

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA MADRASAH BERBASIS PESANTREN

Abdur Rouf

Pascasarjana Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

abdurbinzainu@gmail.com

doi: 10.18326/attarbiyah.v26.59-90

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan model kepemimpinan kepala sekolah di M.A. Roudlotul Muhtadiin Jepara, yang berupa strategi-strategi yang dijalankan dalam upaya merealisasikan visi (tujuan) sekolah. Untuk mewujudkan tujuan madrasah maka diperlukan sosok pemimpin (kepala sekolah) dengan model kepemimpinan yang transformasional yang mampu menjawab berbagai tantangan, berintegritas, serta unggul dalam kompetensi-kompetensi kepemimpinan lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif naturalistik. Penelitian didasarkan pada sisi alamiah suatu kasus model kepemimpinan kepala sekolah di M.A. Roudlotul Muhtadiin Jepara yang menghasilkan data deskriptif dari responden atau perilaku dan situasi yang diamati. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah lembar observasi, panduan wawancara, dan panduan dokumentasi. Keabsahan data diukur menggunakan triangulasi sumber.

ATTARBIYAH

This study aims to reveal the models of school leadership in M.A. Roudlotul Mubtadiin Jepara, that is in the form of strategies undertaken in order to realize the vision (goal) of the school. To realize the goal of madrasah then it requires a leader (principal) with a transformational leadership model who is able to 'answer' the challenges, having an integrity and is superior in other leadership competencies. This study used a descriptive approach naturalistic. The study was based on the natural inquiry of such a case of school leadership model in M.A. Roudlotul Mubtadiin Jepara which then generated some descriptive data from respondents' opinions, observed behavior as well as authentic situations. Data collection techniques used were observation, interviews, and documentation. The instruments used for collecting data are observation sheets, interview, and documentation guidelines. Validity of the data was measured using the technique of triangulation.

Kata kunci: model kepemimpinan, madrasah, pesantren

Pendahuluan

Pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh *Andersen Consulting Institute for Strategic Change*, yang dikutip Frances Hesselbein, nilai saham di suatu perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang baik tumbuh sebanyak 900% dalam kurun waktu 10 tahun, dibandingkan dengan perusahaan dengan kepemimpinan yang buruk yang hanya mengalami pertumbuhan 74% dalam kurun waktu yang sama (Hesselbein & Johnston, 2005:5).

Dalam konteks pendidikan, Heineman & Ioxley yang dikutip Rohiat, menyatakan bahwa studi di 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten, sekitar sepertiga dari varians mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan mempunyai peran yang menentukan terhadap mutu pendidikan (Rohiat, 2009:33). Penelitian Edmonds yang dikutip Syaiful Sagala tentang sekolah berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik, dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula. Penelitian ini memberi gambaran bahwa faktor kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap apakah sekolah itu bermutu atau tidak (Sagala, 2007: 90).

Dari beberapa hasil penelitian di atas menginformasikan bahwa organisasi pendidikan madrasah memerlukan seorang pemimpin yang berbeda dengan organisasi-organisasi yang lainnya, semisal organisasi sekolah. Pada organisasi lembaga pendidikan madrasah diperlukan

ATTARBIYAH

seorang pemimpin yang inovatif, kreatif dan inspiratif. Hal ini diperlukan karena jika dilihat dari sejarah panjang madrasah, madrasah bukan milik pemerintah (negeri). Mereka sejak dulu berdiri dan hidup dari swadaya masyarakat. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang visioner, dan inspiratif. Hal ini senada dengan pendapat Bruinessen (1995:18), Kyai disebut alim apabila ia benar-benar memahami, mengamalkan dan memfatwakan kitab kuning. Kyai demikian ini menjadi panutan bagi santri pesantren, bahkan bagi masyarakat Islam secara luas, tetapi dalam konteks kelangsungan pesantren kyai dapat dilihat dari perspektif lainnya. Tolkhah Hasan yang dikutip Mujammil (2006:8) mengungkapkan bahwa kyai dapat dilihat dari empat sisi, yakni kepemimpinan ilmiah, spiritualitas, sosial dan administrasinya. Pada kajian ini, model kepemimpinan akan dilihat dari aspek visi, strategi pimpinan dalam merealisasikan visi, strategi pimpinan dalam menggerakkan atau mempengaruhi stakeholder, dan pimpinan dalam membangun komunikasi.

Visi kepemimpinan kepala madrasah berbasis pesantren Roudlotul Mubtadiin Balekambang Jepara, kelihatannya sangat simpel tetapi pada hakekatnya memiliki makna yang sangat mendalam, yaitu “semua kegiatan harus mendukung terwujudnya visi madrasah, yaitu;menjadi lembaga pendidikan pesantren yang Islami dan profesional, untuk mewujudkan muslim *kaffah* yang berjiwa mujahid”. Perkataan “Semua kegiatan harus mendukung terwujudnya” memiliki arti bahwa seluruh potensi madrasah diarahkan pada satu titik, yaitu pencapaian visi madrasah (menjadi

