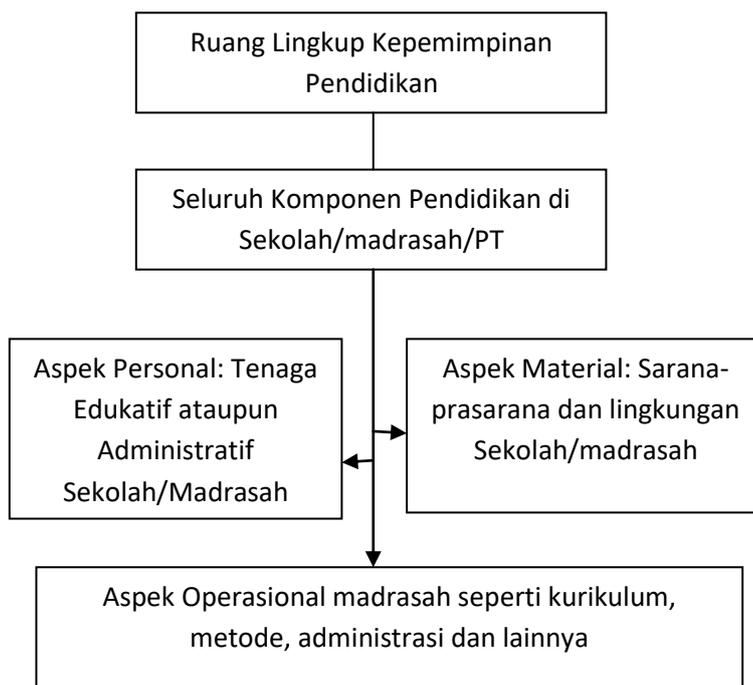
Ruang lingkup kepemimpinan pendidikan tidak bisa dipisahkan dari ruang lingkup pendidikan itu sendiri, khususnya pendidikan sebagai sebuah lembaga yang meliputi: (1), aspek personal: yaitu tenaga edukatif dan administratif sekolah

³⁶ David I Bertocci, *Leadership In Organization, There Is a Difference between Leaders and Managers*, University Press Of America, 2009, hlm. 4

³⁷ The School Principals as Leader: *Guiding Schools to Better Teaching and Learning The Wallace Foundation*, 2012, hlm.2

atau madrasah; (2), aspek material: yang terkait dengan sarana dan pra sarana pendidikan penunjang proses pembelajaran dan (3), aspek operasional madrasah: yaitu aspek kurikulum, materi, metode, pengadministrasian segala hal terkait dengan pembelajaran dan sebagainya

Jika dirinci dalam perspektif sistem pendidikan (*educational system perspective*), maka ruang lingkup kepemimpinan pendidikan adalah seluruh komponen penunjang proses pembelajaran yang berupa komponen/elemen yang terorganisasi secara sistematis dan saling berkaitan untuk mencapai tujuan pendidikan yang terdiri dari *kepala madrasah, guru, siswa, materi, media, metode, tujuan, evaluasi serta lingkungan pendidikan termasuk visi dan misinya*. Kepemimpinan pendidikan harus mampu mengarahkan seluruh komponen tersebut agar tercapai tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama (*common goals*).



Gambar 1.4, Lingkup Kepemimpinan Pendidikan
(Disarikan dari Berbagai Sumber)

C. Beberapa Fenomena menarik dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam

Berdasarkan fakta di lapangan, terdapat beberapa hal menarik tentang kepemimpinan pendidikan islam, di antaranya adalah:

1. Para pemimpin pendidikan Islam (Kepala Madrasah/ Rektor PTAIN/PTAIS) tidak pernah sekolah pemimpin, tetapi banyak yang berhasil memimpin lembaga pendidikannya. TGB Zainul Majdi adalah Doktor Tafsir, kemudian Gus Dur adalah seorang Kyai, dan sebagainya. Di sebuah madrasah, salah satu contohnya adalah TGKH Hasanain Juaini, pemimpin pondok pesantren Nurul Haramain Narmada
2. Pemimpin pendidikan di madrasah, khususnya madrasah swasta di bawah pesantren banyak yang “ditunjuk” langsung dan bukan dipilih melalui sistem penjurangan dan *fit and proper test*, tetapi banyak yang berhasil dalam memimpin madrasahnyanya
3. Pemimpin di madrasah (khususnya di bawah pesantren) terkadang otoriter, tetapi dapat mengembangkan lembaga yang dipimpinnya
4. Pemimpin madrasah banyak yang tidak transparan (terbuka), tetapi menyejahterakan sehingga disenangi oleh bawahannya.

Gambaran singkat fenomena di atas membuat kepemimpinan semakin menarik untuk dikaji sehingga mampu melahirkan teori-teori baru secara induktif dalam kepemimpinan pendidikan Islam. Dalam hal ini, menarik apa yang ditegaskan oleh Khairi Habibullah yaitu:

“walupun saya membaca buku kepemimpinan sebanyak satu lemari, belum tentu relevan dengan kepemimpinan saya di madrasah ini, karena kepemimpinan adalah seni (an art), sehingga saya harus selalu melihat apa saja yang terjadi di lapangan dan meresponnya menjadi upaya atau ijtihad dalam kepemimpinan saya”³⁸.

³⁸ TGKH. Khairi Habibullah SAg. Dalam Disertasi Mohamad Iwan Fitriani, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Pendidikan Berbasis Religius, Malang, Disertasi UIN Malang, 2015, hlm. 102

Jadi, kepemimpinan tidak semata-mata teori kepemimpinan tetapi praktik/pengalaman empirik yang memerlukan kajian serius untuk menampilkan potret kepemimpinan yang *real* terjadi di tengah lembaga pendidikan.

BAB II

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN DAN RELEVANSINYA DENGAN AJARAN ISLAM

A. Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam

1. Istilah Kepemimpinan Dalam Islam

Mengacu kepada sumber pokok ajaran Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadits Nabi, dapat ditemukan beberapa istilah yang digunakan untuk istilah kepemimpinan. Menurut Sanusi Uwes, ada enam (6) istilah yang digunakan untuk pemimpin dalam Islam yaitu: *imam, khalifah, wali, ulil amri, raa'in dan maalik*.³⁹ Sedangkan dalam Modul Pengembangan Guru PAI bagian *Leadership* disebutkan ada tiga yaitu: *khalifah, imam dan raa'in*. Di samping itu, terdapat pula istilah *amir, sulthan* ataupun *auliya'* yang ditemukan baik dalam al-Qur'an maupun Hadits Nabi. Namun di sini akan dijelaskan empat istilah saja yaitu: *amir, imam, khalifah dan raa'in*. Selain itu, terdapat juga istilah *al-ri'ayah, al-'imaarah, al-qiyaadah* atau *al-za'amah*. Sementara itu, untuk menyebut istilah kepemimpinan pendidikan, para ahli memilih *qiyaadah tarbawiyyah*.⁴⁰ Menurut Jamal Madhi dalam Mujamil Qamar, kepemimpinan pendidikan disebut *educative leadership /qiyadah tarbawiiyyah*.⁴¹

Pertama, kata *amiir* (jamaknya *umara'*). Misalnya dalam Hadits Sunan Abu Daud disebutkan dalam sebagai berikut:

³⁹ Sanusi Uwes, *Fondasi Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Logos, 2003, hlm. 181

⁴⁰ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya Erlangga, 2007), hlm. 268-269

⁴¹ Jamal Mahdi dalam Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 270

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ قَالَ نَافِعٌ فَقُلْنَا لِأَبِي سَلْمَةَ فَأَنْتَ أَمِيرُنَا

Artinya:

Dari Abu Hurairah, ia berkata: Rasulullah SAW bersabda, "Apabila ada tiga orang yang melakukan perjalanan, maka hendaklah salah satu dari mereka menjadi pemimpin perjalanan".⁴²

Dalam hadits di atas terdapat kata “فَلْيُؤَمِّرُوا” yang berasal dari fi’il madi *amira* atau *amura* (أمر و أمر) lalu menjadi *ammara* (أمر) yaitu bentuk *tsulasi mazid biharfin waahidin* yang berarti menjadikan *amir* atau mengangkat menjadi amir : جعله أمرا .⁴³ Selanjutnya, dalam bentuk jama’ (*umara*’) disebutkan dalam Sunan Tirmizy sebagai berikut:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي حُمَيْدٍ عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِخَيْرِ أَمْرَانِكُمْ وَشِرَارِهِمْ خَيْرُهُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَتَدْعُونَ لَهُمْ وَيَدْعُونَ لَكُمْ وَشِرَارُ أَمْرَانِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ

Artinya:

Muhammad bin Basysyar menceritakan kepada kami, Abu Amir Al 'Aqadi menceritakan kepada kami, Muhammad bin Abu Humaid menceritakan kepada kami, dari Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari Umar bin Khatthab, dari Rasulullah, beliau bersabda: maukah aku beritahukan pemimpin kalian yang terbaik dan pemimpin yang terburuk?. Pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka pun mendoakan kalian. Sedangkan, pemimpin kalian yang terburuk adalah yang kalian benci dan yang membenci kalian, kalian melaknat mereka dan mereka pun melaknat kalian".⁴⁴

⁴² Hadits Shahih Sunan Abu Daud No. 2609

⁴³ A. Warson Al-Munawwir, *Kamus Arab Indonesia*, 1984. Hlm. 41

⁴⁴ Hadits Shahih Sunan Tirmizy No. 2264

Kata *amir* yang jamaknya *umara*' (أمير جمعه أمراء) dapat pula berarti pangeran, putra mahkota ataupun raja (مَلِك), kepala atau pemimpin (رئيس). Namun dalam realitanya, kata ini lebih banyak digunakan sebagai istilah yang dikonfrontasikan dengan ulama (علماء). Jika *ulama* adalah pemimpin di bidang agama, maka 'umara' di bidang pemerintahan.

Kedua, Kata *imam* (jamaknya *aimmah*) seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

يَوْمَ نَدْعُوا كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمْمِهِمْ فَمَنْ أُوْتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينَةٍ فَأُوْلَئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَابَهُمْ
وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا

Artinya:

*(Ingatlah) suatu hari (yang di hari itu) Kami panggil tiap umat dengan pemimpinnya; dan barangsiapa yang diberikan kitab amalannya di tangan kanannya, maka mereka ini akan membaca kitabnya itu, dan mereka tidak dianiaya sedikitpun.*⁴⁵

Dalam ayat di atas, pemimpin disebut *imam*, sedangkan dalam bentuk jamak (plural) yaitu *aimmah* seperti terdapat dalam Surat Al-Anbiya' sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya:

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang,

⁴⁵ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Al-Isra' (17): 71

menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.⁴⁶

Menurut Quraisy Syihab, ada lima sifat pemimpin terpuji yang diinformasikan oleh gabungan kedua ayat tersebut, yaitu: *Yahduna bi amrina. Wa awhayna ilayhim fi'la al-khayrat.*, 'Abidin (termasuk Iqam Al-Shalat dan Ita' Al-Zakat), Yuqinun dan Shabaru. Lebih lanjut Syihab menyatakan bahwa dari kelima sifat tersebut al-shabr (ketekunan dan ketabahan), dijadikan Tuhan sebagai konsideran pengangkatan *Wa jaalnahum aimmat lamma shabaru*. Seakan-akan inilah sifat yang amat pokok bagi seorang khalifah, sedangkan sifat-sifat lainnya menggambarkan sifat mental yang melekat pada diri mereka dan sifat-sifat yang mereka peragakan dalam kenyataan. Di samping itu, kata *imam* dan *aimmah* juga terdapat dalam Hadits, misalnya dalam Sunan Abu Daud disebutkan:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ بِهِ

Artinya:

*Dari Abu Hurairah, dia berkata: Rasulullah bersabda, sesungguhnya seorang imam (pemimpin) laksana perisai yang digunakan untuk bertempur.*⁴⁷ (Shahih: Muttafaq 'Alaih.)

Dalam bentuk jamak, disebutkan juga dalam Sunan Abu Daud sebagai berikut:

عَنْ تَمِيمِ الدَّارِيِّ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ إِنَّ الدِّينَ النَّصِيحَةُ
الدِّينَ النَّصِيحَةُ قَالُوا لِمَنْ يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ لِلَّهِ وَكِتَابِهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْمَةِ الْمُؤْمِنِينَ وَعَامَّتِهِمْ أَوْ أَنْمَةِ
الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ

Artinya:

Dari Tamim Ad-Dari, Rasulullah SAW bersabda, "Sesungguhnya agama adalah nasihat, sesungguhnya agama adalah nasihat, sesungguhnya

⁴⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Al-Anbiya' (21):73

⁴⁷ Hadits Shahih Sunan Abu Daud No.2757

agama adalah nasihat.' Para sahabat bertanya, 'Bagi siapa ya Rasulullah?' Beliau menjawab, 'Bagi Allah, kitab-Nya, rasul-Nya, pemimpin orang mukmin dan rakyat mereka -atau para pemimpin orang Islam dan kalangan umum mereka.'⁴⁸

Ada beberapa hal menarik terkait dengan kata *imam* di atas yaitu:

- 1) Kata *imam* yang jamaknya *aimmah* (أئمة) memiliki akar kata yang sama dengan *al-ummu* (الأم) yang berarti asal, pangkal, sumber ataupun induk (أصل الشيء), sehingga “menjadi ibu” disebut dengan *ammati al-mar’atu* (أمت المرأة). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin adalah sumber kekuatan yang berada di depan dalam hal yang terkait dengan tujuan organisasi (فى الأمام), yang memiliki sifat penyayang laksana seorang ibu (الأم) dengan sifat keibuannya (أمومة أو أميية). Dalam ungkapan lain, dari kata *imam* ini, dipahami bahwa sebagai *imam*, pemimpin adalah: *seorang yang berada di depan untuk membimbing dalam mencapai tujuan dengan penuh kasih sayang*: "الإمام فى الأمام للأمومة بالأمومة". Ini menunjukkan orientasi tugas dan hubungan dalam konteks kepemimpinan.
- 2) Kata *imam* yang berasal dari kata *amma* (أم) dan masdarnya adalah *amman, imaamah wa umuumah* (أما, إمامة, أمأ) pada awalnya berarti pergi atau menuju. Hal ini berarti, *imam* dalam Islam harus menjadi penunjuk jalan menuju tujuan organisasi.
- 3) Kata *imam* juga memiliki akar kata yang sama dengan kata *ammama* (أمم) yang berarti menjadikan milik *person* menjadi milik umum (أمم الشيء). Hal ini berarti, seorang *imam* harus mengabdikan untuk umatnya (خادم الأئمة) atau ma'mumnya (مأموم).⁴⁹

Jadi, *imam* dapat pula dipahami dengan *man yaummu al-ummata ka ma'muumihi wa yuammimu imamatahu lil umumati bil ummiyyati*:

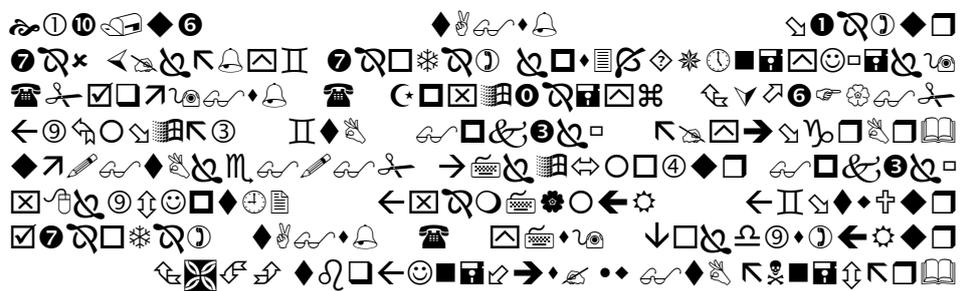
من يؤمُّ الأئمة كمأمومه ويؤمُّ إمامته للأئمة بالأئمة

⁴⁸ Ibid, No. 4944

⁴⁹ Diolah dari A. Warson Munawwir, *Kamus Arab- Indonesia*, 1984, hlm. 42-43

“pemimpin adalah orang yang membimbing ummat sebagai ma’umnya dengan mengabdikan dirinya untuk masyarakat umum untuk tujuan-tujuan (yang akan dicapai) serta dilakukan dengan kasih sayang.”

Ketiga, kata *khalifah* . Menurut Qurais Syihab, kata *khalifah* (bentuk tunggal) dalam Al-Qur’an disebutkan sebanyak dua kali yaitu dalam surat Al-Baqarah (2): 30 dan surat Shad (38): 26⁵⁰. Kata *Khalifah* dalam Surat Al-Baqarah sebagai berikut:



Artinya:

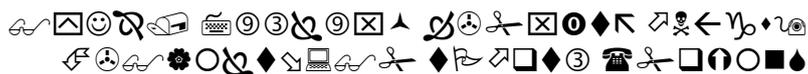
Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi yaitu orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁵¹

Dalam Surat Shad kata khalifah juga disebutkan sebagai berikut:



⁵⁰ M. Quraisy Syihab, Wawasan al-Qur’an, Tafsir Maudlu’i atas Pelbagai Persoalan Umat, Mizan bandung, Cetakan I, 1996, hlm. 422

⁵¹ Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan Terjemahannya, Q.S. Al-Baqarah (2):30



Artinya:

*Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*⁵²

Sedangkan bentuk (*jamak/plural*) dari kata *khalifah* (*mufrad/singular*) ada dua yaitu *khalaa'if* dan *khulafaa'u*. Menurut Quraisy Syihab, Keseluruhan kata tersebut berakar dari kata *khulafa'* yang pada mulanya berarti "di belakang". Dari sini, kata *khalifah* seringkali diartikan sebagai "pengganti" (karena yang menggantikan selalu berada atau datang di belakang, sesudah yang digantikannya).

Berdasarkan dua ayat di atas, Quraisy Syihab⁵³ mengatakan bahwa: menarik juga untuk dibandingkan bahwa ketika Allah menguraikan pengangkatan Adam sebagai khalifah, digunakan bentuk tunggal dalam menunjuk pengangkatan itu: *Sesungguhnya Aku akan mengangkat di bumi khalifah* (QS Al-Baqarah [2]: 30). Sedangkan ketika berbicara tentang pengangkatan Daud sebagai khalifah digunakannya bentuk plural (*jamak*), *Sesungguhnya Kami telah mengangkat engkau khalifah* surat Shad (38): 26. Penggunaan bentuk tunggal pada Adam cukup beralasan karena ketika itu memang belum ada masyarakat manusia, apalagi ia baru dalam bentuk ide. Perhatikan redaksinya yang menyatakan, "*Aku akan*". Sedangkan pada Daud, digunakan bentuk jamak serta past tense (*kata kerja masa lampau*), "*Kami telah*" untuk mengisyaratkan adanya keterlibatan selain dari Tuhan (dalam hal ini restu masyarakatnya) dalam

⁵² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Shad (38) : 6

⁵³ Lebih lanjut, lihat Quraish Shihab, *Wawasa Al-Qur'an, Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, Penerbit Mizan, Bandung 2002, hlm. 423

pengangkatan tersebut. Di sisi lain dapat dikatakan bahwa mengangkat seseorang sebagai khalifah boleh-boleh saja dilakukan oleh satu oknum, selama itu masih dalam bentuk ide. Tetapi kalau akan diwujudkan di alam nyata maka hendaknya ia dilakukan oleh orang banyak atau masyarakat.⁵⁴

Intisari yang bisa dipetik dari konsep khalifah bila dikaitkan dengan kepemimpinan pendidikan adalah: *pertama*, Pemimpin pendidikan harus bisa menjadi pemimpin yang selalu mengikuti perintah/aturan yang memberikan status khalifah yaitu Allah SWT. sebagaimana Allah menjadikan Adam Khalifah di muka bumi ini. (*inna jaa'ilun fi al-ardi khalifah* (QS Al-Baqarah [2]: 30) dan *kedua*, pemimpin pendidikan harus bisa menjadi pemimpin yang di samping patuh dan taat pada perintah yang Allah yang mengangkatnya sebagai khalifah dan *amanah* juga terhadap pihak lain yang mengangkatnya sebagai khalifah. (*inna ja'alnaaka khalifatan fi al-ardiy*, Surat Shad (38): 26). Dalam konteks kepala sekolah/madrasah, kepala madrasah itu ada karena ada yang dipimpin, bukan ada dengan sendirinya.

Keempat, Istilah Pemimpin selanjutnya adalah *raa'in*. Dalam Shohih Tirmizy disebutkan:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya:

Qutaibah menceritakan kepada kami, Al-Laits menceritakan kepada kami dari Nafi', dari Ibnu Umar, dari Nabi SAW, beliau bersabda, "Ketahuilah, masing-masing kalian adalah pemimpin, dan masing-masing kalian bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Amir yang memimpin atas manusia adalah seorang pemimpin dan ia akan dimintai

⁵⁴ Lebih lanjut, lihat Quraisy Syihab, Ibid, hlm. 422-423

pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban mengenai mereka. Istri adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atasnya. Budak adalah pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atas harta tuannya itu. Ketahuilah, masing-masing kalian adalah pemimpin, dan masing-masing kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya."⁵⁵.

Dalam hadits di atas terdapat ungkapan yang mengatakan: *kullukum raa'in - wa kullukum mas-ulun 'an ra'iyatih*", artinya setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. *Ra'in* adalah pemimpin yang berada di tengah-tengah jamaah pengikutnya, bersikap merakyat untuk memberi motivasi, membangun karsa, menggerakkan jamaah agar melakukan/tidak melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Selanjutnya, salah satu istilah pemimpin yang luput dari kajian kategori pemimpin selama ini adalah "*ulama*". Ulama sejatinya bisa disebut pemimpin, hal ini berdasarkan pada salah satu inti kepemimpinan yaitu kemampuan mempengaruhi. Alasan lainnya adalah, keilmuan seorang ulama' menjadikannya dia sebagai sosok yang berpengaruh ataupun berkuasa dalam memberikan fatwa terhadap umatnya. Hanya saja, kata "*ulama*" dalam realitanya lebih banyak dimaknai sebagai kosakata pesantren daripada kepemimpinan. Lebih spesifik lagi, konstruk sosial mengartikan ulama secara sempit yaitu ahli agama bahkan lebih sempit lagi yaitu *ahli fiqh*. Hal ini diperkuat lagi oleh pernyataan yang sering membedakan antara 'ulama' dan umara'; yang pertama berkutat di wilayah keagamaan dan yang kedua pada wilayah pemerintahan.

Hal yang sama ditemukan dalam konteks kata wali. Wali dalam bahasa Arab memiliki banyak arti. Misalnya: (1) *Wali*: jamaknya *auliya'* bisa berarti yang mencintai, teman, sahabat, penolong atau orang yang menurus perkara seseorang (*man waliya amra ahadin*), sehingga

⁵⁵ Hadits Shahih Sunan Tirmizy, No. 1705 dan Abu Daud, No. 2600

auliyaa'ul amri bisa berarti penguasa, (2) *Waali*: jamaknya *wulaat* yang merupakan isim fail dari *waliya* berarti penguasa.⁵⁶ Oleh karena itu, pemimpin dalam Islam bisa juga disebut wali, walaupun dalam kenyataannya, istilah ini lebih banyak digunakan dalam istilah agama.

2. Unsur-Unsur Kepemimpinan Pendidikan Islam

Berdasarkan ayat-ayat dan hadits-hadits di atas, unsur-unsur kepemimpinan dalam Islam adalah yaitu: pemimpin, yang dipimpin, tanggung jawab, tujuan dan wadah baik formal maupun informal.

- 1) Ada *raa'in*, *raiyyah*, *mas'uliyah*, *ri'aayah* serta *bait* (rumah) sebagai simbol wadah. Hal ini bisa dipahami dari hadits Nabi yang menyatakan: *Kullukum raa'in wa kullukum mas'uulun 'an ra'iatih*
- 2) Imam (*aimmah*) sebagai pemimpin yang berada di depan. Orang yang dipimpin disebut dengan *ma'muum*, *raiyyah* atau *ummat* (jamaknya *umam*).
- 3) *Khalifah fil-ardi* menunjukkan bahwa *kekhalifahan* memiliki tempat/wadah yang dalam ayat di atas disebut dengan al-'ardhu (bumi). Bila dalam konteks pendidikan adalah lembaga pendidikan
- 4) Kata khalifah yang pada awalnya berarti di belakang (*khalfa*) menunjukkan bahwa seorang pemimpin itu harus taat dan patuh kepada siapa yang mendelegasikannya sebagai *khalifah*. Dalam ayat di atas khalifah yang dimaksud adalah *khalifatullah* berarti *khalifah* harus patuh pada ajaran Allah. Dalam konteks kepala madrasah, salah satu posisi kepala madrasah adalah pejabat formal. Sebagai pejabat formal, tentu keberadaannya ditentukan oleh atasan yang menyeleksi serta mengangkatnya sebagai pemimpin. Jadi, di samping melihat lembaga yang dipimpin, dia pun harus patuh pada siapa yang mengangkatnya sebagai pejabat formal di sekolah.

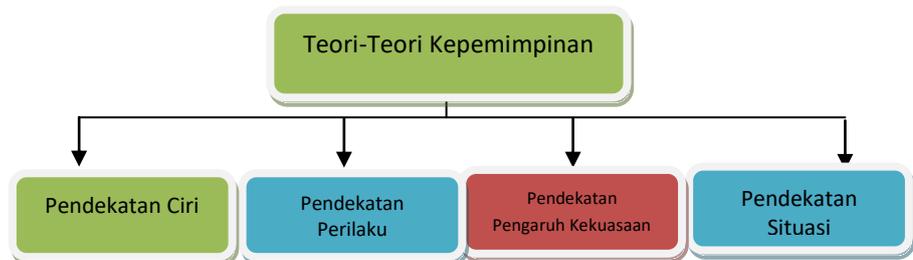
⁵⁶ Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Almunawwir, Kamus Arab-Indonesia*, Unit Pengadaan Buku-Buku Ilmiah Keagamaan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, 1984, Hlm. 1690-1691

Hanya saja, kepatuhan kepala madrasah kepada atasan yang mengangkatnya itu bersifat relatif sedangkan kepatuhan hamba kepada Allah bersifat mutlak.

- 5) Setiap pemimpin/kepemimpinan dalam Islam harus didasari oleh dasar pertanggung jawaban (*mas'uuliyah*). Kalau dalam hadits di atas, tanggung jawab tersebut kepada rakyatnya (*'an ra'iyatihi*), maka dalam surat Al-Baqarah (2): 30 (*inni jaa'ilun filardhi khaliifah*) dan surat Shad (38): 26 (*inna ja'alnaaka khaliifatan fil ardhi*) menunjukkan tanggung jawab pada siapa yang mengangkatnya sebagai khalifah (*tanggung jawab vertikal*) dan kepada/dimana kekhalifahan itu diberikan yaitu kepada manusia, alam, lingkungan di bumi (*tanggung jawab horizontal*). Selanjutnya, kepemimpinan pendidikan dalam Islam yang dimaksud dalam tulisan ini adalah kepemimpinan pendidikan di lembaga pendidikan Islam yaitu madrasah.

B. Pendekatan Utama dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki cakupan yang luas. Namun, persoalan utama kepemimpinan secara sederhana dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu: (1), bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how one become leader*), (2), bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader behave*) dan (3), apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what make the leader effective*). Selanjutnya, untuk menjawab persoalan di atas, ada baiknya dikemukakan empat inti pendekatan dalam kajian kepemimpinan yaitu: Pendekatan ciri (*traits approach*), Pendekatan perilaku (*behavioral approach*), Pendekatan pengaruh kekuasaan, Pendekatan kontingensi (*contingency approach*).



Gambar 2.1: Teori-Teori Pokok Kepemimpinan

Sedikit berbeda dengan apa yang diungkapkan di atas, Nurkholis mengatakan bahwa terdapat empat fase dalam kajian kepemimpinan yaitu: berdasarkan sifat, berdasarkan tingkah laku, berdasarkan situasi dan terakhir kembali pada pendekatan sifat atau ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain⁵⁷. Sedangkan TIM Dosen UPI menyebut empat teori dasar tersebut dengan; *Teori genetis, Teori Sosial, Teori Ekologis dan, Teori Situasi*⁵⁸ Namun, walaupun terdapat empat pendekatan dalam kajian kepemimpinan, beberapa tema penelitian tidak cocok dengan salah satu pendekatan tetapi adanya keterkaitan antara satu pendekatan dengan yang lain.

1. Pendekatan ciri

Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin (*trait within the individual leader*). Jadi, seseorang dalam menjadi seorang pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were born and not made*). Lebih lanjut, Wahjosumidjo⁵⁹ menyebut beberapa klasifikasi ciri yang berkaitan dengan teori ini yaitu; (1) Ciri-ciri fisik (*physical characteristic*) seperti: tinggi badan, penampilan dan energi, (2) Kepribadian (*personality*) seperti; menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*) dan stabilitas emosi dan (3), Kemampuan/kecakapan (*ability*), seperti: kecerdasan umum (*general intelligence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*) dan wawasan sosial (*social insight*)

Menurut Yukl, asumsi dasar dari teori ini adalah beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri

⁵⁷ Nurkholis,....., hlm. 155

⁵⁸ Tim Dosen UPI..., hlm. 130

⁵⁹ Wahjo Sumidjo hlm. 22

yang tidak dimiliki orang lain.⁶⁰ Berdasarkan gambaran sederhana tentang teori ciri di atas, disimpulkan bahwa hanya beberapa orang saja yang memiliki kemampuan memimpin. Ciri-ciri Kepemimpinan (*Leadership Traits*) menurut David C. Kozak seperti yang dikutip Bertocci dalam bukunya *Leadership In Organization*⁶¹ diklasifikasikan menjadi tiga yaitu yang berkaitan dengan kecerdasan, kepribadian dan kemampuan seperti yang terlihat dalam bagan di bawah ini:

<i>INTELLIGENCE</i>	<i>PERSONALITY</i>	<i>ABILITY</i>
<i>Judgment</i>	<i>Adaptability</i>	<i>Ability to enlist cooperation</i>
<i>Decisiveness</i>	<i>Alertness</i>	<i>Co-cooperativeness</i>
<i>Knowledge</i>	<i>Creativity</i>	<i>Popularity and prestige</i>
<i>Fluency of speech</i>	<i>Personal Integrity</i>	<i>Sociability</i>
	<i>Self-confidence</i>	<i>Social participation</i>
	<i>Emotional balance and control</i>	<i>Tact , diplomacy</i>
	<i>Independence (nonconformity)</i>	
<i>Source: Data from David C. Kozak, "Leadership," Gannon University Magazine, Winter 1998: 4.</i>		

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku lahir sebagai kritik terhadap teori ciri di atas, karena dalam kenyataannya, tidak mesti pemimpin itu lahir dengan sendirinya, paling tidak pasti ada pengaruh atau unsur lain di luar yang bersifat genetik mempengaruhi seseorang sehingga bisa jadi pemimpin. Teori ini fokus pada upaya identifikasi perilaku kepemimpinan. Lalu,

⁶⁰ Yukl, kepemimpinan.... hlm. 10

⁶¹David C. Kozak dalam David I Bertocci, *Leadership In Organization*....hlm. 21

apakah perilaku kepemimpinan yang dimaksud?. Di sini dipaparkan beberapa hasil kajian tentang perilaku kepemimpinan.

a. Perilaku kepemimpinan dari Ohio State

Perilaku kepemimpinan dari Ohio State dibagi dua yaitu *consideration* dan *initiating structure* (struktur memprakarsai). *Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah, mendukung, memperlihatkan perhatian pada bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Sedangkan *initiating structure* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok.⁶² Berdasarkan kajian studi kepemimpinan dari Ohio State di atas, tampak dua dimensi utama dari perilaku kepemimpinan yakni *initiating structure* dan *consideration*. Yang pertama menunjukkan perilaku yang lebih berorientasi pada tugas kepemimpinannya dan adapun yang kedua (*consideration*) menunjukkan perilaku kepemimpinan yang lebih berorientasi pada upaya menjaga hubungannya dengan para bawahannya.

b. Penelitian dari Universitas Michigan.

Hasil kajian dari Universitas Michigan ini adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas/ *task oriented* dan orientasi pada hubungan/ *relationship oriented behaviour*⁶³. Orientasi tugas menunjukkan perilaku kepemimpinan yang sangat *concern* dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin dan orientasi hubungan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang bersahabat dengan yang dipimpin yang termanifestasi dalam dukungan, motivasi, perhatian pada bawahan dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Jika diperhatikan secara seksama, anatara kajian Ohio State dengan Michigan ini sama, istilahnya

⁶² Lebih lanjut, lihat Yukl, Opcit, hlm. 44-45

⁶³ Yukl, opcit, hlm. 48-49

saja berbeda, karena *initiating structure* identik dengan *task oriented* dan *consideration* identik dengan *relation oriented*.⁶⁴

c. Teori Manajerial Grid.

Di samping kedua studi di atas, terdapat juga kajian tentang perilaku kepemimpinan yang disebut *Grid Management/ Jaringan manajemen* yang dikembangkan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mouton.⁶⁵ Menurut teori ini dalam kepemimpinan seorang pemimpin berorientasi pada dua hal yakni orientasi pada produksi (*concern for production*) dan orientasi pada orang (*concern for people*). Dari kombinasi di atas terdapat lima gaya kepemimpinan yang beranjak dari dua model orientasi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- *Impoverished*, pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam hal ini dianggap cukup mempertahankan organisasi.
- *Country Club*, Kepemimpinan yang mendasarkan kepada hubungan informal antara individu, keramahtamahan dan kegembiraan. Tekanan terletak pada hubungan kemanusiaan.
- *Task*, Pemimpin memiliki pandangan bahwa efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi.
- *Middle Road*, adanya keseimbangan yang maksimal antara tugas dan hubungan antar individu.
- *Team*, keberhasilan suatu organisasi bergantung kepada kelompok-kelompok dalam organisasi (kepemimpinan kelompok).⁶⁶

Sebenarnya, walaupun mengkaji tentang perilaku, teori di atas dapat pula dilihat sebagai teori situasi. Karena perilaku yang dilakukan pemimpin berdasarkan pertimbangan tugas maupun hubungannya dengan orang-orang di lembaga yang dipimpinnya.

⁶⁴ Dalam istilah lain, Likert menyebut Task oriented dengan Job centered dan Relation Oriented/consideration dengan employee centered, Bertocci... hlm. 30

⁶⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Indonesia,... hlm. 132

⁶⁶ Asep Suryana & Triatna, Modul Pengelolaan Pendidikan, Program DMS, 2012, hlm. 42

3. Pendekatan Pengaruh Kekuasaan

Pendekatan ini berpandangan bahwa kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan. Hal ini berdasarkan pada inti kepemimpinan yaitu: *a process by which an individual influences others to accomplish desired goals*⁶⁷. George and Jones mendefinisikan kekuatan pemimpin sebagai kemampuan seseorang untuk menyebabkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang mungkin orang lain tidak mau melakukannya (*power as the ability of one person to cause another person to do something they otherwise might not do*)⁶⁸. Berdasarkan teori ini, Yukl mengatakan:

*“Penelitian kekuasaan pengaruh melihat pengaruh sebagai sebuah proses timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Dilihat dari perspektif ini, kekuasaan berada pada para pengikut maupun pemimpin dan efektivitas kepemimpinan tidak dapat difahami tanpa ”mengkaji bagaimana para pemimpin dan pengikut lama-kelamaan saling mempengaruhi.”*⁶⁹

Sebagaimana dijelaskan di awal, kepemimpinan erat kaitannya dengan perilaku mempengaruhi. Ada juga yang mengaitkan pengaruh itu dengan kekuatan (power) atau kekuasaan. Kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan. Dalam hal ini, Miftah Toha mengatakan: dengan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan.⁷⁰ Menurut Gibson, kekuasaan yang dimaksud di sini adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lain⁷¹. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa; (a), Pemimpin dalam kepemimpinannya dituntut

⁶⁷ David I Bertocci, *Opcit*, hlm. 66

⁶⁸ George & Jones Dalam David I Bertocci, *Leadership In Organization*, hlm. 66

⁶⁹ Yukl, *opcit*, hlm. 11

⁷⁰ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta, 1990, hlm. 323-330

⁷¹ James L. Gibson, John. M. Ivanevich dan James H. Donnelly, Jr. *Organisasi*, dialihbahasakan oleh Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, 1996, hlm. 480

memiliki sumber kekuasaan, kekuatan untuk mempengaruhi orang lain dan (b), Kemampuan mempengaruhi dari sumber-sumber tersebut adalah konsekuensi dari komponen-komponen atau unsur-unsur kepemimpinan, di antaranya adalah: pemimpin, yang dipimpin, proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Penjelasan yang cukup komprehensif berkaitan dengan sumber kekuasaan/pengaruh yang menentukan efektivitas kepemimpinan dikemukakan oleh G. Yukl dalam bukunya *Leadership In organization*. Sumber pengaruh itu menurut Gari Yukl⁷² adalah (1) pengaruh berdasarkan posisi/*position power*) dan (2) pengaruh berdasarkan kepribadian (*personal power*). Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya mendapat pengaruh yang luar biasa dari pengikutnya karena posisi atau jabatan yang dipegang oleh seorang pemimpin ini di sebut *positional power*. Apakah karena posisi penting di tengah masyarakat atautkah posisi penting dalam lembaga pendidikan ataupun lembaga birokrasi tertentu. Adapun *personal power* yang merupakan sumber kekuatan pengaruh seorang pemimpin adalah berasal dari pribadi pemimpin itu sendiri jadi bukan karena posisinya (*positional power*). Bagian dari *personal power* ini adalah (a) *Expert/keahlian* (b) *Referent power* dan (c) *Charisma*⁷³. Lebih jauh tentang teori ini akan dijelaskan dalam sumber pengaruh kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan Islam selanjutnya.

Kalau dikomparasikan antara kekuatan pengaruh berdasarkan posisi (*positional power*) dan pengaruh berdasarkan kepribadian (*personal power*), *personal power* lebih berperan dan *sustainable* dalam mempengaruhi perilaku yang dipimpin. Karena posisi bisa saja temporal, sedangkan *personal power* lebih awet yang bukan hanya ketika mempunyai posisi, tetapi juga setelah itu, di sini mungkin berlaku pepatah Inggris yang menyatakan “ *to be honoured is better than to be feared*” (di segani lebih baik daripada di takuti). Kalau boleh diterjemahkan begini :

⁷² Yukl.Gary, *Op cit*, hlm. 167-173

⁷³ *Ibid*. 174-175

orang disegani karena dia seorang ahli akan lebih baik jika ditakuti karena punya posisi. Kalau mau lebih baik lagi, disegani karena ahli atau berprestasi dan posisi akan justru lebih baik .

4. Kepemimpinan Berdasarkan Pendekatan Kontingensi

Theory kontingensi bertentangan dengan teori yang menggunakan satu bentuk pola perilaku atau gaya kepemimpinan dalam segala situasi. Karena, dalam teori kontingensi, kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi atau kondisi. Setiap gaya ataupun perilaku kepemimpinan mungkin cocok untuk situasi tertentu, tetapi tidak cocok untuk situasi yang lain.

Oleh karena itu, pemimpin terkadang harus otoriter, demokratis, konsultatif, partisipatif, delegatif dan sebagainya. Dalam teori kepemimpinan, inilah yang dikenal dengan pendekatan situasi yang dikemukakan oleh Harsey dan Blanchard. Pendekatan ini menjadi *trend* pada tahun 1950-an. Menurut Yukl, yang termasuk teori kontingensi di antaranya adalah⁷⁴: *Theory path goal, Leader-substitute theory, Multiple linkage, LPC contingency theory dan Cognitive resources theory*. Menurut Sumidjo, pokok-pokok pemikiran kepemimpinan kontingensi ini adalah:

- 1) Dalam menerapkan kepemimpinan, pemimpin dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yaitu; jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi
- 2) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan kematangan bawahan
- 3) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang
- 4) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda dari satu situasi ke situasi lain

⁷⁴ Yukl, opcit, hlm. 241

- 5) Pola perilaku kepemimpinan berbeda beda sesuai dengan situasi yang ada, ada yang direktif dan ada suportif atau kombinasi antara keduanya.

Selanjutnya, kepemimpinan situasional terdiri dari empat macam gaya yang disesuaikan dengan situasi yang menjadi ciri khas teori ini. Situasi yang dimaksud menurut Sumidjo⁷⁵ adalah: waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, para pemimpin, teman sekerja, kemampuan dan harapan bawahan, tujuan organisasi maupun harapan bawahan.

Sedangkan Hersey and Blanchard menggunakan *Ohio State studies* untuk mengembangkan 4 model gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) *Telling or Directing: the leader defines the roles needed to do the job and tells followers what, where, how and when to do the tasks.* (Menceritakan atau Mengarahkan: pemimpin mendefinisikan peran yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugas.)
- 2) *Selling or Coaching: the leader provides followers with structured instructions, but is also supportive.* (*Selling* atau *Coaching*: pemimpin memberikan pengikut berbagai instruksi terstruktur, tapi juga mendukung.)
- 3) *Participating or Supporting: the leader and followers share in decisions about how best to complete a high-quality job.* (Berpartisipasi atau Pendukung: pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.
- 4) *Delegating: the leader provides little specific, close direction or personal support to followers.* (Mendelegasikan: pemimpin memberikan sedikit arahan tertentu atau dukungan pribadi kepada para pengikut).⁷⁶

Kutipan di atas mengilustrasikan bahwa tipe *telling* adalah tipe di mana pemimpin mendefinisikan/menentukan peran-peran yang diperlukan (bawahan) dalam melaksanakan tugas serta menjelaskan tentang apa, di mana, bagaimana dan kapan melaksanakannya. Tipe *Selling* (menjual)

⁷⁵ Wahjo Sumidjo, Opcit. Hlm. 32

⁷⁶ David, Opcit, 39

adalah tipe di mana pemimpin memberikan instruksi-instruksi terstruktur pada pengikut disertai dengan dukungan. Tipe *participating* adalah tipe di mana pemimpin dan pengikut bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan secara bermutu. Adapun tipe terakhir (*delegating*) yaitu pemimpin yang dalam beberapa hal mendelegasikan tugas kepada bawahannya, dengan pertimbangan bahwa bawahannya dianggap cakap dalam melaksanakannya.

Jadi, dari sudut pandang teori situasi, tampak bahwa tipe apapun pada dasarnya selalu ada kekurangan dan kelebihan, di sini definisi *leadership is an art*/ kepemimpinan adalah seni menemukan legitimasinya. Sebab, layaknya orang yang seniman gambar, dia harus bisa menentukan *setting* gambar yang cocok, pilihan warna, kombinasi warna, sehingga benar-benar sesuai dengan apa yang diinginkan. Apalagi dalam konteks kepemimpinan, di mana seorang pemimpin harus bisa menentukan dia berada di mana (organisasi pendidikan, non-kependidikan), dalam situasi apa, kepada siapa dan untuk apa.