lembaga pendidikan pesantren yang Islami dan profesional, untuk mewujudkan muslim kaffah yang berjiwa mujahid). Visi kepemimpinan kepala madrasah tersebut, mengandung semangat, motivasi, dan tekad untuk mewujudkan visi madrasah. Kekuatan apakah yang sebenarnya yang berada dibalik visi, sehingga visi dapat menjadi sedemikian dahsyat mempengaruhi seseorang. Sebabnya visi merupakan keadaan di masa depan yang ingin dicapai. Karena itu, visi sifatnya harapan untuk masa yang akan datang, maka sumber visi tidak terlepas dari keyakinan orang-orang yang mencetuskan visi tersebut. Sebagaimana yang dinyatakan Husaini Usman, Kepemimpinan adalah ciri khas yang menunjukkan kepada sejumlah atribut individual, dengan indikator utama berupa aspek-aspek kepribadian, kebutuhan dan motivasi serta nilai-nilai positif. Kepemimpinan pada dasarnya memadukan nilai-nilai dan keyakinan dalam praktek-prakteknya (Husaini, 2006:260).

Nilai-nilai dan keyakinan dianggap sebagai dimensi penting dalam kepemimpinan madrasah. Sebagaimana visi pimpinan kepala madrasah tersebut, bersumber dari nilai-nilai relegius yang diyakininya, yaitu agama Islam. Setidaknya ada lima nilai yang melandasi dalam visi kepemimpinannya, yaitu: nilai amanah, nilai imtaq, nilai komitmen, nilai inovatif, dan nilai kebersamaan. Apabila dilihat dari gejala-gejala orang sukses seperti Bill Gates, Donald Trump, Jack Welch, George Soros, Goe Girand dan lain-lain, maka akan ditemukan kesamaan sebab, mereka mempunyai visi yang jelas dalam hidupnya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Husaini Usman, visi telah memberikan arah ke mana mereka hendak

pergi atau apa yang menjadi tujuan mereka. Akibatnya, mereka mengetahui persis yang diinginkan. Mereka setia dengan visinya dan tidak pernah berhenti untuk mewujudkan impiannya (Husaini, 2006:498).

Chui, Sharpe & McCormick (1996:32) dalam *Journal of Educational Administration* menegaskan, visi adalah atribut penting dari pemimpin transformasional yang efektif. Visi dapat memberikan arah, tujuan dan makna untuk mengubah sebuah organisasi. Kajian ini mengungkap temuan-temuan bahwa nilai-nilai dan keyakinan religius yang dipegang oleh kepala madrasah sangat berpengaruh pada praktek-praktek kepemimpinannya. Hal ini juga sesuai dengan konteks sosio-kultural Indonesia, yang meletakkan ajaran agama sebagai pertimbangan pokok dalam aktivitas-aktivitasnya. Karena kepala madrasah dan seluruh anggota komunitas madrasah penganut agama Islam yang taat, bahkan bagi guru tetap minimal harus hafal 6 juz al-Qur'an dan setiap siswa wajib mengikuti sholat jamaah sehari semalam lima waktu. Sehingga wajar jika yang muncul dari temuan ini adalah serangkaian dari nilai-nilai dan keyakinan Islam yang bersifat universal, dan berpengaruh kuat pada visi kepemimpinannya. Karena visi kepemimpinan madrasah bersumber dari ajaran Islam, maka merealisasikan visi kepemimpinan juga termasuk ibadah pula. Semangat inilah yang mendorong pimpinan untuk melaksanakan proses-proses kepemimpinan secara baik.

Nilai amanah juga tampak sebagai nilai yang berpengaruh pada kepemimpinan kepala madrasah. Amanah merupakan cara kepala madrasah memaknai pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang dititipkan

kepada mereka untuk dilaksanakan sesempurna mungkin. Mengingat kuatnya basis teologis nilai amanah ini, maka dapat dipahami mengapa kepala madrasah menyatakan secara eksplisit bahwa tanggung jawabnya tidak hanya kepada yayasan tetapi juga kepada Allah.

Nilai amanah membuat kepala madrasah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, dan kerja keras. Iman dan taqwa atau imtaq merupakan nilai religius lain yang dimiliki oleh kepala madrasah. Nilai ini dinyatakan secara eksplisit sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional (UUSPN Nomor 20 tahun 2003 Bab II pasal 3), dan karena itu juga menjadi salah satu nilai yang inspiratif bagi anggota komunitas madrasah. Nilai imtaq ini tampak pada pembelajaran di madrasah yang menekankan pada mata pelajaran aqidah, syari'ah, bahasa Arab, dan bahasa Inggris, sebagai mata pelajaran dasar yang diajarkan pada setiap kelas. Di samping adanya kewajiban bagi para siswa untuk menunaikan sholat wajib lima waktu dengan berjamaah, dan amalan-amalan ibadah yang lain. Komitmen terhadap perubahan dan nilai inovasi yang dimiliki dan melekat pada madrasah, bersumber pada ajaran Islam. Islam mengajarkan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin. Prinsip ini yang tertanam pada pemikiran kepala madrasah. Dalam tataran riil banyak dilihat adanya perubahan pada sistem madrasah, diantaranya adalah sistem pengelolaan kebersihan madrasah, sistem pembelajaran dan lain sebagainya.

Kebersamaan merupakan nilai yang dimiliki kepala madrasah. Nilai ini dilandasi oleh keyakinan bahwa dengan lebih banyak orang yang

bekerja bersama, hasilnya akan semakin memuaskan. Kebersamaan merupakan cara untuk membangun *team work* madrasah. Ada beberapa cara yang digunakan oleh madrasah untuk membangun kebersamaan, misalnya; rekreasi bersama keluarga besar madrasah. Nilai kebersamaan ini sangat penting dalam mensukseskan kepemimpinannya, sebagai kepala madrasah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif naturalistik. Penelitian didasarkan pada sisi alamiah suatu kasus yang menghasilkan data deskriptif dari responden atau perilaku dan situasi yang diamati (Salim, 2001:20). Alasan dipilih pendekatan deskriptif kualitatif adalah mengenai model kepemimpinan kepala Madrasah Berbasis Pesantren (Studi di Madrasah Aliyah Roudlotul Mubtadiin Balekambang Jepara).

Pendekatan deskriptif naturalistik ditandai dari langkah penelitian yang berurutan dan alamiah, yakni mendalami kasus yang ditemukan dari fakta di lapangan yang akan diteliti; perlakuan penelitian berupa pencatatan fakta secara holistik dan alamiah; interpretasi dan pemahaman fakta; mendeskripsikan amatan; dan perumusan preposisi teoritik (Bungin, 2003:4). Awal dari penelitian ini adalah fakta kepemimpinan yang terbaru di Madrasah Aliyah Roudlotul Mubtadiin Balekambang Jepara, mendeskripsikan amatan dan perumusan preposisi teoritik

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Instrumen yang digunakan untuk

mengumpulkan data adalah lembar observasi, panduan wawancara, dan panduan dokumentasi. Keabsahan data diukur menggunakan triangulasi sumber.

Pembahasan

Strategi Kepala Madrasah dalam Realisasi Visi

Burt Nanus mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang mempunyai visi yang jelas, seorang pendengar yang sensitif dan efektif bagi pengikut-pengikutnya, seorang analis dan penilai situasi di mana pemimpin tersebut menjalankan kepemimpinannya (Nanus, 2001:32). Pimpinan kepala madrasah dalam studi ini tampak menunjukkan kualitas-kualitas tersebut. Ia juga tampak melangkah lebih jauh pada sejenis kepemimpinan yang secara umum telah dibangun, diimplementasikan, dan dievaluasi bersama dengan anggota komunitas madrasah.

Kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya, sarat dengan nilai-nilai, diantaranya: nilai amanah, nilai imtaq, nilai komitmen, nilai inovatif, dan nilai kebersamaan. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan dalam merealisasikan visi madrasah. Hal ini senada dengan Olga Epitropika, menyatakan untuk merealisasikan visi, pemimpin harus memiliki: 1) spirit; 2) karakter; 3) integritas; dan 4) kapabilitas (Epitropika, 2001:97).

Pemimpin haruslah memiliki semangat, daya dorong, atau energi yang besar untuk mencapai visinya. Spirit seorang pemimpin dapat digambarkan sebagai nyala api, yang dapat dibagikan kepada pengikutnya

tanpa mengurangi energi di dalam diri sang pemimpin. Seorang pemimpin memiliki karakter yang melekat di dalam kepribadiannya. Karakter merupakan sifat dasar dari seseorang yang diakui oleh orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki integritas, penyatuan diri seseorang dengan apa yang diyakini baik untuk dilakukan secara menyeluruh. Seorang pemimpin tidak harus memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang yang dihadapi, namun pemimpin harus memiliki pengetahuan yang baik tentang apa yang akan dia hadapi.

Realisasi visi merupakan sebagai usaha atau upaya untuk mewujudkan visi melalui proses kerja atau realisasi program program kerja yang telah ditetapkan. realisasi visi harus didasarkan atau berpedoman pada sebuah petunjuk pelaksanaan program kerja, bisa berupa program kerja jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, sehingga target pencapaian tujuan Madrasah dapat terlaksana sesuai waktu yang telah diprogramkan. Ada beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah, dalam merealisasikan visi madrasah, yang pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu: 1) sosialisasi dan transformasi visi; 2) mengembangkan sumber daya manusia; 3) merealisasikan visi bersama komunitas madrasah.

Menurut Olga Epitropika, bahwa tahapan dalam mencapai visi, adalah sebagai berikut: 1) melakukan refleksi diri; 2) membentuk visi; 3) menterjemahkan visi menjadi misi dan rencana kerja; 4) mengkomunikasikan visi kepada pengikut; 5) mewujudkan visi bersama pengikut (Epitropika, 2001:99). Menurut penulis ketiga langkah dalam

merealisasikan visi, sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah, pada dasarnya sudah mencakup empat langkah seperti yang disampaikan oleh Olga.

Sosialisasi dan Transformasi Visi

Sosialisasi dan transformasi visi merupakan proses menginformasikan dan menjelaskan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan visi bagi seluruh komunitas madrasah yang mencakup latar belakang serta makna visi itu sendiri. Transformasi visi juga mencakup upaya seluruh komunitas madrasah untuk mewujudkan visi sesuai konsep awal. Transformasi visi harus dilakukan secara terus menerus agar visi madrasah selalu tertanam dan menjadi inspirasi bagi seluruh komunitas madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, mengingat setiap tahun ada pergantian peserta didik maupun tenaga pendidik dan kependidikan, maka transformasi visi harus selalu dilakukan. Sehingga diharapkan tidak ada peserta didik/santri yang tidak mengetahui tentang visi misi madrasah.