C. Teori Ciri, Perilaku, Pengaruh Kekuasaan dan Kontingensi dalam Perspektif Islam

1. Teori Ciri dan Relevansinya dengan Ajaran Islam

Berdasarkan telaah terhadap teori-teori kepemimpinan di atas, terdapat persamaan serta perbedaan antara teori-teori tersebut bila dikaitkan dengan ajaran Islam. Berkaitan dengan trait theory, Islam memang menghendaki bahwa seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri sebagai mana disebutkan dalam teori-teori ciri di atas. Di antara ciri-ciri pemimpin dalam Islam adalah:

- a) Kuat dan terpercaya (*alqawiyyu al-amiinu*)⁷⁷ seperti disebutkan dalam Surat Al-Qhashas (28):26 sebagai berikut:

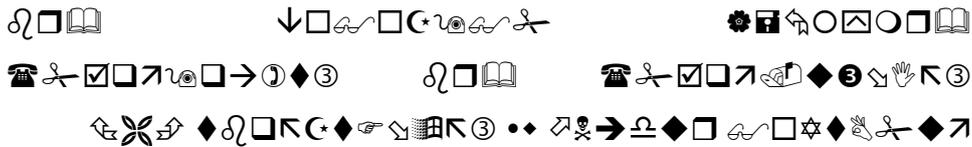
⁷⁷. Ayat ini terdapat Dalam Surat AL-Qashas yang menceritakan tentang Nabi Musa AS. Yang menolong dua orang anak Nabi Syu'aib untuk mengambil air bagi minuman ternaknya. Karena itulah, Nabi Musa diundang untuk datang ke rumah Nabi Syu'aib. Lalu, Salah seorang dari kedua wanita (putri Syu'aib) itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik



Artinya:

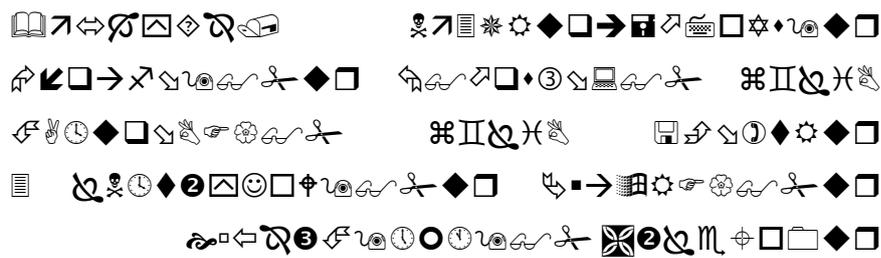
Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"⁷⁸.

b) Tahan uji: Al Ankabut (29):2 dan Al-Baqarah (2): 155



Artinya:

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi?⁷⁹



Artinya:

yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang *kuat lagi dapat dipercaya*". Oleh karena itu, sifat *al-qawiiyyu dan al-amiiinu* yang dimiliki Musa tersebut mejadi salah satu ciri (traits) teladan dalam kepemimpinan Islam, di samping apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

⁷⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Al-Qhashas (28):26

⁷⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Al-Ankabut (29):2

Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.⁸⁰

c) Teladan : Al-Ahzab (33):21



Artinya:

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.

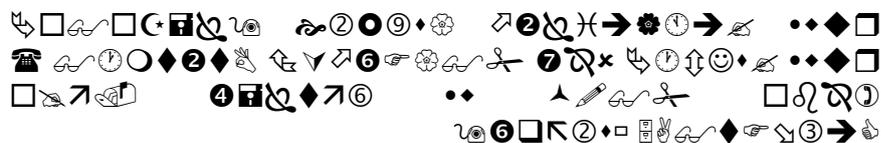
d) Amanah : A'raf (7):68



Artinya:

Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu".⁸¹

e) Tidak arogan: Lukman (31) : 18



Artinya:

Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri.⁸²

f) Dermawan, Stabil Emosi, dan pemaaf, Ali Imran (3):134

⁸⁰ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Al-Baqarah (2): 155

⁸¹ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Al-A'raf (7): 68

⁸² Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Lukman (31): 18

⑦ ② * ◆ ① □ → ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ◆ * ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
 ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

Artinya:

(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.

g) Adil, Obyektif dan tidak diskriminatif: Al Maidah (5) : 8

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan⁸³.

h) Pemimpin yang sabar: Assajadah (32):24

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿
 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

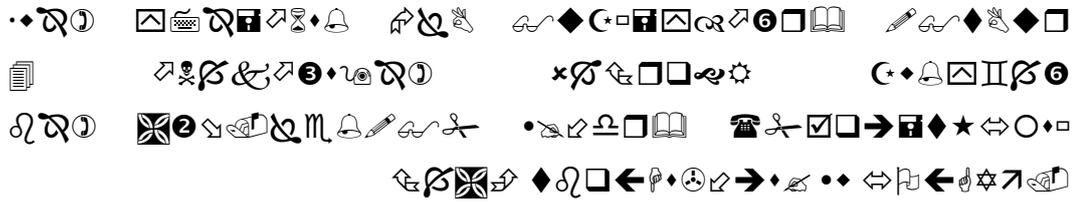
Artinya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami⁸⁴.

⁸³ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Al Maidah (5): 8

⁸⁴ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q. S. Assajadah (32):24

i) Pemimpin sebagai sumber rujukan (*source of reference*) dalam *dzikir* dan *fikir* : An Nahl (16):43



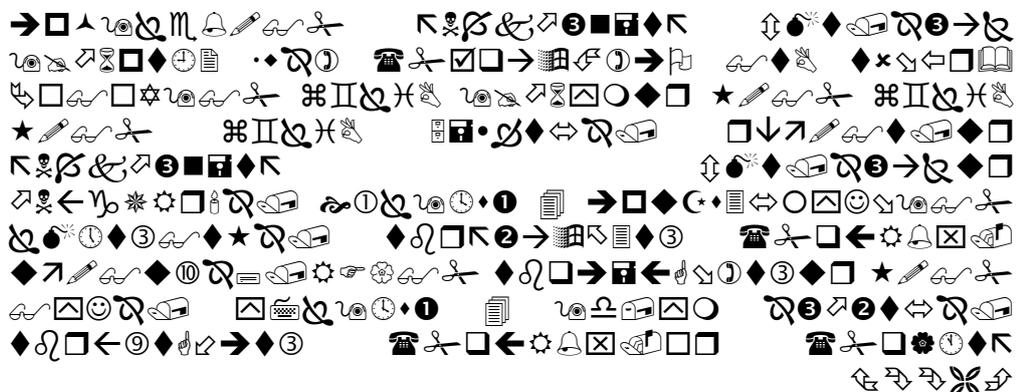
Artinya:

*Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.*⁸⁵

Di samping sifat-sifat yang dikemukakan di atas, masih banyak sifat lain yang disebutkan dalam Al-Qur'an dan Hadts, yang disebutkan di atas adalah sebagian sifat saja.

2. Teori Perilaku dan Relevansinya dengan Ajaran Islam

Selanjutnya dalam kaitannya dengan perilaku yaitu perilaku orientasi pada tugas dan hubungan memang ditekankan dalam ajaran Islam. Orientasi tugas berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin dan orientasi hubungan juga diperlukan untuk menjaga keharmonisan organisasi. Hanya saja, dalam ajaran Islam, orientasi tugas dan hubungan tersebut memiliki landasan religius. Dengan demikian, dalam ajaran Islam, perilaku pemimpin harus menyeimbangkan antara orientasi *vertikal (hablun minallah)* dan *horizontal (hablun minannas)*, Ali Imran (3):112



⁸⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Annahl (16):43

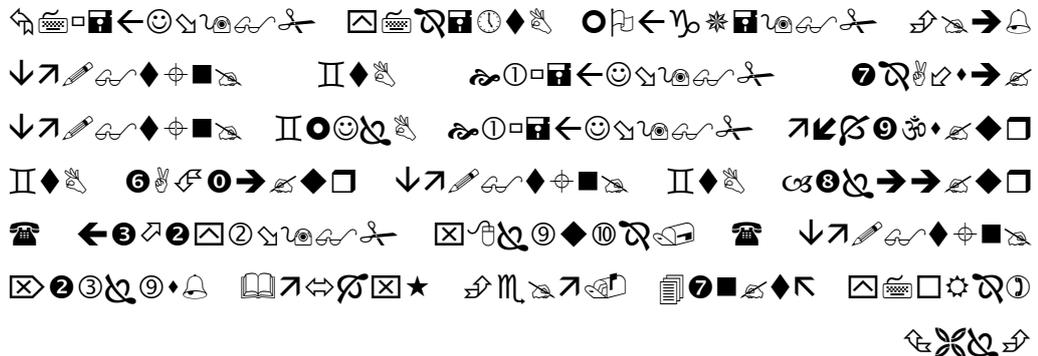
Artinya:

Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. yang demikian itu karena mereka kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh Para Nabi tanpa alasan yang benar. yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas⁸⁶.

Ayat di atas memang tidak menyebutkan orientasi tugas dan orientasi hubungan sebagaimana dikenal dalam teori perilaku. Hal ini wajar terjadi, karena AL-Qur'an tidak spesifik membahas kepemimpinan. Namun, ayat di atas mengilustrasikan bahwa perilaku pemimpin dalam kepemimpinannya harus selalu diarahkan pada hubungan vertikal dan hubungan horizontal. Jadi, apapun perilaku pemimpin tetap didasari oleh nilai-nilai religius bahwa kepemimpinan pemimpin harus selalu mengaitkan antara kesalehan ritual dan kesalehan sosial dalam perilaku kepemimpinannya.

3. Teori Sumber Pengaruh Kekuasaan dan Relevansinya Dengan Ajaran Islam.

Dalam al-Qur'an disebutkan bahwa sumber kekuasaan yang merupakan kekuatan pemimpin itu berasal dari Allah. Allahlah yang pada awalnya memberikan kekuasaan pada pemimpin dan Allah pula yang mencabut kekuasaan seseorang. Dalam Surat Ali Imran (3): 26 disebutkan:



Artinya:

⁸⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Ali Imran (3): 112

Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu"⁸⁷.

Ayat di atas menunjukkan bahwa asal kekuasaan itu adalah Allah SWT. Selanjutnya berdasarkan kajian kepemimpinan Islam dengan istilah khalifah, maka sumber kekuasaan itu ada dua yaitu yang langsung berasal dari Allah, yaitu kekuasaan yang diberikan Allah kepada Adam sesuai dengan firman-Nya yang menggunakan kata “sesungguhnya Aku” menjadikanmu (Adam) sebagai khalifah (*iini jaa'ilun fil ardhi khalifah*) dan kekuasaan yang di samping berasal dari Allah, juga karena pengakuan umatnya yang dipahami dari firman Allah “kami telah menjadikanmu (Daud) khalifah di bumi” (*waja'alnaaka khalifatan fil ardhi*).

Mengingat pemimpin adalah sumber rujukan, maka sejatinya sumber kekuatan kepemimpinannya adalah :

1. Kekuatan berdasarkan posisinya (*positional power*) karena dia diangkat sebagai pemimpin. Dalam sejarah Islam, terdapat nama-nama khalifah yang memiliki kekuatan karena posisinya sebagai pemimpin seperti Abu Bakar, Umar, Utsman ataupun Ali Bin Abi Thalib
2. Kharisma/wibawanya karena dia adalah referent power (*uswatun hasanah*)
3. Pemimpin adalah sumber bertanya, karena itu dia harus menguasai ilmu pengetahuan (*expert power*) atau informasi (*information power*). Sebagaimana dijelaskan dalam ayat Al-Qur'an bahwa bertanyalah pada ahlinya, jika kamu tidak mengetahuinya An -Nahl (16):43.

4. Teori Situasi dan Relevansinya dengan Ajaran Islam

Gaya kepemimpinannya dan sikap bawahan pun disebutkan berdasarkan teori kontingensi. *Misalnya* dalam Surat An Nahl (16): 125 disebutkan bahwa

⁸⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Ali Imran (3): 26

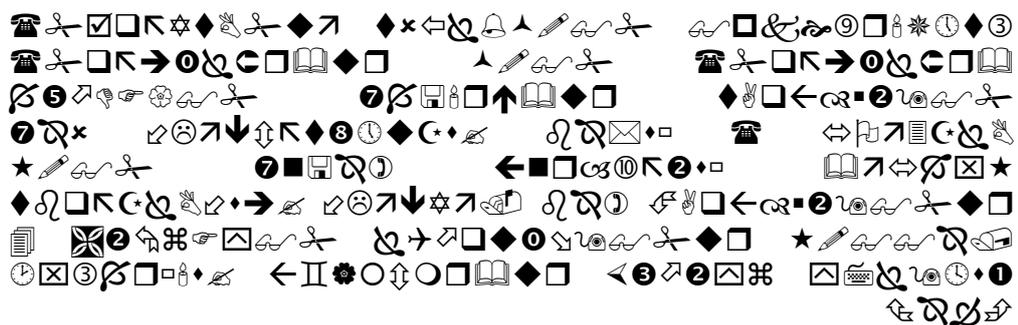
gaya/cara menyeru orang lain berbeda-beda sesuai dengan tingkatannya. Terkadang dengan hikmah, mauidhah ataupun mujadalah.



Artinya:

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*⁸⁸

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam berdakwah harus melihat kondisi masyarakat apakah menggunakan metode *hikmah*, *mauidhah* ataukah *mujadalah*. Sedangkan dalam Surat Annisa' (4): 59 disebutkan tentang kepatuhan bawahan terhadap pemimpin (ulil amri) bukanlah hal yang mutlak, tetapi dengan syarat sang ulil amri tidak bertentangan dengan norma yang dipegang.



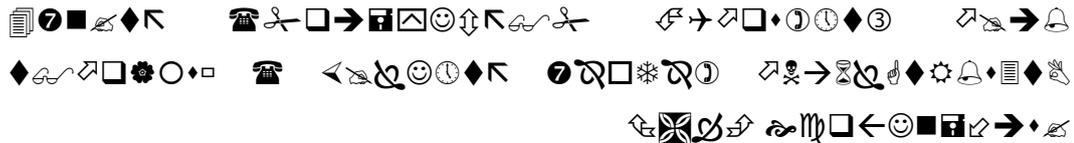
Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat

⁸⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. An Nahl (16): 125

tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.⁸⁹

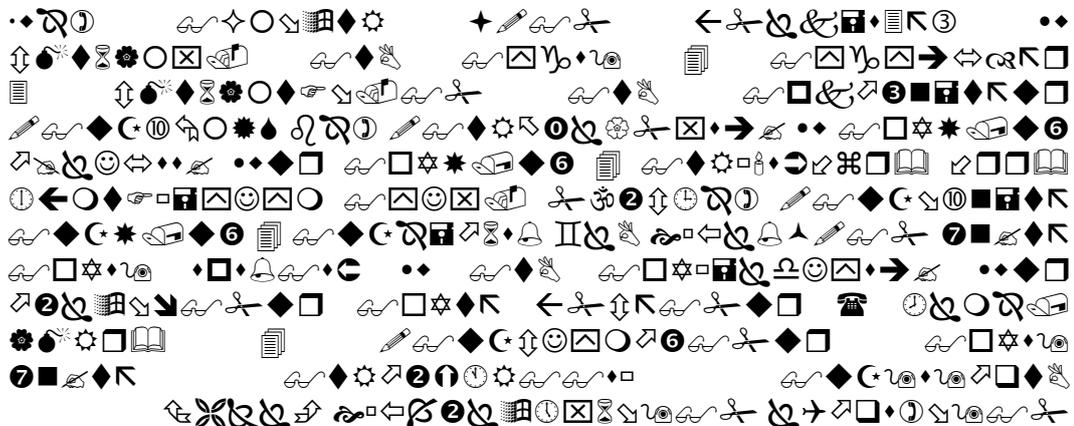
Konsekuensinya adalah seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan ataupun posisi serta kompetensi bawahannya. Misalnya, dalam Surat Azzumar (39): 39 disebutkan sebagai berikut:



Artinya:

Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui."⁹⁰

Ayat dalam Al-Quran juga menunjukkan bahwa Allah tidak membebani hamba-Nya kecuali sesuai dengan kemampuannya.



Artinya:

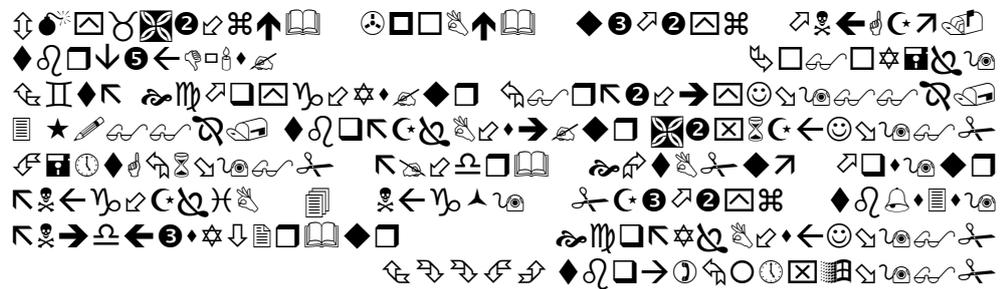
Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebaskan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri

⁸⁹Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Annisa' (4): 59

⁹⁰Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Azzumar (39): 39

*ma'aflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir.*⁹¹"

Logikanya adalah, jika Allah Yang Maha segalanya saja tidak membebani seseorang di luar kemampuannya, maka apalagi pemimpin (manusia) terhadap manusia yang dipimpinnya. Selanjutnya, kepemimpinan situasional ini dalam ajaran Islam juga menuntut sikap yang teliti antara sikap proaktif dan responsif. Kapan waktunya agrssif dan kapan waktunya preventif. Kapan waktunya otoriter dan kapan waktunya lemah lembut. Dalam ayat Al-Qur'an Surat Ali imran (3): 110 disebutkan:



Artinya:

*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.*⁹²

Sedangkan dalam hadits disebutkan sebagai berikut:

حَدَّثَنَا بُنْدَارٌ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ مَهْدِيٍّ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ قَيْسِ بْنِ مُسْلِمٍ عَنْ طَارِقِ بْنِ شِهَابٍ قَالَ
 أَوَّلُ مَنْ قَدَّمَ الْخُطْبَةَ قَبْلَ الصَّلَاةِ مَرْوَانُ فَقَامَ رَجُلٌ فَقَالَ لِمَرْوَانَ خَالَفْتَ السُّنَّةَ فَقَالَ يَا فُلَانُ تُرِكَ مَا
 هُنَالِكَ فَقَالَ أَبُو سَعِيدٍ أَمَا هَذَا فَقَدْ قَضَى مَا عَلَيْهِ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ
 رَأَى مُنْكَرًا فَلْيُنْكِرْهُ بِيَدِهِ وَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ وَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ

Artinya:

⁹¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Al-Baqarah (2): 286

⁹² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S. Ali Imran (3): 110

Bundar menceritakan kepada kami, Abdurrahman bin Mahdi menceritakan kepada kami, Sufyan menceritakan kepada kami, dari Qais bin Muslim, dari Thariq bin Syihab, ia berkata, "Orang yang pertama kali menjadikan khutbah sebelum shalat (id) adalah Marwan. Lalu ada seseorang yang berdiri dan berkata kepada Marwan, "Engkau telah menyalahi sunnah." Marwan berkata, "Wahai Fulan, biarkan saja." Abu Sa'id lalu berkata, "Apa ini, ia telah melakukan apa yang memang seharusnya ia lakukan. Aku pernah mendengar Rasulullah bersabda, 'Siapa saja yang melihat suatu kemungkaran, maka hendaknya ia mengingkarinya dengan tangannya. Jika tidak mampu maka dengan lisannya. Jika tidak mampu maka dengan hatinya, dan itu adalah kelemahan iman.'"⁹³

Hadits di atas mengilustrasikan bahwa ada kalanya menegakkan kebenaran dengan menggunakan kekuatan (*power*), adakalanya dengan lisan (peringatan) dan terakhir dengan hati.

BAB III

PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BERBASIS RELIGIUS (UPAYA MENGUATKAN KARAKTERISTIK ISLAMI DI MADRASAH)

A. Pengertian Pengembangan

Istilah pengembangan (*developments*) dapat dipahami secara kualitatif dan kuantitatif. Dalam konteks pengembangan pendidikan Islam, pengembangan secara kuantitatif berarti bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih besar, merata dan luas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Sedangkan secara kualitatif berarti bagaimana pengembangan pendidikan Islam menjadi lebih baik, bermutu dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan.⁹⁴ Pengembangan tersebut tentunya diarahkan pada aspek apa yang dikembangkan, bagaimana caranya serta apa saja hal yang diperlukan dalam rangka tercapainya

⁹³ Shahih Sunan Ibnu Majah No. 1275 dan Tirmizy No. 2172

⁹⁴ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi....*, hal. 1

tujuan pengembangan yang dilakukan yang didasari oleh berbagai pertimbangan tertentu pula.

Selanjutnya, muara dari setiap upaya untuk melakukan pengembangan pendidikan adalah adanya kesenjangan (*gap/distance*) antara harapan dan kenyataan atau meminjam istilah Mudjia Rahardjo⁹⁵ terdapat perbedaan antara; (1), apa yang seharusnya terjadi (*prescriptive*) dan yang sebenarnya terjadi (*descriptive*), (2), apa yang diperlukan (*what is needed*) dan apa yang tersedia (*what is available*) dan (3), apa yang diharapkan (*what is expected*) dan apa yang dicapai (*what is achieved*). Pernyataan Mudjia tersebut menunjukkan bahwa kesenjangan antara cita-cita atau harapan dengan kenyataan menyiratkan ada masalah yang perlu diatasi.

1	Apa yang seharusnya terjadi (<i>prescriptive</i>)	Descriptive (Apa yang sebenarnya terjadi)
	Madrasah harus menjadikan islam sebagai basis madrasah bukan hanya sebatas nama tetapi dalam nilai-nilai, aktivitas religius madrasah agar terwujud suasana islami	Sebagian besar madrasah (khususnya swasta di Pulau Lombok) tidak mengembangkan basis religius secara maksimal
2	apa yang diperlukan (<i>what is needed</i>)	apa yang tersedia (<i>what is available</i>)
	Diperlukan komponen-komponen madrasah yang menunjang basis religius madrasah	Komponen-Komponen madrasah yang kurang memenuhi dalam menunjang basis religius madrasah
3	apa yang diharapkan (<i>what is expected</i>)	apa yang dicapai (<i>what is achieved</i>)
	Peserta didik memiliki pengakuan formal dan sosial atas ridho Allah SWT	Lebih dominan pengakuan formal

⁹⁵ Mudjia Rahardjo *Materi Metodologi Penelitian Pasca S3 UIN Malang*, Dapat pula diakses di official website: <http://www.mudjiaarahardjo.com>, Diakses 26 April 2013

Berkaitan dengan pengembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius ini, setidaknya ada dua pandangan yaitu; *pertama*, pengembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius ini tidak perlu dikaji ulang, karena madrasah memang secara otomatis merupakan lembaga pendidikan berbasis religius dengan ciri khas Islam yang mudah diketahui. *Kedua*, pengembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius tetap perlu kajian serius, karena walaupun madrasah adalah lembaga pendidikan berbasis religius, tetapi dalam implementasinya masih banyak persoalan yang dihadapi.

Berdasarkan dua pandangan di atas, pandangan kedua lebih relevan karena pendidikan adalah *unfinished agenda* yang selalu mencari *formula* terbaik untuk merespon kebutuhan manusia sebagai makhluk yang dapat mendidik dan dapat dididik. Bahkan sampai saat ini, masih terdapat banyak masalah di madrasah yang menuntut solusi. Adapun alasan-alasan pendidikan berbasis religius tetap perlu dikaji secara serius adalah:

Pertama, banyak yang memahami basis religius madrasah secara sempit yaitu sebagai lembaga pendidikan di bawah binaan Kementerian Agama yang dihadapkan dengan sekolah-sekolah di bawah Kemendikbud. Pemahaman ini menjadikan basis Islam madrasah bersifat simbolik.

Kedua, basis religius yang menunjukkan kekhasan agama Islam yang ada di madrasah juga masih dipahami secara sempit pada aspek kurikulum semata yaitu mata pelajaran yang dielaborasi dari PAI (Aqidah Akhlak, Qur'an Hadits, Fiqh dan SKI). Padahal, kekhasan madrasah bukan hanya dilihat dari segi kurikulum, tetapi juga dalam hal nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami ataupun suasana-suasana Islami karena pendidikan Islam adalah pendidikan yang lahir untuk mengejewantahkan nilai-nilai Islami.

Ketiga, nilai-nilai Islami yang dikembangkan di madrasah dianggap sudah merepresentasikan nilai-nilai Islami. Padahal, demi kemajuan madrasah, tidak menutup kemungkinan masih banyak nilai-nilai Islami lainnya yang perlu digali dan diaktualisasikan di madrasah.

Keempat, kajian tentang nilai-nilai, aktivitas-aktivitas religius ataupun simbol-simbol religius di madrasah lebih banyak didekati secara parsial. Padahal,

untuk memahami hal tersebut diperlukan konsep *part and whole* yang bermakna bahwa bagian-bagian akan dipahami melalui keseluruhan dan keseluruhan bisa dipahami melalui bagian-bagian. Inilah yang memerlukan pendekatan sistemik.⁹⁶ Pendekatan sistemik ini memiliki keterkaitan dengan pendekatan yang disebut dengan *whole school development (WSD)*.

Beberapa gambaran masalah yang menjadi alasan penelitian di atas membuat basis religius madrasah lebih banyak bersifat simbolik daripada substantif⁹⁷ di antaranya adalah: (1). Siswa madrasah pakai jilbab, siswa sekolah umum tidak memakai jilbab. (2), Siswa madrasah mentradisikan *ihthiram hayyu* atau *assalamu'alaikum* sementara siswa sekolah umum variatif (selamat pagi, sore, siang dan *assalamu'alaikum*). (3), Siswa madrasah belajar agama secara elaboratif (Aqidah, Akhlak, Tafsir, Hadits, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam dan materi tambahan lainnya) sementara sekolah umum belajar agama cukup dengan nama pendidikan agama saja (misalnya pendidikan agama Islam). (4), Jam pelajaran agama di madrasah jauh lebih banyak dibanding dengan sekolah umum. Biasanya di sekolah umum PAI dijadwalkan dua jam dalam seminggu. (5), Siswa madrasah *homogen* (tidak plural) karena hanya untuk umat Muslim semata, sementara sekolah umum (khususnya sekolah negeri) bersifat *heterogen (plural)*. (6), Guru tetap madrasah harus beragama Islam, sementara guru sekolah umum (khususnya Negeri) sangat beragam. Disebut khusus "sekolah negeri" karena sekolah umum di bawah yayasan organisasi tertentu mirip madrasah, di mana gurunya harus beragama Islam. (7), Dekorasi bernafaskan Islam lazim ditemukan seperti kaligrafi dan lainnya, sementara di sekolah umum tidak sebanyak di madrasah.

Persoalan-persoalan yang dipaparkan di atas bukan sesuatu yang salah tetapi masih memerlukan kajian lebih dalam karena pendidikan Islam bukan sebatas persoalan simbol atau nama tetapi juga nilai-nilai Islami. Khususnya

⁹⁶Hasil kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu seperti yang dipaparkan di orisinalitas penelitian

⁹⁷Istilah ciri khas Simbolik dan Substantif ini digunakan oleh Muhaimin untuk mengkritisi fenomena pengembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius yang lebih banyak simbolik daripada substantif. Lebih lanjut, lihat Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011) hlm. 175-179

madrasah di Indonesia yang harus konservasi tradisi di satu sisi serta merespon dinamika yang terjadi di sisi lain.

B. Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius

Madrasah merupakan *mashdar* dari kata *darasa-yadrusu-diraasatan wa madrasatan* yang berarti tempat belajar. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa madrasah adalah sekolah ataupun perguruan yang berdasarkan ajaran Islam⁹⁸. Namun, di Indonesia, istilah madrasah tidak diterjemahkan dengan sekolah, sebab antara sekolah dan madrasah memiliki sejarah yang berbeda. Menurut Maksim Mukhtar, madrasah dalam tradisi pendidikan di Indonesia pada dasarnya merupakan adopsi atau Islamisasi dari tradisi sekolah yang diperkenalkan oleh pemerintah Hindia Belanda.⁹⁹ Lebih lanjut, Mukhtar mengatakan bahwa pesantren di Indonesia bukanlah madrasah yang pernah berkembang dan pernah menjadi lembaga pendidikan *par excellence* pada masa pertengahan sejarah peradaban Islam. Dengan demikian, madrasah di Indonesia merupakan fenomena modern yang tumbuh dan berkembang sebagai bagian dari proses pembaruan pendidikan Islam di negeri ini.¹⁰⁰

Mengacu pada apa yang ditegaskan oleh Azra, bahwa tugas yang diemban pesantren yang selanjutnya harus disempurnakan oleh madrasah adalah; *maintenance of Islamic tradition, (b), reproduction of ulama and (c), transfer of Islamic knowledge*¹⁰¹. Berdasarkan kutipan tersebut, madrasah harus mampu menjaga tradisi, mentransfer ilmu-ilmu Islam serta melahirkan kembali para 'ulama' dalam arti luas yaitu mempelajari ayat *kauniyah* dan *qauliyah* dalam mewujudkan *abdullah* dan *khalifatullah* di muka bumi.

Selanjutnya, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual

⁹⁸Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), (Jakarta, Balai Pustaka, 2007), hlm. 694

⁹⁹ Maksim Mukhtar, *Transformasi Pendidikan Islam, Kumpulan Tulisan Dalam Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Pustaka Hidayah, (Jakarta, 1999)hlm. 195

¹⁰⁰Ibid, hlm. 195

¹⁰¹ Azyumardi Azra, *Islamic Reforms In Multicultural Muslim Southeast Asia, International Conference On Muslims In Multicultural Societies*, Grand Hyatt Singapore: 14-16 July, 2010

keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara¹⁰². Pendidikan berbasis religius adalah pendidikan yang menjadikan agama tertentu (misalnya Islam) sebagai basis penyelenggaraannya. Islam yang penuh dengan nilai-nilai religius harus diwujudkan dalam proses pembelajaran. Perwujudan basis religius tersebut dapat berupa nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami yang didukung oleh komponen-komponen yang Islami pula. Lebih spesifik lagi, pendidikan berbasis *religijs* (dalam konteks pendidikan formal) adalah lembaga pendidikan Islam yang berupaya mewujudkan nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami dalam seluruh komponen pembelajarannya sehingga mampu menjadi madrasah yang berciri khas Islam dalam sistem pembelajarannya.

Bagi madrasah, nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami harus menjadi karakteristik dalam sistem pembelajarannya untuk membedakannya dengan lembaga berbasis religius lainnya. Misalnya, dalam konteks pendidikan non-Islam, dikenal istilah *pasraman* yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan formal dan nonformal. *Pesantian* yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan nonformal yang mengacu pada sastra agama dan/atau kitab suci Weda. *Pabbajja samanera* yaitu satuan pendidikan keagamaan Budha pada jalur pendidikan nonformal. *Shuyuan* yaitu satuan pendidikan keagamaan Khonghucu yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan yang mengacu pada Si Shu Wu Jing.¹⁰³ Untuk agama Kristen Protestan terdapat SDTK (Sekolah Dasar Teologi Kristen), SMPTK (Sekolah Menengah Pertama Teologi Kristen), SMAK (Sekolah Menengah Atas Kristen) dan SMTK (Sekolah Menengah Teologi Kristen).

Jadi, madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius adalah lembaga pendidikan Islam yang segala proses penyelenggaraannya didasari oleh ajaran Islam. Hal ini untuk menafikan keberadaan lembaga pendidikan berbasis agama lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa *basis*

¹⁰² UUSPN No. 20 Tahun 2003 Pasal I.

¹⁰³ PP No. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Pasal 1 Ayat 5-8

adalah asas atau dasar, *berbasiskan* berarti menjadikan sesuatu sebagai basis.¹⁰⁴ Sedangkan *religious* berarti bersifat religi/ bersifat keagamaan. Dari kata “religi” dan “religius” selanjutnya muncul istilah *religiusitas* yang berarti pengabdian terhadap agama atau kesalehan.¹⁰⁵ Jika yang dimaksud basis religius itu adalah basis pendidikan yang berkaitan dengan ketaatan atau kesalehan seseorang di mana *religius* dipahami bukan sebatas *having religion* tetapi juga “*being religious*”, maka pendidikan berbasis religius berarti pendidikan yang menjadikan agama sebagai basis (asas atau dasar) dari penyelenggaraan pendidikan untuk mendidik siswa atau siswi yang memiliki ketaatan atau kesalehan. Dalam hal ini, basis religius bukan hanya dalam hal nama lembaga saja tetapi juga dalam hal muatan (*content*) pembelajarannya serta proses ataupun tujuannya.

Dengan demikian, madrasah merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang memiliki karakteristik Islami (ciri khas) yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya sekaligus menjadi kelebihanannya di banding sub-sistem pendidikan nasional lainnya di Indonesia. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan bahwa yang dimaksud dengan “ciri” adalah tanda khas yang membedakan sesuatu dengan yang lain.¹⁰⁶ Adapun kata “khas” berarti khusus atau istimewa, sedangkan kata “kekhasan” berarti hal (sifat) khusus yang tidak dimiliki oleh yang lain.¹⁰⁷ Sehingga ciri khas Islam madrasah dapat dipahami pula sebagai keunikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya di Indonesia. Dari sana dapat dipahami bahwa madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan berbasis Islam yang menjadikan ajaran Islam sebagai karakteristiknya yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan umum ataupun lembaga pendidikan non Islam.

Bila dikaji lebih jauh, madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius (berbasis agama Islam) ini, terdapat pemahaman yang beragam sebagai konsekuensi dari pemahaman tentang arti pendidikan Islam seperti: (a) ada yang

¹⁰⁴Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), (Jakarta, Balai Pustaka, 2007) hlm. 111

¹⁰⁵Ibid, hlm. 944

¹⁰⁶Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, (Jakarta, Balai Pustaka, 2007) hlm. 215

¹⁰⁷Ibid, hlm. 563

memandang pendidikan Islam sebagai materi PAI semata (aspek kurikulum), sehingga basis religius pendidikan Islam di madrasah terwujud materi PAI. (b) Adapula yang memahami pendidikan Islam dengan lembaga (institusi), sehingga basis religius pendidikan Islam terwujud dalam lembaga pendidikan yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan Islam baik di sekolah Islam (SDI, SMPI ataupun SMAI/SMKI). (c), adapula yang memahami pendidikan Islam dari segi penyelenggaraannya atau yang menaunginya, misalnya, antara Kementerian agama atau Kemendikbud sehingga basis religius pendidikan Islam lebih tertuju pada lembaga pendidikan di bawah kementerian agama. Pemahaman yang lebih luas adalah pendidikan Islam adalah pendidikan yang mengembangkan keilmuan yang dilandasi/dijiwai oleh ajaran Islam baik ayat *Qauliyah* dan *kauniyah*¹⁰⁸. Perbedaan pemahaman atau pandangan tentang pendidikan Islam yang dipaparkan di atas berimplikasi pada perbedaan pandangan tentang basis Islami madrasah di antaranya:

- 1) Jika Pendidikan Islam dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam (institusi), basis religius (Islam) di madrasah hanya dilihat dari segi lembaganya saja membuatnya berbeda dengan lembaga pendidikan non-Islam. Misalnya dalam pendidikan non-Islam dikenal istilah *Pasraman*: yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan formal dan nonformal. *Pesantian* yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan nonformal yang mengacu pada sastra agama dan/atau kitab suci Weda. *Pabbajja samanera* yaitu satuan pendidikan keagamaan Buddha pada jalur pendidikan nonformal. *Shuyuan* yaitu: satuan pendidikan keagamaan Khonghucu yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan yang mengacu pada Si Shu Wu Jing¹⁰⁹. Untuk agama Kristen Protestan terdapat SDTK (Sekolah Dasar Teologi Kristen), SMPTK (Sekolah Menengah Pertama Teologi Kristen), SMAK (Sekolah Menengah Atas Kristen) dan SMTK (Sekolah Menengah Teologi Kristen).

¹⁰⁸ Nujumuddin, *Menyoal Mutu Pendidikan di Indonesia*, Jurnal *Tatsqif* Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram, Volume 2, Edisi Juni 2013, hal: 57

¹⁰⁹ PP NO. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Pasal 1 Ayat 5-8

- 2) Jika pendidikan Islam hanya dipahami sebagai materi PAI (Pendidikan Agama Islam), maka basis religius berwujud pada materi-materi yang merupakan bagian dari materi PAI ataupun turunan dari ilmu-ilmu tersebut.
- 3) Jika pendidikan Islam dipahami secara luas yaitu Islam tidak pernah memisahkan ilmu agama dan ilmu umum, karena semua ilmu dari Allah yang bersumber dari ayat *qauliyah* maupun *ayat kauniyah-Nya*, basis religius di madrasah adalah memberikan nilai-nilai Islami terhadap seluruh komponen pendidikan di madrasah tanpa terkecuali dan berupaya untuk memberikan unsur lain penunjang optimalisasi nilai-nilai Islam yang menjadi ciri khas Islam tersebut melalui suasana keagamaan. maka terdapat pemahaman lain bahwa ciri khas Islam madrasah seperti yang dikemukakan Muhaimin adalah: (1), Mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam, yaitu: al-Qur'an hadits, aqidah akhlak, fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, dan bahasa arab; (2), Suasana keagamaannya, yang berupa suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sarana ibadah, penggunaan metode pendekatan yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan; dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pengajar berdasar ketentuan yang berlaku¹¹⁰.

Dari berbagai model pemahaman pendidikan Islam di atas, pendidikan Islam yang akan dikaji basis religiusnya di sini adalah pendidikan Islam sebagai lembaga (institusi) yaitu madrasah dengan karakteristik Islami yang membedakannya dengan lembaga lainnya.

C. Karakteristik Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius

Untuk memahami karakteristik madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius, maka karakteristik madrasah tersebut tidak bisa dilepaskan dari karakteristik pendidikan Islam pada umumnya. Menurut Mukhtar, karakteristik pendidikan Islam pada dasarnya dapat dilihat dalam dua sisi yaitu: *pertama*,

¹¹⁰ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Pustaka Pelajar, cet. II, 2004, Hal. 178

aspek-aspek fundamental yang menggambarkan dasar dan tujuan pendidikan Islam sehingga membedakannya dengan pendidikan non-Islam. *Kedua*, kandungan utama pendidikan Islam yang menjadi substansi untuk dikembangkan dalam kurikulumnya. Sepanjang lembaga pendidikan seperti madrasah mempertimbangkan kedua faktor di atas, maka ia ditegaskan tetap konsisten dengan karakteristik pendidikan Islam.¹¹¹ Pernyataan ini menunjukkan bahwa karakteristik madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius secara umum dipahami sebagai ciri khas yang ada pada madrasah yang membedakannya dengan lembaga pendidikan non-Islam. Lebih jauh lagi, dua karakteristik pendidikan Islam yang disebutkan di atas mengarah pada karakteristik dari segi prinsip dan tujuan serta karakteristik dari segi kandungan pendidikan Islam.

Adapun karakteristik pendidikan Islam dari segi prinsip adalah: (1), pendidikan Islam adalah bagian dari proses *rububiyah* Tuhan, (2), pendidikan Islam berusaha membentuk manusia seutuhnya, (3), pendidikan Islam selalu berkaitan dengan agama, (4), pendidikan Islam merupakan pendidikan yang terbuka. Sedangkan karakteristik dari segi pokok-pokok kandungan pendidikannya adalah: (1), aqidah tauhid, (2), manusia, (3), masyarakat, (4), alam semesta, (5), ilmu pengetahuan.¹¹²

Berkaitan dengan hal di atas, Abuddin Nata juga menegaskan bahwa karakteristik pendidikan Islam dapat dilihat dalam hal: *pertama*, dasar pendidikan yang Islami. Dalam hal ini, tauhid merupakan hal yang mendasari seluruh aspek kehidupan para penganutnya, tak terkecuali aspek pendidikan. Dasar tauhid ini selanjutnya dapat dirumuskan hal-hal sebagai berikut yaitu: kesatuan kehidupan antara duniawi dan ukhrawi, kesatuan ilmu, tidak ada dikotomi keilmuan, kesatuan iman dan rasio, kesatuan agama, kesatuan kepribadian manusia dan kesatuan individu dan masyarakat. *Kedua*, fungsi dan tujuan pendidikan yang Islami. *Ketiga*, metode pendidikan yang Islami. *Keempat*, kurikulum pendidikan yang Islami¹¹³. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa Islam harus terselip dalam setiap komponen pembelajaran.

¹¹¹ Maksum Mukhtar, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 2003), hlm. 28

¹¹² Disarikan dari Maksum Mukhtar, *Ibid*, hlm. 28-30

¹¹³ Lebih lanjut, lihat Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Islam, mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta, Kencana, 2010) hlm. 191-194

D. Aktualisasi Pengembangan Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Berbasis Religius

Yang dimaksud dengan aktualisasi adalah mewujudkan (membuat menjadi nyata) ¹¹⁴, sedangkan basis religius yang dimaksud dalam kajian ini adalah basis religius madrasah berupa nilai-nilai Islami yang selanjutnya mengilhami aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami dalam seluruh komponen madrasah. Karena itu, aktualisasi pengembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius adalah mewujudkan atau membuat menjadi nyata basis religius madrasah berupa nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami dalam seluruh komponen madrasah sehingga madrasah mampu menjadi madrasah yang berciri khas Islam dalam sistem pembelajarannya

Aktualisasi nilai-nilai Islami, aktivitas-aktivitas Islami serta simbol-simbol Islami yang merupakan basis religius madrasah tersebut dalam seluruh komponen pendidikan madrasah agar terwujud karakteristik atau ciri khas Islam madrasah. Ciri khas Islam seperti yang dikemukakan oleh Muhaimin yaitu: (1), Mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam yaitu: Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, dan bahasa Arab; (2), Suasana keagamaannya, yang berupa suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sarana ibadah, penggunaan metode pendekatan yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan; dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pengajar berdasar ketentuan yang berlaku.¹¹⁵ Di samping itu, Muhaimin juga menegaskan bahwa tujuan ideal madrasah yaitu: (1), sebagai wahana untuk memperdalam ilmu keislaman serta membina roh dan praktik hidup keislaman; (2), memperjelas dan memperkokoh keberadaan madrasah agar dapat memenuhi bahkan melebihi standar nasional pendidikan; dan (3), mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan dalam arti sanggup

¹¹⁴Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, (Jakarta, Balai Pustaka, 2007) hlm. 25

¹¹⁵ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet. II, 2004) hlm. 178

melahirkan manusia yang memiliki kesiapan memasuki era globalisasi maupun era reformasi.¹¹⁶

Bahkan, Mujamil Qomar menegaskan bahwa peluang madrasah untuk tampil sebagai lembaga pendidikan pilihan masyarakat sangat mungkin diwujudkan¹¹⁷. Tentunya madrasah dituntut mampu menunjukkan keunggulan kepribadian, intelektual dan keterampilan. Ketiga keunggulan tersebut saling menopang satu sama lain untuk membentuk integritas kepribadian siswa sebagai alumni. Masing-masing keunggulan itu menjadi kebutuhan *real* masyarakat sekarang ini.¹¹⁸

Kutipan di atas menunjukkan bahwa basis religius madrasah memerlukan aktualisasi sehingga basis tersebut bukan sebatas nama tetapi karakteristik yang harus diwujudkan sehingga menjadi kekhasan madrasah dibanding lembaga pendidikan lainnya. Hal tersebut dapat pula dipahami dari Peraturan Menteri Agama (PMA) RI No. 90 Tahun 2013 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang menunjukkan bahwa setiap pengertian madrasah (lembaga pendidikan Islam) selalu terdapat pernyataan: “pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam” baik di tingkat Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyyah (MI), Madrasah Tsnowiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Dalam PMA tersebut ditegaskan bahwa madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyyah, Madrasah Tsnowiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan. Misalnya, berkaitan dengan Madrasah Aliyah disebutkan sebagai berikut:

“Madrasah Aliyah, yang selanjutnya disingkat MA adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang

¹¹⁶ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (2011) hlm.77

¹¹⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 98

¹¹⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 98

sederajat, diakui sama atau setara Sekolah Menengah Pertama atau MTs”.¹¹⁹

Berdasarkan kutipan di atas, dipahami bahwa madrasah adalah pendidikan formal yang di samping menyelenggarakan pendidikan umum, juga harus menunjukkan karakteristiknya. Karakteristik yang dimaksud adalah karakteristik Islami karena basis religius madrasah adalah agama Islam, bukan Hindu, Budha, Konghucu dan agama-agama lainnya. Berbeda halnya dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang disebut hanya menyelenggarakan pendidikan umum tanpa disebut ciri khas Islamnya. Misalnya, dalam salah satu pasalnya disebutkan bahwa Sekolah Menengah Atas, yang selanjutnya disingkat SMA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP atau MTs.¹²⁰

Jadi, nilai-nilai Islami harus menjadi bagian integral dalam aktualisasi pendidikan berbasis religius. Nilai-nilai tersebut selanjutnya terwujud dalam perilaku dan aspek fisik atau simbol-simbol religius. Keterkaitan antara ketiga hal di atas yaitu nilai, aktivitas dan aspek fisik/simbol-simbol religius akan menciptakan budaya religius atau suasana religius. Suasana religius tersebut selanjutnya akan memberikan warna khas atau keunikan madrasah dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya. Namun, mengingat madrasah adalah lembaga pendidikan formal, maka aktualisasi basis religius madrasah pun harus didukung oleh komponen sistem pendidikan madrasah. Sistem merujuk pada berbagai komponen atau unsur yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Oleh karena itu, aktualisasi basis religius madrasah akan dianalisis dengan teori Nurcholis Madjid, Koentjaraningrat dan Eduard Spranger. Menurut Koentjaraningrat, setiap unsur budaya terdiri dari tiga hal yaitu: (1) norma, nilai, keyakinan yang ada dalam pikiran, hati dan perasaan pemiliknya, (2) pola

¹¹⁹ PMA No. 90 Tahun 2013 *Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, BAB I Ketentuan Umum Pasal I, Hal yang sama juga tertuang dalam peraturan bersama antara Mendiknas dan Menag Tentang penerimaan peserta didik baru pada taman kanak-kanak/raudhatul athfal/bustanul athfal dan sekolah/madrasah NOMOR 04/VI/PB/2011 dan NOMOR MA/111/2011

¹²⁰ PP No. 66 Tahun 2010 *Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, Pasal I, No. 13

tingkah laku yang dapat diamati dalam kehidupan nyata, (3) hasil material dari kreasi, fikiran dan perasaan manusia.¹²¹ Wujud pertama berbentuk abstrak, sehingga tidak dapat dilihat dengan indera penglihatan. Wujud kedua terwujud dalam aktivitas yang diamati serta wujud ketiga terwujud dalam aspek fisik/symbol.