Sosialisasi dan transformasi visi yang dilakukan oleh kepala Madrasah secara garis besar dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Sosialisasi dan transformasi visi secara langsung dilakukan dengan menyampaikan secara langsung kepada seluruh komunitas Madrasah melalui forum formal. Kepala Madrasah selalu berupaya untuk mentransformasikan visi Madrasah dalam setiap kesempatan rapat. Adapun forum rapat tersebut diantaranya; rapat kerja di awal tahun pembelajaran, rapat evaluasi setiap 1 bulan serta *briefing* yang

ATTARBIYAH

diadakan setiap seminggu sekali pada hari Senin sebelum melakukan pembelajaran.

Dalam rapat bulanan biasanya Kepala Madrasah selalu menegaskan rencana strategis program kerja terkait implementasi visi yang harus dicapai oleh Madrasah dalam jangka waktu dekat. Kepala Madrasah tidak bosan memberikan motivasi serta pengarahan terhadap para guru untuk selalu melaksanakan tugas mereka. Pada saat rapat bulanan beliau tidak segan menegur atau mengingatkan guru yang tidak disiplin. Guru harus mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Sosialisasi dan transformasi visi secara tidak langsung dilakukan oleh kepala madrasah pada suatu kegiatan tertentu, dengan menggunakan media-media tertentu yang dapat mendukung transformasi visi. Transformasi visi secara tidak langsung yang dilakukan kepala Madrasah diantaranya dengan membuat spanduk besar yang direntangkan di tembok depan gerbang masuk Pesantren.

Dengan harapan visi misi yang menjadi identitas madrasah mampu terbaca dan dipahami seluruh komunitas madrasah baik tenaga pendidik maupun peserta didik. Pemasangan spanduk ini juga menjadi sarana transformasi yang paling efektif antara madrasah dengan pihak luar. Dengan harapan ketertarikan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah semakin besar. Pemasangan tulisan visi misi juga dilakukan di setiap ruang kelas agar para peserta didik mengetahui serta memahami visi madrasah. Pengenalan visi misi madrasah juga menjadi salah satu materi pokok dalam Masa Orientasi Siswa baru. Dengan harapan pengenalan sejak dini terhadap visi madrasah agar peserta didik setidaknya mengetahui

harapan yang ingin dicapai madrasah dalam kurun waktu tertentu. Sosialisasi visi misi juga dilakukan melalui media elektronik, yaitu melalui siaran radio RADIS (Radio Dakwah Islam), radio ini dimiliki oleh pondok pesantren dalam rangka siaran dakwah. Di samping itu, juga disosialisasikan melalui media internet dan jurnal.

Dengan demikian proses sosialisasi dan transformasi visi madrasah, dilakukan melalui beberapa media, yaitu: 1) media lesan disampaikan pada forum rapat dan pertemuan-pertemuan, baik formal maupun non formal; 2) media elektronik disampaikan melalui siaran radio dan internet; 3) melalui media cetak atau tulis yaitu melalui jurnal, spanduk dan lain-lain.

Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting dalam realisasi visi madrasah adalah menopang pengembangan personal dan profesional sumber daya manusia. Kepala madrasah meyakini pentingnya pengembangan diri, khususnya bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan sumber daya manusia ini dianggap penting dan mendapatkan prioritas oleh pimpinan kepala madrasah, karena ia memiliki asumsi bahwa berhasilnya proses belajar mengajar sangat tergantung pada kemampuan dan kompetensi tenaga pendidik. Pemimpin yang memberikan wewenang untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya banyak diungkap oleh Stanley Spanbauer sebagai ketua *Fox Valley Technical College* yang telah memperkenalkan manajemen mutu terpadu sekolah kejuruan di Amerika Serikat.

ATTARBIYAH

Pendapat Spanbauer yang dikutip Sallis (2006:174-175), secara garis besarnya adalah sebagai berikut: 1) dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses pembelajaran; para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar; mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak; 2) komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah; komitmen menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru; komitmen memerlukan tinjauan ulang terhadap masing-masing dan setiap tindakan; 3) pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang interaktif; 4) pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta; 5) pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerja sama dalam satu kelompok tim.

Jika diperhatikan tampak bahwa arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan perlunya kepala sekolah sebagai pemimpin bagi pemberdayaan. Beliau telah menyampaikan pengarahan bagi kepemimpinan kepala sekolah tentang perlunya kemampuan menciptakan lingkungan pendidikan yang baru dan komitmen terhadap kemajuan dalam membangun sistem pendidikan.