Selanjutnya, untuk memperjelas aktualisasi basis religius madrasah melalui nilai-nilai, aktivitas dan simbol religius sebagaimana dipaparkan di atas, ketiga wujud aktualisasi tersebut akan dipaparkan secara beurutan.

1. Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Berbasis Religius Melalui Nilai-Nilai Islami di Madrasah

Aktualisasi nilai-nilai Islami di madrasah dapat dipahami sebagai potret ketaatan baik secara vertikal maupun horizontal. Dalam surat An-Nisa' ayat 59 disebutkan:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹²²

Kemudian, pemaknaan nilai (*value*) cukup variatif, ada yang menggunakan bahasa yang sulit dan abstrak dan ada yang menggunakan bahasa yang biasa-biasa saja sehingga mudah dimengerti. Misalnya: (a) nilai adalah *sesuatu* yang bersifat ideal dan abstrak, nilai tidak dapat dilihat karena nilai adalah sebuah ketetapan hati atau keyakinan, nilai pula dipahami sebagai acuan/patokan dalam berperilaku. Patokan/acuan tersebut tidak terlihat yang terlihat adalah

¹²¹ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta, Bina Cipta, 2000) hlm: 179-202

¹²² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an & Terjemahannya*, Q.S Al-Nisa' (4): 59

manifestasi dari nilai tersebut dalam perilaku kongkrit. (b) Nilai merupakan kaidah hidup sebagai *internal driver* dalam menuntun atau mengarahkan perilaku orang yang meyakini. (c) nilai juga sering disebut dengan *nilai profan* yang lawannya adalah *nilai transenden*. Biasanya *nilai profan* (duniawi) ini dialamatkan kepada kaum sekuler yang hanya mengenal dan mengakui nilai duniawi semata, sementara *nilai transenden* (ukhrawi) adalah nilai yang dialamatkan kepada orang yang memiliki agama (*having religion*) sekaligus agamis (*religious*) seperti dalam ajaran Islam. (d), nilai dipandang sebagai konsep dalam arti memberi nilai atau timbangan (*to value*), nilai juga dipandang sebagai proses penetapan hukum atau penilaian (*to evaluate*)¹²³ dan (e), nilai adalah harga. Sesuatu barang bernilai tinggi karena harganya tinggi. Bernilai artinya berharga. Jelas, segala sesuatu tentu bernilai, karena segala sesuatu berharga, hanya saja ada yang harganya rendah ada yang tinggi. Sebetulnya, tidak ada sesuatu yang tidak berharga, tatkala kita mengatakan “ini tidak berharga sama sekali” sebenarnya yang kita maksud adalah harganya amat rendah.¹²⁴

Nilai-nilai (*values*) merupakan sesuatu yang abstrak yang merupakan prinsip dan daya pendorong dalam hidup dan kehidupan manusia. Oleh karena itu, persoalan nilai menduduki posisi yang penting dalam kehidupan seseorang, sampai suatu tingkat di mana orang lebih siap untuk mengorbankan hidup mereka daripada mengorbankan nilai. Jadi, walaupun nilai itu abstrak, tetapi akan terwujud secara kongkrit dalam pola pikir, sikap ataupun perilaku individu, kelompok berdasarkan nilai-nilai yang diyakininya. Karena nilai merupakan kaidah hidup sebagai *internal driver* dalam menuntun atau mengarahkan perilaku yang meyakini. Nilai-nilai tersebut misalnya adalah nilai keimanan, keikhlasan, keistiqomahan dan keteladanan. Dalam konteks pesantren, terdapat nilai barakah yang berupaya diperoleh melalui perilaku *birrul ustadz* (berbakti kepada guru), *takrimul ustadz* (memuliakan guru) bahkan *takrimul muallif* (memuliakan pengarang) dan *takrimul muallaf* (memuliakan isi kitab).¹²⁵

¹²³Hery Nur Aly & Munzir, *Watak Pendidikan Islam*, (Riska Agung Insani, 2000) hlm.137

¹²⁴Ahmad Tafsir, *Pilsafat Pendidikan Islami*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) hlm. 50

¹²⁵Indri Darmawan, *Refleksi Perjuangan Maulana Syeikh TGKHM Zainuddin Abdul Madjid*, (Tabloid En-HA, Juni 2013) hlm. 3

Menurut Nurcholis Madjid¹²⁶, dalam ajaran Islam, ada *nilai rabbaniyah* dan *insaniyah*. Nilai *rabbaniyah* di antaranya adalah: *iman, Islam, ihsan, taqwa, ikhlas, tawakkal, syukur* dan *sabar*. Sedangkan nilai *insaniyyah* adalah *shilaturrahim (shilaturrahmi)*, persaudaraan (*ukhuwwah*) persamaan (*al musaawat*), adil (*'adl*), baik sangka (*husnu dhonni*), rendah hati (*tawadlu'*), tepat janji (*wafa'*), lapang dada (*insyirah*), perwira (*'iffah, ta'affuf*), hemat (*qawamiyyah*), dermawan (*munfiqun*).¹²⁷

Nilai-nilai tersebut merupakan inti (*core*) yang perlu diinternalisasikan dalam lembaga pendidikan Islam untuk menunjang perilaku yang Islami. Hal senada juga ditegaskan oleh Noeng Mohadjir bahwa di antara fungsi pendidikan adalah menjaga lestarynya nilai-nilai insani dan nilai-nilai ilahi. Nilai-nilai insani adalah nilai-nilai yang tumbuh atas kesepakatan manusia dan nilai-nilai ilahi adalah nilai yang dititahkan Tuhan melalui para rasul yang diwahyukan lewat kitab-kitab suci.¹²⁸

Berkaitan nilai-nilai Islami yang bersifat *insani* dan *ilahi*, Ridwan Natsir menyatakan bahwa nilai ilahi mempunyai dua jalur yaitu: (a), nilai yang bersumber dari sifat-sifat Allah sebanyak 99 yang tertuang dalam al-asma'ul husna yakni nama-nama yang indah. Nama-nama itu pada hakikatnya telah menyatu pada potensi dasar manusia yang disebut fitrah. (b), nilai yang bersumber dari hukum-hukum Allah baik yang berupa *qur'aniyah* maupun *kauniyah*. Sebaliknya, nilai-nilai insani merupakan nilai yang terpengaruh dari cipta-rasa dan karsa manusia yang tumbuh untuk memenuhi kebutuhan peradaban manusia.¹²⁹ Selanjutnya, E. Spranger juga merinci nilai-nilai menjadi enam yaitu nilai ilmiah (manusia teori), nilai ekonomi (manusia bekerja), nilai seni (manusia yang menyukai keindahan), manusia agama (manusia yang memuja/beribadah), nilai sosial (manusia yang berkorban) dan nilai politik (manusia yang ingin

¹²⁶Nurcholis Madjid dalam Ridwan, *Pengembangan Nilai-Nilai Islami Dalam Pembelajaran PAI di SMA*, (El-Hikam Press, 2013) hlm. 23

¹²⁷Disarikan dari Nurcholis Madjid, Pengantar dalam Buku Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma baru pendidikan*, (Jakarta, Paramadina, 2001) hal xv-xxi.

¹²⁸Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial: Suatu Teori Pendidikan*, (Yogyakarta, Rake Sarasin, 1987) hlm. 26

¹²⁹Ridwan Nasir, *Mencari Format Pendidikan Islam ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 58

memerintah.¹³⁰ Penjelasan keenam tipe kepribadian manusia menurut Spranger di atas adalah:

a. Manusia Teori

Tipe manusia ini menunjukkan manusia sebagai makhluk berfikir atau manusia ilmu. Manusia tipe ini menempatkan peranan dominan dari kegiatan berpikir sebagai dasar dalam melakukan aktivitasnya. Dalam ajaran Islam, berfikir merupakan salah satu hal yang sangat dianjurkan, bahkan ayat yang pertama kali turun menyuruh untuk berfikir (*iqra'*) sebagaimana disebutkan dalam Surat Al-'Alaq:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Artinya: *Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang menciptakan.*¹³¹

Kata *iqro'* dalam ayat tersebut adalah *fi'il amr* (perintah) yang berarti perintah membaca, menelaah, menyelidiki atau mengeksplorasi. Selanjutnya kata *iqra'* juga termasuk dalam kategori kata kerja (*verb*) yang memerlukan objek (*transitive + objek*). Tetapi dalam ayat tersebut tidak langsung disebut objeknya (*maf'ul bih*). Hal ini mengindikasikan bahwa yang harus dibaca atau dikaji manusia untuk memperoleh pengetahuan adalah ayat-ayat Tuhan baik yang bersifat *qauliyah* (*al-qur'an*) maupun *kauniyah* (alam semesta).

b. Manusia Ekonomi

Manusia tipe ini mempunyai perhatian yang mengarah pada semangat untuk bekerja keras. Kerja keras mendapat perhatian tinggi dalam ajaran Islam. Nilai ekonomi atau nilai bekerja ini dipahami dari sabda Rasulullah SAW sebagai berikut:

عَنْ ثَوْرِ بْنِ يَزِيدَ، عَنْ خَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ، عَنِ الْمُقَدَّامِ بْنِ مَعْدِي كَرِبٍ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، يَقُولُ: مَا أَكَلَ أَحَدٌ مِنْ بَنِي آدَمَ طَعَامًا هُوَ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدَيْهِ، قَالَ وَكَانَ نَبِيُّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدَيْهِ

¹³⁰ Sumadi Suryabrata. *Psikologi Kepribadian* (Jakarta : Rajawali Press, 1990). hlm.105 dan dapat pula dilihat dalam Abu Ahmadi & Munawar Soleh, *Psikologi Perkembangan*, hlm. 161-164

¹³¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an & Terjemahannya*, Q.S. Al-'Alaq Ayat I

Artinya: “ Dari Tsaur bin Yazid, dari Khalid bin Ma’dan, dari Al-Miqdam bin Ma’di berkata: saya dengar Rasulullah SAW bersabda, tiada seorang pun yang makan makanan yang lebih baik dari pada makan yang diperoleh dari hasil dari keringatnya sendiri. Sesungguhnya Nabi Allah Daud AS itu pun makan dari hasil karyanya sendiri” (HR. Bukhary).¹³²

Hadits di atas memotivasi manusia untuk mengaktualisasikan nilai ekonomi/nilai bekerja karena hasil kreasi sendiri adalah yang terbaik untuk menghindari ketergantungan pada orang lain (*life skill*).

c. Manusia Estetik

Manusia *estetik* adalah manusia yang mencintai keindahan (*estetika*). Nilai estetis ini akan memotivasi manusia untuk berkreasi dalam berbagai hal untuk menciptakan karya seni. Dalam sebuah Hadits, Rasulullah SAW bersabda:

عن عبد الله ابن مسعود قال قال رسول الله ﷺ الْكِبْرُ بَطْرُ الْحَقِّ وَغَمَطُ النَّاسِ إِنْ اللَّهُ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ
(رواه مسلم)

Artinya: dari Abdullah bin Mas’ud, Rasulullah SAW bersabda: kesombongan adalah menolak kebenaran dan meremehkan manusia. sesungguhnya Allah itu Maha indah dan mencintai keindahan (yang indah). (HR. Muslim).¹³³

Dalam konteks Islam, seni (*estetika*) juga dibarengi dengan etika, sehingga nilai keindahan tidak boleh dilepaskan dari etika. Selain itu, nilai estetika juga berkaitan dengan nilai bekerja/nilai ekonomi, sebab nilai seni akan bisa diaktualisasikan apabila manusia menggunakan pikiran, perasaannya dalam wujud karya seni.

d. Manusia Sosial

Nilai sosial merefleksikan manusia sebagai makhluk yang berbakti/berkorban. Hal ini karena manusia memang diciptakan memiliki serba ketergantungan terhadap sesama. Dalam Al-Qur’an, manusia disebut sebagai *insan* (individu) sekaligus sebagai *an-naas* yang menunjukkan identitasnya sebagai makhluk sosial yang tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai sosial. Karena

¹³² Hadits Shahih Bukhari, Al-Maktabah Asyasyamilah.

¹³³ Hadits Shahih Muslim, Al-Maktabah Asyasyamilah

itulah manusia harus saling menyayangi antar sesama, sebagaimana dalam Hadits disebutkan:

عَنْ أَنَسِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ. (رواه البخاري ومسلم وأحمد والنسائي)

Artinya:

*Anas ra. berkata, bahwa Nabi saw. Bersabda: tidaklah termasuk beriman seseorang di antara kamu sehingga mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri". (H.R. Bukhari, Muslim, Ahmad, dan Nasa'i).*¹³⁴

Dalam Hadits lain disebutkan:

عَنْ أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا. (أخرجه البخاري)

Artinya:

Diriwayatkan dari Abi Musa ra. di berkata, "Rasulullah SAW. pernah bersabda, orang mukmin yang satu dengan yang lain bagai satu bangunan yang bagian-bagiannya saling mengokohkan. (HR. Bukhari).
¹³⁵

Kedua hadits tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai sosial harus dikembangkan dalam pendidikan Islam, nilai-nilai sosial yang dimaksud bukan hanya yang bersifat lokal, tetapi juga nasional bahkan internasional. Karena ajaran Islam adalah ajaran yang universal (*rahmatan lil'alam*).

e. Manusia Politik

Manusia politik biasanya diidentikkan dengan kekuasaan, jadi manusia politik adalah manusia yang ingin berkuasa. Dalam ajaran Islam, nilai politik ini dapat dipahami sebagai kegiatan mengelola, mengatur yang disertai pertanggung jawaban baik terhadap diri, keluarga ataupun masyarakat luas. Sebagaimana

¹³⁴ Hadits Imam Bukhari, Muslim dan Anasaa'i dalam Al-Maktabah Asyasyamilah

¹³⁵ Hadits Imam Bukhari, dalam Al-Maktabah Asyasyamilah

dijelaskan dalam Hadits yang diriwayatkan oleh Abdullah bin Umar sebagai berikut:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ فَأَلَامِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ)

Artinya: *Dari Abdilllah bin Umar ra. sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Kepala negara yang memimpin manusia (masyarakatnya), akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpin. Suami itu pemimpin terhadap keluarganya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Istri adalah pemimpin atas rumah tangga, suami dan anaknya, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Hamba sahaya adalah pemimpin atas harta tuannya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap harta tuannya itu. Ketahuilah, setiap kamu itu pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (Mutafaqun ‘Alaih).¹³⁶*

Jadi, politik tidak selamanya berarti negatif, sebab politik pada dasarnya adalah bagaimana mengelola atau mengatur disertai oleh pertanggung jawaban masing-masing. Hal ini didasari oleh Hadits yang mengatakan bahwa relasi antara penguasa dan rakyat harus didasari oleh saling mencintai sebagaimana dalam disebutkan dalam Hadits sebagai berikut:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي حُمَيْدٍ عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِلَّا أَخْبِرْكُمْ بِخِيَارِ أَمْرَائِكُمْ وَشِرَارِهِمْ خِيَارُهُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَتَدْعُونَ لَهُمْ وَيَدْعُونَ لَكُمْ وَشِرَارُ أَمْرَائِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ

Artinya:

Muhammad bin Basysyar menceritakan kepada kami, Abu Amir Al- Aqadi menceritakan kepada kami, Muhammad bin Abu Humaid menceritakan

¹³⁶Hadits Shahih Imam Bukhari, Al Maktabah Asyasyamilah no. 844 dan Muslim no. 1829

kepada kami, dari Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari Umar bin Khaththab, dari Rasulullah, beliau bersabda. 'Maukah aku beritahukan pemimpin kalian yang terbaik dan pemimpin yang terburuk? Pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka pun mendoakan kalian. Sedangkan, pemimpin kalian yang terburuk adalah yang kalian benci dan yang membenci kalian, kalian melaknat mereka dan merekapun melaknat kalian". Shahih'. Ash-Shahihah.¹³⁷

f. Manusia Religius

Nilai yang paling tinggi pada manusia tipe ini adalah pencarian terhadap nilai tertinggi daripada kebendaan hidup di dunia. Pandangan mereka bahwa dirinya hanyalah bagian kecil dari suatu totalitas yang lebih besar. Nilai religius pada dasarnya dimiliki oleh manusia karena manusia adalah makhluk yang memiliki kecenderungan pada kebaikan serta memiliki perjanjian primordial dengan yang Maha pencipta.

Keenam nilai diatas merupakan suatu profil manusia yang dimiliki oleh seorang individu dan nilai tersebut akan memberi ciri atau karakteristik tertentu pada kepribadian individu yang berbeda dengan individu lainnya.

2. Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Berbasis Religius Melalui Aktivitas-Aktivitas dan Simbol Religius

Aktivitas-aktivitas religius yang dimaksud adalah kegiatan-kegiatan di madrasah yang ditujukan untuk mentradisikan perilaku positif (*al-akhlakul karimah*) siswa yang didasari oleh ajaran Islam. Aktivitas-aktivitas religius di madrasah adalah perwujudan dari keyakinan atau nilai-nilai yang diyakini di madrasah atau meminjam istilah Koentjaraningrat sebagai pola tingkah laku yang dapat diamati dalam kehidupan nyata.¹³⁸

¹³⁷Hadits Shahih Sunan Tirmizi, Al-Maktabah Asyasyamilah No. 2264. Hadits tersebut termuat juga dalam Kitab Riyadusshaalihin.

¹³⁸ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta: Bina Cipta, 2000) hlm. 179-202

Dengan kata lain, aktivitas religius adalah upaya untuk menerjemahkan serta mewujudkan nilai-nilai religius ke dalam perilaku. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai program kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut menurut Nujumudin adalah kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan tahunan dan kegiatan aksidental (sebagian orang menyebutnya insidental). Ketika madrasah tersebut berada di bawah pesantren, maka sering terjadi kombinasi optimalisasi kegiatan-kegiatan religius tersebut dengan kegiatan pesantren.

Selanjutnya unsur lain selain nilai-nilai dan aktivitas tersebut adalah simbol-simbol Islami berupa aspek-aspek fisik yang ada di madrasah. Menurut Mulyadi, simbol madrasah merupakan gambaran nilai-nilai organisasi yang dilestarikan dan dipertahankan dari generasi ke generasi dan simbol madrasah mencerminkan keunikan nilai-nilai yang dihargai di madrasah¹³⁹. Simbol-simbol religius merupakan hasil material dari kreasi, fikiran dan perasaan manusia yang merepresentasikan dasar, proses ataupun sesuatu yang ingin dicapai. Karena itu, aspek fisik atau simbol-simbol religius di lingkungan madrasah didesain bernuansa Islami seperti dalam bentuk mushalla atau masjid di sekitar madrasah, asrama buat siswa atau santri disertai pengasuhnya.

Menurut Mujamil Qomar, keberadaan masjid atau setidaknya mushalla di Madrasah bukan sekadar simbol lembaga pendidikan Islam, tetapi memang merupakan kebutuhan riil untuk beribadah ketika pegawai dan peserta didik berada di sekolah. Masjid atau mushalla juga bisa dimanfaatkan sebagai laboratorium ibadah. Lebih dari itu, masjid atau mushalla diupayakan ikut mewarnai perilaku islami warga sekolah sehari-harinya yaitu dengan mengoptimalkan kegiatan keagamaan maupun kegiatan ilmiah yang ditempatkan di masjid atau mushalla. Pada dasarnya, yang terpenting bagi bangunan fisik bukanlah kemegahannya, tetapi optimalisasi fungsinya.¹⁴⁰

Jadi, perwujudan nilai bukan hanya aktivitas tetapi juga simbol, karena itulah pengembangan suasana religius berkaitan pula dengan simbol-simbol religius serta perwujudan nilai-nilai dan simbol tersebut dalam perilaku. Hal ini

¹³⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Mengembangkan Budaya Mutu*, Disertasi Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009, hlm. Vii-viii.

¹⁴⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, Erlangga, 2007), hlm. 173

berarti bahwa suasana religius madrasah harus didasari oleh *basic assumption* yang Islami yang selanjutnya melahirkan nilai-nilai Islami. Kemudian nilai-nilai Islami itu diupayakan menjadi tradisi yang hidup (*living tradition*) dalam perilaku siswa, ditambah dengan simbol-simbol yang merepresentasikan identitas madrasah sehingga harapan untuk mendidik generasi yang sesuai dengan ajaran Islam dapat tercapai.

Kemudian, merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah yang disebut dengan *observed behavioral regularities* (*perilaku yang teramati secara reguler*). Yang dimaksud dengan *observed behavioral regularities* adalah budaya organisasi di sekolah yang ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah¹⁴¹. Berkaitan dengan pembudayaan nilai-nilai religius, Muhaimin (2009) menyebutkan bahwa ada langkah-langkah yang harus terjadi secara berurutan sebagai berikut: (1) pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif, (2) memahami dan menghayati nilai-nilai agama secara afektif, dan (3) membentuk tekad secara konatif.¹⁴²

Dari urutan langkah-langkah tersebut dapat dipahami bahwa supaya tercipta pembudayaan nilai-nilai agama di sekolah, maka warga sekolah terutama siswa harus mengetahui nilai-nilai agama yang bisa didapatkan melalui PBM di dalam kelas. Pada tingkatan selanjutnya berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya dapat menumbuhkan semangat atau sikap untuk menerapkan pengetahuan keagamaannya. Pada langkah yang terakhir, siswa dapat melaksanakan pengetahuan agamanya dengan tekad yang kuat sehingga menjadi budaya yang tidak terpisah dari kepribadiannya.

Berdasarkan paparan tentang aktualisasi basis religius madrasah di atas, tampak bahwa nilai memiliki peran penting dalam menciptakan budaya atau

¹⁴¹H. Zaki, *Penanaman Nilai-Nilai Imtaq dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah NW Putri Narmada*, Laporan Penelitian LPM IAIN Mataram 2013

¹⁴²Muhaimin dalam *Modul Materi Peningkatan Kualitas Guru PAI Tingkat SD, SMP, SMA/SMK*, (Jakarta, Dirjen Pendis Kemenag RI, 2011) hlm. 46-47

suasana religius. Sementara suasana religius adalah salah satu karakteristik dari madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam. Hal ini dipetik dari ungkapan Muhaimin yang menegaskan bahwa terdapat konsekuensi yang harus dijalani oleh madrasah sebagai lembaga yang berbasis Islam, salah satunya suasana kehidupan madrasah yang Islami, adanya sarana ibadah, penggunaan metode atau pendekatan religius dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai guru/pendidik berdasar ketentuan yang berlaku.¹⁴³

Dalam kutipan di atas, terdapat istilah suasana religius yang menunjukkan bahwa aktualisasi pendidikan berbasis religius tidak bisa dilepaskan dengan budaya agamis. Selanjutnya, kata *religius* berarti bersifat religi, bersifat keagamaan, atau bersangkutan paut dengan religi.¹⁴⁴ Menurut Asmaun Sahlan, *religious culture* merupakan cara berfikir dan cara bertindak yang didasarkan atas nilai-nilai religius (keberagamaan).¹⁴⁵ Dengan demikian, budaya religius adalah: (1), sekumpulan nilai-nilai agama yang diterapkan di sekolah, yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh seluruh warga sekolah, (2), perilaku-perilaku atau pembiasaan-pembiasaan yang diterapkan dalam lingkungan sebagai salah satu usaha untuk menanamkan akhlak mulia pada diri anak.

E. Komponen-Komponen Penunjang Pendidikan Berbasis Religius

Adapun Abuddin Nata menyebutkan bahwa elemen sistem pendidikan terdiri dari visi, misi, tujuan, kurikulum, pendidik, peserta didik, PBM, manajemen, sarana-prasarana, pembiayaan, sistem komunikasi, evaluasi,

¹⁴³ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Rajawali Press, Cet. I, 2011) hlm. 76-77

¹⁴⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Balai Pustaka, Jakarta, hlm. 944

¹⁴⁵ Asmaun Sahlan, *Budaya Religius di Sekolah (Upaya Mengembangkan PAI dari Teori Ke Aksi)*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) hlm. 75

lingkungan dan jaringan komunikasi¹⁴⁶. Unsur-unsur tersebut dapat dipilah menjadi komponen *input*, *proses*, *output*, *outcome* dan *feed back*.¹⁴⁷

Input pendidikan dalam pandangan sistem ada tiga yaitu: *input* mentah (*raw input*), yaitu peserta didik atau siswa, *input* berupa alat (*instrumental input*) seperti kurikulum, pendidik, guru, gedung, peralatan kegiatan belajar mengajar, metode dan lain-lain dan Input lingkungan (*environmental input*) termasuk lingkungan sosial maupun lingkaran alam, anggota keluarga, sosial budaya, ekonomi, kondisi daerah, cuaca dan lain sebagainya yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi proses pendidikan.¹⁴⁸

Adapun transformasi/proses pendidikan maksudnya adalah untuk mencapai tujuan, sistem melakukan transformasi yaitu mengubah input menjadi output. Selanjutnya untuk kelangsungan dan prestasinya, sistem melakukan fungsi kontrol melalui monitoring atau koreksi berdasarkan umpan balik (*feed back and correction*). Adapun *output* berkaitan dengan *goal seeking* yaitu sistem mempunyai tujuan, karena itu setiap bagian sistem diarahkan untuk mencapai tujuan.

Jadi, untuk mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius, Kepala Madrasah mengupayakan seluruh komponen pembelajaran di madrasah yang menunjang madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius. Model pendekatan yang digunakan disebut dengan pendekatan sistemik. Maksud dari pendekatan sistemik adalah mengaitkan antara komponen-komponen madrasah dalam mewujudkan basis religius madrasah baik dalam hal nilai, aktivitas ataupun simbol-simbol madrasah. Berkaitan dengan komponen-komponen penunjang sistem dalam sebuah lembaga, Mickensey and company menyebut *7s framework* yang salah satunya adalah: *corporate shared values: the core values on which the company is built*.¹⁴⁹ Sesuatu yang menarik sebagai bagian dari komponen *system* lembaga dalam kutipan tersebut adalah *corporate*

¹⁴⁶ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Sistem pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2008) hlm. 141

¹⁴⁷ Disarikan dari Din Wahyudin dalam *Pengantar Ilmu Pendidikan*, UT, hlm. 2.6 dan Abuddin Nata dalam buku *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Sistem pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2008)hlm. 141

¹⁴⁸ Din Wahyudin, dkk. *Pengantar Pendidikan*, Universita Terbuka, 2002,Hlm. 6.6

¹⁴⁹ Stephen Rampur, *System Approach to Management* dalam www.buzzle.com, diakses 23 Agustus 2013

shared values yang mengarah pada nilai-nilai inti (*core values*) sebagai dasar dibangunnya sebuah lembaga.

Pengembangan pendidikan berbasis religius Islami di madrasah dengan pendekatan sistemik ini dilakukan untuk menjadikan basis religius tersebut menjadi karakteristik Islami di madrasah secara menyeluruh, bukan pada aspek kurikulum kemenag semata. Komponen-komponen yang dimaksud adalah, visi, misi, tujuan yang Islami, metode yang Islami, guru yang Islami, kurikulum serta media dan lingkungan pembelajaran yang didesain secara Islami. Lingkungan madrasah di tambah dengan pesantren, membuat pengembangan basis religius di madrasah berjalan dengan baik. Komponen-komponen sistem pendidikan madrasah penunjang pendidikan berbasis religius di antaranya adalah:

a) Visi, misi dan tujuan

Visi, misi dan tujuan merupakan unsur penting dalam komponen pendidikan. Jika visi merupakan gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai, maka misi merupakan upaya untuk mencapai visi, sedangkan tujuan lebih rinci lagi yaitu menentukan apa yang ingin dicapai oleh lembaga. Namun, hal yang tidak kalah pentingnya adalah sesuatu yang berada di belakang visi dan misi yaitu. Nilai-nilai organisasi. Berkaitan dengan nilai, Spranger (sebagaimana yang dikutip oleh Bruno & Eduardo) menyatakan bahwa: *values are defined as the constellation of likes, dislikes, view points, shoulds, inner inclinations, rational and irrational judgments, prejudices, and association patterns that determine a person's view of the world.*¹⁵⁰ Jadi, nilai merupakan berkaitan dengan suka, tidak suka, sudut pandang, keharusan, kecenderungan, menilai secara rasional atau irasional, prasangka ataupun pola asosiasi yang menentukan pandangan dunia seseorang. Hal tersebut dipertegas oleh David Grusenmeyer yaitu: *eventhough we frequently talk about mission and vision first, the basic underlying foundation for both are our core values.* Kutipan tersebut berarti bahwa dari nilai-nilai inti itulah visi dan misi harus bersandar. Lebih lanjut ditegaskan bahwa *core values form the basis for our beliefs about life, ourselves and those around us, and the human potential of ourselves and others. Values and beliefs form our attitudes and guide*

¹⁵⁰ Bruno & Eduardo, *Department of Leadershi p*, Federal University of Amazonas and Fundação Dom Cabral Nova Lima, Minas Gerais, Brazil, leobruno@fdc.org.br (E-Slovakia, 2006:1).

our behavior.¹⁵¹ Inti dari kutipan tersebut adalah nilai-nilai inti membentuk basis kepercayaan hidup kita, orang di sekeliling kita. Nilai dan kepercayaan selanjutnya membentuk sikap dan membimbing perilaku kita. Dalam konteks Islam, tentunya visi, misi dan tujuan disesuaikan dengan nilai-nilai Islami baik *ilahiyah*, *insaniyah* sebagaimana dijelaskan sebelumnya, nilai-nilai itulah yang selanjutnya menjelma menjadi keunikan madrasah.

b) Guru Penunjang Pendidikan Berbasis Religius di Madrasah

Guru “digugu dan ditiru” adalah seorang yang bertugas untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan peserta didik sampai pada taraf maksimal baik secara kognitif, afektif maupun psikomotorik. Guru bukan hanya bertugas untuk mengajar tetapi juga sebagai *caregiver* (pengemong/pembimbing), *role model*, (contoh) serta *mentor* (penasihat).¹⁵² Tugas lain yang diamanahkan kepada guru adalah sebagai *motivator*, *facilitator* dalam proses pembelajaran. Guru disebut juga dengan pendidik, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan Islam, Muhaimin menyebut beberapa istilah yang digunakan untuk sebutan guru di antaranya: *ustaz*, *mudarrisu*, *mu'allimu murabby*, *mursyid* dan *muaddib*.¹⁵³ Kata yang disebut terakhir ini memang lebih jarang dipakai sehingga terasa asing di telinga. Terkadang guru juga disebut dengan *syekh*. Menurut Muhaimin, kata *ustaz* menggambarkan sosok guru/pendidik yang komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat padanya sikap dedikasi (pengabdian), komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap yang *continuous improvement*.¹⁵⁴ *Mu'allim* menggambarkan sosok guru pendidik yang menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan

¹⁵¹ David Grusenmeyer, *Mission, Vision, Values and Goal*, www.ansci.cornell.edu, Akses 23 Agustus 2014

¹⁵² A.Qadry Azizy. Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial (*Mendidik Anak Sukses Pandai dan masa depan bermanfaat*), (Semarang, Aneka Ilmu, 2002) hlm.162-169

¹⁵³ Muhaimin, *Wacana Baru Pengembangan Pendidikan Islam*, Pustaka Pelajar Yogyakarta 2003 hal:11. Lihat juga kata pengantar Muhaimin dalam *Memadu Sains dan Agama*, Menuju Universitas Masa Depan, (Bayu Media Press. 2004) hlm:XXXIV

¹⁵⁴ *ibid*, Hlm. 11

praktisnya atau sekaligus melakukan. *Murabby* menggambarkan sosok guru/pendidik yang mampu mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi serta mampu mengatur dan memelihara kreasinya untuk tidak mendatangkan malapetaka bagi diri, masyarakat dan alam sekitarnya. *Mursyid* menggambarkan sosok sentral identifikasi diri. *Muaddib* adalah sosok pendidik yang mampu bertanggung jawab dalam membangun peradaban yang berkualitas di masa depan. *Mudarris* adalah sosok guru/pendidik yang memiliki kepekaan intelektual dan informasi, serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan, berusaha mencerdaskan peserta didiknya.

Kajian tentang pendidik dalam Islam dapat ditelusuri dari istilah-istilah yang biasa digunakan dalam pendidikan Islam, di antaranya adalah *tarbiyah* yang melahirkan istilah *murabby*, *ta'lim* yang melahirkan istilah *mu'allim* dan *ta'dib* yang melahirkan istilah *muaddib*. Adapun istilah *tarbiyah* berasal dari kata *rabb* yang memiliki arti tumbuh, berkembang, memelihara, merawat, mengatur, dan menjaga kelestarian atau eksistensinya.¹⁵⁵ Kata *tarbiyah* berasal dari tiga kata yaitu: *pertama*, *raba-yarbu* yaitu bertambah, tumbuh, dan berkembang. *Kedua*, *rabiya-yarba* berarti menjadi besar. *Ketiga*, *rabba yarubbu* berarti memperbaiki, menguasai urusan, menuntun, dan memelihara.¹⁵⁶ Selanjutnya kata *ta'dib* berasal dari kata *addaba*, *yuaddibu*, *ta'diban* yang berarti pendidikan, disiplin, patuh, dan tunduk pada aturan.

Menurut al-Attas, istilah *al-ta'dib* adalah istilah yang paling tepat untuk menunjukkan pendidikan Islam. Hal ini beliau dasarkan pada Hadits Nabi sebagai berikut:

أَدَّبَنِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيبِي

“Tuhan telah mendidikku, maka ia sempurnakan pendidikanku” (HR. al-Askary dari Ali. r.a)

Menurut Al- Attas, kata *addaba* berarti mendidik, maka dari itu ia mengemukakan bahwa kata *al-ta'dib* berarti pengenalan dan pengakuan secara

¹⁵⁵ Al-Rasyidin. H. Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputra Press, 2005), cet. Ke-2, hlm. 26

¹⁵⁶ Abdurrahman An-Nahlawi, *Prinsip-Prinsip dan Metode Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Diponegoro, 1992), hlm. 31

berangsur-angsur ditanamkan ke dalam diri manusia (peserta didik. Al-Attas menegaskan bahwa *ta'dib* (pendidikanya disebut *muaddib*) adalah istilah yang paling tepat dalam pendefinisian makna pendidikan karena mengandung arti ilmu, kearifan, keadilan, kebijaksanaan, pengajaran, dan pengasuhan.¹⁵⁷

Adapun menurut Muhammad Fadhil al-Jamali, istilah yang paling tepat untuk pendidikan Islam adalah *tarbiyah* sehingga istilah yang paling tepat untuk pendidik adalah *murabby*. Dia selanjutnya merumuskan empat tujuan pendidikan Islam yaitu ; 1) mengenalkan manusia akan peranannya di antara sesama makhluk dan tanggung jawabnya dalam hidup ini, 2) mengenalkan manusia akan interaksi sosial dan tanggung jawabnya dalam tata hidup bermasyarakat, 3) mengenalkan manusia akan alam dan mengajak mereka untuk mengetahui hikmah diciptakannya serta memberi kemungkinan kepada mereka untuk mengambil manfaat darinya, 4) mengenalkan manusia akan Allah dan beribadah kepada-Nya.¹⁵⁸ Berbeda dengan kedua pendapat di atas, Abdul Fattah Jalal lebih memilih istilah *ta'lim* untuk pendidikan Islam, sehingga Istilah yang tepat untuk pendidik dalam pandangannya adalah *mu'allim*.

Salah satu persyaratan menjadi guru adalah terpenuhinya kualifikasi akademik. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Dari proses pendidikan yang ditempuh tersebut, seorang guru memiliki pelbagai kompetensi keguruan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 UU Nomor 20 tahun 2003 yang meliputi *kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional* yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

c) Siswa/peserta didik

Siswa seringpula disebut dengan peserta didik, murid atau pelajar. Dalam bahasa Arab disebut dengan *thalib* (isim *fa'il* dari *thalaba*) yang berarti penuntut atau pencari, serta kata *muta'allim* (isim *fail* dari *ta'allama, yata'allamu*) yang berarti orang yang belajar. Peserta didik adalah seseorang atau sekelompok orang sebagai pencari, penerima pelajaran yang dibutuhkan, dan

¹⁵⁷ Muhammad Naquib Al-Attas, *Konsep Pendidikan Dalam Islam*, terj. Harry Noer Ali, (Bandung: Mizan, 1994), hlm. 60

¹⁵⁸ Fadhil al-Jamali, *Filsafat Pendidikan Dalam al-Qur'an*, terj. Judian Falasani (Surabaya: Bina Ilmu, 1986), hlm. 3

sedang pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi sebagai pengolah kegiatan belajar mengajar dan seperangkat peranan lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang efektif.

Pandangan seseorang terhadap konsep atau hakikat peserta didik memiliki implikasi dalam proses pendidikan. Ada beberapa deskripsi tentang hakikat peserta didik seperti yang dikemukakan oleh Rasyidin dan Samsul Nizar¹⁵⁹ yaitu:

- 1) Peserta didik bukan merupakan miniatur orang dewasa, akan tetapi memiliki dunianya tersendiri. Hal ini sangat penting untuk dipahami agar perlakuan terhadap mereka dalam proses pendidikan tidak disamakan dengan pendidikan orang dewasa, baik dalam aspek metode mengajar, materi yang diajarkan, sumber bahan yang digunakan dan sebagainya.
- 2) Peserta didik adalah manusia yang memiliki diferensiasi periodisasi perkembangan dan pertumbuhan.
- 3) Peserta didik adalah manusia yang memiliki kebutuhan jasmani maupun rohani yang harus dipenuhi.
- 4) Peserta didik adalah makhluk Allah SWT yang memiliki perbedaan individual (*diferensiasi individual*), baik yang disebabkan oleh faktor pembawaan maupun lingkungan. Pemahaman tentang diferensiasi individual peserta didik sangat penting untuk dipahami oleh seorang pendidik. Hal ini disebabkan karena menyangkut bagaimana pendekatan yang perlu dilakukan pendidik dalam menghadapi ragam sikap dan perbedaan tersebut dalam suasana yang dinamis tanpa harus mengorbankan salah satu pihak atau kelompok.
- 5) Peserta didik merupakan resultan dari dua unsur utama yaitu jasmani dan rohani. Unsur jasmani memiliki daya fisik yang menghendaki latihan dan pembiasaan yang dilakukan melalui proses pendidikan. Sementara unsur rohaniah memiliki dua daya yaitu daya akal dan daya rasa. Untuk mempertajam daya akal maka proses pendidikan hendaknya diarahkan untuk mengasah daya intelektualitasnya melalui

¹⁵⁹Al-Rasyidin dan Samsul Nizar, *Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis Pilsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002) hlm. 48-50

ilmu-ilmu rasional. Adapun untuk mempertajam daya rasa dapat dilakukan melalui pendidikan akhlak dan ibadah.

- 6) Peserta didik adalah manusia yang memiliki potensi (fitrah) yang dapat dikembangkan dan berkembang secara dinamis. Di sini tugas pendidik adalah membantu mengembangkan dan mengarahkan perkembangan tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan yang diinginkan tanpa melupakan tugas kemanusiaannya baik secara vertikal maupun horizontal.

- d) Tujuan pendidikan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius

Tujuan disusun berdasarkan adanya pertimbangan. Karena “tujuan” itu sendiri mempunyai “tujuan” yaitu tujuan yang hendak dituju (*al-qashdu al-maqshud*). Ada beberapa hal yang dijadikan pertimbangan dalam menentukan sebuah tujuan, di antaranya adalah hakikat manusia/peserta didik dengan berbagai keunikannya serta situasi kondisi sosio-kultural masyarakat. Dalam merumuskan tujuan pendidikan, persoalan hakikat manusia merupakan unsur pokok yang harus dijadikan pertimbangan. Manusia adalah individu yang merupakan kesatuan jasmani dan rohani dengan berbagai potensi seperti potensi berpikir dan potensi rasa yang keduanya menuntun potensi karsa manusia dalam perilaku konkret dalam hidup dan kehidupan. Dengan pertimbangan ini, maka tujuan pendidikan bukan hanya ke arah otak (*kognitif*), tetapi juga hati (*afektif*) serta aspek amaliah praktis (*psikomotorik*).

Dalam proses pendidikan, jasmani dan rohani manusia harus mendapat sentuhan pendidikan. Hal ini karena; *pertama*, walaupun aspek rohani/psikologis tidak tampak tetapi sangat menentukan perilaku kongkret dari unsur biologis manusia dan *kedua*, unsur rohani sama dengan unsur jasmani, jika jasmani memerlukan makan, maka unsur rohanipun memerlukan “siraman”.

Dalam literatur ajaran Islam pun terdapat ungkapan “*al-aqlu al-saalimu fi al-jismi al-salimi*” yang berarti dalam tubuh yang sehat terdapat akal yang sehat. Ungkapan di atas tidak sepenuhnya benar, karena bisa jadi orang yang fisiknya

sehat tetapi jiwanya sakit dan sebaliknya. Karena itu, perlu direnungkan Hadits di bawah ini:

عن نعمان ابن بشير قال قال رسول الله ﷺ إن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله وإذا فسدت فسد الجسد كله, الا وهى القلب (متفق عليه)

Artinya: dari Nu'man bin basyir, Rasulullah SAW bersabda: sesungguhnya dalam tubuh manusia terdapat segumpal daging, jika daging itu baik (sehat), maka seluruh tubuh akan sehat, jika rusak (sakit), maka seluruh tubuh akan terasa sakit. Itu adalah hati (qalbun) (Muttafaqun 'Alaih).

Selanjutnya, bila dihubungkan dengan ajaran Islam, maka tujuan pendidikan tidak bisa dilepaskan dari tujuan manusia diciptakan. Tujuan manusia diciptakan, di samping untuk mengabdikan kepada Allah (*abdullah*), juga untuk menjadi *khalifah Allah* di muka bumi. Dengan pertimbangan ini, maka tujuan pendidikan adalah: (a) Mendidik manusia menjadi hamba Allah yang baik (*abdullah*) yang ditandai dengan individu yang memiliki kesalehan individual, kesalehan ritual yang tinggi dalam rangka hubungan vertikal (*hablun minallah/theocentris*) dengan Sang Khalik. (b) mendidik manusia menjadi khalifah Allah yang memiliki kesalehan sosial yang tinggi dalam rangka membina hubungan horizontal yang baik dengan sesama (*hablun minannas/anthropocentris*). (c) Sebagai khalifah, manusia juga dituntut untuk menjaga kelestarian lingkungan dan jangan membuat kerusakan (*hablun minal 'alam*). Mungkin ini yang dikenal dengan kesalehan ekologis.

e) Kurikulum Madrasah

Allah adalah zat yang *Maha 'alim*. Dialah sumber ilmu pengetahuan, sumber tersebut dapat dikaji dari firman-Nya ataupun ciptaan-Nya berupa alam semesta. Dari sini dipahami bahwa berbicara tentang materi pengetahuan dalam Al-Qur'an berarti membicarakan sesuatu yang materi yang amat luas. Karena Al-Qur'an mengkaji seluruh aspek kehidupan umat manusia walaupun penjelasannya secara umum dan memerlukan penjelasan baik dari Hadits Nabi ataupun interpretasi oleh para ahli. Karena ilmu Allah sangat luas dan pengetahuan

manusia terbatas, maka tidak mengherankan bila “semakin dalam dikaji, maka semakin banyak yang belum diketahui”.

Dalam kitab *Diwaanu Assyafi'iy* pada bagian yang membahas *tawadlu'il 'ulama'i* disebutkan bahwa:

كلما أدبني الدهر # أراني نقص عقلي
وإذا ما زددت علما # زادني علما بجهلي

“setiapkali zaman mendidiku, dia menunjukkan aku kekurangan akalku. Semakin bertambah ilmuku, semakin bertambah pula yang tidak aku ketahui” .¹⁶⁰

Hal ini untuk menghindari syirik modern seperti lahirnya “deifikasi” atau mendewakan ilmu sains dan teknologi karena (di kalangan kaum sekuler) pengetahuan hanya dipandang sebagai sesuatu yang bersifat empirik semata. *Kurikulum* berasal dari kata *curricula* yang pada awalnya kata ini digunakan bukan dalam dunia pendidikan, tetapi dalam dunia atletik. Dalam dunia atletik, kata *curricula* berarti jarak yang harus ditempuh seorang atlet sejak *start* sampai *finish*. Bila dihubungkan dengan pendidikan, kurikulum dalam arti sempit adalah sesuatu yang harus dilalui oleh peserta didik sehingga dianggap selesai dalam studinya.

Pendapat lain mengatakan bahwa istilah kurikulum secara *etimologis/lughatan* berasal dari kata *curir* yang artinya pelari dan *curere* yang artinya jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Istilah ini pertama kali digunakan dalam dunia olah raga yang berarti “*little race course*” (suatu jarak yang harus ditempuh dalam pertandingan). Dalam konteks pendidikan, pengertian tersebut berubah menjadi *circle of instruction* yaitu suatu lingkaran belajar di mana guru dan murid terlibat di dalamnya.¹⁶¹ Sedangkan secara *terminologis/ istilahan*, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu¹⁶². Mulyasa

¹⁶⁰ Abdurrahman Al-Mushthawy, *Diwaanu Assyaafi'iy, Qafiyatullaami, Babu Tawadlu'il 'ulama'i* (Libanon, Beirut, 2005) hlm. 98

¹⁶¹ Rasidin dan Samsul Nizar. *Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002) hlm.56

¹⁶² UUSPN NO 20 TAHUN 2003 BAB 1 Ketentuan Umum Pasal I Ayat 19

mendefinisikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar dan hasil belajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan.¹⁶³

Dari dua definisi di atas, tampak bahwa kurikulum bukan hanya seperangkat *materi* atau kumpulan materi, tetapi dalam kurikulum tersimpul makna *tujuan*, *isi*, *materi/bahan* serta *metode* untuk mencapai tujuan. Pemahaman ini sekaligus meluruskan pemahaman sempit kurikulum yang menganggap kurikulum sebatas pada sekumpulan materi yang diajarkan guru di sekolah. Tetapi kurikulum memiliki paling tidak empat komponen pokok yang terdiri dari tujuan, isi, strategi atau metode dan evaluasi.

Kata *iqro'* dalam ayat tersebut adalah *fi'il amr* (perintah) yang berarti perintah membaca, menelaah, menyelidiki atau mengeksplorasi. Selanjutnya kata *iqra'* juga termasuk dalam kategori kata kerja (*verb*) yang memerlukan obyek (*transitive+objek*). Tetapi dalam ayat tersebut tidak langsung disebut obyeknya (*maf'ul bih nya*). Hal ini mengindikasikan bahwa yang harus dibaca atau dikaji manusia untuk memperoleh pengetahuan adalah ayat-ayat Tuhan baik yang bersifat *qauliyah (al-qur'an)* maupun *kauniyah* (alam semesta).

f) Metode Pendidikan di Madrasah

Al-Qur'an tidak secara langsung menyebut metode pendidikan, namun banyak ayat al-Qur'an yang bisa dijadikan inspirasi dalam mewujudkan metode yang relevan dalam pendidikan Islam. Sebagai bahan pertimbangan, terdapat istilah lain yang dalam satu waktu disebut sebagai pendekatan dan di waktu lain disebut sebagai metode. Misalnya: pendekatan *rasional*, pendekatan *emosional*, pendekatan *pembiasaan* serta *keteladanan*. Namun, ada juga yang menganggap berbagai pendekatan di atas sebagai bagian dari jenis metode dan menyebutnya dengan metode rasional, emosional, keteladanan, pembiasaan dan seterusnya.

Pertama: Pendekatan rasional adalah pendekatan dengan mengedepankan aspek rasionalisasi dari sesuatu yang diajarkan. Siswa akan merasa tertarik terhadap materi apabila sesuatu yang dipelajari dirasakan masuk akal dan sesuai dengan keinginannya.

¹⁶³ Mulyasa. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Bandung:, Remaja Rosda Karya, 2007) hlm.46

Kedua: Pendekatan emosional adalah pendekatan yang mengedepankan unsur perasaan atau hati. Pendekatan ini penting digunakan guru apabila seseorang/ siswa sudah menguasai materi, tetapi kesulitan atau tidak mau mengamalkannya. Karena aspek rasional sudah terisi, maka guru harus mendekati siswa dengan penuh keakraban/emosional agar apa yang telah dipelajari mau diamalkan.

Ketiga, Pendekatan pembiasaan. Ada pepatah mengatakan “orang bisa karena terbiasa”. Dalam hal ini, seorang guru atau pendidik dituntut untuk membiasakan siswa dengan hal-hal positif berkaitan dengan proses pembelajaran.

Keempat, Pendekatan keteladanan. Dalam pendekatan ini, seorang guru harus bisa tampil sebagai cermin perilaku bagi peserta didiknya. Karena semua aspek dari guru (cara berfikir, sifat, sikap dan perilakunya) akan diteladani oleh siswa-siswinya. Di sinilah pentingnya guru sebagai teladan sekaligus sumber identifikasi diri siswa di sekolah.

Pendapat di atas berdasarkan pada konsep pendekatan integralistik yang terdapat dalam pembelajaran agama Islam.¹⁶⁴ Misalnya, dalam materi pendidikan Agama Islam, terdapat istilah pendekatan terpadu meliputi: (a) *keimanan*, memberikan peluang kepada peserta didik untuk mengembangkan pemahaman adanya Tuhan sebagai sumber kehidupan makhluk sejagat ini; (b) *pengamalan*, memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mempraktikkan dan merasakan hasil-hasil pengamalan ibadah dan akhlak dalam menghadapi tugas-tugas dan masalah dalam kehidupan; (c) *pembiasaan*, memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk membiasakan sikap dan perilaku baik yang sesuai dengan ajaran Islam dan budaya bangsa dalam menghadapi masalah kehidupan; (d) *rasional*, usaha memberikan peranan pada rasio (akal) peserta didik dalam memahami dan membedakan berbagai bahan ajar dalam materi pokok serta kaitannya dengan perilaku yang baik dengan perilaku yang buruk dalam kehidupan duniawi; (e) *emosional*, upaya menggugah perasaan (emosi) peserta didik dalam menghayati perilaku yang sesuai dengan ajaran agama dan budaya bangsa; (f) *fungsiional*, menyajikan bentuk semua materi pokok (al-Quran, Aqidah, Syariah,

¹⁶⁴Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta: Dirjen Pendis, 2003), hlm .9

Akhlak, dan Tarikh), dari segi manfaatnya bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari dalam arti luas; dan (g) *keteladanan*, yaitu menjadikan figur guru agama dan non-agama serta petugas sekolah lainnya maupun orang tua peserta didik, sebagai cermin manusia berkepribadian agama. Demikianlah beberapa hal yang terkait dengan komponen sistem pendidikan di madrasah agar madrasah mampu mewujudkan basis religius dalam pembelajarannya.

g) Media Pendidikan

Kata media berasal dari bahasa Latin yang merupakan bentuk jamak dari kata *medium*, yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar. Dengan demikian, media merupakan wahana penyalur informasi belajar atau penyalur pesan.¹⁶⁵ Secara garis besar, media adalah manusia, materi, atau kejadian yang membangun kondisi yang membuat siswa mampu memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap.

Adapun manfaatnya adalah membantu siswa dalam meningkatkan pemahaman, membuat siswa tertarik, memudahkan siswa mendapatkan informasi yang jelas. Media pembelajaran ada yang bersifat *audio* (didengar), *visual* (dilihat), *audio visual* (didengar dan dilihat) serta *multimedia* termasuk penggunaan ICT (*information, communication and technology*) dalam pembelajaran.

h) Evaluasi Pembelajaran

Selanjutnya, yang tidak kalah pentingnya adalah lingkungan dan evaluasi pendidikan di madrasah. Dalam mewujudkan pendidikan berbasis religius, lingkungan yang mendukung adalah lingkungan tambahan berupa asrama di pesantren dengan evaluasi yang bukan menekankan kognitif semata tetapi juga sikap dan perilaku peserta didik.

Evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan. Selain istilah evaluasi seperti yang tercantum di atas terdapat pula istilah pengukuran dan penilaian. Pengukuran adalah *measurement*, sedang penilaian adalah *evaluation*. Dari kata *evaluation* inilah diperoleh kata Indonesia evaluasi yang berarti menilai.

Mengukur adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran yang bersifat kuantitatif. Sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan

¹⁶⁵ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 120

terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk (penilaian bersifat kualitatif). Adapun kegiatan evaluasi meliputi kedua langkah diatas, yakni mengukur dan menilai.

Fungsi penilaian adalah: *pertama*, fungsi selektif. Dengan cara mengadakan penilaian, guru mempunyai cara untuk mengadakan seleksi atau penilaian terhadap siswanya. *Kedua*, fungsi diagnostik. Dengan mengadakan penilaian, guru mengadakan diagnosis kepada siswa tentang kebaikan dan kelemahannya, sehingga akan lebih mudah dicari cara untuk mengatasinya. *Ketiga*, fungsi penempatan. Untuk menentukan dengan pasti seorang siswa harus ditempatkan, digunakan suatu penilaian. Sekelompok siswa yang mempunyai nilai yang sama, akan berada dalam kelompok yang sama dalam belajar.

Keempat, pengukur keberhasilan. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu program berhasil diterapkan, keberhasilan program ditentukan oleh beberapa hal yaitu guru, metode mengajar, sarana dan sistem administrasi. Selanjutnya, evaluasi dalam pendekatan sistem ditujukan pada minimal tiga hal yaitu: evaluasi terhadap hasil yaitu apa yang telah diperoleh oleh peserta didik berdasarkan tujuan pembelajaran yang telah direncanakan, evaluasi terhadap proses. Dalam proses ini, evaluasi ditujukan kepada unsur-unsur yang terlibat dalam proses baik guru, metode ataupun program pembelajaran yang telah dilaksanakan dan evaluasi terhadap input atau masukan. Evaluasi pendidikan merupakan upaya untuk melakukan *feedback* terhadap proses ataupun input yang telah dijalankan. Karena dalam komponen pendidikan, terdapat istilah *feedback/correction*. Bila perlu, evaluasi dilakukan terhadap evaluasi itu sendiri. Di samping itu, pembiayaan merupakan unsur penting dalam sistem pendidikan. Namun, hal ini tidak menjadi penekanan dalam tulisan ini.

BAB IV

**IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN
BERBASIS RELIGIUS**

A. Urgensi Kepemimpinan dalam Pengembangan Pendidikan

Salah satu unsur penting yang menentukan keterjalinan atau keterpaduan positif berbagai komponen dalam mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis religius dengan karakteristik yang Islami adalah kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk mengaitkan (*synergy*) antara komponen satu dengan lainnya menjadi suatu kesatuan yang kompak dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan yang perlu dilakukan oleh pemimpin berkaitan dengan perannya sebagai pemimpin seperti yang dikatakan David I Bertocci dalam bukunya *Leadership And Management* sebagai berikut:

“Leaders know where they are; where they are going or what has to be done; how they are going to get there (or how they are going

to get the task done). They have a unique ability to get others to follow them. Importantly in this context, leaders can communicate their vision: this is where we are; this is where we want to go; and this is how we are going to get there. Leaders have the ability to present a clear path for followers to take and followers willingly follow them.¹⁶⁶

(para pemimpin mengetahui di mana mereka berada, ke mana mereka akan pergi, bagaimana cara untuk sampai ke tujuan, atau bagaimana tugas-tugas dilaksanakan. Mereka harus memiliki kemampuan unik untuk membuat para anggota mau mengikutinya. Sesuatu yang penting dalam hal ini adalah seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan visi mereka: hal ini berkaitan dengan di mana kita, kemana kita pergi dan bagaimana caranya sampai ke sana. Para pemimpin memiliki kemampuan untuk menghadirkan langkah-langkah yang jelas agar para pengikut bersedia mengikuti mereka)

Dari kutipan di atas tampak bahwa para pemimpin harus menyadari di mana mereka berada (*where they are*), kemana dia melangkah/ pergi (*where they are going*), apa yang harus dilakukan (*what has to be done*), bagaimana mereka akan melaksanakan tugas tersebut agar selesai (*how they are going to get the task done*). Pernyataan di atas secara tersirat menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menyadari apakah dia pemimpin dalam dunia pendidikan atau non-pendidikan. Karena kesadaran akan di mana posisinya tersebut menentukan langkahnya termasuk dalam mengkomunikasikan visi dan misinya melalui sumberdaya yang dimilikinya. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya (*mas'uulun 'an ra'iyatih*)¹⁶⁷ dan ahli (*al ahlu*) dalam profesinya sehingga amanatnya tidak disia-siakan (*tadhyii 'u al-amaanah*).

B. Implementasi Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

¹⁶⁶ David I Bertocci, Opcit, Hal. XVI

¹⁶⁷ Dalam hadits Imam Abu Dawud (Hadits No. 2928) dan Tirmizy (Hadits No. 1705) disebutkan bahwa seorang pemimpin harus bertanggung jawab dalam kepemimpinannya yaitu: عَنْ عَبْدِ اللَّهِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كَلِمَتَانِ رَاعِيَهُمَا فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكَلِمَتَانِ رَاعٍ وَكَلِمَتَانِ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَتَيْهِ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ)

Implementasi berarti penerapan atau pelaksanaan. Jadi, implementasi kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah penerapan dari tugas-tugas kepemimpinan yang selanjutnya terwujud dalam model kepemimpinan. Implementasi langkah-langkah dalam kepemimpinan seseorang akan terlihat model kepemimpinan yang diterapkannya.

C. Beberapa Model-Model Kepemimpinan Kepala Sekolah/ Madrasah

Model berarti pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan¹⁶⁸. Adapun Gary N. McLean menyatakan bahwa: sebuah model adalah representasi dari hal yang nyata dan ditujukan untuk memberikan petunjuk umum dan saran-saran tentang bagaimana seseorang berperoses (*a model is a representation of the real thing and is intended to provide general guidance and suggestions about how one might proceed*)¹⁶⁹. Kutipan dari McLean tersebut menunjukkan bahwa model merupakan representasi dari hal yang nyata dan ditujukan untuk memberikan petunjuk umum bagaimana seseorang melakukan sebuah proses. Tony Bush dalam bukunya *Leadership In Education*, ketika mengkaji tipologi kepemimpinan, menyebutkan 9 tipologi yaitu: tipe manajerial, partisipatif, transformasional, interpersonal, transaksional, post-modern, kontingensi dan moral (*Managerial, Participative, Transformational, Interpersonal, Transactional, Postmodern,*

¹⁶⁸Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), (Jakarta, Balai Pustaka, 2007), hlm. 751
¹⁶⁹Organization Development, *Principles, Process, Performance*, Published by Berrett-Koehler Publishers, p. 18

Contingency, Moral, Instructional).¹⁷⁰ Adapun penjelasan singkat dari masing-masing tipe tersebut adalah:

1. Managerial leadership.

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang berasumsi bahwa fokus pemimpin tertuju pada fungsi, tugas dan perilaku. Kepemimpinan manajerial juga berasumsi bahwa perilaku anggota organisasi secara umum bersifat rasional. Otoritas dan pengaruh dialokasikan ke dalam posisi formal secara proporsional berdasarkan hierarki dalam organisasi. Hal-hal yang dilakukan oleh kepemimpinan manajerial ini menurut Caldwell (1992: 16–17) meliputi tujuh fungsi manajerial yaitu: *Goal setting, Needs identification, Priority setting, Planning, Budgeting, Implementing and Evaluating*.¹⁷¹

2. Participative leadership

Leithwood menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif ini berasumsi pada tiga hal yaitu:

- 1) Partisipasi akan meningkatkan efektivitas (*Participation will increase school effectiveness*).
- 2) Partisipasi itu diperkuat oleh prinsip-prinsip demokrasi (*Participation is justified by democratic principles*).

Kutipan di atas pada intinya berasumsi bahwa partisipasi dalam kepemimpinan pendidikan akan dapat meningkatkan efektivitas sekolah. Selanjutnya kepemimpinan tersebut akan tercipta dalam prinsip-prinsip demokratis. Kepemimpinan tersebut relevan diterapkan dalam aplikasi manajemen berbasis situs atau yang selama ini dikenal dengan manajemen berbasis madrasah/sekolah. Kata kunci kepemimpinan ini dalam pendidikan adalah “partisipasi” antara pimpinan dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Transactional & Transformational leadership

¹⁷⁰ Tony bush, opcit, hlm. 11-17

¹⁷¹ Cadwell dalam Tony Bush, Opcit, hlm. 12

Bush (2003) mengaitkan *transactional leadership* dengan *political model*. Sedangkan Miller and Miller (2001) mengkontraskan antara *transactional leadership* dengan *transformational leadership*:

*“Transactional leadership is leadership in which relationships with teachers are based upon an exchange for some valued resource. To the teacher, interaction between administrators and teachers is usually episodic, shortlived and limited to the exchange transaction. Transformational leadership is more potent and complex and occurs when one or more teachers engage with others in such a way that administrators and teachers raise one another to higher levels of commitment and dedication, motivation and morality. Through the transforming process, the motives of the leader and follower merge”.*¹⁷²

"Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang terwujud di mana hubungan dengan guru (termasuk juga pemimpin) didasarkan pada pertukaran dalam beberapa sumber daya yang dinilai berharga. Untuk guru, interaksi antara administrator dan guru biasanya bersifat episodik, berumur pendek dan terbatas sesuai transaksi hal-hal yang dipertukarkan. Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih kuat dan kompleks dan terjadi ketika satu atau lebih guru (pemimpin) terlibat dengan orang lain sedemikian rupa di mana administrator dan guru mendukung satu sama lain untuk mencapai tingkat komitmen, dedikasi, motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Melalui proses transformasi, motif pemimpin dan pengikut akan bersua".

Berdasarkan kutipan di atas, kepemimpinan transaksional dan transformasional itu berbeda. Jika kepemimpinan transaksional lebih bersifat politis dalam arti bahwa kepemimpinan akan berjalan bila ada transaksi atau kesepakatan adanya pertukaran hal yang disepakati secara terbatas antara pemimpin dan yang dipimpin. Hal yang berbeda ditemukan dalam kepemimpinan transformasional di mana antara pemimpin dan kepemimpinan

¹⁷² Ibid, hlm. 14

terikat oleh komitmen, pengabdian dan moralitas serta tujuan-tujuan yang lebih tinggi dari biasanya sebagai salah satu ciri *transformational leader*.

4. Moral leadership

Berkaitan dengan kepemimpinan moral ini, Leithwood menyatakan bahwa: model kepemimpinan ini berasumsi bahwa fokus penting dari sebuah kepemimpinan harus pada nilai-nilai, kepercayaan dan etika dari para pemimpin itu sendiri (*This model assumes that the critical focus of leadership ought to be on the values, beliefs and ethics of leaders themselves*).¹⁷³. Selanjutnya, nilai-nilai dan keyakinan tertentu yang diwujudkan dalam kata-kata dan perbuatan (*certain values and beliefs through their words and deeds*) adalah: *Inclusivity, Equal opportunities, Equity or justice, High expectations, Engagement with stakeholders, Co-operation, Teamwork, Commitment dan Understanding*.¹⁷⁴ Kepemimpinan moral ini menekankan pada pemimpin yang berdasarkan pada nilai, keyakinan ataupun etika. Ketiga hal tersebut yaitu nilai, keyakinan dan etika akan menopang kepemimpinan seseorang.

5. Instructional leadership

Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus *pada* aspek pembelajaran yaitu di sekolah. Inilah salah satu kelebihan model kepemimpinan instruksional ini. Letak kekurangannya juga terletak karena fokus pada aspek pembelajaran dan tidak memperhatikan aspek kepemimpinan lainnya, misalnya kerja sama dengan pihak luar dalam rangka pengelolaan pendidikan dan sebagainya.

6. Kepemimpinan Kontingensi.

Kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi/keadaan dalam organisasi. Model ini telah dijelaskan

¹⁷³ Ibid, hlm. 16

¹⁷⁴ Ibid, hlm. 17

sebelumnya dalam teori-teori utama kepemimpinan dalam bahasan sebelumnya.

7. *Kepemimpinan Post-modern*

Ketika menyebut tipe post modernisme sebagai salah satu model kepemimpinan pendidikan, Bush menyatakan bahwa tidak ada definisi yang dapat diterima semua pihak tentang definisinya. Keough and Tobin (2001: 2) dalam Tony Bush menyatakan bahwa terdapat beberapa kunci dari postmodernisme yaitu: *Language does not reflect reality, Reality does not exist, there are multiple realities, Any situation is open to multiple interpretations., Situations must be understood at local level with particular attention to diversity.* (Bahasa tidak mencerminkan realitas, realitas itu tidak ada, terdapat banyak realitas, setiap situasi itu terbuka terhadap berbagai interpretasi, situasi-situasi harus dipahami dalam tataran lokal dengan perhatian khusus pada adanya aneka perbedaan).

8. *Interpersonal leadership*

Kepemimpinan interpersonal adalah kepemimpinan yang menekankan pada Pentingnya kolaborasi dan hubungan interpersonal antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam hal ini, Bush menyatakan bahwa kepemimpinan interpersonal adalah kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya kolaborasi dan hubungan interpersonal (*.....stresses the importance of collaboration and interpersonal relationships*).¹⁷⁵

Di samping tipe-tipe di atas, terdapat pula istilah lain terkait tipe kepemimpinan, di antaranya adalah: *Kepemimpinan otokrasi*, disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. *Kepemimpinan demokratis* atau yang dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan dalam melaksanakan keputusan dalam proses

¹⁷⁵ Tuohy and Coghlan 1997 dalam Tony Bush, Opcit, hlm. 15

pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. *Kepemimpinan laissez faire* (gaya kepemimpinan yang bebas) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok, apa yang baik menurut kelompok itulah yang menjadi keputusan. *Kepemimpinan paternalistik* adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin penganut paternalistik antara lain: (1) Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak, (2) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, (3) selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan, (4) Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan. *Kepemimpinan militeristik* tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non-militer). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik antara lain; (1) Dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal, (2) Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando/perintah, baik secara lisan ataupun tulisan, (3) Segala sesuatu bersifat formal, (4) Disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku, (5) Komunikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat, (6) Pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah.

9. Model Kepemimpinan transformasional dan Edukatif dalam Pengembangan Pendidikan Berbasis Religius

Dari berbagai tipe kepemimpinan yang disebutkan di atas, tipe kepemimpinan yang relevan bagi pengembangan pendidikan islam adalah tipe transformatif-instruksional. Selanjutnya, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformatif?. Kedua jenis tipe kepemimpinan tersebut akan dirinci dalam bagian ini yang diawali dengan kepemimpinan transformatif lalu diikuti dengan kepemimpinan instruksional.

a. Kepemimpinan transformasional

Ada beberapa pandangan tentang kepemimpinan transformatif. Menurut David I Bertocci kepemimpinan transformatif adalah:

*Transformational leaders have the ability to inspire and motivate followers to achieve results that exceed expectations. This ability is generally based on three personality characteristics—charisma; individual attention; and intellectual stimulation—which are described as follows: 1. Charisma: The leader is able to instill a sense of value, respect, and pride, and to articulate a vision. 2. Individual attention: The leader pays attention to followers' needs and assigns meaningful projects so followers grow personally and professionally. 3. Intellectual stimulation: The leader helps followers rethink rational ways to examine a situation and encourages followers to be creative. Transformational leadership theory is based on ten functions that define how leaders achieve a vision by working through others to bring about change.*¹⁷⁶ (Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang melebihi harapan. Kemampuan ini umumnya didasarkan pada tiga karakteristik yaitu kepribadian-karisma; perhatian individu; dan stimulasi intelektual -yang digambarkan sebagai berikut: 1. Karisma: Pemimpin mampu menanamkan nilai, rasa hormat, kebanggaan, dan mengartikulasikan visi. 2. perhatian Individual: Pemimpin memperhatikan kebutuhan pengikut 'dan memberikan kegiatan bermakna sehingga pengikut tumbuh secara pribadi dan profesional. 3. Stimulasi Intelektual: Pemimpin membantu pengikut memikirkan kembali cara rasional untuk memeriksa situasi dan mendorong pengikutnya untuk menjadi kreatif. Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada sepuluh fungsi yang menentukan bagaimana pemimpin mencapai visi dengan bekerja melalui orang lain untuk membawa perubahan)

Inti dari kutipan di atas adalah seorang pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk meraih tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformational juga harus memiliki kharisma, perhatian individu, stimulasi intelektual sehingga benar-benar dapat menjalankan kepemimpinannya. Sedangkan Yukl memberikan gambaran tentang langkah-langkah kepemimpinan sebagai berikut: mengembangkan visi yang jelas dan menarik, mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut, artikulaskan dan promosikan visi tersebut, bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis, ekspresikan rasa percaya

¹⁷⁶ David I Bertocci, Loc.cit, hlm. 49-50

kepada para pengikut, gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri, rayakan keberhasilan, gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menentukan nilai-nilai utama, memimpin melalui contoh, menciptakan, memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural, gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

Tabel 4.1 : Langkah-Langkah Kepemimpinan Transformatif Menurut Gary Yukl¹⁷⁷

NO	Langkah-Langkah
1	: Mengembangkan visi yang jelas dan menarik
2	: Mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut
3	: Artikulasikan dan promosikan visi tersebut
4	: Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis
5	: Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut
6	: Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri
7	: Rayakan keberhasilan, gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menentukan nilai-nilai utama
8	: Memimpin melalui contoh
9	: Menciptakan, memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural,
10	: Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan

Gambaran dari langkah-langkah kepemimpinan menurut Yukl di atas menunjukkan bahwa Kepala Madrasah harus menentukan visi dan misi yang ingin dicapai oleh lembaga. Selanjutnya, visi dan misi tersebut dikomunikasikan termasuk menyebutkan dengan jelas tujuan yang ingin dicapai. Agar visi, misi dan tujuan tersebut tercapai, diperlukan strategi untuk mencapainya. Stimulasi intelektual juga patut diberikan pemimpin

¹⁷⁷G. Yukl, *Opcit*, Hlm. 311-315

kepada yang dipimpin agar wawasan sumber daya madrasah selalu *up to date* dan tidak ketinggalan zaman.

Selanjutnya, untuk memahami kepemimpinan transformational, terdapat beberapa dimensi yang membantu yaitu: karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

- 1) *Individualized influence* (pengaruh individual) atau bisa juga disebut karismatik. Kharismatik menurut Yukl (1998) adalah karunia inspirasi ilahi (*devinely inspired gift*) yang merupakan kekuatan pemimpin untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Kharisma memang penting dalam kepemimpinan transformatif, hanya saja transformasi tidak cukup hanya dengan kharisma pemimpin, karena itu, pemimpin memerlukan *inspirational motivation*.
- 2) *Inspirational Motivation* (motivasi penuh inspirasi) adalah pemimpin yang mampu merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas serta menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Jika *inspirational motivation* ini lebih mengarah pada semangat atau rangsangan motivasi, maka selanjutnya diperlukan dorongan lain dalam bentuk aspek intelektual yang dikenal dengan *intellectual stimulation*.
- 3) *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual) upaya mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.
- 4) *Individual Consideration* (Perhatian secara Individual) Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual yang ada dalam organisasi.

b. Kepemimpinan Instruksional (*instructional leader*)

Sebagai sebuah catatan, walaupun langkah-langkah kepemimpinan Leithwood yang disebutkan di atas berkaitan dengan pendidikan tetapi bukan kepemimpinan pendidikan, melainkan kepemimpinan transformatif di bidang pendidikan, karena kepemimpinan pendidikan memiliki definisi tersendiri seperti yang dikemukakan oleh P. Hallinger.

Tabel 4.2. Kepemimpinan Pendidikan menurut P. Hallinger¹⁷⁸.

DEFINING THE SCHOOL MISSION (Menentukan Visi Sekolah)	MANAGING THE INSTRUCTIONAL PROGRAM (Mengelola Program Pembelajaran)	DEVELOPING THE SCHOOL LEARNING CLIMATE PROGRAM (Mengembangkan program iklim belajar)
<ul style="list-style-type: none"> Frames the School's Goals (merancang tujuan sekolah) 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinates the Curriculum (Mengkoordinasikan kurikulum) 	<ul style="list-style-type: none"> Protects Instructional Time (mengatur/menjaga waktu-waktu pembelajaran)
<ul style="list-style-type: none"> Communicates the School's Goals (mengkomunikasikan tujuan sekolah) 	<ul style="list-style-type: none"> Supervises & Evaluates Instruction (melakukan supervise dan evaluasi pembelajaran) 	<ul style="list-style-type: none"> provides Incentives for Teachers (memberikan insentif untuk para guru)
	<ul style="list-style-type: none"> Monitors Student Progress (memonitor kemajuan siswa) 	<ul style="list-style-type: none"> Provides Incentives for Learning (memberikan insentif dalam pembelajaran)
		<ul style="list-style-type: none"> Promotes Professional Development (mendorong pengembangan para ahli)
		<ul style="list-style-type: none"> Maintains High Visibility (menjaga visibilitas yang

¹⁷⁸ Philip Hallinger and Joseph Murphy, "Assessing the instructional leadership behaviour of principals", *The Elementary School Journal* 86 (2) (1985), hlm. 217-248. Dapat pula diakses melalui www.nzinitiative.org.nz; John Morris, *The New Zealand Education and Scholarship Trust with the assistance of The New Zealand Initiative* PO Box 10147 Wellington 6143 New Zealand (2014), hlm. 25

		tinggi , termasuk transparansi demi kemajuan lembaga)
--	--	---

Tabel di atas menunjukkan ada wilayah di mana kepemimpinan transformasional (walaupun bagus) belum menyentuh aspek pembelajaran dalam beberapa bagian, sehingga memerlukan sinergi dengan kepemimpinan instruksional. Sebagai catatan dari Hallinger bahwa dimensi kedua dalam kepemimpinan instruksional yaitu mengelola program instruksional ,yang meliputi koordinasi dan pengendalian instruksi dan kurikulum. Dimensi ini menggabungkan tiga fungsi kepemimpinan (atau mungkin disebut manajemen) yaitu: pengawasan dan evaluasi pembelajaran, koordinator kurikulum dan monitoring kemajuan siswa. Dimensi ini membutuhkan kepala sekolah yang mampu merangsang, mengawasi dan memantau proses mengajar dan belajar di sekolah. Jelaslah bahwa fungsi-fungsi ini menuntut kepala sekolah memiliki keahlian dalam proses belajar mengajar, serta komitmen untuk perbaikan sekolah. Karena itulah Morris selanjutnya membandingkan antara dua langkah-langkah kepemimpinan tersebut dalam lembaga pendidikan.

Sedangkan Leithwood (1994) mendeskripsikan *transformational leadership* dalam delapan dimensi yang sekaligus menunjukkan perannya yaitu:

- 1) *Building school vision* (mengembangkan visi)
- 2) *Establishing school goals* (menentukan tujuan)
- 3) *Providing intellectual stimulation* (memberikan stimulasi intelektual)
- 4) *Offering individualised support* (menawarkan dorongan pribadi)
- 5) *Modelling best practices and important organisational values* (memerankan praktik terbaik dan nilai-nilai penting organisasi)
- 6) *Demonstrating high performance expectations* (menunjukkan harapan kinerja tinggi)
- 7) *Creating a productive school culture* (membangun budaya sekolah yang produktif)

- 8) *Developing structures to foster participation in school decisions* (mengembangkan struktur untuk merawat ppartisipasi dalam pengabilan keputusan sekolah).¹⁷⁹
- 9) *collaborate with parents, teacher, students, and the community* (kerjasama dengan orang tua, gru dan masyarakat).¹⁸⁰

Paparan model kepemimpinan Leithwood oleh Tony Bush di atas berbeda dengan yang dipaparkan oleh Richard Dian Rutledge Li , di mana Richard Dian Rutledge Li menyebutkan satu tambahan komponen langkah yaitu *collaborate with parents, teacher, students, and the community*.¹⁸¹ Richard pun selanjutnya memaparkan 9 dimensi kepemimpinan Leithwood tersebut dengan empat (4) klasifikasi kepemimpinan yaitu: *setting direction developing people, redesigning the organization* dan *managing the instructional program*.

Tabel 4.3. Rincian Kepemimpinan Leithwood di Bidang Pendidikan

PERTAMA	KEDUA	KETIGA	KEEMPAT
<i>Setting direction.</i>	<i>Developing people.</i>	<i>Redesigning the organization</i>	<i>Managing the instructional program.</i>
<i>building a shared vision, developing a consensus about goals, and creating high performance expectations.</i> (membangun visi bersama, mengembangkan	<i>individual support, intellectual stimulation, and modeling important values and practices</i> (dukungan individu, stimulasi intelektual, dan pemodelan nilai-nilai dan praktik-	<i>culture, structure, policy, and community relationships.</i> <i>culture, structure, policy, and community relationships</i>	<i>providing instructional support, monitoring school activity, and buffering staff from distractions to their work</i> ¹⁸² (memberikan dukungan instruksional,

¹⁷⁹ Leithwood dalam Tony Bush, *Leadership In Education*, hlm. 13

¹⁸⁰ Richard Dean Rutledge II , *The Effects Of Transformational Leadership On Academic Optimism Within Elementary School: A Dissertation*: Department Of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies In The Graduate School Of The University Of Alabama, (Tuscalosa 2010), hlm. 21-29

¹⁸¹ Richard Dean Rutledge II , *The Effects Of Transformational Leadership On Academic Optimism Within Elementary School: A Dissertation* Department Of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies In The Graduate School Of The University Of Alabama, (Tuscalosa 2010), hlm. 21-29

¹⁸² Ibid, hlm. 16-25

konsensus tentang tujuan, dan menciptakan harapan kinerja tinggi).	praktik yang dianggap penting)		pemantauan aktivitas sekolah, dan penyangga staf dari gangguan terhadap pekerjaan mereka)
--	--------------------------------	--	---

Bila dikaitkan dengan pengembangan pendidikan berciri khas islam, maka peran pemimpin adalah:

- 1) Membangun visi madrasah yang mengarah pada pengembangan ciri khas islam
- 2) Menentukan misi serta tujuan pengembangan ciri khas islam sebagai *considerances* perencanaan, pengorganisasian, pengendalian ataupun evaluasi
- 3) Memberikan stimulasi intelektual berupa rangsangan kreatif dan inovatif dalam pengembangan ciri khas islam madrasah
- 4) Perhatian yang tinggi terhadap sumberdaya manusia/dukungan dalam pengembangan ciri khas islam
- 5) Memberikan model praktik nilai-nilai organisasi yang penting dalam pengembangan ciri khas islam
- 6) Mendemonstrasikan harapan-harapan kinerja yang tinggi seperti mewujudkan ciri khas islam yang merupakan keunikan madrasah di banding sekolah bahkan keunikan madrasah yang dia pimpin di banding madrasah-madrasah yang lain.
- 7) Membentuk budaya madrasah yang mendukung pengembangan ciri khas islam
- 8) Membentuk stuktur yang akan menjaga/mewujudkan partisipasi dalam pengambilan keputusan-keputusan di madrasah

Berdasarkan kutipan di atas, upaya-upaya yang perlu dilakukan Kepala Madrasah adalah: membangun visi, misi dan tujuan sekolah, memberikan stimulasi intelektual, memberikan dukungan individual, pemodelan praktik terbaik yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi yang penting, menunjukkan

harapan kinerja tinggi, menciptakan budaya sekolah yang produktif, mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Leithwood menyatakan bahwa para peneliti berupaya untuk melakukan upaya-upaya sistematis (*systematic attempts*) untuk mengeksplorasi makna dan penggunaan kepemimpinan tersebut (transformatif) di sekolah (*beginning to make systematic attempts to explore the meaning and utility of such leadership in school*).¹⁸³

Jadi, langkah-langkah kepemimpinan yang disebutkan di atas harus dilakukan secara *sistemik* dan *sistematik*. Menurut Mudjia Rahardjo, *sistemik* artinya ada keterkaitan antar unsur-unsur dan *sistematik* artinya ada urutan logik antar langkah-langkah¹⁸⁴. Bahkan seperti yang ditegaskan oleh M. Fullan, seorang pemimpin harus memahami *interkoneksi* sistem dalam lembaga yang dipimpinnya. Hal ini dipetik dari perkataan Fullan yang menyatakan: *The key principles that seem to underpin the concept of sustainable leadership include: understanding the interconnections of systems; thinking globally and towards the future; protecting nature and people; transforming business as usual; and leading by example in one's actions*¹⁸⁵.

Dari kutipan tersebut dipahami bahwa salah satu di antara prinsip-prinsip utama yang tampaknya mendukung konsep kepemimpinan yang berkelanjutan adalah memahami interkoneksi sistem (*understanding the interconnections of systems*) di samping itu adalah berpikir secara global dan ke masa depan; melindungi alam dan manusia; mengubah bisnis seperti biasa; dan memimpin dengan contoh dalam tindakan seseorang.

Selanjutnya, langkah-langkah tersebut akan dijelaskan secara singkat dalam bahasan berikut ini.

a. Menentukan Visi, Misi & Tujuan

¹⁸³ K. A. Leithwood, *The Move Toward Transformational Leadership*, hlm. 9, dalam www. ASCD.org. diakses 23 Agustus 2014

¹⁸⁴ Mudjia Rahardjo, *Wilayah Kajian, Paradigma dan Obyek Ilmu Pengetahuan*, Materi Metode Penelitian Kualitatif, S3 UIN Malang 2013

¹⁸⁵ Michael Fullan, dalam John Morris *The New Zealand Education and Scholarship Trust with the assistance of The New Zealand Initiative* PO Box 10147 Wellington 6143 New Zealand (2014), hlm. 21

Visi adalah hal-hal ideal yang ingin dicapai organisasi. Visi mencerminkan tujuan organisasi, menjadi perekat dan menyatukan berbagai komponen dalam sebuah organisasi menuju masa depan yang dicita-citakan lebih baik. Visi yang baik harus bersifat inspiratif, ideal dan futuristik. Selanjutnya, *misi* merupakan operasionalisasi dari visi atau penjabaran dari visi ke dalam *statement* organisasi yang terfokus kepada kebutuhan stakeholdernya. Jadi, misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Visi yang baik menurut Mintzberg (1998) harus memberikan inspirasi dan peka terhadap apa yang diperlukan (*a good vision is both inspiration and a sense of what needs to be done*)¹⁸⁶. Paul juga menambahkan bahwa dalam membentuk visi dan misi, hal yang penting dilakukan adalah mengaitkan visi dan misi dengan nilai-nilai organisasi (*It is important when establishing a vision to connect with the company's values and its mission*)¹⁸⁷.

Setelah visi dan misi, kemudian dilanjutkan dengan menentukan tujuan. Tujuan akan menentukan arah dari setiap proses yang telah direncanakan berdasarkan *job description* masing-masing komponen. Semuanya, visi, misi dan tujuan di atas harus dikomunikasikan oleh pimpinan demi kejelasan cita-cita organisasi serta demi keterlibatan seluruh komponen organisasi.

Visi, misi dan tujuan yang telah dikomunikasikan atau disosialisasikan tersebut tentu memerlukan strategi pencapaiannya. Menurut Leithwood, dalam membangun visi (*building school vision*), yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Memulai proses yang melibatkan staf dalam pengembangan visi bersama
- 2) Membantu memperjelas makna visi sekolah dalam hal implikasi praktis untuk program pembelajaran
- 3) Menggunakan semua kesempatan yang tersedia untuk mengkomunikasikan visi sekolah untuk staf siswa, orang tua, dan anggota lain dari komunitas sekolah.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel dalam Paul Olk, Peter Rainsford, and Tsungting Chung, *Creating a Strategic Direction, Visions and Values*, Sagepub.com, 2-4, diakses 23 Agustus 2013

¹⁸⁷ Paul Olk, Peter Rainsford, and Tsungting Chung, *Creating a Strategic Direction, Visions and Values*, Sagepub.com, 2-4, diakses 23 Agustus 2013

¹⁸⁸ Ridwan, Kepemimpinan transformasional dan Instruksional dalam Pengembangan Madrasah (Mataram, Jurnal El-Hikam, 2012), hlm.89

Sedangkan dalam menentukan tujuan (*goal setting*) yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Mengharapkan tim guru dan individu untuk secara teratur terlibat dalam penetapan tujuan dan meninjau kemajuan menuju tujuan tersebut
- 2) Membantu staf dalam mengembangkan konsistensi antara visi sekolah dan tujuan individu dan kelompok
- 3) Mendorong guru sebagai bagian dari penetapan tujuan untuk membangun dan meninjau ulang tujuan pertumbuhan profesional individual guru
- 4) Bertindak sebagai sumber penting dalam membantu rekan-rekan mencapai tujuan individu dan sekolah.

b. Memberikan stimulasi intelektual

Adapun *intellectual stimulation* adalah upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi¹⁸⁹. Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat psikologi sosial organisasi secara intelektual tidak mengarah pada perkembangan dan perbaikan¹⁹⁰. Kesadaran para pengikut terhadap bagaimana cara menjadi lembaga yang maju dan Islami merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh komunitas madrasah di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah. Yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Mendorong staf untuk mengevaluasi praktek mereka dan memperbaiki mereka saat dibutuhkan
- 2) Merangsang rekan untuk berpikir lebih dalam tentang apa yang mereka lakukan bagi siswanya
- 3) Mendorong inisiatif baru : mendorong staf untuk mencoba praktek-praktek baru tanpa menggunakan tekanan, mendorong staf untuk mengejar tujuan mereka sendiri untuk belajar profesional

¹⁸⁹Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang, Arruz Media) hlm. 240

¹⁹⁰Uyung Sulaksana dalam Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang, Arruz Media) hlm. 240

- 4) Membantu staf untuk memahami perubahan pribadi, menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung partisipasi staf dalam inisiatif perubahan
- 5) Membawa rekan-rekan mereka kontak dengan ide-ide baru
- 6) Merangsang pencarian dan diskusi ide-ide baru dan informasi yang relevan dengan arah sekolah,
- 7) Mengundang para guru untuk berbagi keahlian mereka dengan rekan-rekan mereka
- 8) Menyediakan informasi bermanfaat kepada staf dalam cara berpikir untuk menerapkan praktek-praktek baru¹⁹¹.

c. Menawarkan/Memberikan dorongan individual

Dorongan yang bersifat pribadi juga diperlukan dari seorang pemimpin, karena individu-individu dalam organisasi terdiri dari berbagai tipe dan karakter yang berbeda. Seorang pemimpin harus pandai dalam memberikan support demi terwujudnya tujuan organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam memberikan dorongan individual di antaranya adalah: memberlakukan orang lain secara adil, memiliki kebijakan yang terbuka, memperhatikan guru dan siswa serta staf yang lain dengan memberikan motivasi atau inspirasi kepada mereka.

d. Mendemonstrasikan perilaku nilai-nilai organisasi

Selanjutnya, pemimpin juga harus menampilkan perilaku-perilaku ataupun nilai-nilai positif dalam organisasi sehingga yang dipimpin mau mengikutinya. Hal ini dalam kepemimpinan transformasional disebut dengan *idealized influence*. Menurut Baharuddin dan Umiarso, *idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.¹⁹² Hal tersebut berarti pemimpin harus menampilkan perilaku terbaik (teladan) sebagai sosok yang diikuti baik pikiran ataupun perilakunya di madrasah. Yang perlu dilakukan dalam hal ini adalah: terlibat dalam semua aktivitas sekolah, bekerja sama dengan guru, merespon secara

¹⁹¹ Ridwan, Kepemimpinan transformasional dan Instruksional dalam Pengembangan Madrasah (Mataram, Jurnal El-Hikam, 2012), hlm.91

¹⁹²Ibid, hal: 238

konstruktif masukan dari orang lain, memberikan teladan dalam memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi.

e. Mendemonstrasikan harapan kinerja yang tinggi

Pemimpin juga perlu memberikan harapan/cita-cita tinggi bagi lembaga di masa depan. Pemimpin adalah seorang pemimpi dan berupaya untuk mewujudkan impiannya dengan mengajak seluruh masyarakat yang dipimpinnya demi tercapainya tujuan bersama. Adapun langkah-langkah dalam memberikan ekspektasi kinerja yang tinggi adalah: mengharapkan staf untuk melakukan inovasi dan bersikap professional serta mengaharpakn kinerja lembaga yang terbaik.

f. Membentuk budaya sekolah yang produktif

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah membangun budaya madrasah yang produktif. Budaya sekolah yang produktif adalah budaya sekolah yang mendukung keberhasilan peserta didik untuk berprestasi baik secara akademis ataupun non-akademis. Budaya yang produktif ditandai oleh nilai-nilai yang diyakini sebagai penopang perilaku atau aktivitas sehari-hari sehingga menjadi tradisi atau identitas lembaga. Adapun langkah-langkahnya dalam membangun budaya sekolah adalah: memperjelas visi, misi dan tujuan yang berkaitan dengan kerjasama, membantu staf dalam mewujudkan nilai-nilai yang diyakini bersama dalam organisasi sekolah serta berperilaku secara konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

g. Mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah

Bagi sebuah organisasi, struktur bukan sebatas daftar nama-nama pengurus untuk dikenal orang, tetapi sesuatu yang mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap orang sehingga setiap orang memiliki tanggung jawab masing-masing yang berbeda tetapi tetap berkaitan. Struktur juga penting untuk menghindari terjadinya tumpang tindih *job description* masing-masing anggota. Adapun yang termasuk dalam langkah-langkah untuk mendorong partisipasi

dalam pengambilan keputusan sekolah adalah: mendistribusikan tanggung jawab, sharing dalam pengambilan keputusan, membiarkan staf untuk mengelola pekerjaan tertentu sesuai dengan potensinya, melakukan pengembangan staf dan lain-lain.