Pada konteks madrasah, para guru dan staf memuji kepala madrasah atas prioritas pengembangan personal dan profesional sumber daya manusia. Kepala madrasah sering memotivasi para guru dan staf administrasi dengan memberikan sebuah contoh seorang figur guru yang disiplin, dan madrasah menyediakan penghargaan dan berusaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Fokus kepala madrasah dalam pengembangan profesionalitas staf dan guru adalah dalam rangka penciptaan komunitas belajar di madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah mengadakan beberapa program yang mencakup pengiriman staf dan guru ke pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi, menyediakan pelatihan-pelatihan di madrasah, dan mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Kepala madrasah Roudlotul Muhtadiin Balekambang Jepara mendorong para guru untuk melanjutkan pendidikan mereka dan menawarkan bantuan finansial untuk hal itu. Strategi lain yang dilakukan kepala madrasah untuk menciptakan komunitas belajar adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan di dalam madrasah. Ini mencakup kelas-kelas bahasa Inggris, Bahasa Arab, komputer untuk staf dan guru. Bahkan bagi guru tetap diharuskan hafal minimal 6 juz al-Qur'an. MGMP merupakan inisiatif lain dari kepala madrasah untuk menyuburkan semangat dan budaya belajar di kalangan guru demi menciptakan komunitas belajar. Hal ini menunjukkan bahwa MGMP tidak hanya berfungsi sebagai sarana konsultasi bagi guru-guru yang mempunyai masalah dalam proses instruksional mereka, akan tetapi juga sebagai suatu

organisasi dalam madrasah untuk memfasilitasi guru-guru mata pelajaran dalam menyusun kurikulum mereka berdasarkan basis reguler.

Kepala madrasah memberikan dukungan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara individual dalam mengatasi masalah-masalah mereka. Selain itu, ia juga terus memberi wewenang pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sejak kepemimpinannya, koordinator-koordinator program ditugaskan untuk mengelola program. Kepala madrasah tidak hanya memberi kesempatan untuk pengembangan diri bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi juga peserta didik/santri. Para peserta didik/santri didorong untuk menjalankan aktivitas mereka secara independen melalui beberapa kegiatan. Di antaranya kegiatan; Imarotu`'s Syu'unit Tholabah (IST), Santri Pecinta Alam, jurnalistik, Muhawaroh, Tasji'ul Lughoh, Muhadloroh, Ta'limul Quro', bela diri, hiking, camping, bulu tangkis, tenes meja, sepak bola, takraw, basket, gerak jalan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan kepala madrasah, dalam rangka menciptakan komunitas pembelajar di madrasah. Pengembangan SDM ini, meliputi pengembangan guru atau ustadz, pengembangan tenaga administrasi, dan pengembangan peserta didik/ santri. Sedangkan teknik pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan kepala madrasah, dapat disimpulkan melalui: memberikan motivasi, memberikan, keteladanan, memberikan penghargaan, memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, peningkatan kegiatan akademik, pembinaan kesiswaan, mengontrol dan

mengevaluasi kompetensi guru, dan membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh mereka.

Merealisasikan Visi Bersama Komunitas Madrasah

Kepala madrasah berusaha keras untuk membangun budaya kolaboratif di kalangan komunitas madrasah termasuk tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik/santri. Dalam hal itu, ia melakukan koordinasi dengan mereka dalam membuat keputusan dan mengimplementasikan program-program. Budaya kolaborasi sangat penting, sebab dengan melakukan kolaborasi permasalahan-permasalahan yang muncul akan segera dapat diatasi.

Kepala madrasah secara konsisten juga membangun kedisiplinan dan kerja keras, dan berusaha untuk mampu bertindak sebagai contoh. Kepala madrasah, yakin kedisiplinan merupakan salah satu pra syarat untuk mengimplementasikan program-program pengembangan madrasah. Kepala madrasah telah berhasil membangun lingkungan dan budaya madrasah yang mendukung. Ia juga berusaha membangun semangat bersaing di kalangan komunitas madrasah, karena ia percaya bahwa madrasah yang baik adalah madrasah yang memiliki kemampuan untuk bersaing dengan madrasah dan sekolah lain. Ia berhasil membangun budaya akademik di madrasah. Kebersamaan, kedisiplinan, dan semangat bersaing merupakan tiga hal yang ditanamkan oleh kepala madrasah, ketiga nilai tersebut dianggap penting oleh kepala madrasah dalam merealisasikan visi madrasah.

ATTARBIYAH

Dalam merealisasikan visi tersebut, kepala Madrasah memiliki peran yang sangat penting, karena pemimpin bertanggungjawab sepenuhnya atas terlaksananya visi yang telah dijabarkan dalam rencana strategis program kerja. Namun dalam implementasinya, kepala Madrasah tidak bekerja sendirimelainkan dibantu oleh para wakil kepala Madrasah dan staf sebagai penanggungjawab program. Kepala Madrasah juga mengingatkan kepada para penanggung-jawab program untuk selalu melakukan kontrol agar pelaksanaan program sesuai dengan konsep dan tujuan awal.