Sesuatu yang terlupakan dalam langkah-langkah di atas adalah nilai-nilai yang diyakini pemimpin. Karena menurut Mulyadi (2009), Kepala Madrasah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini lalu diterjemahkan dalam kehidupan organisasi madrasah dan berdampak pada upaya peningkatan budaya mutu madrasah¹⁹³. Dengan demikian, langkah-langkah tersebut perlu mempertimbangkan nilai dalam operasionalnya.

Sebenarnya, gambaran langkah-langkah kepemimpinan menurut Leithwood dan Yukl di atas tampak bagus, karena berupaya mentransformasi lembaga pendidikan dengan langkah-langkah mengarah pada guru nilai, visi dan misi, tujuan, sumberdaya bahkan budaya serta struktur organisasi serta pelibatan orang tua atau masyarakat. Namun, ada beberapa yang luput dalam kepemimpinan di atas bila dikaitkan dengan pemimpin pendidikan yaitu:

- a. Dalam teori Gary Yukl, langkah-langkah kepemimpinan transformatif tidak berkaitan dengan beberapa aspek penting di sekolah seperti guru, siswa, serta evaluasi program-program sekolah. Yukl juga tidak menyebutkan nilai-nilai vertikal sebagai bagian dari unsur penting dalam kepemimpinan kepala sekolah/madrasah
- b. Langkah-langkah kepemimpinan transformatif dari Leithwood mengarah pada kepemimpinan pendidikan. Hal ini karena pada awalnya Leithwood menemukan langkah-langkah kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan organisasi secara umum, baru kemudian meneliti lebih jauh berkaitan dengan kepemimpinan transformatif di bidang pendidikan. Walaupun Leithwood memberikan langkah-langkah kepemimpinan yang jelas dalam pengembangan pendidikan, tetapi sedikitpun tidak membahas nilai-

¹⁹³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Mengembangkan Budaya Mutu*, Disertasi Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009, hlm. VII-VIII.

nilai vertikal sebagai bagian dari unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinannya.

Selanjutnya, langkah-langkah tersebut akan dijelaskan secara singkat dalam bahasan berikut ini.

h. Menentukan Visi, Misi & Tujuan

Visi merupakan pernyataan tentang sesuatu yang ideal yang ingin dicapai organisasi. Visi mencerminkan tujuan organisasi, menjadi perekat dan menyatukan berbagai komponen dalam sebuah organisasi menuju masa depan yang dicita-citakan lebih baik. Visi yang baik harus bersifat inspiratif, ideal dan futuristik. Selanjutnya, *misi* merupakan operasionalisasi dari visi atau penjabaran dari visi ke dalam *statement* organisasi yang terfokus kepada kebutuhan stakeholdernya. Jadi, misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Visi yang baik menurut Mintzberg (1998) harus memberikan inspirasi dan peka terhadap apa yang diperlukan (*a good vision is both inspiration and a sense of what needs to be done*).¹⁹⁴ Paul juga menambahkan bahwa dalam membentuk visi dan misi, hal yang penting dilakukan adalah mengaitkan visi dan misi dengan nilai-nilai organisasi (*It is important when establishing a vision to connect with the company's values and its mission*).¹⁹⁵

Setelah visi dan misi, kemudian dilanjutkan dengan menentukan tujuan. Tujuan akan menentukan arah dari setiap proses yang telah direncanakan berdasarkan *job description* masing-masing komponen. Semuanya, visi, misi dan tujuan di atas harus dikomunikasikan oleh pimpinan demi kejelasan cita-cita organisasi serta demi keterlibatan seluruh komponen organisasi. Visi, misi dan tujuan yang telah dikomunikasikan atau disosialisasikan tersebut tentu memerlukan strategi pencapaiannya. Menurut Leithwood, dalam membangun visi (*building school vision*), yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Memulai proses yang melibatkan staf dalam pengembangan visi bersama

¹⁹⁴ Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel dalam Paul Olk, Peter Rainsford, and Tsungting Chung, *Creating a Strategic Direction, Visions and Values*, Sagepub.com, 2-4, diakses 23 Agustus 2013

¹⁹⁵ Paul Olk, Peter Rainsford, and Tsungting Chung, *Creating a Strategic Direction, Visions and Values*, Sagepub.com, 2-4, diakses 23 Agustus 2013

- 2) Membantu memperjelas makna visi sekolah dalam hal implikasi praktis untuk program pembelajaran
- 3) Menggunakan semua kesempatan yang tersedia untuk mengkomunikasikan visi sekolah untuk staf siswa, orang tua, dan anggota lain dari komunitas sekolah.¹⁹⁶

Sedangkan dalam menentukan tujuan (*goal setting*) yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Mengharapkan tim guru dan individu untuk secara teratur terlibat dalam penetapan tujuan dan meninjau kemajuan menuju tujuan tersebut
- 2) Membantu staf dalam mengembangkan konsistensi antara visi sekolah dan tujuan individu dan kelompok
- 3) Mendorong guru sebagai bagian dari penetapan tujuan untuk membangun dan meninjau ulang tujuan pertumbuhan profesional individual guru
- 4) Bertindak sebagai sumber penting dalam membantu rekan-rekan mencapai tujuan individu dan sekolah.¹⁹⁷

i. Memberikan stimulasi intelektual

Adapun *intellectual stimulation* adalah upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi¹⁹⁸. Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat psikologi sosial organisasi secara intelektual tidak mengarah pada perkembangan dan perbaikan.¹⁹⁹ Kesadaran para pengikut terhadap bagaimana cara menjadi lembaga yang maju dan Islami merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh komunitas madrasah di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah.

¹⁹⁶ Ridwan, *Kepemimpinan transformasional dan Instruksional dalam Pengembangan Madrasah* (Mataram, Jurnal El-Hikam, 2012), hlm.89

¹⁹⁷ Ridwan, *Kepemimpinan transformasional dan Instruksional dalam Pengembangan Madrasah* (Mataram, Jurnal El-Hikam, 2012), hlm.90

¹⁹⁸ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang, Arruz Media) hlm. 240

¹⁹⁹ Uyung Sulaksana dalam Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang, Arruz Media) hlm. 240

j. Memberikan dorongan individual

Dorongan yang bersifat pribadi juga diperlukan dari seorang pemimpin, karena individu-individu dalam organisasi terdiri dari berbagai tipe dan karakter yang berbeda. Seorang pemimpin harus pandai dalam memberikan *support* demi terwujudnya tujuan organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam memberikan dorongan individual di antaranya adalah memperlakukan orang lain secara adil, memiliki kebijakan yang terbuka, memperhatikan guru dan siswa serta staf yang lain dengan memberikan motivasi atau inspirasi kepada mereka.

k. Mendemonstrasikan perilaku nilai-nilai organisasi

Selanjutnya, pemimpin juga harus menampilkan perilaku-perilaku ataupun nilai-nilai positif dalam organisasi sehingga yang dipimpin mau mengikutinya. Hal ini dalam kepemimpinan transformasional disebut dengan *idealized influence*.

l. Mendemonstrasikan harapan kinerja yang tinggi

Pemimpin juga perlu memberikan harapan/cita-cita tinggi bagi lembaga di masa depan. Pemimpin adalah seorang pemimpi dan berupaya untuk mewujudkan impiannya dengan mengajak seluruh masyarakat yang dipimpinnya demi tercapainya tujuan bersama. Adapun langkah-langkah dalam memberikan ekspektasi kinerja yang tinggi adalah mengharapkan staf untuk melakukan inovasi dan bersikap profesional serta mengaharpakn kinerja lembaga yang terbaik.

m. Membentuk budaya sekolah yang produktif

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah membangun budaya madrasah yang produktif. Budaya sekolah yang produktif adalah budaya sekolah yang mendukung keberhasilan peserta didik untuk berprestasi baik secara akademis ataupun non-akademis. Budaya yang produktif ditandai oleh nilai-nilai yang diyakini sebagai penopang perilaku atau aktivitas sehari-hari sehingga menjadi tradisi atau identitas lembaga. Adapun langkah-langkahnya dalam membangun budaya sekolah adalah memperjelas visi, misi dan tujuan yang berkaitan dengan kerjasama, membantu staf dalam mewujudkan nilai-nilai yang diyakini bersama dalam organisasi sekolah serta berperilaku secara konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

- n. Mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah

Bagi sebuah organisasi, struktur bukan sebatas daftar nama-nama pengurus untuk dikenal orang, tetapi sesuatu yang mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap orang sehingga setiap orang memiliki tanggung jawab masing-masing yang berbeda tetapi tetap berkaitan. Struktur juga penting untuk menghindari terjadinya ketumpangtindihan *job description* masing-masing anggota. Adapun yang termasuk dalam langkah-langkah untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah adalah: mendistribusikan tanggung jawab, *sharing* dalam pengambilan keputusan, membiarkan staf untuk mengelola pekerjaan tertentu sesuai dengan potensinya, melakukan pengembangan staf dan lain-lain.

Sesuatu yang terlupakan dalam langkah-langkah di atas adalah nilai-nilai yang diyakini pemimpin. Karena menurut Mulyadi (2009), Kepala Madrasah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini lalu diterjemahkan dalam kehidupan organisasi madrasah dan berdampak pada upaya peningkatan budaya mutu madrasah.²⁰⁰ Dengan demikian, langkah-langkah tersebut perlu mempertimbangkan nilai dalam operasionalnya.

Selanjutnya adalah karakteristik kepemimpinan instruksional dari P. Hallinger yang terdiri dari tiga hal yaitu *defining the school mission, managing the instructional program and developing the school learning climate program*.²⁰¹ Selanjutnya, bila dirinci lagi, ketiga karakteristik kepemimpinan instruksional di atas, gambarannya adalah: *articulate and communicate clear school goals, coordinate curriculum, supervise and evaluate instruction, monitor student program, protect instructional time, high expectations, provide incentive for*

²⁰⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Mengembangkan Budaya Mutu*, Disertasi Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009, hlm. VII-VIII.

²⁰¹ Philip Hallinger and Joseph Murphy, "Assessing the instructional leadership behaviour of principals", *The Elementary School Journal* 86 (2) (1985), hlm. 217-248. Dapat pula diakses melalui www.nzinitiative.org.nz; John Morris, *The New Zealand Education and Scholarship Trust with the assistance of The New Zealand Initiative* PO Box 10147 Wellington 6143 New Zealand (2014), hlm. 25

*learners, provide incentive for teachers, providing professional development for teachers.*²⁰²

Kutipan di atas menunjukkan ada wilayah di mana kepemimpinan transformasional (walaupun bagus) belum menyentuh aspek pembelajaran dalam beberapa bagian, sehingga memerlukan sinergi dengan kepemimpinan instruksional. Sebagai catatan dari Hallinger bahwa dimensi kedua dalam kepemimpinan instruksional yaitu mengelola program instruksional ,yang meliputi koordinasi dan pengendalian instruksi dan kurikulum. Dimensi ini menggabungkan tiga fungsi kepemimpinan (atau mungkin disebut manajemen) yaitu pengawasan dan evaluasi pembelajaran, koordinasi kurikulum dan monitoring kemajuan siswa. Dari sini, dapat dipahami bahwa kepala sekolah dituntut memiliki keahlian dalam proses belajar mengajar, serta komitmen untuk perbaikan sekolah.

D. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Pendidikan Berbasis Religius

Dalam Pengembangan madrasah, kompetensi merupakan keharusan bagi Kepala Madrasah. Kompetensi menurut Mc. Ashan adalah: “...*is a knowledge, skill and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitives, affective and psychomotor behaviors*”²⁰³ (Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh orang sebagai bagian dari dirinya sehingga dia dapat menunjukkan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik)”.
Sedangkan W. Robert Houston berpendapat bahwa : *competence ordinarily is defined as adequacy for a task or a possession of required knowledge, skill and ability* (kompetensi biasanya didefinisikan sebagai suatu tugas yang memadai atau

²⁰² Philip Hallinger and Joseph Murphy, “Assessing the instructional leadership behaviour of principals”, *The Elementary School Journal* 86 (2) (1985), hlm. 217–248. Dapat pula diakses melalui www.nzinitiative.org.nz; John Morris, *The New Zealand Education and Scholarship Trust with the assistance of The New Zealand Initiative* PO Box 10147 Wellington 6143 New Zealand (2014), hlm. 25

²⁰³ Mulyasa, **Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep Karakteristik dan Implementasi**, Bandung, Rosda Karya, 2002,hal.38

pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang).²⁰⁴

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	<p>1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.</p> <p>1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>
2	Manajerial	KOMPETENSI
		2.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		<p>2.2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.</p> <p>2.4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p>
		2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

²⁰⁴ Roestiyah, Nk. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, Jakarta, Bina Aksara, 1/1982, hal.86 dan lihat pula Muhaimin dan A. Mujib dalam *Pemikiran Pendidikan Islam, Kajian Filosofik dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, 2003, hal.171

		<p>2.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p>
		<p>2.8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.</p> <p>2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.</p>
		<p>2.13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	Kewirausahaan	KOMPETENSI
		<p>3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p>

		3.3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
		3.4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
		3.5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	KOMPETENSI
		4.1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
		4.3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	KOMPETENSI
		5.1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
		5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Selanjutnya, bila dikaitkan dengan ajaran Islam, maka kompetensi-kompetensi tersebut adalah:

Pertama, Kompetensi Kepribadian. Yang termasuk kompetensi kepribadian seperti yang dipahami dari ajaran Islam adalah:

- a. Menyadari dirinya sebagai pemimpin madrasah, seorang pemimpin harus memiliki kepribadian teguh/kokoh terhadap ujian, karena: *setiap pengakuan terhadap profesi ada ujiannya dan harus tahan serta lulus ujian* : Al-Ankabut (29):2 dan Al-Baqarah (2): 155.
- b. Pemimpinan adalah pribadi yang dipercaya (*amiinun*) untuk memberikan rasa aman (*al-amnu*) dengan menjaga kepercayaan

(*amaanah*) dengan cara menyampaikan *misi (risalah)* dan *advisi (nashihah)* sesuai pesan dalam Surat Al-A'raf (7):68.

- c. Pribadi pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak arogan: (Lukman (31) : 18 dan Annisa'(3): 46. Karena arogansi bisa melahirkan antipati bawahan.
- d. Tanggung Jawab dan mempertanggung jawabkan (*responsible* dan *accountable*) kepemimpinannya di dunia dan akhirat: Al-isro' (17):36 dan Al-Mudatstsir (74):38.
- e. Mampu Menjadi rujukan/teladan dalam perilaku (*akhlakul Kariimah*) sebagai perwujudan identitas Nabi Muhammad Sebagai “*uswatun Hasanah*” dengan sifat wajib yaitu: *siddiq, amanah, tabliigh dan fathanah*, Al-Ahzab (33):21 serta menjadi sumber rujukan (*source of reference*) dalam *dzikir* dan *fikir* : An Nahl (16):43 ,
- f. Memiliki Integritas Kepribadian yang tercermin dalam pribadi yang *mukmin, muslim* dan *muhsin (Hadits Iman, Islam Dan Ihsan dalam Dialog Jibril dan Nabi Muhammad)*,
- g. Menjadi *inspirator theo-anthropocentris* sebagai konsekwensi tugasnya sebagai hamba Allah yang mengabdikan Kepada-Nya dan Khalifatullah di muka bumi, termasuk lembaga Pendidikan
- h. Memberi petunjuk sesuai dengan ajaran Allah: Q.S. Al-Anbiyaa': 73
- i. Pemimpin yang sabar: Assajadah (32):24, Memberi petunjuk sesuai dengan ajaran Allah: Q.S. Al-Anbiyaa': 73

Kedua, Kompetensi manajerial, yang termasuk kompetensi manajerial seperti yang dipahami dari ajaran Islam adalah:

- a. Merencanakan pengembangan basis religius madrasah dengan dengan niat sholihah dan visi dan misi Islami (Al-An'am, 6:162)

- b. Mengembangkan lembaga pendidikan dengan orientasi *vertikal* (*hablun minallah*) dan *horizontal* (*hablun minannas*), Ali Imran (3):112,
- c. Mengembangkan ciri khas Islam dengan mempertahankan ciri khas Islam yang ada dan menggali ciri yang belum ada (*qaaidu al-maujuudi wa shaaidul mafquud*) sebagai manifestasi kerja berbasis syukur: Saba' (34):13
- d. Mengorganisasikan sumberdaya manusia pendukung ciri khas Islam secara adil dan proporsional (*bil adli wa al-qisth*) sesuai potensi bawahannya, Al-baqarah (2): 286. Annisa' (4):135
- e. Mengembangkan Organisasi madrasah dengan menyeimbangkan tujuan duniawi dan ukhrawi , Al-Qashas, (28): 77,
- f. Mengelola lingkungan pendidikan yang dapat membentuk *kedisiplinan tanpa diawasi* yaitu *Taqwa di manapun kita berada:* (Hadits Imam Nawawi ke 18)
- g. Mengatasi masalah dengan akurat, Al isra'(17) :80
- h. Melaksanakan pengembangan dengan *responsif* (*al amru bi al-ma'ruufi*) dan *preventif* (*al nahyu 'anilmunkari*), , Lukman (31):17.

Ketiga, Kompetensi kewirauhaan, yang termasuk kompetensi kewirausahaan seperti yang dipahami dari ajaran Islam adalah:

- a. Mengembangkan tradisi hidup hemat (tidak boros): Al-Isro', 17:27,
- b. Mampu menunjukkan usaha maksimal sebelum bertawakkal (Hadits Shohih: *Ikat dulu untamu baru kau bertawakkal*)
- c. Segala pengembangan yang dilakukan dalam upaya untuk *continuous improvement* yaitu *Tidak Puas Ketika Sukses dan Tidak Mengeluh Ketika gagal*, Q.S. Al-Ma'arij (70): 19-21

Keempat: Kompetensi supervisi , yang termasuk kompetensi supervisi seperti yang dipahami dari ajaran Islam adalah: :

- 1. Melakukan Supervisi dengan akurat dengan melakukan klarifikasi (*tabayyun*). Al-hujurat (49):6,

2. Reflektif terhadap apa yang dicapai untuk esok hari: Al-Hasyr (58):12
3. Merencanakan supervisi ciri khas Islam yaitu menghindari hal yang mengarah pada kejelekan organisasi, (Hadits Arbain No. 6).
4. Menyadarkan komponen madrasah bahwa Allah selalu mengawasi mereka tanpa terkecuali (disiplin tanpa di awasi): Al-Infithar (82): 10

Kelima: Kompetensi sosial , yang termasuk kompetensi sosial seperti yang dipahami dari ajaran Islam adalah:

- a. Bekerja sama dengan pihak lain dalam mewujudkan pendidikan berbasis religius di madrasah dengan lemah *lembut* dan *sharing idea*, Ali Imran (3):159,
- b. Memiliki kepekaan terhadap karyawannya dengan komunikasi yang berbasis *qur'ani* yaitu: *qaulan baligha*, Annisa (4):63, *lawayyina*, Thaha (20):44, *sadiidan*, Annisa (4):9, dan *ma'ruufa*, Al Baqarah (2):263,
- c. Menjalani kerja sama untuk kompetisi Positif, *fastabiqul Khairat*, Al Baqarah (2):148, Al Maidah (5), 48,
- d. Menjaga hubungan baik dengan bawahannya: mencintai dan dicintai: (Shahih Sunan Turmuzi No. 2264)²⁰⁵:

²⁰⁵ Hadits Tersebut berbunyi:

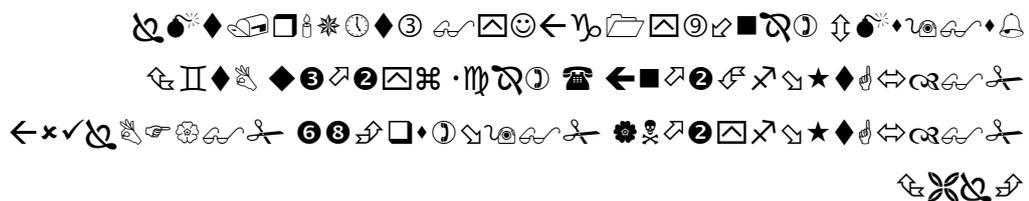
حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي حُمَيْدٍ عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِخَيْرِ أَمْرَائِكُمْ وَشَرِّرَاهُمْ خَيْرُهُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَتَدْعُونَ لَهُمْ وَيَدْعُونَ لَكُمْ وَشَرِّرُ أَمْرَائِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ

Artinya:

*Muhammad bin Basysyar menceritakan kepada kami, Abu Amir A! Aqadi menceritakan kepada kami, Muhammad bin Abu Humaid menceritakan kepada kami, dari Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari Umar bin Khaththab, dari Rasulullah, beliau bersabda. 'Maukah aku beritahukan pemimpin kalian yang terbaik dan pemimpin yang terburuk? Pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka pun mendoakan kalian. Sedangkan, pemimpin kalian yang terburuk adalah yang kalian benci dan yang membenci kalian, kalian melaknat mereka dan merekapun melaknat kalian". **Shahih'. Ash-Shahihah (907)***

Adapun penjelasan dari kompetensi-kompetensi tersebut adalah: *Pertama*, dalam ajaran Islam disebutkan beberapa kepribadian pemimpin di antaranya:

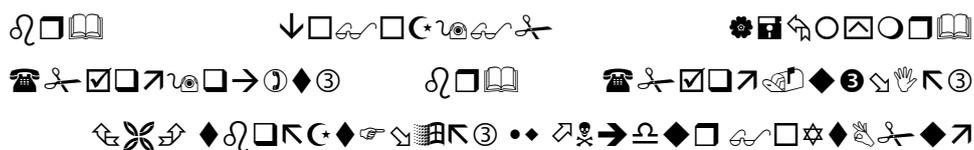
j) Pribadi yang kuat dan terpercaya (*alqawiyyu al-amiinu*)²⁰⁶ seperti disebutkan dalam Surat Al-Qhashas (28):26 sebagai berikut:



Artinya:

*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"*²⁰⁷.

k) Pribadi yang tahan uji :

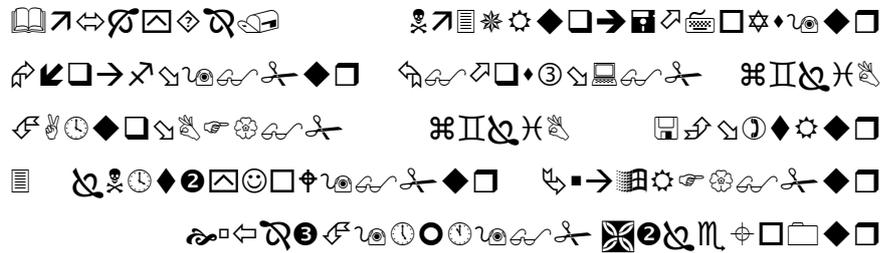


Artinya:

²⁰⁶. Ayat ini terdapat dalam Surat AL-Qashas yang menceritakan tentang Nabi Musa AS. Yang menolong dua orang anak Nabi Syu'aib untuk mengambilkan air bagi minuman ternaknya. Karena itulah, Nabi Musa diundang untuk datang ke rumah Nabi Syu'aib. Lalu, Salah seorang dari kedua wanita (putri Syu'aib) itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang *kuat lagi dapat dipercaya*". Oleh karena itu, sifat *al-qawiyyu dan al-amiinu* yang dimiliki Musa tersebut mejadi salah satu ciri (traits) teladan dalam kepemimpinan Islam, di samping apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

²⁰⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Al-Qhashas (28):26

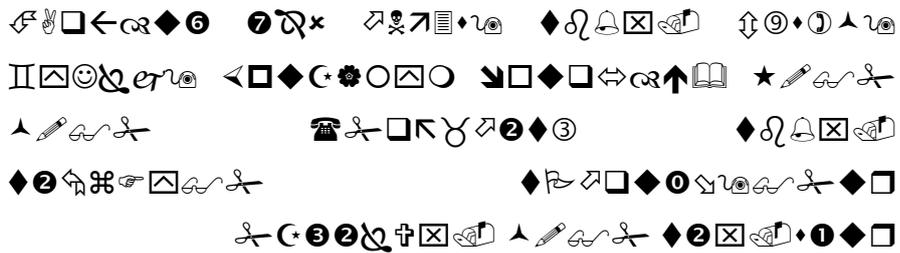
Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi?."²⁰⁸



Artinya:

Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.²⁰⁹

l) Pribadi yang bisa diteladani



Artinya:

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.

m) Pribadi yang amanah



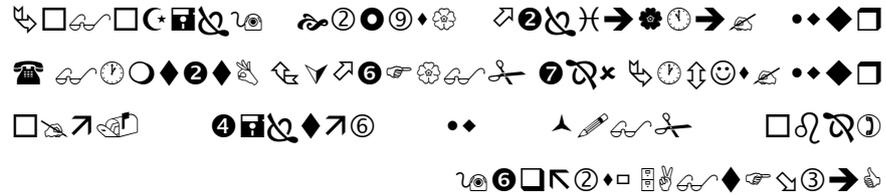
Artinya:

²⁰⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Al-Ankabut (29):2

²⁰⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Al-Baqarah (2): 155

Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu".²¹⁰

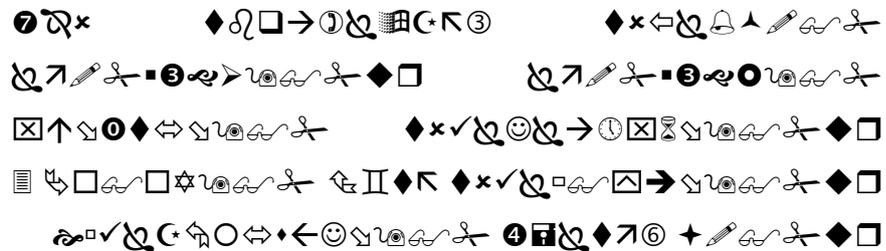
n) Pribadi yang tidak arogan



Artinya:

Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri.²¹¹

o) Pribadi yang dermawan, stabil emosi, dan pemaaf, Ali Imran (3):134



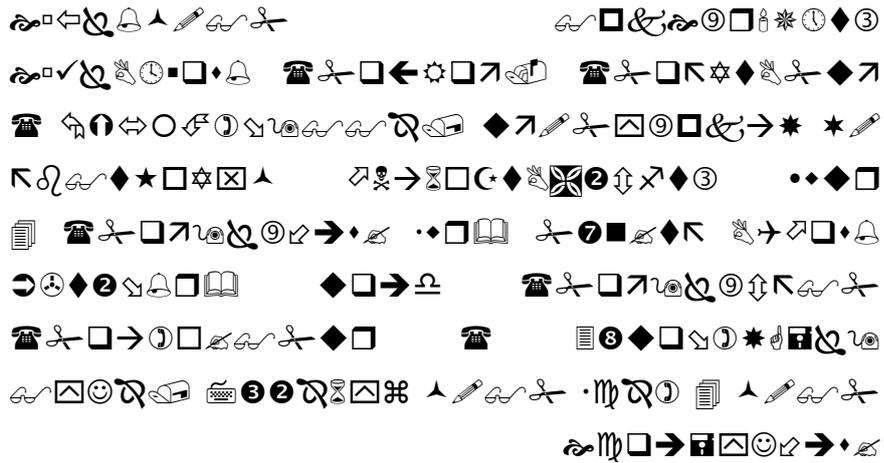
Artinya:

(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.

p) Pribadi yang adil, obyektif dan tidak diskriminatif: Al Maidah (5) : 8

²¹⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Al-A'raf (7): 68

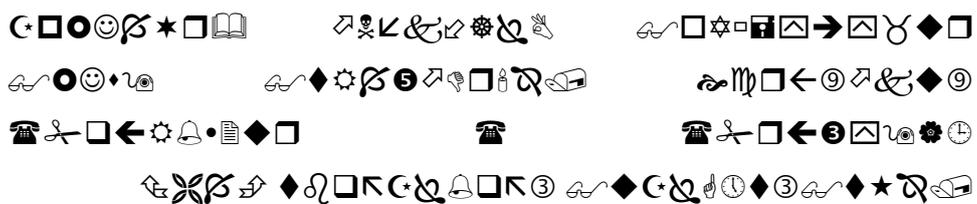
²¹¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Lukman (31): 18



Artinya:

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan²¹².

q) Pribadi pemimpin yang sabar: Assajadah (32):24



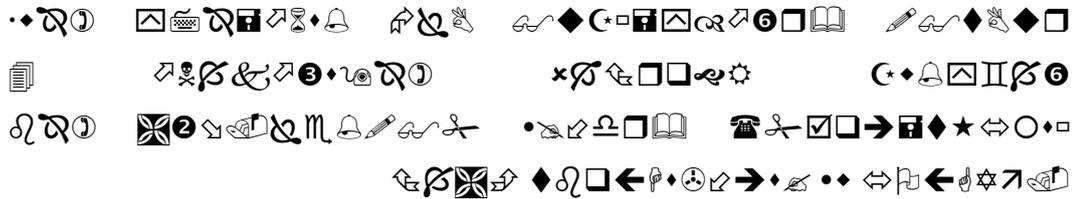
Artinya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami²¹³.

²¹² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Al Maidah (5): 8

²¹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Assajadah (32):24

r) Pribadi yang berwawasan luas sebagai sumber rujukan (*source of reference*) dalam *dzikir* dan *fikir* : An Nahl (16):43



Artinya:

*Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.*²¹⁴

Di samping sifat-sifat yang dikemukakan di atas, masih banyak kepribadian lain yang disebutkan dalam Al-Qur'an dan Hadts, yang disebutkan di atas adalah sebagian sifat saja.

Kedua, dalam kaitannya dengan kompetensi manajerial, dalam ajaran Islam, pemimpin harus menyeimbangkan antara orientasi *vertikal* (*hablun minallah*) dan *horizontal* (*hablun minannas*). Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an:



²¹⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat, Annahl (16):43

Artinya:

Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. yang demikian itu karena mereka kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh Para Nabi tanpa alasan yang benar. yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas²¹⁵.

Ayat di atas memang tidak menyebutkan secara langsung tentang kompetensi manajerial. Hal ini wajar terjadi, karena Al-Qur'an tidak spesifik membahas kepemimpinan. Namun, ayat di atas mengilustrasikan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya harus selalu mengarahkan manajemen yang dilakukannya berkaitan dengan hubungan vertikal dan hubungan horizontal. Jadi, manajemen apapun yang dilakukan pemimpin tetap didasari oleh nilai-nilai religius bahwa kepemimpinan pemimpin harus selalu mengaitkan antara kesalehan ritual dan kesalehan sosial.

Kompetensi manajerial juga berkaitan dengan bagaimana menggunakan atau menempatkan sumberdaya manusia sesuai dengan kemampuannya. Konsekuensinya adalah seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan ataupun posisi serta kompetensi bawahannya. Misalnya, dalam Surat Azzumar (39): 39 disebutkan sebagai berikut:

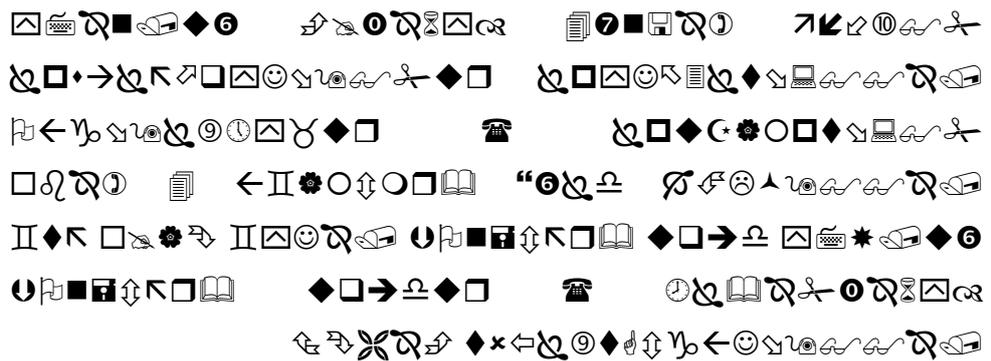


Artinya:

²¹⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat, Ali Imran (3): 112

*Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui."*²¹⁶

Ketiga, kompetensi supervisi. Jenis kompetensi ini mengarah pada upaya untuk memberikan arahan atau bimbingan sehingga arahan atau bimbingan berjalan efektif. Supervisi bukanlah kegiatan untuk menakuti pihak yang disupervisi. Tetapi memberikan bimbingan atau arahan sesuai dengan yang diperlukan oleh masyarakat yang dipimpin. Sehingga gaya/cara memberikan bimbingan kepada orang lain berbeda-beda sesuai dengan tingkatannya. Terkadang dengan hikmah, mauidhah ataupun mujadalah.



Artinya:

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*²¹⁷

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam memberikan bimbingan harus melihat kondisi masyarakat yang dipimpin terlebih dahulu. Hal yang

²¹⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat Azzumar (39): 39

²¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat An Nahl (16): 125

terpenting dalam kompetensi supervisi ini adalah menyadarkan komponen yang dipimpin bahwa supervisor sebenarnya adalah Allah SWT sehingga akan muncul disiplin tanpa diawasi terhadap tanggung jawab yang diberikan. Inilah salah satu inti hadits yang mendefinisikan ihsan sebagai berikut: (أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ) yang berarti bahwa Ihsan adalah engkau beribadah kepada Allah seakan-akan engkau melihatnya, jika engkau tidak melihatnya maka Dia melihat engkau)²¹⁸

Keempat, kompetensi kewirausahaan, yang berkaitan dengan upaya untuk melakukan inovasi melalui potensi-potensi yang dimiliki oleh madrasah agar madrasah bisa maju dan mandiri. Sesuai dengan hadits Nabi yang mengatakan bahwa tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah (*al-yadul ulya, khairun min yadi al-sufli*).

Selanjutnya, yang kelima adalah kompetensi sosial pemimpin. Dalam ajaran Islam, pemimpin dituntut memiliki sikap yang teliti antara sikap proaktif dan responsif. Kapan waktunya agresif dan kapan waktunya preventif. Kapan waktunya otoriter dan kapan waktunya lemah lembut. Dalam ayat Al-Qur'an Surat Ali imran (3): 110 disebutkan:



Artinya:

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih

²¹⁸ Hadits Arba'in Nawawi, Hadits kedua Tentang Iman, Islam dan Ihsan.

*baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.*²¹⁹

Demikian paparan yang berkaitan dengan kompetensi-kompetensi kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan berbasis religius. Posisi religius dalam kompetensi madrasah bisa sendiri yaitu kompetensi religius atau bisa terintegrasi dalam setiap kompetensi-kompetensi di atas, sehingga yang muncul dalam kompetensi kepala madrasah adalah kompetensi personal religius, manajerial religius, kewirausahaan religius, supervisi religius dan sosial religius.

E. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Pendidikan

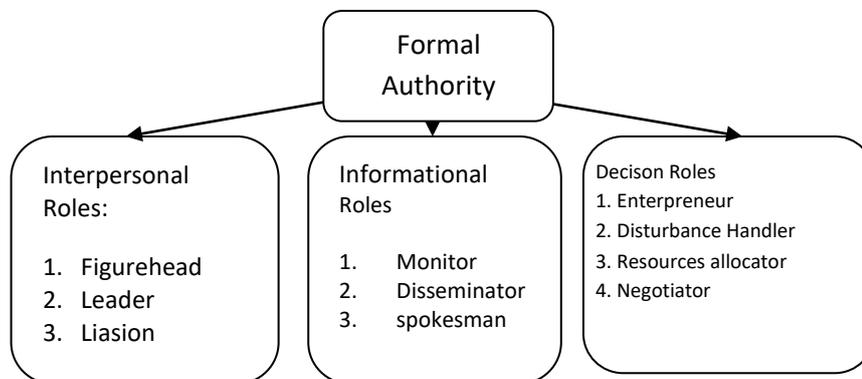
Salah satu unsur penting yang menentukan keterjalinan atau keterpaduan positif berbagai komponen dalam mewujudkan pendidikan yang berciri khas islam adalah kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah diharapkan mau dan mampu menyeimbangkan orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi hubungan (*relation oriented*) sehingga sumber daya organisasi (baik manusia maupun non-manusianya) secara optimal sesuai tujuan yang hendak dicapai (*effective*). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa lembaga pendidikan yang bermutu ditentukan oleh kepemimpinan yang bermutu pula. Peran kepala sekolah sangat menentukan mutu pendidikan. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk mengaitkan (*synergy*) antara komponen satu dengan lainnya menjadi suatu kesatuan yang kompak dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan yang perlu dilakukan oleh pemimpin berkaitan dengan perannya sebagai pemimpin seperti yang dikatakan David I Bertocci dalam bukunya *Leadership And Management* sebagai berikut:

“Leaders know where they are; where they are going or what has to be done; how they are going to get there (or how they are going to get the task done). They have a unique ability to get others to follow them. Importantly in this context, leaders can communicate their vision: this is

²¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surat An Nahl Ali Imran (3): 110

where we are; this is where we want to go; and this is how we are going to get there. Leaders have the ability to present a clear path for followers to take and followers willingly follow them—whether the path leads to wartime combat, a business venture, or cleaning up one of the largest cities in the world.²²⁰

Dari kutipan di atas tampak bahwa para pemimpin harus menyadari di mana mereka berada (*where they are*), kemana dia melangkah (*where they are going*), apa yang harus dilakukan (*what has to be done*), bagaimana mereka akan melaksanakan tugas tersebut agar selesai (*how they are going to get the task done*). Pernyataan di atas secara tersirat menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menyadari apakah dia pemimpin dalam dunia pendidikan atau non-pendidikan. Karena kesadaran akan di mana posisinya tersebut menentukan langkahnya termasuk dalam mengkomunikasikan visi dan misinya melalui sumberdaya yang dimilikinya. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya (*mas'uulun 'an ra'iyatihi*)²²¹ dan ahli (*al ahlu*) dalam profesinya sehingga amanatnya tidak disia-siakan (*tadhyi'u al-amaanah*).²²² Secara umum, ada tiga jenis peran pemimpin menurut Mintzberg seperti yang digambarkan di bawah ini:



²²⁰ David I Bertocci, Opcit, hlm. XVI

²²¹ Dalam hadits Imam Abu Dawud (Hadits No. 2928) dan Tirmizy (Hadits No. 1705) disebutkan bahwa seorang Pemimpin Harus bertanggung jawab dalam kepemimpinannya yaitu:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَاعِيَيْهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلِيدُهَا وَهِيَ مَسْنُونٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُ أَلَا فكلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَاعِيَيْهِ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ)

²²² Salah satu hadits yang diriwayatkan oleh imam Bukhari Dalam Kitab Shohih Imam Bukhary tentang hal ini adalah:

(Hadits Shohih Imam فَأَيُّا ضَبِعَتْ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرُ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِصَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرُ السَّاعَةَ Bukhary)

Sumber: Don Helriegel dalam Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 2003: 89

Pertama, Peran Interpersonal (Interpersonal Role)

Dalam peran interpersonal terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu: *Peran sebagai yang dituakan (Figurehead Role)*, *Peran sebagai pemimpin (Leader Role)* dan *Peran sebagai Penghubung (Liaison Role)*

Kedua, Peran Informasional (Informational Role)

Pemrosesan informasi merupakan bagian utama (key part) dari tugas seorang pemimpin. Tiga peran pemimpin berikut ini mendeskripsikan aspek informasional tersebut yaitu: *Peran sebagai monitor (Monitor Role)*, *Peran sebagai disseminator (Disseminator role)* dan *Peran sebagai Juru bicara (Spokesman Role)*.

Ketiga, Peran Pengambilan Keputusan (Decisional Role)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru; dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dia yang memiliki informasi yang benar dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan terdapat empat peran pemimpin, yaitu: *Peran sebagai wirausaha (Entrepreneur Role)*, *Peran sebagai pengendali gangguan (Disturbance handler Role)*, *Peran sebagai yang mengalokasikan sumberdaya (Resource allocator Role)* dan *Peran sebagai negosiator (Negotiator Role)*. Terkait dengan pengembangan ciri khas islam di Madrasah, peran di atas masih umum, karena itu perlu diarahkan pada peran yang mengarah pada kepemimpinan kepala madrasah.

PERAN KEPALA MADRASAH	UNSUR-UNSUR PERAN	RELEVANSINYA DALAM PENGEMBANGAN CIRI KHAS ISLAM MADRASAH
<i>Interpersonal Roles</i>	Peran sebagai yang dituakan (<i>Figurehead Role</i>)	Pemimpin harus mampu menjadi teladan (<i>uswah hasanah</i>)
	Peran sebagai pemimpin (<i>Leader Role</i>)	Pemimpin harus mampu jadi: imam, khalifah, ra'in, waliyyun (ولي) dan waali(والى)
	Peran sebagai Penghubung (<i>Liaison Role</i>)	Penghubung secara vertikal (حبل من الله) dan horizontal (حبل من الناس) baik internal ataupun eksternal lembaga dalam rangka mengembangkan ciri khas islam
<i>Informational Roles</i>	Peran sebagai monitor (<i>Monitor Role</i>)	Selalu menunjukkan tanggung jawab dengan mengawasi setiap kegiatan yang dilakukan
	Peran sebagai disseminator (<i>Disseminator role</i>)	Mampu mendiseminasikan nilai-nilai ajaran Islam dalam Qur'an dan Hadits sebagai landasan utama dalam pengembangan ciri khas islam
	Peran sebagai Juru bicara (<i>Spokesman Role</i>).	Mengkomunikasikan ciri khas islam sebagai sesuatu yang perlu ditampilkan oleh madrasah sebagai awal, proses ataupun tujuan pembelajaran
<i>Decision Roles</i>	<i>Peran sebagai wirausaha (Entrepreneur Role)</i>	Mengupayakan sumber daya madrasah sebagai pendukung pengembangan ciri khas islam
	<i>Peran sebagai pengendali gangguan (Disturbance handler Role)</i>	Mengatasi segala hal-hal yang terkait dengan pengembangan ciri khas islam secara bijak dan kolaboratif
	<i>Peran sebagai yang mengalokasikan sumberdaya (Resource allocator Role).</i>	Sumberdaya yang <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> diarahkan dalam pengembangan ciri khas islam
	<i>Peran sebagai negosiator (Negotiator Role)</i>	Mampu melakukan negosiasi agar mendapatkan dukungan untuk bekerjasama & sama-sama kerja demi terwujudnya ciri khas islam yang optimal (bukan sebatas nama)

Inti peran di atas ada dua yaitu: orientasi tugas dan hubungan atau *concern for production and concern for people*. Karena itu, dalam menjelaskan peran

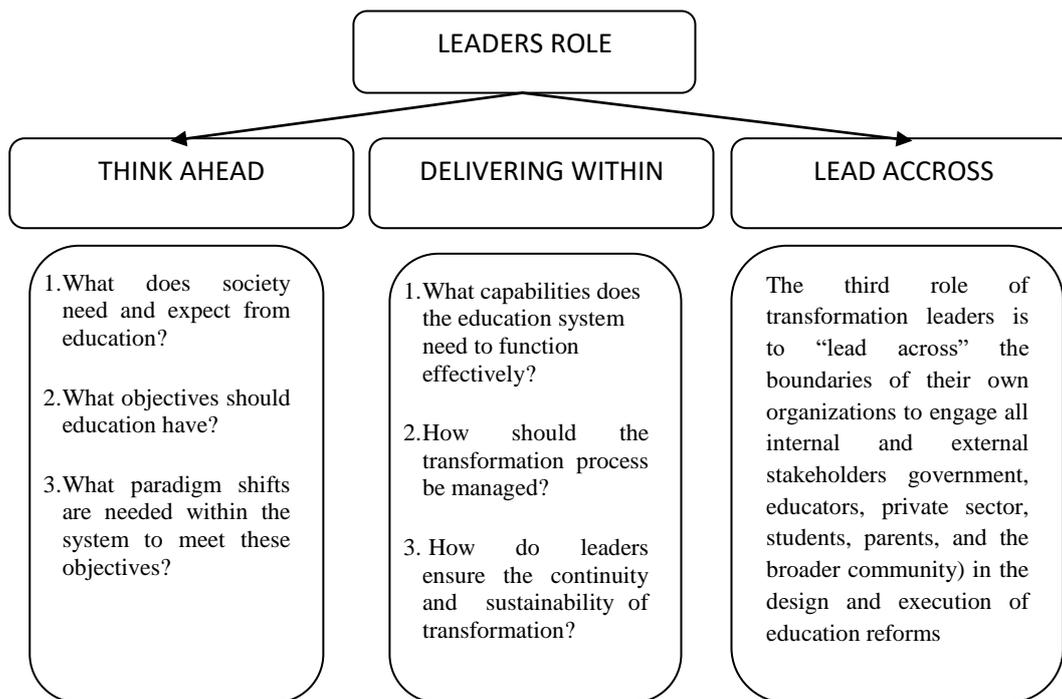
di atas, di sini akan digunakan teory Yukl terkait dengan perilaku spesifik dalam melaksanakan tugas dan menjaga hubungan.

NO	PERILAKU SPESIFIK DALAM MENGELOLA PEKERJAAN	PERILAKU SPESIFIK DALAM MENGELOLA PEKERJAAN
1	Merencanakan	Memberi dukungan
2	Memecahkan masalah	Mengembangkan, melatih dan membimbing (developing, coach and mentoring)
3	Menjelaskan sasaran	Memberi pengakuan
4	Menginformasikan	Memberi imbalan
5	Memantau kegiatan	Mengelola konflik dan membangun tim
6	Memantau lingkungan	Membangun jaringan kerja

Sumber: diadaptasi dari Yukl, Kepemimpinan dalam organisasi, hlm.66-126

Berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam pengembangan pendidikan, menarik dikutip apa yang dikatakan oleh Booz & Company²²³ sebagai berikut: (1) *Think Ahead: Set the vision and strategy for the education system.* (2), *Deliver Within: Manage the education system and build its capabilities among internal stakeholders.* (3), *Lead Across: Reach out to and engage stakeholders within and outside of the education system.*

²²³ Booz& Company: Chadi N. Moujaes, Leila Hoteit , Jussi Hiltunen , Pasi Sahlberg, *The Abu Dhabi Education Council, 2012, hlm. 12*



BAB V

MENELAAH EKSISTENSI MADRASAH

(Refleksi Mencari Solusi)

A. Madrasah dalam Tinjauan Historis

Madrasah dalam dekade terakhir abad XX ini merupakan lembaga pendidikan alternatif bagi para orang tua untuk menjadi tempat penyelenggaraan pendidikan bagi putra putrinya.²²⁴ Menurut Maksum Mukhtar, madrasah dalam tradisi pendidikan di Indonesia pada dasarnya merupakan adopsi atau Islamisasi dari tradisi sekolah yang diperkenalkan oleh pemerintah Hindia Belanda.²²⁵ Lebih lanjut, Mukhtar mengatakan bahwa pesantren di Indonesia bukanlah madrasah yang pernah berkembang dan pernah menjadi lembaga pendidikan *par excellence* pada masa pertengahan sejarah peradaban Islam. Dengan demikian, madrasah di

²²⁴ Tamri. *Kebangkitan dan Perkembangan madrasah di Indonesia*, Kumpulan Tulisan dalam Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, Grasindo Jakarta, 2001, hlm. 187

²²⁵ Maksum Mukhtar, *Transformasi Pendidikan Islam, Kumpulan Tulisan Dalam Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Pustaka Hidayah, Jakarta, 1999. hlm. 195

Indonesia adalah merupakan fenomena modern yang tumbuh dan berkembang sebagai bagian dari proses pembaruan pendidikan Islam di Negeri ini.²²⁶

Jadi, Secara historis, madrasah pada awalnya merupakan lembaga yang berupaya merespon sistem pendidikan barat (Hindia Belanda) dengan nama “*sekolah pribumi*” yang cenderung menganaktirikan bahkan menegasikan eksistensi pendidikan Islam. Seperti yang dapat dibaca dalam berbagai literatur sejarah pendidikan Islam di Indonesia, terdapat sikap *antipati* pemerintah kolonial belanda terhadap pendidikan Islam pada umumnya (pesantren/madrasah), dengan alasan bahwa tradisi pendidikan Islam dianggap jelek baik dari segi kurikulum, metode ataupun dari segi kelembagaannya. Oleh karena itu, ketika Hindia Belanda mendirikan *sekolah pribumi*, Hindia Belanda tidak menggunakan *kebiasaan pribumi* (tradisi pesantren) tetapi menggunakan model sekolah *Gubernurmen* yang pada waktu itu bertujuan untuk mendidik pribumi menjadi pejabat di kantor-kantor pemerintah Hindia Belanda (Guberurmen). Berkaitan dengan penerapan sistem pendidikan gubernurmen ini, menarik untuk dicermati alasan yang dikatakan oleh Inspektur Pendidikan Pribumi pertama yaitu JA Van Der Chijs yaitu:

*“walaupun saya sangat setuju kalau sekolah pribumi diselingi dengan kebiasaan peribumi (pendidikan pesantren), namun saya tidak menerimanya karena kebiasaan tersebut (membaca teks Arab dengan hapalan tanpa pengertian)” terlalu jelek, sehingga tidak dapat dipakai dalam sekolah pribumi.*²²⁷

Sepintas, pernyataan di atas bersifat ilmiah, namun, seperti yang dikatakan Maksum, ketidaksetujuan tersebut lebih disebabkan oleh alasan politik daripada alasan ilmiah. Dengan kata lain, *political statment* adalah sesuatu yang tersirat di balik *scientific statement* di atas. Karena, jika sekolah pribumi yang didirikan Belanda mengadopsi sistem pesantren ataupun surau, maka dikhawatirkan akan muncul semangat membela Islam yang tinggi sebagai hasil dari pendidikan agama yang diberikan di pesantren.

²²⁶ Ibid, hlm. 195

²²⁷ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah dan Sekolah Pendidikan Islam antara Kkurun Modern*, Jakarta, LP3ES Jakarta, 1994, hlm. 3

Dari sudut pandang lain, Madrasah dapat pula dilihat sebagai lembaga yang berupaya melengkapi kekurangan lembaga pendidikan pesantren baik dari segi kurikulum pesantren pada khususnya ataupun *system*²²⁸ pendidikan pesantren pada umumnya. Pada masa awal pertumbuhan madrasah di Indonesia, materi pelajaran umum diberikan di samping materi agama. Hal ini dapat dilihat dalam kurikulum *madrasah adabiyah (adabiyah school)* Abdullah Ahmad, *Madrasah Diniyah Labai El-Yunusiah* ataupun *Sumatra Thawalib*. Perbedaannya terletak pada kuantitas materi agama/umum yang diberikan di masing-masing madrasah tersebut. Misalnya Madrasah Sumatra Tawalib (1911) di Padang Panjang yang didirikan oleh Haji rasul (Abdul Karim Amrullah). Haji Rasul bahkan termasuk pelopor integrasi sistem pesantren (surau) ke dalam madrasah. Sehingga sistem penjenjangan (kelas) diterapkan di Sumatra tawalib. Hanya saja, karena asalnya Surau, maka materi-materi agama khas Surau dominan menjadi materi pada masa awal keberadaannya. Hal ini berbeda dengan madrasah yang didirikan oleh Zainuddin Labay el Yunusy pada tahun 1915 dan Adabiah School yang didirikan Abdullah Ahmad. Kedua madrasah tersebut memasukkan materi umum di samping materi agama dalam kurikulumnya walaupun terdapat perbedaan. Madrasah yang didirikan El Yunusi lebih banyak ilmu agama daripada umumnya sehingga disebut madrasah diniyah dan madrasah Adabiyah lebi banyak materi umumnya daripada materi agamanya. Mungkin karena alasan itulah, madrasah adabiyah (*adabiyah school*) dicap sebagai sekolah Belanda. Bahkan salah satu alumnus Adabiyah School menyebut gurunya bukan seorang *modernisator* tetapi *Holandisator*²²⁹.

Dari beberapa penjelasan tentang asal usul madrasah di Indonesia, dipetik beberapa hal menurut para ahli atau pengamat pendidikan di Indonesia yang walaupun berbeda tetapi memiliki kemiripan makna yaitu: (a), Madrasah di Indonesia dari segi kelahirannya berbeda dengan kelahiran madrasah di Timur Tengah, (b), Madrasah merupakan kelanjutan sistem pendidikan pesantren, (c)

²²⁸ Kata *system* secara bahasa berarti cara, namun secara istilah adalah whole compound of several parts (keseluruhan yang terdiri dari beberapa bagian) yang berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks pendidikan terdapat komponen seperti guru, siswa, materi, tujuan, metode serta lingkungan pendidikan.

²²⁹ Maksun Mukhtar, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, Logos, hlm.80

Madrasah berupaya untuk melengkapinya kekurangan pesantren dalam merespon tuntutan zaman dan (d) reaksi terhadap kebijakan Kolonial Belanda.

Selanjutnya, ada dua hal penting terkait dengan sejarah awal madrasah di Indonesia yaitu: (1), Awal munculnya dualisme sistem pendidikan di Indonesia dan (2), Kelahiran Departemen Agama (Sekarang Kementerian Agama). *Pertama*, Istilah dualisme system pendidikan yaitu system pendidikan nasional (umum) dan system pendidikan agama (Islam) masih tersisa hingga saat ini. Dualisme system pendidikan tersebut ternyata bukan hanya disebabkan oleh warisan Kolonial Belanda tetapi, tetapi juga dipengaruhi oleh dua basis politik pada masa awal di Indonesia yaitu kubu nasionalisme dan Islam khususnya dalam hal pergumulan awal dua kubu tersebut dalam penentuan dasar dan bentuk negara Indonesia.

Meskipun terjadi rekonsiliasi dalam konteks dasar negara yaitu Pancasila, tetapi dalam konteks pendidikan, dualisme system tersebut masih terasa bahkan sampai saat ini, di Indonesia terdapat dua kementerian yang menyelenggarakan pendidikan yaitu Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Dualisme dalam sistem pendidikan di Indonesia memiliki sejarah terkait dengan pendirian sekolah Pribumi yang ditujukan oleh Kolonial Belanda untuk mendidik masyarakat Indonesia yang sesuai dengan hajatnya. Sekolah pribumi waktu itu dihadapkan dengan sekolah rakyat khususnya sekolah Islam yaitu madrasah dan pesantren. Dalam Hal ini Maksum menjelaskan Sebagai berikut:

“Pemberlakuan pendidikan pribumi oleh pemerintah Hindia Belanda dapat dianggap sebagai awal dari dualisme sistem pendidikan bagi masyarakat Indonesia. Pendidikan Islam tetap tetap berjalan sesuai dengan karakternya dan secara tradisional menjadi andalan masyarakat Indonesia dan khususnya kaum muslimin. Sementara sistem pendidikan Pribumi ala Belanda terus berkembang dan menjadi pusat pengajaran dan pelatihan bagi kaum elit Pribumi yang memiliki hubungan dengan pemerintah Hindia Belanda.²³⁰

Kedua, Kelahiran Departemen Agama (Sekarang Kementerian Agama). Departemen Agama (Depag) yang saat ini menjadi Kementerian agama (Kemenag) adalah departemen yang berjasa besar dalam menyongsong perubahan pendidikan

²³⁰ Maksum Mukhtar, *ibid*, hlm. 121

Islam pada umumnya dan madrasah pada khususnya. Setelah Indonesia Merdeka, maka salah satu departemen yang dibentuk adalah departemen agama sebagai perwujudan dari Falsafah bangsa Indonesia yang religius. Departemen Agama didirikan pada tanggal 3 Januari 1946. Salah satu bidang garapan Departemen Agama adalah bidang pendidikan agama seperti madrasah, pesantren dan mengurus pendidikan agama di sekolah umum.²³¹

Pendidikan Islam seringkali dipahami secara beragam, ada yang memandang pendidikan Islam sebagai materi PAI semata (aspek kurikulum), sehingga pendidikan Islam adalah pendidikan yang memuat materi PAI. Adapula yang memahami pendidikan Islam dengan lembaga (institusi), sehingga pendidikan Islam adalah pendidikan yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan Islam baik di sekolah Islam (SDI, SMPI ataupun SMAI/SMKI). Di samping itu, adapula yang memahami pendidikan Islam dari segi penyelenggaraannya atau yang menaunginya, misalnya, antara Kementerian agama atau Kemendikbud. Bahkan adapula yang memahami pendidikan Islam dengan lebih luas, yaitu semua pendidikan yang mengembangkan keilmuan yang dilandasi/dijiwai oleh ajaran Islam baik ayat *Qauliyah* dan *kauniyah*.

Gambaran tentang beberapa pandangan pendidikan Islam di atas dapat dilihat seperti yang terlihat dalam bagan di bawah ini²³²:



²³¹ Haidar Putra daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Madrasah*, Kencana, 2009, hlm. 100

²³² Disarikan dari Jalaludin, *Teologi Pendidikan*, Rajawali Press, Jakarta, 2001, hlm. 1 dan Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam, dari Paradigma Pengembangan, manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga strategi Pembelajaran*, Rajawali Press, Jakarta, 2009, hlm: 14-15

Ket: *Beberapa Pandangan Tentang Lingkup Pendidikan Islam*
(*Disarikan dari Berbagai Sumber*)

Perbedaan pemahaman atau pandangan tentang pendidikan Islam yang dipaparkan di atas berimplikasi pada pandangan tentang ciri khas Islam yang ada pada madrasah, misalnya:

- 4) Jika Pendidikan Islam dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam (institusi), maka ciri khas Islam madrasah adalah ciri-ciri yang ada pada lembaga pendidikan Islam seperti pesantren, madrasah ataupun lainnya yang membuatnya berbeda dengan lembaga pendidikan non-Islam. Misalnya dalam dalam pendidikan non-Islam dikenal istilah *Pasraman* :yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan formal dan nonformal. *Pesantian* yaitu satuan pendidikan keagamaan Hindu pada jalur pendidikan nonformal yang mengacu pada sastra agama dan/atau kitab suci Weda. *Pabbajja samanera* yaitu satuan pendidikan keagamaan Buddha pada jalur pendidikan nonformal. *Shuyuan* yaitu: satuan pendidikan keagamaan Khonghucu yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan yang mengacu pada Si Shu Wu Jing²³³. Untuk agama Kristen Protestan terdapat SDTK (Sekolah Dasar Teologi Kristen), SMPTK (Sekolah Menengah Pertama Teologi Kristen), SMAK (Sekolah Menengah Atas Kristen) dan SMTK (Sekolah Menengah Teologi Kristen).
- 5) Jika pendidikan Islam hanya dipahami sebagai materi PAI (Pendidikan Agama Islam), maka ciri khas Islam di madrasah adalah materi-materi yang merupakan bagian dari materi PAI ataupun turunan dari ilmu-ilmu tersebut. Kekurangannya, pemahaman ciri khas Islam tersebut terlalu sempit, dalam hal ini Imam Suprayogo mengatakan:

Madrasah yang disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama, hingga kini ciri yang dimaksudkan itu, belum sedemikian tampak jelas. Apa yang disebut ciri itu baru bersifat tambahan. Artinya, di madrasah terdapat tambahan pelajaran agama lebih banyak jumlahnya. Manakala Islam sudah dilihat sebagai ciri khas pendidikan itu, maka pelajaran biologi, fisika, kimia,

²³³ PP NO. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Pasal 1 Ayat 5-8

*sosiologi dan sejenisnya harus dianggap sebagai bagian dari menunaikan ajaran Islam. Sebab al Qurán memerintahkan agar umatnya mempelajari bagaimana unta diciptakan, langit ditinggikan, bumi dihamparkan, gunung ditegakkan, dan seterusnya. Akan tetapi pada kenyataannya, baru disebut sebagai pelajaran Islam manakala menyangkut pelajaran fiqh, tauhid, akhlak dan tassawuf saja.*²³⁴

- 6) Jika pendidikan Islam dipahami secara luas yaitu Islam tidak pernah memisahkan ilmu agama dan ilmu umum, karena semua ilmu dari Allah yang bersumber dari ayat *qauliyah* maupun *ayat kauniyah-Nya*, maka ciri khas Islam adalah memberikan nilai-nilai Islami terhadap semua materi pendidikan di madrasah tanpa terkecuali. Kekurangannya adalah istilah ciri khas Islam/kekhasan agama Islam menjadi sulit ditentukan, mengingat sistem pendidikan di Indonesia sudah terlanjur menggunakan dua payung sistem pendidikan yaitu Kemendiknas dan Kemenag.

.

- 7) Jika pendidikan Islam dipahami sebagai materi PAI yang ada di madrasah, namun berupaya untuk memberikan unsur lain penunjang optimalisasi nilai-nilai Islam yang menjadi ciri khas Islam tersebut melalui suasana keagamaan, maka terdapat pemahaman lain bahwa ciri khas Islam madrasah seperti yang dikemukakan Muhaimin adalah: (1), Mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam, yaitu: al-Qur'an hadits, aqidah akhlak, fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, dan bahasa arab; (2), Suasana keagamaannya, yang berupa suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sarana ibadah, penggunaan metode pendekatan yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan; dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, disamping memenuhi

²³⁴ <http://rektor.uin-malang.ac.id/index.php/artikel/1590-beberapa-catatan-dari-pertemuan-dengan-kepala-man-se-jawa-timur-.html>

kualifikasi sebagai tenaga pengajar berdasar ketentuan yang berlaku²³⁵.

Berkaitan dengan hal di atas, Muhaimin mengatakan:

“Sebagai sekolah dengan kekhasan agama Islam, maka ia tetap mengembangkan: (1) mata pelajaran-mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam yaitu Al-Qur’an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab dan (2) suasana keagamaanya yang berupa : suasana kehidupan madrasah yang Islami, adanya sarana ibadah, penggunaan metode atau pendekatan religius dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai guru/pendidik berdasar ketentuan yang berlaku.”²³⁶

Dari berbagai model pemahaman pendidikan Islam di atas, pendidikan Islam yang akan dikaji ciri khasnya di sini adalah pendidikan Islam sebagai lembaga (institusi) yaitu madrasah. Jadi, istilah pendidikan berciri khas Islam ini mengacu pada salah satu lembaga pendidikan Islam yaitu madrasah yang karena alasan historis, yuridis, religius, filosofis dan sosiologis menyelenggarakan pendidikan dengan kekhasan agama Islam baik dalam hal materi pembelajaran, suasana keagamaan ataupun praktik amaliyah keagamaan serta lingkungan pendidikan yang membedakannya dengan sekolah umum (SD/SDI, SMP/SMPI, SMA/SMAI dan SMK/SMKI) ataupun sekolah di dengan ciri khas agama lain seperti Kristen, Hindu, Budha dan Konghucu.

B. Problematika Sistem Pendidikan Madrasah

Problem pada dasarnya adalah masalah, masalah itu muncul karena perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan yang terjadi. Dalam pepatah ada ungkapan “*bak panggang yang jauh dari api*” atau dalam penggalan lagunya Popy Mercury “*padi ku tanam, tumbuh ilalang*”. Jadi problem adalah kesenjangan antara idealita (*ideal*) dengan realita (*real*). Dalam semua level dan jenis kehidupan, tidak terkecuali pendidikan, apa yang menurut kita

²³⁵ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Pustaka Pelajar, cet. II, 2004, hlm. 178

²³⁶ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Rajawali Press, Cet. I, 2011, hlm. 76-77

ideal dan berusaha diwujudkan dalam bentuk nyata (*real*) seringkali tidak tercapai, ketidaktercapaiannya inilah yang disebut masalah (*problem*). Jika dalam konteks pendidikan, *problem* pendidikan adalah tidak tercapainya apa yang menjadi harapan dalam proses pendidikan dengan tujuan pendidikan yang telah direncanakan sebelumnya.

Masalah/ problem adalah hal yang wajar, karena setiap proses pasti memerlukan sesuatu/banyak hal yang menentukan efektifnya proses tersebut. Ketidak wajarannya itu terjadi apabila kesalahan yang sama selalu diulang-ulang bahkan menjadi tradisi yang selanjutnya terakumulasi (bertumpuk) sehingga melahirkan sebuah ungkapan “yang lalu belum teratasi yang baru datang lagi”.

Saat ini, Jumlah orang yang buta huruf/*illiteracy* mungkin tidak sebanyak dulu, melihat angka partisipasi pendidikanpun cenderung meningkat²³⁷, mencari sarjana dengan berbagai gelar pun akan ditemukan bukan hanya di kota, tetapi juga di desa-desa pelosok sekalipun. Dari sana tampak bahwa antara kuantitas (*quantity*) dan kualitas (*quality*) pendidikan bukannya memiliki perbedaan tipis (*split decision*) tetapi kuantitas pendidikan menang mutlak (*unanimous decision*) bila dibanding dengan kualitasnya. Kondisi inilah yang selanjutnya melahirkan beberapa pertanyaan untuk dikritisi yaitu:

- a. Di manakah peran pendidikan sebagai proses penanaman nilai (*transfer of value*) disamping tranfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) serta transfer keterampilan (*skills*)?. Dengan kata lain, di manakah fungsi pendidikan sebagai pencetak generasi yang memiliki keseimbangan (*balance*) antara Imtaq dan IPTEK?.
- b. Di manakah tanggung jawab pendidikan yang secara idealis mendengungkan konsep “*link and match*”, *life skills* dengan konsep penyelenggaraan proses yang berwawasan ke depan (*futuristic uotlook*)?. Bukankah perkembangan IPTEK yang begitu pesat berdampak pada perubahan lapangan kerja dan ujungnya bermuara pada perubahan skill

²³⁷ Secara umum angka partisipasi pendidikan semakin meningkat. Hal ini diukur melalui angka partisipasi sekolah (APS). Menurut Susenas (2006), Penduduk pada kelompok umur 7-12 tahun (Jenjang Pendidikan dasar) sebanyak 97,39 %, pada kelompok umur 13-15 tahun (jenjang menengah pertama) 84,08% dan pada kelompok umur 16-18 tahun (jenjang menengah atas) 53,92 %. Peningkatan angka partisipasi pendidikan secara umum meningkat untuk semua jenjang. Tetapi terjadi penurunan angka partisipasi seiring dengan semakin tingginya jenjang pendidikan . (*Media Indonesia*, 19-01-2009) hlm.17

dan keilmuan calon tenaga kerja, sanggupkah pendidikan sebagai *driver of change* dan bukannya *drived by change* yang hanyut terseret dan harus beradaptasi dengan perubahan?.

- c. Setiap orang yang menempuh pendidikan ingin mendapatkan ilmu, setelah dapat ilmu orang menginginkan selebar kertas berupa ijazah, setelah itu, ujung-ujungnya kerja. Kerja (profesi) dalam fenomena alumni pendidikan ada dua yaitu; (a) mencari kerja dan (b) menciptakan kerja. Ada sebuah pepatah mengatakan “beri pancing dan jangan beri dia ikan”. Dalam konteks pendidikan bisa diterjemahkan dengan ajarilah tentang proses mendapatkan sesuatu dan jangan biarkan dia manja dengan memberi sesuatu yang sudah jadi. Pepatah itu baik dijadikan sebagai refleksi, tetapi persoalannya adalah, jika orang telah pandai memancing, sementara kolamnya tidak ada, ataupun kolamnya ada tetapi ukuran kolam dan jenis ikan yang akan dipancing berbeda dengan ilmu memancing yang telah didapatkan, apakah yang bisa diperbuat?.
- d. Paradok pendidikan yaitu “Kelebihan namanya” dan “kekurangan isinya”. Salah satu yang cukup menarik tampak dalam sistem pendidikan kita adalah komponen materi yang diajarkan. Materi yang diajarkan kepada siswa sampai kepada Mahasiswa pasti memiliki embel-embel materi tambahan baik itu bernama materi dasar, materi pokok, materi penunjang ataupun lainnya. Hal ini disadari berdampak positif mengingat siswa/mahasiswa diharapkan memiliki *multi-kompetensi* disiplin keilmuan. Lebih-lebih dalam sistem lembaga pendidikan Islam. Mereka diberikan bukan hanya materi ilmu agama tetapi juga ilmu-ilmu umum dengan harapan siswa memiliki kemampuan baik dalam bidang ilmu agama ataupun ilmu umum. Tetapi apa yang terjadi?. Seringkali siswa-siswi karena berniat untuk menyeimbangkan keduanya justru melahirkan kemampuan yang setengah-setengah, yaitu setengah umum dan setengah agama. Dalam konteks perguruan Tinggi Islam (misalnya: Jurusan Tadris Matematika), di samping mereka belajar *aljabar linear, elementer, persamaan differensial, statistik* dan ilmu khas *eksakta* lainnya, mereka juga belajar *hadits, ulumul Qur'an, tafsir* dan *Bahasa Arab* baik yang ber

SKS ataupun non-SKS yang dipelajari bukan hanya di semester I&2, tetapi juga sampai semester 5 (lima) atau 6 (enam). Konsekwensinya adalah, seringkali mahasiswa terkuras konsentrasinya untuk ilmu-ilmu yang bukan bidangnya sehingga berdampak pada penguasaan pada tanggung jawab ilmu sesuai dengan jurusannya. Alih-alih berniat melahirkan sarjana *plus*, yang terjadi adalah sarjana *minus*. Tetapi, bukannya penulis tidak setuju dengan keberadaan materi-materi tersebut, yang menjadi persoalan adalah ketika materi-materi tersebut yang diniatkan menjadi nilai tambah, tetapi justru menjadi penyebab kurang maksimalnya materi yang sebenarnya menjadi ciri khas kesarjanaannya kelak.

- e. Paradoks lainnya adalah tentang pendidikan sebagai upaya untuk mengatasi krisis multi dimensi²³⁸. Dari hasil kajian pelbagai disiplin dan pendekatan, terdapat kesamaan pandangan bahwa segala macam krisis (*multi crisis*) berpangkal pada krisis moral. Jika krisis moral adalah pangkal dari berbagai krisis, sejatinya aspek moral menjadi prioritas utama dalam pendidikan. Bukan hanya prioritas utama dalam hal isi (*contents*) pendidikan yang tertuang dalam materi/kurikulum, tetapi juga dari segi proses *evaluasi*. Yang terjadi dalam sistem pendidikan kita adalah keberhasilan peserta didik yang dinilai oleh standar angka sebagai manifestasi kemampuan kognitif *an sich*. Si A anak yang nakal, bandel, kurang taat pada gurunya, jarang masuk tetapi dalam Ujian Negara jika memenuhi standar kelulusan akan menjadi kebanggaan dan pujian. Sementara Si B anak yang patuh, taat, berbakti pada guru lalu ketika Ujian Negara mendapat nilai dibawah standar kelulusan (tidak lulus), seringkali menjad ejekan. Yang semakin memojokkan adalah “kalau yang rajin dan baik itu lulus, biasa, tetapi yang hebat adalah yang nakal, malas tapi lulus ujian itu yang luar biasa”.

C. Menelusuri Problematika Pengembangan Madrasah

²³⁸ Lihat Dr. A. Qadri Azizy, MA dalam *Pendidikan (Agama) Untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*, Aneka Ilmu Semarang, 2002, hlm.8

Dalam UUSPN tahun 2003 disebutkan bahwa fungsi pendidikan nasional sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UUSPN no 20 tahun 2003 BAB II Pasal 3)²³⁹.

Salah satu inti dari kutipan di atas adalah pendidikan nasional berfungsi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa di satu sisi serta mendidik manusia Indonesia yang berakhlakul karimah di sisi lain. Keduanya ibarat dua sisi mata uang yang hanya bisa dibedakan tetapi tidak bisa dipisahkan. Selanjutnya, salah satu lembaga pendidikan yang mengemban amanah untuk mewujudkan fungsi pendidikan nasional tersebut adalah madrasah. Sebab, madrasah merupakan bagian dari *sub-sistem* pendidikan nasional.

D. Konsep Madrasah

Secara bahasa (*etimology*), madrasah merupakan kata keterangan tempat atau *isim makan* (Arab) yang berasal dari kata *darasa yadrusu darsan, diraasatan wa madrasatan* yang berarti tempat belajar. Namun, secara istilah (*terminology*), arti madrasah mengalami perkembangan. Awalnya madrasah identik dengan sekolah agama namun saat ini madrasah bukan lagi sekolah agama, tetapi *sekolah umum yang berciri khas Islam*.

Misalnya dalam konteks *Madrasah Aliyah (MA)*, dalam Peraturan Pemerintah RI No 17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan Bab I (Ketentuan Umum) pasal I No 14 disebutkan bahwa:

Madrasah Aliyah, yang selanjutnya disingkat MA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui

²³⁹ UUSPN no 20 tahun 2003 BAB II Pasal 3.

sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah RI No 17 Tahun 2010).

Berdasarkan PERPU RI No 17 Tahun 2010 di atas, dipahami bahwa madrasah adalah pendidikan formal yang di samping menyelenggarakan pendidikan umum, juga harus menunjukkan ciri khas Islamnya. Berbeda halnya dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang dalam PERPU RI No 17 Tahun 2010 disebut hanya menyelenggarakan pendidikan umum tanpa disebut ciri khas Islamnya. Dalam Pasal I No 13 disebutkan bahwa:

Sekolah Menengah Atas, yang selanjutnya disingkat SMA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP atau MTs.

Dari contoh paparan tentang MA dan SMA di atas, tampak bahwa secara *yuridis* terdapat *kesamaan* sekaligus *perbedaan* definisi Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan Madrasah Aliyah (MA). Persamaannya terletak pada pengembangan pendidikan umum (sebagai sekolah umum) sedangkan perbedaannya terletak pada tambahan kata “*kekhasan agama Islam*” dalam definisi Madrasah Aliyah. Dengan demikian, Madrasah Aliyah dapat pula dipahami sebagai: *sekolah umum berciri khas Islam sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP atau MTs.*

Jadi, Berdasarkan PERPU RI No. 17 Tahun 2010 di atas, maka madrasah dituntut untuk:

- a. *sebagai sekolah umum*, ia harus memiliki kualifikasi yang sama dengan sekolah umum baik dari segi sumber daya manusia, kurikulum, sarana-pra sarana dan sebagainya.

- b. Sebagai sekolah dengan kekhasan agama Islam, maka ia tetap mengembangkan: (1) mata pelajaran-mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam yaitu *Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab dan* (2) suasana keagamaanya yang berupa : suasana kehidupan madrasah yang Islami, adanya sarana ibadah, penggunaan metode atau pendekatan religius dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, di samping memenuhi kualifikasi sebagai guru/pendidik berdasar ketentuan yang berlaku.

Namun, realita yang terjadi adalah madrasah yang (saat ini) disebut sebagai *sekolah umum yang berciri khas Islam* mulai dipertanyakan arti “sekolah umum“ serta arti “ciri khas Islam” yang melekat sebagai identitasnya. Alih-alih melahirkan *alumnus plus* karena adanya integrasi materi agama dan materi umum dalam kurikulum madrasah, yang kebanyakan terjadi adalah *alumnus* yang setengah-setengah, yaitu *setengah agama* dan *setengah umum*. Padahal madrasah dihajatkan untuk melahirkan alumni yang memiliki keseimbangan moral dan intelektual sekaligus.

Sebagai sekolah umum atau lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum seperti termaktub dalam Perpu No 17 Tahun 2010 pasal I No 14 di atas, maka madrasah dituntut untuk memiliki kualifikasi yang sama dengan sekolah umum baik dari segi sumber daya manusia, kurikulum, sarana-pra sarana dan sebagainya, karena:

1. Hanya beberapa madrasah yang bisa menyamai, mengimbangi atau melebihi sekolah umum. Salah satu indikatornya adalah pencapaian nilai UN serta prestasi olimpiade antara siswa MA dan SMA. Di mana, secara umum Sekolah Menengah Atas (SMA) berada di atas Madrasah Aliyah (MA).
2. Sumber daya manusia madrasah khususnya madrasah swasta belum bisa mengimbangi kualitas Sumber Daya manusia Sekolah umum.

Andaikan bisa mengimbangi, itupun dalam kuantitasnya, bukan kualitasnya.

3. Sarana dan pra sarana madrasah, khususnya madrasah swasta jauh berada di bawah Sekolah Umum.

E. Madrasah: antara ciri Islam simbolik dan substantif

Kemudian, berkaitan dengan *ciri khas Islam* pada madrasah, diidentifikasi bahwa bahwa *ciri khas Islam* di madrasah lebih bersifat *simbolik* daripada *substantif*, di antaranya adalah:

1. Siwa madrasah pakai jilbab, siswa sekolah umum tidak memakai jilbab
2. Siwa madrasah pakai *ihthiram hayyu* atau *assalamu'alaikum* sementara siswa sekolah umum variatif (selamat pagi, sore, siang dan assalamu'alaikum)
3. Siswa madrasah belajar agama secara elaboratif (Aqidah, Akhlak, Tafsir, Hadits, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam dan materi tambahan agama lainnya) sementara sekolah umum belajar agama cukup dengan nama pendidikan agama saja (misalnya pendidikan agama Islam)
4. Jam pelajaran agama di Madrasah jauh lebih banyak di banding dengan sekolah umum. Untuk di sekolah umum biasanya dua jam dalam seminggu.
5. Siswa Madrasah homogen (tidak plural) karena hanya untuk Umat Muslim semata, sementara sekolah umum (khususnya sekolah negeri) heterogen (plural).
6. Guru tetap Madrasah harus beragama Islam, sementara guru sekolah umum (khususnya Negeri) sangat beragam. Di katakan khusus "Sekolah Negeri" karena sekolah umum di bawah yayasan organisasi tertentu mirip madrasah, di mana gurunya harus beragama Islam.

7. Di madrasah dekorasi bernafaskan Islam lazim ditemukan seperti kaligrafi dan lainnya, sementara di sekolah umum tidak sebanyak di madrasah.

Pemahaman ciri khas Islam simbolik di atas seringkali mengaburkan substansi ciri khas Islam yang semestinya dimiliki oleh madrasah. Untuk memahami makna substantif dari madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam, mestinya madrasah tidak boleh lepas dari pemahaman komprehensif baik dari segi *historisitas madrasah*, *pilosofi madrasah*, *sosiologi madrasah*, *aspek religius* dan *yuridis madrasah* sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam. Beberapa hal di atas (*historis*, *pilosofi*, *sosiologi*, *religius* dan *aspek yuridis madrasah*) dijadikan sebagai *starting point* dalam memahami makna substansif madrasah sebagai sekolah umum berciri khas Islam.

F. Konsekwensi Madrasah Sebagai Sekolah Umum Berciri Khas Islam

Dalam konteks madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam, terdapat konsekwensi yang harus dijalankan oleh madrasah yaitu: madrasah di samping harus mengembangkan keilmuan seperti sekolah umum juga harus mengembangkan ciri khas keIslamannya.

1. Sebagai “*sekolah umum*”, istilah madrasah mengilustrasikan pentingnya pengembangan aspek intelektual.
2. Sebagai “*sekolah berciri khas Islam*” istilah madrasah mengilustrasikan pentingnya pengembangan moralitas, spritualitas Islami baik melalui materi agama ataupun budaya agamis (*religious culture*) di madrasah. Dengan kata lain-meminjam istilahnya Muhaimin-madrasah ladang berseminya pengembangan pendidikan yang menyeimbangkan antara *itba’u sunnatillah* dan *itab’u syariatillah*.

Realita yang terjadi adalah madrasah yang (saat ini) disebut sebagai *sekolah umum yang berciri khas Islam* mulai dipertanyakan arti “sekolah umum” serta arti “ciri khas Islam” yang melekat sebagai identitasnya. Alih-alih

melahirkan *alumnus plus* karena adanya integrasi materi agama dan materi umum dalam kurikulum madrasah, yang kebanyakan terjadi adalah *alumnus* yang setengah-setengah, yaitu *setengah agama* dan *setengah umum*. Padahal madrasah dihajatkan untuk melahirkan alumni yang memiliki keseimbangan moral dan intelektual sekaligus. Namun, hanya beberapa madrasah yang bisa menyeimbangkan aspek intelektual dan pengembangan moral dan peserta didik. Padahal, jumlah madrasah-lebih-lebih madrasah swasta- adalah lembaga pendidikan dengan kuantitas terbanyak di negeri ini. Ini berarti bahwa kuantitas (*kammiyah*) lembaga pendidikan Islam bukannya menang tipis (*split decision*) tetapi menang mutlak (*unanimous decision*) dari kualitasnya (*kaifiyyahnya*).

G. Tanggung Jawab Madrasah

Saat ini bangsa kita dihadapkan pada krisis multidimensi. Krisis multidimensi ini selanjutnya membuat lembaga pendidikan mendapat sorotan atau kritikan tajam dari berbagai pihak. Misalnya;

1. Menurut Qadry Azizy²⁴⁰, dari hasil kajian pelbagai disiplin dan pendekatan, terdapat kesamaan pandangan bahwa segala macam krisis (*multi crisis*) berpangkal pada krisis moral.
2. Menurut Tilaar, sejauh menyangkut aspek moral/akhlak, ada anggapan bahwa salah satu sebabnya adalah salahnya Sistem Pendidikan Nasional. Sistem Pendidikan Nasional (baik yang dilakukan di Sekolah atau Madrasah) yang ada selama ini memiliki beberapa kelemahan²⁴¹. Di antara letak kesalahan sistem pendidikan (termasuk sistem pendidikan madrasah) tersebut adalah: (a), Pendidikan yang ada tidak berorientasi pada pengembangan kepribadian namun lebih pada pengisian otak (*kognitif*) pada anak didik. Itulah sebabnya, etika, budipekerti atau akhlak anak didik tidak pernah menjadi perhatian atau ukuran utama kehidupan baik di dalam maupun di luar sekolah. (b), Anak tidak pernah diorientasikan atau dibiasakan untuk kreatif dan

²⁴⁰Qadri Azizy, MA dalam *Pendidikan (Agama) Untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*, Aneka Ilmu Semarang, 2002, hlm.8

²⁴¹ Qadry Azizy, Opcit, hlm. 8

inovatif serta berorientasi pada keinginan untuk tahu (*Curiosity* atau *hirsh*).²⁴² (c), Di sisi lain, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *education-production-function* atau *input-output analysis* ditengarai sebagai salah satu di antara penyebab gagalnya sistem pendidikan nasional .

Letak kekeliruan pendekatan ini adalah asumsi yang menganggap bahwa jika *input* sudah baik otomatis outputnya akan baik pula. Kenyataannya, penekanan pada *input* untuk mendapatkan *output* yang baik membuat pendidikan kurang memperhatikan proses. Padahal proses adalah hal yang amat penting dalam memproses input menjadi *output* serta *outcome* yang ideal.

3. Menurut Muhaimin, indikator krisis moral atau etika tersebut adalah rendahnya *social capital*. Sementara inti *social capital* adalah *trust* (sikap amanah). Ironisnya lagi, dalam bidang *social capital* ini, indonesia hampir mencapai “*zero trust society*” yang berarti masyarakat yang sulit dipercaya atau bangsa yang memiliki sikap amanah (*trust*) sangat lemah²⁴³. Krisis moral di atas dibarengi dengan krisis intelektual. Indikatornya adalah dalam percaturan intelektual dunia *peringkat IPM indonesia lebih mudah dicari dari bawah daripada dari atas*.²⁴⁴ Bila hal ini dikaitkan dengan madrasah, maka walaupun jumlah madrasah jauh melebihi sekolah umum, tetapi sangat jarang madrasah (sekolah umum berciri khas Islam) yang mampu menandingi atau bahkan melebihi kualitas sekolah umum.
4. Apa yang dipaparkan di atas adalah fakta yang tidak enak sampai di telinga yang terkadang membuat *paradoks* dalam menyikapinya yaitu *ikhlas dalam keterpaksaan*. Karena, idealnya pendidikan diharapkan mampu melahirkan *agent of change* atau *driver of change*, namun, alih-alih menjadi lokomotif perubahan (*driver of change*) kebanyakan

²⁴² Ibid, hlm9-12

²⁴³ Pernyataan ini disarikan dari buku *Rekonstruksi Pendidikan Islam Karangan* Muhaimin, MA, hlm. 102

²⁴⁴ Catatan Kuliah Program S3 MPI, 2013 Mata Kuliah *Pemikiran Pendidikan Islam* oleh Prof. Dr. Muhaimin, MA.

generasi lebih mudah hanyut dalam perubahan (*drived by change*). Di sisi lain, terlihat betapa ungkapan *masyaallah* lebih sering muncul ketika melihat perubahan yang begitu cepat dan menakjubkan buah kemajuan teknologi serta ungkapan *astagfirullah* ketika kemajuan teknologi membuat *mafsadat* bukan *maslahat*. Ungkapan *masya Allah* sebagai tanda *takjub* dan *astagfirullah* sebagai ungkapan seolah-olah tidak rela tetapi tidak bisa berbuat banyak ini adalah *simbol* dari generasi yang lebih banyak menjadi penonton peradaban daripada menjadi aktor peradaban.

Jadi, masih terdapat kesenjangan antara cita-cita dan fakta dalam dunia pendidikan, khususnya madrasah. Selanjutnya, ketika *multi crisis* yang pangkalnya adalah krisis moral serta rendahnya *social capital* serta rendahnya IPM seperti yang dikemukakan di atas, dunia pendidikan lalu menjadi sorotan. Sorotan tersebut selanjutnya dialamatkan kepada lembaga pendidikan, lebih spesifik lagi adalah lembaga pendidikan Islam seperti madrasah. Adakah sesuatu yang hilang (*something missing*) atukah sesuatu yang salah (*something wrong*) dalam sistem pendidikan di madrasah?. Bukankah moralitas/spritualitas dan intelektualitas menjadi isu utama dalam sistem pendidikan di madrasah?. Berdasarkan pemikiran di atas, eksistensi sistem pendidikan madrasah mulai dipertanyakan kembali. Karena sesuatu yang ideal adalah madrasah mampu menyeimbangkan dua aspek dalam diri peserta didik yaitu aspek intelektual di satu sisi serta moralitas yang dibangun atas spritualitas Islam di sisi lain. Jika aspek moral adalah bekal potensial dalam berperilaku termasuk sebagai *filter* terhadap tantangan dunia global, maka aspek *intelektual* adalah bekal positif dalam rangka hidup di tengah berbagai kompetisi yang menuntut *multikompetensi*. Keduanya adalah bak dua sisi mata uang yang saling mendukung dalam membentuk karakter kepribadian manusia yang ideal. Dalam hal ini Tabroni²⁴⁵ mengatakan: madrasah sebenarnya merupakan model lembaga pendidikan yang ideal karena menawarkan keseimbangan hidup: iman-taqwa (*imtaq*) dan ilmu pengetahuan-teknologi (*iptek*). Disamping itu, sebagai lembaga pendidikan

²⁴⁵ <http://re-searchengine.com/drtobroni5-07.html> akses 28 November 2011

berbasis agama dan memiliki akar budaya yang kokoh di masyarakat, madrasah memiliki basis sosial dan daya tahan yang luar biasa.