Kepala Madrasah di samping mengontrol proses implementasi visi, juga mengevaluasi terhadap kinerja para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Bahkan Kepala Madrasah memberikan formulir evaluasi dan perbaikan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setiap bulannya. Formulir evaluasi ini meliputi kedisiplinan serta kinerja tenaga pendidik di madrasah dan pembiasaan ibadah guru. Formulir evaluasi ini bertujuan meningkatkan kualitas para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah juga sering mendorong kepada para tenaga pendidik atau ustadz untuk mengadakan evaluasi diri terkait dengan kompetensi yang dimiliki dan percaya diri dalam membangun mutu baik di kelas maupun di luar kelas sesuai rencana strategis program Madrasah. Upaya-upaya dalam mengimplementasikan visi, juga dipaparkan dalam rencana strategis program kerja jangka pendek Madrasah yang meliputi peningkatan kegiatan akademik, pembinaan kesiswaan, pembangunan sarana dan prasarana.

Dalam upaya mengkomunikasikan visi dimungkinkan adanya kritik, saran, atau perlakuan apriori dari anggota. Semua itu tidak dijadikan beban dan rintangan tetapi sebagai bahan perbaikan, mungkin ada aspirasi yang belum terakomodasi atau mungkin muncul nilai-nilai yang menjadi harapan personil yang belum tertampung. Realisasi visi merupakan sebagai usaha atau upaya untuk mewujudkan visi melalui proses kerja atau realisasi program program kerja yang telah ditetapkan. realisasi visi harus didasarkan atau berpedoman pada sebuah petunjuk pelaksanaan program kerja, bisa berupa program kerja jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, sehingga target pencapaian tujuan Madrasah dapat terlaksana sesuai waktu yang telah diprogramkan.

Strategi Menggerakkan Orang Lain

Billick dan Peterson (2001:2) menyatakan, *Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose*. Konsep ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain agar dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin, maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus. Sifat sifat khusus itu, sebagaimana yang dilakukan kepala madrasah, Ia memiliki potensi sifat khusus tersebut, yaitu: *tawadhu'*/rendah hati, *fathanah*/ cerdas, *khusnudzan/positif thinking*, lapang dada, dan sikapempati. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan Yukl (1999:305) bahwa seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap orang yang dipimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Kepala madrasah, dalam menggerakkan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik melakukan cara-cara yang berbeda, melihat siapa yang dihadapi, karena menurut pandangannya setiap orang memiliki sifat dan karakter yang berbeda, sehingga tidak bisa disamakan ketika mengajak atau melarang seseorang dengan orang lain dengan menggunakan cara atau pendekatan yang sama. Di samping itu, sikap kehati-hatian dalam menghadapi seseorang itu juga sangat penting, jangan sampai menyinggung perasaan mereka. Kepemimpinan kepala madrasah seperti itu, sejalan dengan pendapat Harold, O'Donnel & Weirich (2001:21) bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat, yaitu: 1) memiliki kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpinnya; 2) mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh; 3) mantap dalam

kelancaran berbicara; 5) mantap berpikir dan emosi; 6) mempunyai dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin; 7) memahami kepentingan tentang kerjasama.

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala madrasah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan kepemimpinan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana, Kreitner & Kinichi (1992:516) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial, di mana pemimpinnya mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan kepala madrasah, bersifat terbuka, Ia menerima masukan, dan kritikan dari siapapun, termasuk dari siswa. Di sini jelas bahwa manajemen madrasah secara transparan dan akuntabel dijalankan kepala madrasah dalam kepemimpinannya, sehingga dalam kepemimpinannya menghasilkan dukungan yang kuat dari seluruh *stakeholder*, hal ini sesuai dengan semangat Manajemen Berbasis Madrasah, yang diterapkan di Indonesia. Kepala madrasah, juga menerapkan pembagian tugas dan tanggungjawab dengan para guru agar mereka terlibat langsung dan bisa lebih memahami tugasnya masing-masing, termasuk dalam restrukturisasi jabatan. Penambahan kepala urusan baru dalam struktur madrasah dimaksudkan untuk memperkuat profesionalisme di kalangan staf dan tenaga pendidik, untuk membuat *job*

discription yang lebih jelas, dan untuk memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperkenalkan. Penambahan ini juga sejalan dengan keyakinan kepala madrasah akan mempercayai orang lain, dan mendistribusikan serta mendelegasikan peran-peran kepemimpinan.

Kepala madrasah juga melakukan pengawasan yang bersifat kontinu dan menyeluruh. Kepala madrasah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan.

Pimpinan dalam Membangun Sistem Komunikasi

Komunikasi merupakan darah dalam suatu organisasi. Apabila komunikasi ini tidak berjalan, maka bisa dipastikan organisasi itu akan sakit. Mengkomunikasikan berarti menyampaikan berbagai informasi, ide, gagasan, pemikiran, pertanyaan, dan penjelasan dari orang satu ke orang lain, atau dari pimpinan ke bawahan. Komunikasi merupakan kunci sinergitas antara pimpinan dengan stafnya agar tujuan organisasi dapat diwujudkan secara bersama.

Keberadaan madrasah tidak dapat dilepaskan dengan keberadaan masyarakat, karena itu madrasah harus akomodatif terhadap tuntutan masyarakat. Masyarakat bisa menjadi potensi yang positif dalam upaya pengembangan madrasah, namun juga dapat menjadi penghambat jika komunikasinya tersumbat. Oleh karena itu, madrasah harus benar-benar dapat memanfaatkan potensi masyarakat secara positif, agar dapat

memberikan kontribusi yang positif pula bagi pengembangan madrasah. Masyarakat akan menjadi pendukung yang positif bagi pengembangan madrasah apabila madrasah tersebut tanggap terhadap aspirasi masyarakat. Namun sebaliknya, masyarakat akan menjadi penghambat bagi pengembangan madrasah, manakala pihak madrasah kurang tanggap terhadap keinginan masyarakat. Oleh karena itu sikap tanggap madrasah dengan memanfaatkan pendekatan *social intelligence* dan memanfaatkan teknik hubungan masyarakat perlu terus dikembangkan oleh kepala madrasah.

Masyarakat harus dijadikan sebagai mitra yang baik bagi pengembangan madrasah, sebab dari, oleh dan untuk masyarakat madrasah itu didirikan. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam mengadakan hubungan antara madrasah dengan masyarakat, di antaranya adalah sebagai berikut: 1) meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan di madrasah; (2) meningkatkan pemahaman madrasah tentang keadaan serta aspirasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah; 3) menggalang usaha orang tua dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik, serta meningkatkan kuantitas dan kualitas bantuan orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah; 4) mengembangkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peranan pendidikan di madrasah berbasis pesantren; 5) membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap madrasah serta program-program yang lain; 6) memberi tahu kepada masyarakat tentang pertanggungjawaban madrasah atas harapan

ATTARBIYAH

yang dibebankan masyarakat kepada madrasah; 7) mencari dukungan serta bantuan dari masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program-program madrasah.

Kepala madrasah melakukan komunikasi rutin dengan pejabat-pejabat dinas pendidikan dan kementerian agama dalam komunikasi tersebut biasanya gagasan dan program-program kepala madrasah didukung. Beberapa program dinas pendidikan dan kementerian agama untuk siswa, seperti kompetisi olah raga merupakan contoh bagaimana kepala madrasah membangun komunikasi. Komunikasi juga diperluas dengan Ikatan alumni Madrasah Aliyah Roudlotul Muhtaiin (IKAMAROMU). Kepala madrasah beranggapan bahwa ada potensi dan manfaat-manfaat dari ikatan alumni seperti ini. Seperti kontribusi alumni yang berupa ide-ide untuk mengembangkan madrasah. Saat ini jumlah alumni santri Ngruki yang terdaftar sekitar 7000 orang, yang melanjutkan studi ke Amerika maupun Eropa cukup banyak, namun bila dibandingkan dengan yang studi di Timur Tengah, lebih banyak yang ke Timur Tengah.

Menurut kepala madrasah, ada beberapa kebijakan dalam membangun komunikasi dengan masyarakat, yaitu: 1) membuat laporan kemajuan belajar siswa kepada orang tua murid; 2) membuat majalah madrasah secara berkala, majalah ini merupakan sumber informasi yang efektif bagi orang tua dan masyarakat; 3) pameran pondok pesantren, pameran ini dapat dilakukan di lingkungan madrasah maupun di luar madrasah; 4) *open house* merupakan kesempatan bagi masyarakat dan wali

siswa untuk mengunjungi madrasah, melihat kegiatan-kegiatan dan hasil pekerjaan siswa; 5) kunjungan ke madrasah, merupakan kunjungan orang tua murid ke madrasah yang dilakukan pada saat pelajaran berlangsung; 6) melalui organisasi perkumpulan alumni madrasah; 7) melalui radio, madrasah ini memiliki pemancar radio sendiri yaitu; Radio Dakwah Islam (RADIS); 8) melalui media internet, masing-masing siswa memiliki *password*.

Dengan demikian dapat dikatakan, kepala madrasah menunjukkan kemampuan untuk mengembangkan dan membangun komunikasi tidak hanya dengan anggota komunitas madrasah, tetapi juga pihak-pihak di luar madrasah. Kemampuan ini sejalan dengan hakekat manajemen berbasis madrasah di mana kepala madrasah diberi kebebasan lebih luas untuk membuat keputusan-keputusan berkenaan dengan masalah-masalah madrasah. Dari sisi lain, kepala madrasah dalam membangun sistem komunikasi tidak hanya menggunakan pendekatan formalistik saja, tetapi juga pendekatan non formal. Pendekatan ini bisa dalam bentuk lisan maupun tertulis.

Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan pada madrasah berbasis pesantren, yang penulis tawarkan adalah model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan transformasional ini, tidak hanya memberikan tugas dan fungsi kepemimpinan pada aspek *instructional leadership*, tetapi juga pada aspek *educational leadership*, yang transformasional. Indikator dari

educational leadership, yang transformasional adalah sebagai berikut: 1) pemimpin yang memiliki kemampuan menjawab berbagai tantangan, memiliki visi tentang madrasah yang baik, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi; (2) pimpinan kepala madrasah yang selalu berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat; 3) pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan; bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan; 4) pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya; 5) pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar madrasah, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan profesionalitas kerja serta memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Di sisi lain, Epitropika (2001:1) memberikan argumentasi, mengapa model kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi pendidikan, yaitu: 1) secara signifikan meningkatkan kinerja