Hal yang lebih parah lagi ditemukan bila madrasah dinilai dalam dua hal dalam aspek pelajaran agama yaitu:

1. *Aspek wawasan agama* : dari aspek pengetahuan agama siswa/siswi madrasah Aliyah keagamaan banyak yang mengecewakan.
2. *Aspek penghayatan dan pengalaman*; dari aspek yang kedua ini, perlu dibedakan dua hal yaitu kondisi siswa ketika berada di lingkungan madrasah dan di luar madrasah. Jujur harus di akui bahwa ketaatan siswa terhadap norma-norma agama yang diketahui dan diyakini serta diamalkan ada yang benar-benar adanya dan ada yang bersifat temporal. Temporal yang dimaksud adalah ketaatan/perilaku agamis tersebut hanya ketika mereka masih berada dalam konteks madrasah. Ketika di luar madrasah, siswa merasa sudah lepas dari ikatan yang mengikat dan bertindak semau-maunya.

Konsekwensi dari point pertama dan ke dua di atas, madrasah pada umumnya berada pada posisi setengah agama dan setengah umum, hal ini dapat dilihat dari dominannya ciri simbolik dalam madrasah.

Pemahaman ciri khas Islam simbolik di atas seringkali mengaburkan substansi ciri khas Islam yang semestinya dimiliki oleh madrasah. Untuk memahami makna substantif dari madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam mestinya madrasah tidak boleh lepas dari pemahaman komprehensif baik dari segi *historisitas, pilosofi, sosiologi, religius* dan *yuridis madrasah* sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam. Beberapa hal di atas (*historis, pilosofi, sosiologi, religius dan aspek yuridis madrasah*) dijadikan sebagai *starting point* dalam memahami makna substansif madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam. Misalnya:

1. Secara historis, madrasah adalah kelanjutan pesantren. Oleh karena itu, ciri khas pesantren harus menjadi bagian dari ciri khas Islam yang dimiliki madrasah. Pesantren merupakan salah satu sistem pendidikan yang cukup berhasil dalam membangun akhlakul karimah. Dengan

karakternya yang independen, pesantren telah berhasil mengaplikasikan pendidikan yang concern pada pembentukan karakter (*character building*) tanpa harus terganggu oleh target formalitas (seperti Ujian Sekolah, Ujian Nasional) dan lainnya. Seperti yang dikatakan Azra, pesantren berfungsi sebagai ; (a), *maintainance of Islamic tradition*, (b) *reproduction of ulama* dan (c) *transmission of Islamic knowledge*. Inilah kelebihan sistem pendidikan pesantren. Di balik kelebihan tersebut, pesantren juga memiliki kekurangan karena lebih concern pada konservasi tradisi daripada inovasinya.

Dengan kata lain, tanpa bermaksud *nostalgia* pada masa lalu. Pengembangan sistem pendidikan madrasah tidak bisa dilepaskan dari aspek originalitasnya. Originalitas yang dimaksud adalah eksistensi madrasah merupakan kontinuitas dari pesantren. *Originality* inilah yang selanjutnya dijadikan patokan dalam perubahan (*change*), pengembangan (*development*) ataupun inovasi madrasah, termasuk madrasah yang sekarang disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Namun, di samping memperhatikan historisitas (originalitas) seperti yang disebutkan di atas, madrasah juga harus mampu merespon kebutuhan yang dihadapi masyarakat. Dalam hal ini, Muhaimin mengatakan:

“pendidikan madrasah sebenarnya diharapkan dapat memenuhi tiga kepentingan utama yaitu: (1) sebagai wahana untuk memperdalam ilmu keIslaman serta membina roh dan praktik hidup keIslaman; (2) memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah agar dapat memenuhi bahkan melebihi standar nasional pendidikan; dan (3) mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan dalam arti sanggup melahirkan manusia yang memiliki kesiapan memasuki era globalisasi maupun era reformasi”²⁴⁶

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa madrasah dituntut untuk *al-muhafadhatu bi al-qadiimi al-shaalih* di satu sisi serta *al-akhzu*

²⁴⁶ Lebih lanjut, lihat Muhaimin, *Pemikiran Dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 2011, hlm.77

bahkan *al-iijaadu bi al-jadidi al-ashlahi* di sisi lain. Namun sebagian besar madrasah belum optimal dalam konsep *al-muhafadatu* dan bahkan belum optimal dalam *al-akhzu bi al-jadidi al-ashlahi*, maka kajian tentang optimalisasi ini menarik untuk dikaji kembali.

2. *Secara filosofis*, terdapat *nilai-nilai perennial* dan *essensial* masa lalu yang perlu dikonservasi madrasah di satu sisi, dan di sisi lain madrasah harus responsif dan progressif terhadap dinamika yang terjadi dengan selalu mengkomunikasikannya dengan nilai-nilai filosofis yang diyakini. Jadi, madrasah idealnya menganut aliran *perennialis-essensial kontekstual palsifikatif*. Hal ini di dasari oleh pertimbangan bahwa pendidikan Islam setidaknya dapat dilihat dalam tiga hal yaitu: (a), pendidikan Islam sebagai lembaga, (b) pendidikan Islam sebagai mata pelajaran, dan (c) pendidikan Islam sebagai nilai. Jadi, madrasah pada intinya adalah sebuah lembaga yang didirikan untuk memelihara dan mengembangkan pandangan hidup/nilai-nilai Islami.
3. *Secara religius*, madrasah dibangun dan tujuan untuk membentuk manusia yang berkepribadian utuh sebagai lawan dari manusia yang memiliki keperibadian yang terpecah (*split personality*). Ciri manusia yang berkepribadian utuh dalam perpektif ajaran Islam adalah:
 - a. *Pertama*, keseimbangan proses pendidikan (tarbiyah) melalui *ta'lim* dan *tazkiyah*. Dalam hal ini kata *ta'lim* dimaknai sebagai pendidikan akal (*cognitive*) dan *tazkiyah* dimaknai sebagai pendidikan/penyucian jiwa (*Al baqarah: 151*)
 - b. *Kedua*, Keseimbangan yang mengacu tujuan penciptaan manusia dalam al-Qur'an yaitu sebagai hamba Allah yang baik (*abdullah*) yang bersifat vertikal dan *khalifatullah* yang bersifat horizontal. (Ali Imran ayat 112)

- c. *Ketiga*, Keseimbangan antara *teori* dan *praktik*, apa yang telah dipelajari peserta didik mampu dipahami, dihayati serta diamalkan. (Surat As Shaf ayat 3)
- d. *Keempat*, keseimbangan teori, praktik dan manifestasinya. Di sini dibedakan antara praktik dengan manifestasi. Jika praktik adalah implementasi dari teori, maka manifestasi adalah perwujudan atau ruh dari praktik yang dilakukan. Misalnya, masalah shalat. Setelah siswa mengetahui hal-hal yang terkait dengan shalat (cognitive), lalu merasakan/menghayati pentingnya shalat (affective) selanjutnya mengamalkan shalat (psikomotorik), maka semuanya itu belum cukup. Karena banyak orang di samping shalat juga maksiat. Oleh karena itu, manifestasi shalat perlu diseimbangkan dengan praktik shalat yang dilakukan. Keseimbangan teori, praktik dan manifestasinya ini penulis terinspirasi oleh ayat al-Qur'an *surat Al-Ankabuut ayat 45*
- e. *Kelima*, Keseimbangan antara *iman* dan *amal shalih*. (surat al-Ra'd ayat 29)
- f. *Keenam*, Keseimbangan antara zikir dan fikir
- g. *Ketujuh*, Keseimbangan antara duniawi dan ukhrawi (Al-Qashas ayat 77)
- h. *Kedelapan*, Keseimbangan antara *jihad* dan *ijtihad*, dalam ***Surat At Taubah Ayat: 122***
- i. *Kesembilan*, Keseimbangan antara resultan materi dan ruhani dalam proses penciptaan manusia. Berkaitan dengan proses penciptaan ini, Jalaludin Rahmat mengatakan bahwa proses penciptaan manusia menggambarkan secara simbolis *karakteristik basyari* dan *karakteristik Insani*²⁴⁷. Atau seperti yang dikatakan oleh Yusuf Qardawi bahwa manusia adalah

²⁴⁷ Jalaludin Rachmat, *Konsep-Konsep Anthropologis*, Kumpulan Tulisan dalam *Kontekstualisasi Doktrin Islam dalam Sejarah*, Yayasan Paramadina Jakarta, 1994. hlm.78

gabungan antara kekuatan tanah dan hembusan ilahi (*baina qabdhat al-thin wa nafkhat al-ruh*), yang pertama unsur *material* dan kedua unsur *ruhani*.²⁴⁸

- j. *Kesepuluh*, Keseimbangan antara aktualisasi potensi *indera jasmani* dan *indera rohani*.(Al-Nahl: 78) dan (Al-Mukminun: 78)
- k. *Kesebelas*, Keseimbangan antara memelihara tradisi dan (tersus) mencari relevansi melalui kreasi dan inovasi. Adagium ushuliyah yang terkenal adalah: *Al-muhafadhatu ala al-qadiimi al-shaalihi wa al-akhzu bi al-jadiidi al-ashlahi*".

Berpatokan pada landasan yang dikemukakan di atas, dapat dilihat bahwa ciri khas Islam yang ada pada madrasah lebih didominasi oleh ciri khas Islam yang bersifat simbolis dari pada substantif. Jadi, masalah yang muncul adalah perubahan madrasah dari sekolah keagamaan menjadi sekolah umum yang berciri khas agama Islam membawa dampak positif terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah, namun dalam realitanya, madrasah seringkali kehilangan arah dan kesulitan untuk menyamakan mutu dengan sekolah umum. Berkaitan dengan masalah di atas, pendapat Husni Rahim menarik untuk dicermati, khususnya berkaitan dengan implikasi madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam sebagai berikut:

"Kenyataannya beban kurikulum bagi madrasah yang menerapkan kurikulum sekolah 100% ditambah dengan kurikulum agama sebagai ciri khas telah berakibat beban belajar siswa madrasah menjadi lebih banyak dan lebih berat dibanding dengan beban belajar anak sekolah. Hal itu dikarenakan pihak madrasah (Departemen Agama) menerjemahkan undang-undang dan peraturan pemerintah tentang "madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam" dan "kurikulum madrasah sama dengan kurikulum sekolah" diterjemahkan beban kurikulum madrasah adalah 100% pelajaran umum di sekolah ditambah dengan 100% pelajaran agama di madrasah. Padahal jam belajar tetap sama dan situasinya juga sama. Disisi lain kondisi, fasilitas dan latar belakang

²⁴⁸ *ibid*, hlm.78

*anak madrasah dengan anak sekolah cukup berbeda. Oleh karena itu wajar saja bila kualitas anak madrasah masih kalah dibandingkan dengan anak sekolah*²⁴⁹.

H. Tantangan Internal dan Eksternal Madrasah

Dari masalah-masalah yang dipaparkan di atas, tantangan yang dihadapi madrasah menurut Dirjen Pendidikan Islam seperti yang dikutip Muhaimin ada dua yaitu: *tantangan internal dan eksternal*.²⁵⁰ Tantangan internal madrasah tersebut adalah:

1. Mutu madrasah; penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah belum mampu melahirkan lulusan yang berkualitas
2. Pendidik; sebagian besar tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah belum berkualifikasi sesuai dengan tuntutan perundang-undangan.
3. Kurikulum; sebagian besarmadrasah belum mampu mengimplementasikan standar isi dan belum sepenuhnya mencapai standar kompetensi lulusan minimal
4. Manajemen; penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah yang 91,4% swasta umumnya belum dikelola dengan manajemen yang profesional
5. Sarana; belum memadainya sarana dan prasarana madrasah pada sebagian besar madrasah
6. Status; belum sepenuhnya percaya diri dalam pengelolaan dan penyelenggaraan dan terbatasnya peluang penegerian, sehingga madrasah negeri yang umumnya telah memenuhi standar minimal, hanya 8,6%.²⁵¹

Adapun tantangan *eksternal* madrasah adalah menyangkut persepsi madrasah dan pemerintah yang cenderung diskriminatif, sehingga madrasah

²⁴⁹ Lebih lanjut, lihat Husni Rahim dalam <http://husnirahim.blogspot.com>, diakses 23 Agustus 2011

²⁵⁰ Sosialisasi Kebijakan Tentang Pembinaan dan Peningkatan Mutu Madrasah pada rapat Koordinasi Pengembangan Kurikulum Madrasah tanggal 14-16 November 2007 di Cisarua Bogor. Lebih lanjut, Lihat Muhaimin dalam Rekonstruksi Pendidikan Islam, hlm.23

²⁵¹ Ibid, hlm.23

kurang mendapatkan perhatian, termasuk dalam hal anggaran, bahkan ada yang menganggap lembaga pendidikan kedua setelah sekolah.²⁵² Secara umum, ada dua jenis madrasah yaitu: *Madrasah negeri* dan *Madrasah swasta*. Dua jenis madrasah ini memiliki kesamaan (*similarities*) di samping perbedaan-perbedaan (*differences*). Namun perbedaannya jauh lebih banyak daripada persamaanya.

Berdasarkan paparan di atas, masalah-masalah yang dihadapi madrasah tidak sederhana, karena bukan hanya berkaitan dengan aspek kurikulum (materi agama dan umum) semata, tetapi menyangkut hampir seluruh komponen sistem pendidikan di madrasah, khususnya madrasah swasta di Pulau Lombok. Berkaitan dengan model optimalisasi ini, terdapat istilah model mekanis, model *dikotomis*, *model mekanis*, dan *holistik/sistemik*.

1. *Model Dikotomis*, pada model ini, aspek kehidupan dipandang secara sederhana dan kuncinya adalah dikotomi/diskrit. Segala sesuatu hanya dilihat dari dua sisi yang berlawanan. Seperti laki-laki dan perempuan, ada dan tidak ada, bulat dan tidak bulat, pendidikan agama dan non agama, demikian seterusnya.²⁵³
2. *Model Mekanisme*, Model ini memandang kehidupan terdiri atas berbagai aspek dan pendidikan dipandang sebagai penanaman dan pengembangan seperangkat nilai kehidupan yang masing-masing bergerak dan berjalan menurut fungsinya.²⁵⁴
3. *Holistik/sistemik*, dalam konteks pendidikan Islam, model organism bertolak dari pandangan bahwa aktivitas kependidikan merupakan suatu sistem yang terdiri atas komponen-komponen yang hidup bersama dan bekerjasama secara terpadu menuju tujuan tertentu yaitu terwujudnya hidup yang religius atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai agama²⁵⁵. Pandangan ini menggaris bawahi pentingnya kerangka pemikiran yang dibangun dari *fundamental doctrines* dan *fundamental values* yang tertuang dan terkandung dalam Al-Qur'an dan *Sunnah Asshahihah*.

²⁵² Ibid, hlm.24

²⁵³ Prof.Dr.Muhaimin, MA. Rekonstruksi Pendidikan Islam, Rajawali Press, hlm.60

²⁵⁴ Ibid, hlm.66

²⁵⁵ Ibid, hlm.67

I. Potret Ideal Madrasah Sebagai Sekolah Umum Berciri Khas Islam

Sebagai sekolah umum berciri khas Islam, potret ideal yang diharapkan adalah:

- a. Mampu mengembangkan wawasan peserta didik melalui materi-materi umum yang dikembangkan
- b. Memiliki sumber daya manusia yang cakap terampil atau proporsional dan profesional sesuai hajat madrasah sebaga lembaga ideal pencetak *ilmuan ulama'*
- c. Memiliki sumberdaya non manusia yang komplit baik sarana pra sarana pendukung kurikulum, metode yang digunakan dalam PBM
- d. Lingkungan sekolah yang lengkap dan bersih
- e. Kepemimpinan yang sadar akan eksistensi madrasah sebagai pengembangan atau estafet pesantren.

Selanjutnya, potret ideal Ciri khas yang perlu dipertahankan oleh madrasah adalah :

- a. Mata pelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan agama Islam, yaitu: al-Qur'an hadits, aqidah akhlak, fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, dan bahasa arab;
- b. Suasana keagamaannya, yang berupa suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sarana ibadah, penggunaan metode pendekatan yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan; dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, disamping memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pengajar berdasar ketentuan yang berlaku.

Jika ditelaah lebih mendalam ciri khas agama Islam tersebut di atas, menurut Muhaimin, pada ciri khas yang pertama mengandung makna bahwa pendidikan

agama Islam di madrasah bukan hanya didekati secara *keagamaan*, tetapi juga didekati secara *keilmuan*. Pendekatan keagamaan mengasumsikan perlunya pembinaan dan pengembangan komitmen (pemihakan) terhadap ajaran agama Islam sebagai pandangan hidup muslim. Sedangkan pendekatan keilmuan mengasumsikan perlunya kajian kritis, rasional, obyektif-empirik dan universal terhadap masalah keagamaan Islam.

Kedua pendekatan tersebut akan sulit tercipta di madrasah bilamana tidak didukung oleh komitmen akademis-religius atau personal dan profesional religius dari para pengelola dan pembinanya. Bisa jadi pendekatan keilmuan akan tertindih oleh pendekatan keagamaan, sehingga penjabaran mata pelajaran pendidikan agama Islam ke dalam sub-sub mata pelajaran tersebut akan kehilangan makna. Jika demikian maka tidak ada bedanya antara pendidikan agama Islam yang dilakukan di madrasah dengan non madrasah, atau dengan di masyarakat atau di masjid dan mushalla, dan jika memang demikian adanya maka sebaiknya diserahkan saja pendidikan agama itu kepada masjid-masjid atau TPA-TPQ, majlis ta'lim di masjid, mushalla dan seterusnya. Atau sebaliknya bisa jadi pendekatan keagamaan tertindih oleh pendekatan keilmuan, sehingga pendidikan agama Islam menjadi Islamologi yang hanya menekankan pada *intellectual exercise* dan suasana religius tidak tercapai di madrasah. Dengan demikian gagal menjadikan madrasah sebagai sekolah yang berciri khas agama Islam.

Pada ciri khas yang kedua, mengandung makna perlunya penciptaan suasana religius di madrasah. Suasana religius bukan hanya bermakna simbolik seperti dalam berpakaian siswanya (puteri) memakai jilbab dan siswa putera memakai celana panjang, bila berjumpa dengan orang lain mengucapkan salam (assalamu'alaikum) dan seterusnya, tetapi lebih jauh dari itu berupa penanaman dan pengembangan nilai-nilai religius (keIslaman) pada setiap bidang pelajaran yang termuat dalam program pendidikannya. Konsekuensinya diperlukan guru-guru yang mampu mengintegrasikan wawasan imtaq dan iptek, diperlukan buku teks yang bernuansa religius dan bermuatan pesan-pesan agamis pada setiap bidang atau mata pelajaran yang diprogramkan.

BAB VI

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Lulusan Yang Unggul dan Islami

A. Dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dampak dalam bahasa Inggris disebut dengan *impact*. Adapun yang dimaksud dengan *impact* adalah *measure of tangible and intangible effect (consequences) of one thing's or entity's action or influence upon other impact* (mengukur efek yang berwujud dan tidak berwujud (konsekuensi) dari satu hal atau tindakan entitas atau pengaruh atas dampak lainnya).²⁵⁶ Kutipan tersebut menunjukkan *impact* berkaitan dengan konsekuensi dari sesuatu baik berupa hal yang nyata maupun tidak nyata. Selanjutnya, yang dimaksud dengan dampak dalam penelitian ini sesuatu yang terjadi setelah pengembangan pendidikan berbasis religius ini dilakukan di madrasah. Istilah dampak biasanya dikaitkan dengan *output* ataupun *outcome* dari proses yang dijalankan. Namun, dalam penelitian ini, dampak tidak ditentukan dalam wujud tertentu seperti *output* dan *outcome*. Karena dampak kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan pendidikan berbasis religius di madrasah dapat berupa *input* pendidikan madrasah dengan segala rinciannya, proses pendidikan di madrasah dengan unsur-unsur penunjang proses atau bisa jadi berupa *output* dan *outcome* pendidikan di madrasah.

Dampak juga bisa jadi dalam hal karakteristik kepemimpinan yang terwujud dalam model kepemimpinan ataupun budaya religius di madrasah. Menurut Asmaun Sahlan, *religious culture* atau budaya beragama merupakan cara berfikir dan cara bertindak yang didasarkan atas nilai-nilai religius (keberagamaan).²⁵⁷ Dengan demikian, budaya religius adalah: (1), sekumpulan nilai-nilai agama yang diterapkan di sekolah, yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh seluruh warga

²⁵⁶ www.businessdictionary.com. Diakses 5 Juni 2015. Sedangkan dalam KBBI disebutkan bahwa dampak adalah pengaruh suatu kegiatan terhadap suatu yang lain, KBBI, hlm. 234

²⁵⁷ Asmaun Sahlan, *Budaya Religius di Sekolah (Upaya Mengembangkan PAI dari Teori Ke Aksi)*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) hlm. 75

sekolah, (2), perilaku-perilaku atau pembiasaan-pembiasaan yang diterapkan dalam lingkungan sebagai salah satu usaha untuk menanamkan akhlak mulia pada diri anak. Budaya terbentuk dari tiga aspek yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Aspek-aspek budaya tersebut khususnya aspek artefak menyangkut simbol, kegiatan, dan kebiasaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

B. Kepemimpinan dan mutu Pendidikan

Bila dirinci dampak kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan pendidikan berbasis religius, maka gambaran dampaknya dapat dilihat dalam satu, sebagian ataupun mungkin seluruh dari komponen-komponen yang disebutkan oleh Hanson dan Owen. Menurut Hanson & Owen²⁵⁸, yang termasuk komponen *input* adalah :

1. *Human resources: students, teachers, administrators, catering workers gardeners, bus drivers, and others* (sumber daya manusia seperti guru, administrator, penjaga kebun, pengendara bus dan lain-lain)
2. *Materials resources such as buildings, desks, books, equipment, pencils, and others* (sumber daya material seperti bangunan, meja, buku-buku, perlengkapan, pensil dan lain-lain)
3. *Financial resources such as money* (sumber daya pembiayaan seperti uang)
4. *Existing knowledge in the society* (ilmu pengetahuan yang ada/ berkembang di masyarakat).

Selanjutnya yang termasuk proses (*the throughput process*) adalah:

1. *Organizational structure-classrooms, school levels, hierarchy, and departments.* (struktur organisasi: ruang kelas, tingkatan sekolah, hierarki dan bagian-bagian/jurusan)
2. *Instructional technology-teaching, administering tests, and conducting extra curricular activities.* (teknologi pembelajaran: teori

²⁵⁸ Hanson & Owen dalam dalam Oyibade, *Applying The General Systems Theory To Students' Conflict Management In Nigeria's Tertiary Institutions*, hlm. 39

belajar berbasis data, tes mengajar dan administrasi, memandu aktivitas ekstrakurikuler)

Sedangkan yang termasuk bagian dari *output* adalah: *intellectual and manual skills, and powers of reason and analysis, values, attitudes and motivation, creativity, communication skills, cultural appreciation, sense of social responsibility and understanding of the world.* (keterampilan intelektual dan manual, dan kekuatan nalar dan analisis, nilai-nilai, sikap dan motivasi, kreativitas, keterampilan komunikasi, apresiasi budaya, rasa tanggung jawab sosial dan pemahaman tentang dunia.)²⁵⁹ Kutipan tersebut menunjukkan bahwa *output* dari proses berkaitan dengan aspek intelektual, manual, kekuatan nalar dan analisis, nilai, sikap, motivasi, kreativitas, keterampilan komunikasi, apresiasi kultural, memiliki tanggung jawab sosial serta memahami dunia. Sepintas, dalam kutipan di atas, *output* dan *outcome* jadi satu.

Gambaran lebih rinci tentang *output* dan *outcome* dapat dilihat dalam tulisan Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo²⁶⁰ yang mengatakan bahwa: komponen-komponen *output* selalu mengenai kinerja siswa, karena pendidikan pada dasarnya mendidik siswa. Artinya, apapun yang program yang diajukan, wujud *output*nya harus berbentuk kinerja siswa atau atau yang biasa disebut hasil belajar. Hasil belajar dapat bersifat akademik misalnya nilai hasil belajar nasional, nilai rapor, kejuaraan pada LKIR dan sebagainya. Juga dapat bersifat non-akademik misalnya harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas, kedisiplinan, kerajinan, prestasi dalam olah raga, aktivitas keagamaan, kesenian dan sebagainya.

Adapun *outcome* pada dasarnya mempertanyakan dampak dari program. Dampak biasanya muncul setelah *output* terjadi beberapa lama. Dampak dapat terjadi pada (siswa) tamatan misalnya: diterima tidaknya di perguruan tinggi, waktu tunggu dapat pekerjaan, gaji/penghasilan setelah bekerja dan sebagainya. Dampak juga dapat mengenai sekolah/madrasah, misalnya peningkatan

²⁵⁹ Ibid, 39-40

²⁶⁰ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/madrasah*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Grup, 2011), hlm. 376-377

popularitas sekolah/madrasah, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah/madrasah dan sebagainya.²⁶¹ Kajian tentang output di atas selanjutnya mengarah pada kajian tentang lulusan madrasah. Bagi madrasah, kualitas lulusan yang diharapkan adalah kualitas lulusan yang memiliki kompetensi-kompetensi sebagaimana disebutkan dalam SKL MA yaitu: sikap spiritual dan sosial berkaitan dengan memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berakhlak mulia, berilmu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam serta dalam menempatkan diri sebagai cerminan bangsa dalam pergaulan dunia. Aspek pengetahuan berkaitan dengan Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif dalam ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait penyebab serta dampak fenomena dan kejadian dan aspek keterampilan berkaitan dengan memiliki kemampuan pikir dan tindak yang efektif dan kreatif dalam ranah abstrak dan konkret sebagai pengembangan dari yang dipelajari di sekolah secara mandiri.²⁶² Adapaun penjelasan dari SKL di atas bila dikaitkan dengan ajaran Islam adalah:

Pertama, kompetensi vertikal dan sosial mendapat perhatian tinggi dalam ajaran Islam seperti yang termaktub dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 112 yaitu:



²⁶¹ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/madrasah*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Grup, 2011) hlm. 376-377

²⁶² PP Mendikbud Tentang SKL Pendidikan Dasar dan Menengah No. 54. Tahun 2013

Artinya:

*Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. yang demikian itu karena mereka kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh para Nabi tanpa alasan yang benar. yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas.*²⁶³

Dalam ayat di atas terdapat nilai vertikal yang disebut dengan *hablun minallah* dan nilai sosial yang disebut dengan *hablun minannas*. Kompetensi spiritual dan sosial itu sebenarnya berkaitan dengan akhlak vertikal dan sosial, maksudnya adalah sebagai makhluk (مخلوق) manusia harus berakhlak (تخلق) dengan akhlak yang baik (حُسن الخلق) kepada Allah (خالق) dan sesama makhluk (مخلوق). Akhlak terhadap Allah itulah yang menuntut kompetensi *mu'min, muttaqin dan muhsin* dalam diri peserta didik sebagaimana dijelaskan dalam Hadits yang mengisahkan dialog antara Nabi Muhammad dengan Jibril as.

Kompetensi sosial juga ditunjukkan dalam Hadits berikut ini:

عن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمي. متفق عليه.

Artinya:

*Dari Ma'an bin Basyir r.a. Rasulullah SAW bersabda: perumpamaan orang yang beriman dalam kasih sayang dan cinta kasih seperti halnya satu badan, jika salah satu anggota merasa sakit maka yang lain ikut merasa panas dan tidak bisa tidur".*²⁶⁴

Berdasarkan Hadits di atas, dipahami bahwa kompetensi sosial yang diinginkan oleh pendidikan Islam adalah adalah yang gemar tolong menolong

²⁶³Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Q.S. Ali Imran: 112

²⁶⁴ Hadits Muttafaqun 'alaih dalam Shahih Bukhari dan Muslim dalam Al-Maktabah Syamilah

Dalam SKL Madrasah Aliyah di atas, kalimat yang menunjuk sikap spiritual adalah siswa memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, sedangkan yang mengarah pada aspek sosial adalah siswa berakhlak mulia, berilmu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam serta dalam menempatkan diri sebagai cerminan bangsa dalam pergaulan dunia. Adapun aspek pengetahuan mengarah pada pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif dalam ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait penyebab serta dampak fenomena dan kejadian. Sedangkan yang terakhir adalah kompetensi pengetahuan memiliki kemampuan pikir dan tindak yang efektif dan kreatif dalam ranah abstrak dan konkret sebagai pengembangan dari yang dipelajari di sekolah secara mandiri.

Menurut Sallis, banyak hal yang menentukan dampak dalam pendidikan, di antaranya adalah:

“outstanding teachers, high moral values; excellent examination results; the support of parents, business and the local community; plentiful resources; the application of the latest technology; strong and purposeful leadership; the care and concern for pupils and students; a well-balanced and challenging curriculum”.²⁶⁷ "Guru yang luar biasa, nilai-nilai moral yang tinggi; Hasil pemeriksaan yang sangat baik; dukungan orang tua, bisnis dan masyarakat setempat; sumber berlimpah; penerapan teknologi terbaru; kepemimpinan yang kuat dan terarah; perhatian dan kepedulian bagi siswa dan mahasiswa; kurikulum yang seimbang dan menantang

Berdasarkan kutipan tersebut, penentu mutu sebagai bagian dari dampak pendidikan adalah guru, nilai-nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang sangat baik, dukungan orang tua, bisnis dan masyarakat setempat, sumber daya berlimpah, penerapan teknologi terbaru, kepemimpinan yang

²⁶⁷Edward Sallis, *Total Quality Management In Education, Third Edition*, 2002, Stylus Publishing, Inc. USA, hlm. 14-15

kuat dan memiliki tujuan, perhatian terhadap siswa dan mahasiswa, kurikulum yang seimbang dan menantang.

Jadi penentu mutu dalam pendidikan tidak bisa mengandalkan satu komponen saja, tetapi seluruh komponen yang berbeda tetapi berkaitan satu sama lain untuk mewujudkan tujuan bersama yang dicita-citakan. Keberadaan komponen-komponen tersebut hanya bisa dibedakan tetapi tidak bisa dipisahkan.

BAB VII

MENUJU PENDIDIKAN ISLAM YANG IDEAL

A. Konsep Pendidikan Yang Komprehensif

Pendidikan harus dilihat secara komprehensif tanpa memberikan penekanan pada satu sisi dan mengabaikan sisi yang lain. Pendidikan bukan hanya berkaitan dengan transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga transfer nilai (*transfer of value*) serta keterampilan (*skill*). Pendidikan bukan hanya proses yang bertujuan untuk mendidik individu yang berguna bagi dirinya sendiri (*tujuan individu*), mendidik individu untuk meraih cita-cita masa depannya (*tujuan profesional*) tetapi juga mendidik individu yang berguna bagi orang di luar dirinya (*tujuan sosial*; orang tua, masyarakat, bangsa dan negara). Karena pendidikan bukan proses menjadikan orang menjadi egois (*selfish*) dan tidak mau tau (*apatis*), cuek (*easy going*) terhadap realitas sosial. Seperti salah satu pilar dari empat pilar pendidikan UNESCO yaitu *learn to live together* (belajar untuk hidup bersama)²⁶⁸. Pendidikan di sisi lain di lihat sebagai proses humanisasi (*humanization*) sebagai lawan dari dehumanisasi (*dehumanization*).

Ada juga yang menganalogikan pendidikan dengan sebuah “baju” Mengapa?. Dalam beberapa hal, memang pendidikan mirip dengan sebuah “baju”, baju harus dijahit, diukur (apakah *Large/L*, *Medium/M* atukah *Small/S*) dan diberi warna sesuai dengan keinginan pemakainya. Dengan deminikian, pendidikanpun harus dikemas sesuai dengan selera pemakainya (*dinamis, responsif, fleksibel, future oriented*) untuk bisa selalu tampil relevan. Sesuatu yang relevan untuk saat ini, belum tentu relevan untuk beberapa tahun yang akan datang. Seperti baju yang bisa saja cocok ukurannya saat ini, tetapi bisa jadi tidak cocok (kebesaran) untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang.

Dalam konteks ajaran Islam, pendidikan di samping untuk mendidik individu yang memiliki kesalehan ritual (*abdullah*), juga untuk mendidik individu yang memiliki

²⁶⁸ Dalam Istilah Unesco disebut dengan *Four pillars of education* yaitu belajar untuk mengetahui (*learn to know*), belajar untuk berbuat (*learn to do*), belajar untuk menjadi pribadi yang profesional (*learn to be*), belajar untuk hidup bersama (*learn to live together*) yang semuanya melalui proses pendidikan seumur hidup (*life long education*).

kesalahan sosial sebagai manifestasi dari fungsi kekhalifahan di muka bumi (*khalifatullahi fi al-ardi*).²⁶⁹

B. Konsep Ilmu dan Pendidikan

Ilmu berbeda dengan pengetahuan, jika ilmu disebut *science* (sains) maka pengetahuan disebut *knowledge*. Dalam bahasa sehari-hari yang berbicara bahasa Arab, sering menyebut kata *al-'ilmu wa al-ma'rifah* (ilmu dan pengetahuan). Menurut Quraisy Syihab, kata ilmu dengan berbagai bentuknya terulang 854 kali dalam Al-Quran. Kata ini digunakan dalam arti proses pencapaian pengetahuan dan objek pengetahuan. *'Ilm* dari segi bahasa berarti *kejelasan*, karena itu segala yang terbentuk dari akar katanya mempunyai ciri kejelasan. Perhatikan misalnya kata *'alam* (bendera), *'ulmat* (bibir sumbing), *'a'lam* (gunung-gunung), *'alamat* (alamat), dan sebagainya. *Ilmu* adalah pengetahuan yang jelas tentang sesuatu. Sekalipun demikian, kata ini berbeda dengan *'arafa* (mengetahui) *'a'rif* (yang mengetahui), dan *ma'rifah* (pengetahuan).

Dalam kajian bahasa Arab, *ilmu* berasal dari *'ilm*, jamaknya *'ulum*. Dari kata ini muncul kata *'aliim* jamaknya *'ulama*. Orang yang mengajar disebut *mu'allim*, penuntut ilmu disebut *muta'allim* atau *thaalibu al-ilmi* (penuntut ilmu). Dalam beberapa hal disebut pula dengan kata *muriidun* (murid) yang berarti orang yang ingin/berkehendak untuk tujuan tertentu. *Muridun* bisa jadi adalah *isim fa'il* dari *araada yuriidu muriidun*. Jadi, misi utama siswa pada dasarnya adalah membangun *iradah* (kehendak) untuk sukses. Jika *iradah* telah dibangun kuat bahkan bisa menjadi prinsip hidup, maka jalan kesuksesan insya Allah akan tercapai. Dalam pepatah Inggris ada ungkapan: *where there is will there is a way*. Di mana ada *iradah*/kemauan di sana ada jalan.

Kata “pendidikan” dalam bahasa Inggris disebut *education*, dalam bahasa Latin disebut *educatio*, dalam bahasa Yunani disebut *pedagogy* dan *andragogy* sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan *tarbiyah*, *ta'dib* atau *ta'lim* serta kata *tadris*, walaupun istilah yang terakhir ini kurang lazim di telinga.

²⁶⁹ Lihat Q.S.51:56 dan Q.S.2:30,38:6)

Oleh karena itu, di bawah ini akan dibahas konsep-konsep istilah tersebut sebagai gambaran awal tentang konsep pendidikan.

Pendidikan berasal dari kata “didik” lalu mendapat awalan *me* sehingga menjadi mendidik, artinya memelihara atau memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan diperlukan adanya ajaran, tuntunan dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan fikiran.²⁷⁰

Kata *mendidik* sendiri merupakan terjemahan dari kata *pedagogi*. *Pedagogi* berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari kata *paed* dan kata *ago*. *Paed* artinya anak dan *ago* artinya saya memimpin. Sehingga hakikat pedagogi ialah anak (yang) saya memimpin (nya).²⁷¹ Kata *pedagog* muncul dari istilah *pedagogos* yaitu kata yang digunakan untuk seorang laki-laki di zaman Yunani Kuno yang sehari-harinya bekwajiban membawa anak ke sekolah (*gymnasium*). Selanjutnya, apa yang dilakukan oleh pedagogos itu dijadikan simbol untuk menunjuk perbuatan mendidik. Dari sini pula lahir konsep *andragogy* yang mengarah pada *adult education*.

Knowles membedakan cara mengajar kepada anak yang disebut *pedagogi* dengan cara mengajar kepada orang dewasa yang dinamakan *andragogi*. Knowles berkeyakinan bahwa cara orang dewasa belajar sangat berbeda dengan cara anak belajar. Menurut Knowles, *pedagogi* berasal dari istilah Yunani *paid* (anak) dan *agogus* (membimbing); sementara *andragogi* dari istilah Yunani *aner*, *andr* (orang dewasa) dan *agogus* (pembimbing). *Pedagogy means specifically “the art and science of teaching children while andragogy is the art and science of helping adults learn.”*²⁷² *Pedagogi* dan *andragogi* tidak harus dipertentangkan, tetapi saling melengkapi dalam pendidikan.

Dalam Bahasa Inggris, *education* (pendidikan) berasal dari kata *educate* (mendidik) artinya memberi peningkatan (*to elicit, to give a rise to*) dan

²⁷⁰ Muhibbin Syah, , *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosda karya Bandung, 1995, hlm:10

²⁷¹ Oong Komar, *Pilsafat Pendidikan Non-formal*, Pustaka Setia, jakarta, 2007, hlm.15.

²⁷² Knowles, Malcom S. *The Moderns Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*. New York: Association Press, 1970, hlm. 37-38.

mengembangkan (*to evolve and to develope*). Dalam pengertian sempit, *education* atau pendidikan berarti proses perbuatan untuk memperoleh ilmu pengetahuan.²⁷³

Kata “*education*” yang dimaknai dengan *to evolve and to develop* menunjukkan bahwa proses perkembangan (*development*) dalam proses pendidikan bukanlah proses yang cepat dan *bim salabim* tetapi pelan-pelan/berevolusi (*to evolve*). Hal ini ada kesesuaian dengan pendapat yang dikemukakan oleh M. Jamaluddin Al-Qasimi²⁷⁴ yaitu “*al-tarbiyatu hiya tabligu al-syai’ ila kamalihi syai’an fasyaian*/proses penyampaian sesuatu setahap demi setahap sampai pada tahap kesempurnaan”, atau seperti yang diungkapkan oleh Al-Asfahani²⁷⁵ yaitu: “*insya’u al-syai’ halan fa haalan ila haddi al-tamaami*/ menumbuhkan sesuatu secara bertahap, setapak demi setapak sampai pada batas kesempurnaan”. Definisi Al-Qasimi maupun Al-Asfahani di atas didasarkan pada pandangannya tentang makna *tarbiyah* yang merupakan bentuk *mashdar* (*derivative*) dari *rabba yurabby, tarbiyatan*²⁷⁶.

Dengan demikian, pendidikan adalah: *the total process of of developing human abilities and behaviours, drawing on almost all life’s experience*/ seluruh tahapan pengembangan kemampuan-kemampuan dan prilaku manusia dan proses penggunaan hampir seluruh pengalaman kehidupan.

Pendidikan juga seringkali disebut sebagai “usaha sadar” seperti definisi dalam UUSPN yaitu: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara²⁷⁷.

C. Asas Pendidikan

²⁷³ Ibid,hlm:10

²⁷⁴ Muhammad Jamaludin Al-Qasimi, *Tafsir Mahasin al-Ta’wil*, Cairo, Daru al-Ahya’, Juz I,hlm.8

²⁷⁵ Abdurrahman Annahlawi, *Ushulu tarbiyatil Islam wa asalibuha*, Beirut, Daru al-Fikri,I/1979,hlm.17

²⁷⁶ Para pemikir pendidikan Islam berbeda pendapat tentang kata yang paling tepat untuk pendidikan Islam, apakah *Tarbiyah* (*rabba yurabby, tarbiyatan*), *Ta’lim* (*a’l’lama, yu’allimu ta’liman*) ataukah *Ta’dib* (*addaba, yuaddibu, ta’diban*) bahkan ada juga istilah *Tadris*. Dengan Argumentasi yang kuat baik Aqli maupun naqli masing-masing melegitimasi pendapatnya seperti antara Abdurrahman Al-Nahlawi, Fatah Jalal, Naquib Al-Attas dan sebagainya. Tetapi, dari kelaziman yang terjadi, kata *tarbiyah* lebih umum dipakai untuk Istilah Pendidikan dibanding lainnya seperti yang dikatakan oleh Ahmad Tafsir. Dalam Konteks Perguruan Tinggi Islam (PTAIN) misalnya, Fakultas yang ada adalah *fakultas Tarbiyah* untuk Fakultas Pendidikan bukan *fakultas Ta’lim*, atau *Fakultas Ta’dib*. Sedangkan untuk jurusan biasanya menggunakan Istilah *Tadris* seperti Tadris IPA,IPS, MATEMATIKA dan sebagainya.

²⁷⁷ Lihat UUSPN tahun 2003, Pasal I Bagian Ketentuan Umum.

Apakah yang dimaksud dengan *asas*? *Asas* (Arab: *asasun*, jamaknya *usus*) sama dengan *al-mbadi'u* yaitu sesuatu yang menjadi dasar, landasan tolak pijak (*starting point*) atau dalam bahasa Arab diungkapkan dengan *ma bunia 'alaihi ghairuhu*. Yaitu sesuatu yang yang lain dibangun di atasnya. Selanjutnya apakah yang menjadi landasan pendidikan?. Secara umum, yang menjadi landasan pendidikan ada empat yaitu, *pilosofis*, *sosiologis*, *teknologi* dan *religijs*.

Pertama, asas pilosofis. *Asas pilosofis* sangat penting sebagai landasan pendidikan. Hal ini karena sebagai induk ilmu pengetahuan (*mother of science*), pilsafat akan menentukan arah proses penyelenggaraan pendidikan. Ole karena itu, dalam kurikulum perguruan tinggi, terdapat mata kuliah pilsafat pendidikan, yang secara sederhana dipahami sebagai aplikasi pilsafat dalam dunia pendidikan. Adapun hubungan antara pilsafat dan pendidikan adalah pilsafat akan mengkaji tentang apa yang ingin diketahui, bagaimana cara mendapatkannya serta apa nilai/manfaat pendidikan bagi manusia. Persoalan pertama adalah wilayah *ontologi*, persoalan kedua wewenang *epistimologi* dan yang ketiga adalah tugas dari *aksiologi*.

Pengaruh pilsafat dalam dunia pendidikan dapat dilihat secara makro dan secara mikro.

- 1) Secara *makro*, pengaruh faktor pilosofis dalam suatu negara akan memberi dampak terhadap arah tujuan pendidikan nasional serta perwujudan manusia yang diinginkan oleh suatu negara. Sebagai contoh, bagi bangsa Indonesia, Pancasila telah menjadi dasar negara dan pandangan hidup segenap bangsa indonesia. Ini berarti bahwa nilai-nilai pancasila harus menjadi acuan dalam pengembangan proses pendidikan. Karena pilsafat di sisi lain dipahami sebagai sistem nilai (*value system*) serta pandangan hidup (*way of life*) yang mendasari penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Secara *mikro*, pengaruh pilsafat tampak dalam proses belajar mengajar yang terjadi di dalam kelas. Dalam hal kurikulum (misalnya) yang merupakan komponen pokok dalam proses pembelajaran -karena memuat materi bahan interaksi pendidik dan peserta didik-apakah kurikulum disusun dan dikembangkan berdasarkan pilsafat perennialisme, esensialisme, konstruktivisme, pragmatisme ataukah ekletik yaitu mengambil sisi baik dari masing-masing aliran tersebut. (lebih lanjut lihat bagian Aliran-aliran pokok pilsafat dalam pendidikan).