organisasi; 2) secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan; 3) membangkitkan komitmen yang lebih tinggi pada anggotanya terhadap organisasi; 4) meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian; 5) meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan kepemimpinannya; 6) mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk keperluan masa kini tetapi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang visioner. Karena visi dapat memberikan arah, tujuan dan makna untuk mengubah sebuah organisasi. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Pemimpin transformasional berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Karakteristik pemimpin transformatif yang dikemukakan oleh Billick & Peterson (2001:76), adalah sebagai berikut: 1) memiliki kapasitas bekerjasama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga atau sekolah; 2) memiliki jati diri, *personal platform* yang mewarnai tindakan dan perilakunya; 3) mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat

menumbuhkan komitmen di kalangan staf, siswa, orang tua, dan pihak lain dalam komunitas sekolah; 4) menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik dan kultural; 5) mengikuti dan merespon trend dan isu, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional, dan internasional, dan mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang dipimpinnya; 6) memberdayakan staf dan komunitas sekolah dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.

Di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi pengikut-pengikutnya. Pemimpin mempunyai kemampuan yang lebih dibanding para pengikut yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan model kepemimpinan ini ditentukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer kemampuannya kepada para pengikutnya, sehingga para pengikut memiliki kemampuan yang lebih baik. Pemimpin juga memberikan *empowering* dan *encouraging* (memberikan wewenang dan membesarkan hati) para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar pemimpin dan pengikut dapat bekerja dengan sama baiknya untuk meraih tujuan akhir organisasi.

Model kepemimpinan transformasional tampak pada kepemimpinan yang berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga komunitas madrasah bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain proses transformasional dapat

terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti *attributed charisma*, *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration* (Yukl, 1999:287).

Secara ringkas perilaku yang dimaksud adalah sebagai berikut, yaitu: 1) *attributed charisma*, karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia; penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi; pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat daripada kepentingan pribadi; karena itu, pemimpin karismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya; 2) *idealized influence*, pemimpin ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya, nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat; 3) *inspirational motivation*, pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara memberikan motivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan; 4) *intellectual stimulation*, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya; 5) *individualized consideration*, pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai pribadi yang unik, yang

memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginan yang berbeda satu sama lain.

Pemimpin tidak hanya mengenali kebutuhan mereka dan meningkatkan perspektif mereka, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif. Pengaruh terhadap bawahannya antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam hal hubungannya dengan tingkat kebutuhan Abraham Maslow, pemimpin transformasional perlu meningkatkan kebutuhan bawahan dari tingkat yang paling dasar ke tingkat puncak, yakni aktualisasi diri. Jadi dengan adanya kepemimpinan transformasional maka kebutuhan yang lebih tinggi dari bawahan akan terpenuhi. Dengan menumbuhkan aktualisasi diri, pemimpin juga menumbuhkan keterikatan bawahan pada tujuan organisasi.

Menurut Epitropika (2001:2), implementasi dari model kepemimpinan transformasional dalam organisasi atau instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: 1) mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi atau instansi atau bahkan suatu negara; 2) disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi atau instansi tersebut; 3) menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut; 4) karena sistem pendidikan merupakan suatu sub sistem maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya. Dengan dipilihnya model kepemimpinan kepala

madrasah yang transformasional, maka kepala madrasah dapat menumbuhkan semangat pada komunitas madrasah berbasis pesantren, dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas maka model kepemimpinan transformasional pada madrasah berbasis pesantren Roudlotul Muhtadidin Balekambang Jepara, yang penulis tawarkan, sangat relevan. Karena dalam penerapan model kepemimpinan transformasional sangat memperhatikan nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi madrasah. Sedangkan nilai-nilai budaya organisasi madrasah yang ditemukan bersumber pada keyakinan keagamaan, yaitu agama Islam. Nilai-nilai tersebut adalah: tauhid, ibadah, kaffah, jihad, amanah, ikhlas, dan disiplin. Nilai-nilai ini sangat dijunjung tinggi di lingkungan madrasah. Bahkan secara tertulis, nilai-nilai itu di tempatkan di beberapa lokasi untuk mengingatkan kepada warga madrasah.

Daftar Pustaka

- Billick, B & Peterson, J.A. 2001. *Competitive Leadership: Twelve Principles for Succes*. Chicago: GoalsGuy Learning System, Inc.
- Bruinessen, M.V. 1995. *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*. Bandung: Mizan
- Bungin. Burhan. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

- Chui, H.S.; Sharpe, F.G. & McCormick, J. 1996. "Vision and leadership of principals in Hong Kong". *Journal of Educational Administration*, Vol. 34 No. 3
- Epitropika, O. 2001. *What is? Transformational Leadership*. Inggris: Institut of Work Psychology University of Sheffield
- Harold, K.; O'Donnel, C. & Weihrich, H. 2001. *Management*. 9th Ed. San francisco: Mc Graw hill Book Company
- Hesselbein, F. & Johnston, R. 2005. *On Mission and Leadership*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Kreitner, R. & Kinichi, A. 1992. *Organizational Behavior*. 5nd Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Nanus, B. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah Teori dan Praktis*. Bandung: Refika Aditama
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salim. Agus. 2001. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Tiara Wacana: Yogyakarta
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Management In Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Yukl, G. 1999. *Leadership in Organization*. New Jersery: Prentice Hall