Kedua, *asas sosiologis*. Dalam proses pendidikan, asas sosiologis ini dianggap penting karena proses pendidikan yang dilakukan untuk mengembangkan berbagai kompetensi peserta didik, tidak lepas dari konteks sosio-budaya. Anak didik hidup untuk bersosialisasi dan bukan untuk mengisolasi diri dengan lingkungan sosial.

Hal ini berarti bahwa asas sosiologis akan memberikan pijakan yang mendasar untuk menentukan apa yang cocok dipelajari oleh peserta didik, bagaimana mempelajari bahan tersebut, sehingga hasil (*out-put*) atau dampak (*out-come*) proses pendidikan yang dijalankan relevan dengan tuntutan zaman serta masyarakat di mana peserta didik berada.

Ketiga, *asas teknologi/ilmu pengetahuan*. Asas ini menggaris bawahi bahwa garapan pendidikan adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan isi kurikulum pendidikan. Sedangkan isi kurikulum itu sendiri merupakan kumpulan pengalaman manusia yang disusun secara sistematis dan sistemik sebagai hasil dari kebudayaan manusia. Oleh karena itu, isi (*content*) kurikulum pendidikan pada hakikatnya adalah penetapan isi atau ilmu yang relevan dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat.

Dalam kenyataannya asas teknologi ini seringkali kurang maksimal penerapannya. Tetapi ketidakmaksimalan tersebut bukan karena pengelolaan kurikulum yang setengah hati, tetapi lebih disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat yang terkadang belum terserap dalam kurikulum pendidikan. Tidak heran jika banyak terjadi *alumnus* (jamaknya: *alumni*) banyak yang gagap dengan kemajuan yang ditemukan di tengah masyarakat karena perkembangan IPTEK yang (seolah-olah) mengikuti deret ukur sedangkan kurikulum pendidikan menggunakan deret hitung.

Ke empat, *asas religius*. Asas ini memberikan gambaran bahwa proses pendidikan, khususnya pendidikan islam harus didasarkan atas sumber pokok ajaran islam yaitu Qur'an dan hadits. Dari asas inilah lahir beberapa hal yang melandasi pendidikan islam yaitu:

- 1) *Asas tauhid*, implikasi asas ini dalam proses pendidikan islam adalah seluruh proses pendidikan yang dilaksanakan tidak boleh lepas dari konsep tauhid. Tauhid secara bahasa berarti mengesakan Allah SWT (*monotheis*). Oleh karena itu, *politheisme* (*syirik*) ataupun *mulhid* (*atheis*) bertentangan dengan prinsip atau asas pendidikan Islam.

- 2) *Asas tawazun/ Keseimbangan*, maksudnya adalah proses pendidikan yang dijalankan harus memuat keseimbangan antara teori dan praktik (ilmu dan amal).
- 3) *Asas integralistik*. Implikasi asas ini dalam proses pendidikan adalah terintegrasinya antara ilmu umum dan ilmu agama, duniawi dan ukrawi dalam proses pendidikan. Semua ilmu (ilmu umum atau ilmu agama) berasal dari Allah SWT. Oleh karena itu, adalah yang sangat wajar bila ilmu-ilmu tersebut digunakan untuk mendekatkan diri kepada-Nya (*taqarrub ilallah*).
- 4) *Asas tasamuh*, pendidikan harus didasarkan pada upaya untuk melahirkan sikap toleransi peserta didik dalam hidup dan kehidupan. Sikap toleran ini sangat penting dalam konteks masyarakat pluralistik. Apalagi, pluralisme (suku, agama, bahasa dan sebagainya) merupakan sunnatullah.
- 5) *Asas persamaan al-musawaatu*, asas ini menuntut proses pendidikan didasarkan atas pandangan yang memposisikan peserta didik secara adil tanpa diskriminatif. Prinsip ini sangat penting diterapkan untuk menghindari terjadinya kecemburuan sosial peserta didik karena perhatian guru yang terkadang lebih memperhatikan sebagian siswa dan siswa yang lain diabaikan.
- 6) *Asas relevansi*, asas relevansi memberikan pijakan yang berkaitan dengan kesesuaian proses pendidikan dengan tuntutan zaman. Prinsip ini berimplikasi pada proses pendidikan yang dituntut selalu mampu merepon tuntutan zaman. Salah satu ungkapan sayyidina Ali yang cukup terkenal adalah: '*allimu auladakum fainnahum makhluquuna lizamanin ghairi zamanikum*. Didiklah anakmu, karena mereka dilahirkan di zaman yang berbeda dengan zamanmu.

C. Pendidikan dalam berbagai Perspektif

1. Pendidikan & Pengembangan Potensi (dari *potensial* menjadi *aktual*)

Pada diri siswa/siswi atau individu pada umumnya terdapat dua jenis kapasitas (*capacity*) yang dimiliki sebagai bagian dari proses pengembangan yaitu kapasitas/kemampuan potensial (*potential capacity*) dan kapasitas/kemampuan aktual (*actual capacity*). Proses pendidikan pada hakikatnya bertujuan membantu pertumbuhan dan perkembangan potensi siswa tersebut dari sebatas *potensial* menjadi *aktual*. *Kemampuan potensial* merujuk kepada kemampuan yang bersifat internal, laten (masih tersembunyi), bakat alami yang dimiliki masing-masing individu. Sebagai contoh: Si A memiliki suara

yang merdu, nyaring (basic vocalnya kuat). Ini adalah kemampuan potensialnya. Lalu apakah ini jaminan kelak Si A akan menjadi seorang penyanyi terkenal?. Jawabannya belum tentu. Dia memerlukan wadah, media untuk menjadikan kemampuan potensialnya itu menjadi kemampuan aktual. *Kemampuan aktual* adalah kemampuan yang terwujud secara kongkrit, nyata sebagai kelanjutan dari kemampuan potensial yang diasah melalui proses pendidikan yang dilaksanakan.

Oleh karena, itu, dalam pendidikan, unsur yang sangat mempengaruhi proses pertumbuhan dan perkembangan siswa terdapat istilah *nativisme*, *empirisme* dan *konvergensi*.

- Nativisme (**Schopenhauer, Jerman ,1788-1880**). Kata *Nativisme* berasal dari bahasa Latin *nativus* (Kelahiran). Tokohnya adalah Schopenhauer. Aliran ini berpendapat bahwa tiap-tiap anak sejak dilahirkan sudah mempunyai berbagai pembawaan yang akan berkembang sendiri menurut arahnya masing-masing. Aliran ini disebut juga aliran *pessimist*, karena menganggap proses pendidikan (lingkungan) tidak bisa berbuat apa-apa dan pendidikan tidak perlu²⁷⁸. Aliran nativisme disebut pula dengan hereditas/keturunan. Kajian tentang genetika saat ini telah sampai pada unsur gen manusia terkecil yang disebut *Deoxyribonucleit Acid* (DNA). Secara garis besarnya, pembawaan sifat turunan yang mempengaruhi perkembangan individu dibagi dua yaitu *Genotipe* dan *Fenotipe*. *Genotipe* merupakan seluruh faktor bawaan seseorang yang walaupun dapat dipengaruhi oleh lingkungan, tetapi tidak jauh menyimpang dari sifat dasar yang ada. Sedangkan *fenotipe* adalah karakteristik seseorang yang tampak dan dapat diukur seperti warna mata, warna kulit ataupun bentuk fisik²⁷⁹. Dari penjelasan ini tampak bahwa pembawaan dengan bakat itu berbeda walaupun terdapat kesamaan. Perbedaannya adalah: Pembawaan mencakup seluruh potensi bawaan, sedangkan bakat (*aptitude*) adalah salah satu bagian dari bawaan yang termasuk bawaan positif berupa kemampuan lebih yang dimiliki individu dibanding dengan lainnya.
- Naturalisme (J.J. Rousseau 1712-1778), aliran ini berpendapat bahwa semua anak lahir dengan pembawaan baik, dan tidak ada seorangpun anak yang

²⁷⁸ Lihat M. Ngalim Purwanto., *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, PT Remaja Rsdia Karya Bandung, hlm.16

²⁷⁹ Bambang Syamsul Arifin, *Psikologi Agama*, Pustaka Setia, 2008,hlm.78

membawa pembawaan jelek. Bahkan anak yang memiliki pembawaan baik tersebut dapat rusak karena pengaruh lingkungan.²⁸⁰

- Empirisme (**John Locke & Francis Bacon**). Teori ini beranggapan bahwa anak yang baru dilahirkan diumpamakan seperti kertas putih yang belum tertulis (*a sheet of white paper*). Aliran ini berpendapat bahwa sejak lahir anak tidak mempunyai bakat dan pembawaan apa-apa. Oleh karena itu, pengetahuan manusia akan diperoleh melalui pengalaman (empiris) yang masuk melalui proses panca indera. Jadi proses pendidikan menurut aliran ini begitu penting dalam proses pertumbuhan dan perkembangan individu.
- Konvergensi (**W. Stern**). Pertumbuhan dan perkembangan anak dipengaruhi oleh baik faktor bawaan maupun faktor lingkungan (*Konvergensi*). Pendapat W. Stern ini adalah pendapat yang mengkombinasikan antara kedua aliran sebelumnya.²⁸¹

Walaupun pendapat yang ke tiga (W. Stern dengan teori Konvergensinya) yang lebih masuk akal, tetapi bagaimanapun juga patut dihargai pendapat yang pertama dan kedua. Sebab pendapat yang ke tiga muncul sebagai pelengkap hal yang tidak tersentuh dalam aliran nativisme ataupun empirisme. Di sini, berlaku pepatah Arab yang mengatakan: “*Al-fadlu lil muftadi’ walau ahsanal muftady*” yang kurang lebih berarti: *keutamaan tetap bagi yang pertama/pemula (sang perintis) walaupun yang datang berikutnya itu lebih baik/sempurna.*

Bukan bermaksud *apologi* serta menunjukkan sikap reaktif, tetapi kenyataan sebenarnya bahwa di dalam ajaran Islam, konvergensi antara faktor bawaan (nativisme) dan unsur lingkungan (empirisme) ini sudah dengan tegas termaktub dalam ajaran Islam.

Hal ini tercermin dalam hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Muslim dari Abu Hurairah. ***Ma min mauludin illa yuladu ‘alal fitrah Fabawahu yhawwidanihi***

²⁸⁰ Din Wahyudin, dkk. Pengantar Pendidikan, UT, 2002, hlm. 1.11

²⁸¹ Sebagai gambaran betapa pentingnya pengaruh pendidikan bagi proses perkembangan individu yang positif adalah cerita yang berasal dari dua ahli psikologi Perancis bernama Itard dan Sanguin. Keduanya pernah meneliti tentang anak-anak yang diasuh oleh serigala. Mereka menemukan dua orang bayi yang dipelihara oleh sekelompok serigala di sebuah gua. Ketika ditemukan, kedua bayi tersebut sudah berusia anak-anak. Namun keduanya tidak menunjukkan kemampuan yang seharusnya dimiliki anak-anak. Mereka tidak mampu mengucapkan kata-kata kecuali suara “auman” layaknya suara serigala. Mereka juga berjalan dan merangkak serta makan dengan menjilat seperti serigala. Setelah dikembalikan ke masyarakat luas, anak-anak kecil itu ternyata mati karena tidak bisa adaptasi. Hal yang hampir mirip juga ditemukan di India, anak lelaki asuhan serigala dijumpai pada usia 14 tahun. Kehidupan ala serigala telah mempengaruhi perilaku, sikap dan kemampuan indrawinya. Gigi serinya juga tajam, menyerupai taring dan penciumannya lebih tajam, lidahnya menjulur dan jalan merangkak. Anak itu diberi nama Manu, yang ahirnya senasib dengan cerita yang pertama, yaitu mati karena tidak bisa beradaptasi. Cerita ini sebagai ilustrasi positif buat para orang tua/pendidik pada umumnya bahwa lingkungan pendidikan amat penting bagi proses perkembangan anak didik sejak dini. Lebih lanjut lihat footnote no.12, hlm.54-55

au yunasshiraanihi au yumajjisaanihi. Menurut Muhaimin, kata *Fitrah*, di samping berarti “suci”, *fitrah* juga berarti *potensi* dan beberapa arti lain yang merujuk pada potensi dasar manusia. Kata “*fitrah*” memiliki beragam makna di antaranya: (1). *Fitrah* berarti Suci (*Thuhr*), (2) *Fitrah*: berarti Islam, (3) *fitrah* berarti mengakui KeEsaan Allah, (4) *fitrah* berarti murni, (5) *Fitrah* berarti Kondisi penciptaan manusia yang cenderung menerima kebenaran , (6) *Fitrah* berarti potensi dasar manusia, (7) *fitrah* berarti ketetapan/kejadian asal manusia, (8) *Fitrah* berarti Tabiat alami (*human nature*) dan (9) *fitrah* berarti *ghorizah/insting*.²⁸²

Kata *fitrah* berasal dari kata “*al-fathr*” yang berarti belahan, dan dari makna ini lahir makna-makna antara lain “penciptaan” atau “kejadian”. Berkaitan dengan *Fitrah* ini, Muhammad bin Asyur seperti yang dikutip oleh Quraisy Syihab menyatakan bahwa: “*alfithratu hiya al-nidhamullazy aujadahullahu fi kulli makhluuqin, wal fithratullaty takhussu nau’al insani hiya ma khalaqahullahu ‘alaihi jasadn wa aqlan/* *Fitrah* adalah bentuk dan sistem yang diwujudkan Allah pada setiap makhluk. *Fitrah* yang berkaitan dengan manusia adalah apa yang diciptakan Allah kepada manusia yang berkaitan dengan jasmani dan akalny (serta ruhny)”²⁸³.

Bila hubungkan dengan unsur bawaan (potensi) dan unsur lingkungan (empiris), maka gambarannya adalah:

- 1) Unsur bawaan/potensi dasar berupa *fitrah*: *Ma min mauluudin illa yuladu ‘alal Fitrah*. Kata *Fitrah* di samping berarti suci, juga berarti potensi dasar manusia. Oleh karena itu, proses pendidikan dianggap penting bahkan menuntut ilmu adalah suatu kewajiban sebagai upaya untuk pengembangan *fitrah* suci atau potensi dasar tersebut.
- 2) Unsur Lingkungan. Hal ini tersirat dalam lanjutan hadits di atas yaitu: *Faabawahu yuhawwidanihi au yunasshiraanihi au yumajjisaanihi*. Dalam hadits ini, Kata Bapak dan Ibu (*abawahu*) adalah simbol dari lingkungan yang akan menentukan proses pertumbuhan dan perkembangan anak. Dalam istilah pendidikan *informal*, orangtua/Ibu-Bapak dalam rumah tangga adalah Lingkungan, dalam pendidikan *formal*

²⁸² Lebih lanjut lihat Muhaimin .&A.Mujib dalam *Pemikiran Pendidikan Islam (Kajian Pilosofik dan Kerangka Dasar Operasionalnya)*, Trigenda Karya Bandung, hlm:13-21

²⁸³ M. Quraisy Syihab, *Wawasan Al-Qur’an, Tafsir Maudlu’i Atas Pelbagai Persoalan Umat*, Mizan, Bandung, 1996, hlm.289

Guru dan sekolah adalah lingkungan dan dalam pendidikan *non-formal* (masyarakat luas adalah lingkungan). Ketiga lingkungan tersebut berperan penting dalam proses pertumbuhan biologis atau perkembangan psikologis individu peserta didik.

Sebagai upaya pengembangan seluruh potensi, maka salah satu hal penting yang membantu untuk memaksimalkan pertumbuhan dan perkembangan potensi peserta didik adalah mengetahui hakikat peserta didik.

2. Pendidikan dan Pelestarian Nilai

Nilai (*values*) merupakan realitas yang abstrak. Nilai kita rasakan dalam diri kita masing-masing sebagai daya pendorong atau prinsip yang menjadi pedoman dalam hidup. Oleh karena itu, persoalan nilai menduduki posisi yang penting dalam kehidupan seseorang, sampai suatu tingkat di mana orang lebih siap untuk mengorbankan hidup mereka daripada mengorbankan nilai.

Jadi, walaupun nilai itu abstrak, tetapi akan terwujud secara kongkrit dalam pola pikir, sikap (*attitude*) ataupun perilaku individu, kelompok berdasarkan nilai-nilai yang diyakininya. Karena nilai merupakan kaidah hidup sebagai internal driver dalam menuntun atau mengarahkan perilaku yang meyakinkannya.

Seseorang yang berpegang teguh pada nilai-nilai agama (*religious values*) tentu akan menunjukkan perilaku religius dalam hidup dan kehidupan, apalagi nilai-nilai agama diyakini memiliki kebenaran mutlak karena bersumber dari wahyu ilahi (*divine truth*). Begitupula dalam konteks sosial di mana individu berada, nilai-nilai sosial yang diyakini akan terwujud dalam perilakunya di tengah masyarakat dan selanjutnya akan mewarnai masyarakat tersebut secara menyeluruh. Namun nilai-nilai sosial tidak memiliki makna absolut atau mutlak. Bukan saja karena nilai-nilai sosial lahir dari masyarakat seperti nilai-nilai yang ada dalam tradisi, tetapi juga karena konteks sosial yang berbeda (*heterogen*) serta *pluralis* yang tidak mesti sama antara satu dengan lainnya.

Walaupun nilai sosial bersifat relatif, tetapi ada juga nilai-nilai sosial yang bersifat universal karena pengaruh agama di dalamnya seperti nilai kejujuran, keadilan,

toleransi dan sebagainya. Bahkan dalam konteks ajaran Islam -walaupun tidak *muttafaqun 'alaihi* (tidak disetujui secara menyeluruh) tetapi *mukhtalafun fihi* (masih dalam kontroversi)-, nilai-nilai tradisi juga dijadikan sebagai hukum (*al-adah muhakkamah*).

Pendidikan adalah proses pelestarian nilai (*konservasi nilai*). Hal ini didasari oleh suatu pertimbangan bahwa kita melihat masa atau waktu menjadi tiga, yaitu masa lalu (*past time*), masa sekarang (*present time*) dan masa yang akan datang (*future time*). Nilai-nilai positif masa lalu perlu dilestarikan melalui pendidikan, karena seringkali nilai-nilai positif masa lalu dilihat hanya sebagai cerita, *nostalgia* yang terkadang dianggap *out of date* dan tidak *up to date*, sehingga tidak dianggap “trend” masa sekarang atau yang akan datang dan cenderung diabaikan. Padahal, banyak (walaupun tidak semua) nilai-nilai positif masa lalu tetap relevan untuk diterapkan dalam kehidupan. Jadi, ada nilai-nilai statis yang perlu dipertahankan disamping nilai-nilai dinamis seiring dinamika yang dilalui masyarakat dalam laju maju perkembangan zaman.

Nilai-nilai masa lalu berupa kejujuran, keadilan, toleransi, gotong royong dan sebagainya yang dulu begitu kental menjadi tradisi masyarakat, kini sudah mulai berkurang untuk tidak dikatakan hilang sama sekali. Gelombang keras arus modernisasi telah menyeret sebagian nilai-nilai positif, sehingga masyarakat mengalami erosi dan polusi nilai-nilai kemanusiaan. Padahal, bila dikaitkan dengan zaman, nilai-nilai itu seharusnya tetap menjadi *driver of change* dan bukan *drived by change* yakni ikut terseret arus kemana perubahan itu terjadi. Di sinilah proses pendidikan menemukan dan menegaskan *urgensi* dan *signifikansinya*.

Dalam ajaran Islam, ilmu dan proses mendapatkannya (pendidikan) bukanlah sesuatu yang bebas nilai (*free of value*) tetapi terikat oleh nilai (*value bond*). Oleh karena itu, menuntut ilmu bukan hanya suatu kewajiban, tetapi juga memiliki nilai tambah (*added value*) berupa nilai ibadah.

Sering terdengar ungkapan bahwa tugas guru di samping *transfer of knowledge* adalah *transfer of value*. Ini berarti bahwa proses pendidikan memerlukan internalisasi nilai. Sejauh menyangkut transfer atau internalisasi nilai ini, tugas dan peran guru adalah:

- 1) *Conservator* (pemelihara) sistem nilai yang merupakan sumber norma
- 2) *Innovator* (mengembangkan sistem nilai)

- 3) *Transmittor* (*penerus*) sistem nilai yang akan diinternalisasikan kepada peserta didik
- 4) *Interpreter* (*penerjemah*) sistem nilai baik secara langsung melalui kepribadiannya ataupun melalui langkah edukatif lainnya. Proses penerjemahan nilai ini begitu penting bagi guru, sebab tidak menutup kemungkinan ada nilai-nilai yang tidak bisa dimengerti oleh peserta didik sehingga memerlukan interpretasi. Sebagai contoh, nilai-nilai pancasila seperti nilai ketuhanan, nilai kemanusiaan, nilai persatuan, kerakyatan dan nilai keadilan perlu interpretasi guru.

Tidak semua nilai-nilai yang ada harus dilestarikan, tetapi memerlukan proses penyaringan (*filtration*). Dari filtrasi tersebut, ada nilai yang diterima (*received value*) dan nilai yang ditolak (*refused/rejected*). Nilai yang diterima inilah yang perlu dilestarikan, disosialisasikan, diinternalisasikan. Menurut Muhaimin, secara umum nilai yang berlaku dalam pranata kehidupan manusia dapat digolongkan menjadi dua macam yaitu nilai *ilahi* dan nilai *insani*.

Selanjutnya, salah satu ciri yang pasti dalam masyarakat adalah *dynamic* atau *change*. Konsekwensinya, apakah nilai juga ikut berubah?. Dalam masyarakat terdapat nilai-nilai statis yang perlu dipertahankan di samping unsur-unsur dinamis yang memang karena suatu kemestian. Sebuah adagium yang cukup populer adalah “*al-muhafadhatu ‘ala al-qadiimi al-shalihi wa al-akhzu bi al-jadidi al-ashlahi*” yaitu memegang tradisi lama yang masih relevan serta mengambil sesuatu yang baru sesuai dengan tuntutan zaman, patut dijadikan pertimbangan dalam dasar sosiologis ini. Bahkan jika konsep *al-akhzu* (mengambil) sesuatu yang baru dianggap sebagai sikap yang *responsif* dan cenderung *reaktif*, maka pendidikan pun perlu *al-ijadu* (menciptakan) nilai-nilai yang lebih baik. (*bi al-jadidi al-ashlahi*) sebagai langkah kreatif dan antisipatif

3. Pendidikan Sebagai Upaya Memanusiakan Manusia (Dari *Dehumanisasi* Menuju *Humanisasi*)

Humanisasi pendidikan adalah memanusiakan manusia melalui proses pendidikan (*humanization*) lawan katanya adalah *dehumanisasi* (*dehumanization*). Sebagai upaya memanusiakan manusia (*humanisasi*), pendidikan diharapkan mampu mengembangkan seluruh potensi manusia baik itu jasmani ataupun rohani secara simultan.

Krisis multi dimensi (*multidimensional crisis*) yang terjadi baik dari segi ekonomi, politik, budaya, akhlak, moral dan sebagainya pada dasarnya disebabkan oleh belum optimalnya pendidikan sebagai proses memanusiakan manusia. Dalam hal ini, tepat apa yang dikemukakan oleh Rager bahwa sumber berbagai persoalan (termasuk dalam dunia pendidikan) adalah *dehumanization* sehingga obatnya adalah *humanization* (memanusiakan manusia melalui proses pendidikan).²⁸⁴ Dalam upaya memanusiakan manusia lewat pendidikan, terdapat istilah *pendidikan humanis*. Namun, tidak semua pendidikan yang diklaim humanis ini bisa diterima apa adanya (*taken for granted*), karena humanis memiliki berbagai *perpektif* yang perlu langkah *selective* dalam menggunakannya. Misalnya ada *humanisme liberal*, *humanisme marxisme*, *humanisme eksistensialis* serta *humanisme religi*²⁸⁵.

- 1) *Humanisme liberal Barat* mempunyai ciri mitos atau dongeng Yunani Kuno, Manusia Versus Dewa. Manusia menguasai alam dan cenderung pada *materialisme*, bebas berfikir, penelitian ilmiah, intelektual, ekonomi produktif.
- 2) *Humanisme Marxis* mempunyai ciri reaksi terhadap gereja (*ateis*: tidak mengakui Tuhan), masyarakat tanpa kelas, menolak kebebasan dan diktator proletariat.
- 3) *Humanisme eksistensialisme* mempunyai ciri bebas memilih, bebas mencipta, reaksi kapitalisme dan reaksi pada gereja.
- 4) Sedangkan *Humanisme religi* mempunyai ciri pilsafat penciptaan manusia, relasi manusia dengan manusia (*hablun Minannas/ anthropocentris*), relasi manusia dengan Tuhan Sang Pencipta (*Hablun minallah/Theocentris*) serta hubungan dengan alam (*hablun min al-alam/cosmocentris*). Inilah yang dapat diterima dalam pendidikan kita baik dalam sistem pendidikan nasional ataupun sistem pendidikan Islam pada khususnya, yang bukan hanya mencetak individu yang memiliki “kesalehan ritual” tetapi juga “kesalehan sosial”²⁸⁶.

Jadi, humanisme islami adalah humanisme yang digali dari sumber pokok ajaran islam. Untuk memanusiakan manusia berarti bagaimana memanusiakan manusia sesuai dengan tujuan penciptaan manusia dalam AL-Qur’an. Hal ini pula yang menjadi landasan dalam pengembangan tujuan pendidikan islam.

²⁸⁴ Lebih lanjut lihat Hasan Langgulung dalam *Manusia dan Pendidikan*, Jakarta, Pustaka Al-Husna 1989, hlm.200

²⁸⁵ . Lebih lanjut, lihat *Muhaimin & A. Mujib dalam Pemikiran Pendidikan Islam, Kajian filosofik dan kerangka dasar operasionalnya*, Trigenda Karya Bandung, hlm.

²⁸⁶ Lebih lanjut, lihat footnote. No. 19

5. Pendidikan Sebagai Proses Pendewasaan

Pendidikan sebagai proses pendewasaan adalah pendidikan yang membantu proses *pertumbuhan biologis* dan *perkembangan psikologis* individu secara bertahap (*gradual*) melalui fase, tempo, irama perkembangan menuju pada tahap kesempurnaan. Sebagai proses pendewasaan, pendidikan memerlukan konsep tentang aspek kedewasaan yang diinginkan. Kata *dewasa* (pendewasaan) adalah kata yang masih umum dan belum spesifik. Sebab jika dewasa dipahami sebatas tempo dalam perkembangan usia manusia, maka banyak orang yang usianya sudah tergolong dewasa tetapi memiliki perilaku seperti anak kecil, sebaliknya, adapula orang yang secara usia/ biologis masih tergolong remaja awal, namun berpikir, bertindak dan berperilaku seperti orang dewasa. Oleh karena itu, kedewasaan tidak dipandang secara *parsial* tetapi secara integral dan komprehensif (multi-sisi), yaitu:

- 1) *Kedewasaan psikologis*, anak didik mudah dapat berkembang fungsi jiwanya, misalnya telah matang sosial, moral dan emosinya,
- 2) *Kedewasaan biologis*, peserta didik ditandai dengan kemampuan mengadakan hubungan seksual untuk melanjutkan keturunan dengan perantara alat kelaminnya, atau setelah ia mencapai akil baligh (dalam usia tertentu),
- 3) *Kedewasaan sosiologis* anak didik dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dalam konteks yang positif. Misalnya dapat mengenal dan mengamalkan kode etik masyarakat setempat.
- 4) *Kedewasaan pedagogis*, yaitu anak didik dapat menyadari hak dan kewajibannya serta bertanggung jawab atas perbuatannya.²⁸⁷
- 5) Sebagai bangsa yang beragama, terdapat satu lagi wujud kedewasaan yang diharapkan melalui proses pendidikan yaitu *kedewasaan religius*. Maksudnya adalah, anak didik yang telah mencapai *akil baligh* yang berjiwa sehat dan mampu melaksanakan tugas *taklif* yang dibebankan kepadanya, sehingga pada masa ini anak mendapatkan pahala dan dosa

²⁸⁷ Lebih lanjut lihat Abu Ahmadi&Nur uhibiyati, *Ilmu Pendidikan* , Jakarta, Rineka Cipta, 1999,hlm.70

dari apa yang diperbuat. Kedewasaan ini disebut pula dengan kedewasaan *Mukallaf*.²⁸⁸

6. Pendidikan Sebagai proses penyadaran (*Conscientiation*).

Pendidikan sebagai proses *konsientasi* atau penyadaran adalah pendidikan yang menekankan hubungan interaktif dialogis guru dan siswa. Pendidikan sebagai proses *konsientasi* ini didasarkan atas perubahan paradigma pembelajar dari paradigma mengajar (*teaching paradigm*) menuju paradigma belajar (*learning paradigm*). Paradigma *learning* lebih sesuai dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*learner centered learning*). Siswa akan aktif dan tidak lagi pasif. Kondisi ini bukan berarti guru tidak penting, peran guru tetap penting, tetapi guru adalah sebagai *agent of learning* yang termanifestasi dalam bentuk: guru sebagai *facilitator, motivator plus inspirator* dalam pembelajaran. Pendidikan sebagai proses Penyadaran dikonfrontasikan dengan pendidikan gaya bank (*banking concept of education*) di mana pendidikan tidak menyisakan ruang dialogis interaktif guru dan siswa. Guru aktif dan siswa pasif. Kondisi ini dianalogikan oleh Paulo Preire -salah seorang tokoh pendidikan asal Brazil- antara penabung (Pendidik) dan celengan (peserta didik). Konsep *gaya Bank* ala Paulo Preire ini juga sering disebut dengan *pendidikan depositer*. Pendidikan depositer ini menggambarkan proses pendidikan yang *teacher centered* (berpusat pada guru), guru aktif dan siswa pasif sehingga guru mengisi otak peserta didik sesuai dengan keinginannya dan pada ujungnya tidak ada ruang interaktif –dialogis guru-siswa. Karakteristik pendidikan gaya Bank menurut Paulo Preire ini adalah:

- 1) Guru mengajar, peserta didik diajar
- 2) Guru mengetahui segala sesuatu, siswa tidak tahu apa-apa
- 3) Guru berpikir, siswa dipikirkan
- 4) Guru bercerita, siswa mendengarkan
- 5) Guru menentukan peraturan, peserta didik diatur
- 6) Guru memilih dan memaksakan pilihannya, peserta didik menyetujui

²⁸⁸ Kata *mukallaf* adalah kata Arab, dalam tata bahasa Arab (*sharf*) disebut dengan isim *maf'ul* yang diartikan dengan dibebani. Jadi, usia *mukallaf* adalah usia di mana seorang individu sudah terkena beban terkait dengan aturan-aturan agama, sehingga konsekwensinya adalah dia akan mendapat pahala dari kebaikan yang dilakukan dan mendapat dosa dari kesalahan yang dilakukan. Ini adalah bentuk konsekwensi dari sebuah tanggung jawab.

- 7) Guru berbuat dan peserta didik membayangkan dirinya berbuat melalui perbuatan gurunya.
- 8) Guru memilih bahan dan pelajaran, peserta didik (tanpa diminta pendapatnya) menyesuaikan diri dengan pelajaran itu.
- 9) Guru mencampuradukkan kewenangan ilmu pengetahuan dan kewenangan jabatannya, yang ia lakukan untuk menghalangi kebebasan peserta didik.
- 10) Guru adalah subyek dalam proses belajar, peserta didik adalah objek belaka.²⁸⁹

Sebagai proses penyadaran, pendidikan harus menjadi wadah terbentuknya sebuah kesadaran. Wadah tersebut harus dikondisikan atau yang disebut *conditioned awareness* (kesadaran yang terkondisikan)

7. Pendidikan dan Pembentukan Kepribadian

Sebelum membahas lebih jauh tentang pendidikan sebagai pembentukan kepribadian, terlebih dahulu dibahas konsep kepribadian itu sendiri. Anton Muliono seperti yang dikutip Jalaludin mengatakan bahwa kepribadian adalah sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari diri atau bangsa lain.²⁹⁰ Istilah kepribadian sering disebut dengan *personality*, kata *personality* berasal dari kata Yunani yaitu *personare* yang berarti menyuarakan melalui alat. Di zaman Yunani Kuno para pemain sandiwara bercakap atau berdialog menggunakan tutup muka/ topeng yang disebut *persona*. Dari kata ini kemudian dalam bahasa Inggris disebut *personality*.

Carl Gustav Jung menilai kepribadian sebagai wujud pernyataan kejiwaan yang ditampilkan seseorang dalam kehidupannya. Pernyataan yang cukup menarik tentang kepribadian dikemukakan oleh Kohnstamm, menurutnya kepribadian adalah suatu keyakinan (*theistis*). Menurut orang yang berkepribadian adalah orang yang berkeyakinan ketuhanan.

²⁸⁹ Lihat Mulyasa, dalam *Standar Pendidikan dan sertifikasi Guru*, Rosda Karya Bandung, 2007, hlm.76

²⁹⁰ Jalaludin, *Pilsafat Pendidikan Islam, Konsep dan Pengembangan*, Rajawali Press, 2002, hlm. 89

Untuk mempermudah pemahaman tentang kepribadian, paling tidak ada empat kata yang diharapkan bisamembantu yaitu: *individuality*, *personality*, *mentality* dan *identity*.

- 1) Kepribadian dianggap sebagai *individuality* apabila bila dikaitkan dengan ciri khas yang ditampilkan seseorang yang membedakannya dengan orang lain.
- 2) Kepribadian dianggap sebagai *personality* jika dihubungkan dengan keseluruhan sikap dan tingkah laku seseorang baik lahiriah maupun bathiniah.
- 3) Kepribadian disebut pula *mentality*, bila dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku seseorang yang berhubungan dengan kemampuan intelektual dan
- 4) Kepribadian juga dianggap sebagai *identity* kalau dihubungkan dengan sifat diri sebagai suatu kesatuan dari sifat mempertahankan jati diri terhadap unsur pengaruh dari luar.²⁹¹

Secara umum, kepribadian dipahami sebagai keseluruhan sikap dan tingkah laku seseorang yang muncul baik karena unsur internal seseorang ataupun aspek eksternal. Kata internal dan eksternal di sini untuk menandai bahwa pembentukan kepribadian didasari oleh adanya potensi diri masing-masing individu yang akan berkembang ke arah yang lebih baik melalui proses. Salah satu proses (unsur eksternal) ini adalah pendidikan. Inilah yang dimaksud dengan pendidikan sebagai pembentukan kepribadian.

²⁹¹ Ibid, hlm.91

BAB VIII

SIMPULAN

Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan di bidang pendidikan yang berupaya mewujudkan tujuan suatu lembaga pendidikan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian ataupun pengevaluasian seluruh aspek pembelajaran di sekolah atau madrasah. Dalam konteks manajemen, pemimpin pendidikan bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan serta mengevaluasi segala hal yang terkait dengan program kegiatan pendidikan di madrasah.

Ruang lingkup kepemimpinan pendidikan tidak bisa dipisahkan dari ruang lingkup pendidikan itu sendiri, khususnya pendidikan sebagai sebuah lembaga yang meliputi: (1), aspek personal: yaitu tenaga edukatif dan administrative sekolah atau madrasah; (2), aspek material: yang terkait dengan sarana dan prasarana pendidikan penunjang proses pembelajaran dan (3), aspek operasional madrasah: yaitu aspek kurikulum, materi, metode, pengadministrasian segala hal terkait dengan pembelajaran dan sebagainya.

Jika dirinci dalam perspektif system pendidikan (*educational system perspective*), maka ruang lingkup kepemimpinan pendidikan adalah seluruh komponen penunjang proses pembelajaran yang berupa komponen/elemen yang terorganisasi secara sistematis dan saling berkaitan untuk mencapai tujuan pendidikan yang terdiri dari kepala madrasah, guru, siswa, materi, media, metode, tujuan, evaluasi serta lingkungan pendidikan termasuk visi dan misinya. Kepemimpinan pendidikan harus mampu mengarahkan seluruh komponen tersebut agar tercapai tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama (*common goals*).

Selanjutnya, pendidikan adalah proses pengembangan seluruh potensi peserta didik -yang dilakukan secara bertahap dalam aspek kognitif, afektif maupun psikomotoriknya. Dalam proses pengembangan potensi tersebut, terjadi interaksi edukatif antara guru dan siswa yang esensinya adalah melakukan transfer baik itu nilai (*transfer value*), transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) ataupun keterampilan (*skills*). Dengan demikian, pemimpin di lembaga pendidikan memerlukan pemaknaan atau pendefinisian pendidikan secara menyeluruh karena pendidikan menyangkut pengembangan totalitas

potensi manusia yang bukan hanya terdiri dari unsure jasmani, tetapi juga rohani. Totalitas potensi manusia ini sepatutnya dijadikan pertimbangan dalam merumuskan *starting point/al-mabadi' u*, proses *serta* tujuan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Warson Al-Munawwir, *Kamus Arab Indonesia*, 1984.
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Sistem pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2008
- Ahmad Tafsir, *Pilsafat Pendidikan Islami*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008
- Asep Suryana & Triatna, *Modul Penngelolaan Pendidian, Program DMS*, 2012
- Asmaun Sahlan, *Budaya Religius di Sekolah (Upaya Mengembangkan PAI dari Teori Ke Aksi)*, Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Azyumardi Azra, *Islamic Reforms In Multicultural Muslim Southeast Asia, International Conference On Muslims In Multicultural Societies*, Grand Hyatt Singapore: 14-16 July, 2010
- David I Bertocci, *Leadership In Organization, There Is a Difference between Leaders and Managers*, University Press Of America, 2009
- David I. Bertocci, *Leadership In Organization, There is Different Between Leaders And Mangers*: University Press Of America, 2009
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia dari *Leadership In Organization* , Prenhallindo Jakarta, 1994
- Helen M. Guntur, , *Leaders and Leadership In Education*, Paul Chapman Publishing A SAGE Publications Company, 6 Bonhill Street London EC2A 4PU
- Hery Nur Aly & Munzir, *Watak Pendidikan Islam, Riska Agung Insani*, 2000
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, , Bandung , Pustaka Setia, 2014,
- Kemenag RI, *Modul Materi Peningkatan Kualitas Guru PAI Tingkat SD, SMP, SMA/SMK*, Dirjen Pendis Kemenag RI, 2011
- M. Quraisy Syihab, *Wawasan al-Qur'an, Tafsir Maudlu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, Mizan bandung, Cetakan I, 1996
- Maksum Mukhtar, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 2003)
- Maksum Mukhtar, *Transformasi Pendidikan Islam, Kumpulan Tulisan Dalam Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Pustaka Hidayah, (Jakarta, 1999)
- Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta, 1990
- Mudjia Rahardjo, *Komentari Tokoh dalam buku Baharuddin dan Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori dan Praktik* (Malang, Arruz Media, 2012)
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Rajawali Press, Cet. I, 2011
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajawali Press, Cet. I, 2011
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar: 2004
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya Erlangga, 2007
- Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial: suatu Teori Pendidikan*, Yogyakarta, Rake Sarasin, 1987

- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Madrasah, Teori dan Aplikasi*, Grasindo, 2008
- Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah Bab I (Ketentuan Umum) Pasal I Ayat I.
- PP No. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Pasal 1 Ayat 5-8
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) Jakarta: Balai Pustaka, 2007
- Ridwan Nasir, *Mencari Format Pendidikan Islam ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2005
- Sanusi Uwes, *Fondasi Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Logos, 2003
- Wahjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Tata Rosmiaty, *Manajemen Pendidikan, Tim Dosen Administrasi Pendidikan*, UPI, ALFABETA, 2008
- Tata Rosmiaty, *Manajemen Pendidikan, Tim Dosen Administrasi Pendidikan*, UPI, ALFABETA, 2008
- The School Principals as Leader: *Guiding Schools to Better Teaching and Learning The Wallace Foundation*, 2012
- Tobroni, *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filosofis dan Spritualis* (Malang: UMM Press, 2008)
- Tony Bush, Educational, Leadership and Management; *South African Journal of Education* , EASA Vol 27(3)3, 2007
- Tony Bush, *Leadership and Management*, SAGE Publications, 2002
- Tony Bush, *Leadership, Management and Education*, SAGE Publications India Pvt Ltd B 1/I 1 Mohan Cooperative Industrial Area Mathura Road, New Delhi, 2008
- Tony Bush, *Leadership, Management and Education*, SAGE Publications India Pvt Ltd B 1/I 1 Mohan Cooperative Industrial Area Mathura Road, New Delhi, 2008
- UUSPN No. 20 Tahun 2003
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Din Wahyudin, dkk. *Pengantar Pendidikan*, Universita Terbuka, 2002

Biodata Penulis

Mohamad Iwan Fitriani, SPd.I, M.Pd. lahir Hari Kamis 23 Agustus 1979 di Golong, sebuah dusun terpencil wilayah Timur Kecamatan Narmada. Ayah *sekaligus* Gurunya adalah Drs. Indri Darmawan (seorang *ustads* di MA Nurul Haramain Narmada) dan Ibunya adalah Sanisah seorang Ibu Rumah tangga sejati. Iwan mengawali pendidikan dasarnya di SDN No 2 Golong tahun 1992, pendidikan menengah pertamanya diselesaikan di MTs NW Pancor tamat tahun 1995 & pendidikan menengah atas diselesaikan di MA/MAK NW Pancor tamat tahun 1998, Jenjang S1 (jurusan Pendidikan Agama Islam) diselesaikan di STAIN Malang (2002), S2 (2005) dan S3 (2015) bidang Manajemen Pendidikan Islam diselesaikan di Pascasarjana UIN Maliki Malang. Semua jenjang pendidikan Tinggi yang dilaluinya diselesaikan dengan predikat *cumlaude*. Semasa mahasiswa, aktif di kegiatan *intra* dan *ekstra* kampus; menjadi direktur *el-KAF (Lembaga Kajian Agama dan Filsafat* tahun 2001-2002) dan sekaligus menjadi Koordinator Kajian K4 (*Kelompok Kajian Kitab Kuning*) di HMJ Fakultas Tarbiyah STAIN Malang. Setamat S1, sempat menjadi guru Bahasa Arab di MA Nurul Haramain Narmada, Guru Bahas Inggris di MA NW Tanak Beak Loteng dan setelah tamat pascasarjana (2006), mendapatkan amanah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan IAIN Mataram (Sekarang UIN Mataram). Ayah dari Muhammad Rizwan Al-Awfa (MRA) dan Muhammad Radheyya Al-Wafa serta Suami dari Sufaeniwati S.Pd.I ini sekarang tinggal di Golong. Email:iwanfitriani@gmail.com

LEMBAR MONITORING REVISI PENULISAN BUKU

LP2M UIN MATARAM TAHUN 2019

Judul Buku	:	KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (Teori dan Aplikasinya dalam Pengembangan “Basis Religius” Madrasah)
Penulis	:	Dr. M. Iwan Fitriani, M.Pd
Editor	:	Dr. M. Saleh Ending, M.A

No	BAB	Halaman	Catatan Editor	Ket. Revisi
1	I	12	Revisi beberapa tulisan yang keliru	
2	II	15	Pertegas Istilah Kepemimpinan dan kaitkan dengan ajaran Islam	
3	III	40	Perkuat alasan tentang konsep basis religious di madrasah	
4	IV	60	Persoalan Implementasi kepemimpinan, tentukan langkah-langkah strategis dan real dalam penerapannya	
5	V	142	Beda sekolah dan madrasah diuraikan lebih detail	
6	VI	168	Potret Lulusan yang unggul di era sekarang	
7	VII	170	Identifikasi konsep ideal pendidikan sebagai harapan penulis	

Mataram.....2019

Editor

(Dr. M. Saleh Ending, M.Ag)