

NILAI-NILAI SPIRITUAL, PROFESIONAL DAN HUMANIS PADA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNGGULAN DI MALANG

Muhammad Walid

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Email : walidpgmi@gmail.com

Abstract. *The emergence of several high-quality and high-quality madrasah in major cities in Indonesia indicates that madrasah is not all inferior. From the above, there is a big question why madrasah can be excellent, but there are also those that are not qualified? Therefore, the existence of superior and good quality madrasah needs to be seen how the leadership of the madrasa head and what is underlying so that it becomes excellent. This study was approached with a qualitative research type of case study. Data was collected through in-depth interviews, semi-involved observations, and documentation. The collected data were analyzed using descriptive qualitative techniques. To measure the validity of the data produced, standards are used; 1) trust, 2) degree of transferability, 3) dependence, and 4) certainty. It can be concluded that the spiritual, professional, and humanitarian values of the madrasa head are much articulated in the processes of managing superior madrasahs. The success of the madrasa can be seen how the values and beliefs underlie the head of the madrasa in administering and making madrasahs achieve their goals. These values and expectations greatly influence the behavior and practice of leadership, making superior madrasahs, ranging from planning to evaluating them, and the procedures that go through them. This is in line with the findings of the literature on transformational spiritualist leadership that these values underlie the principals' leadership practices. The transformational spiritualist school principal delivered his institution towards the vision, mission, and goals with the strongest that spiritual, professional, and humanitarian and educational values were needed.*

Keywords: *Spiritual Value; Professional; Humanist; Featured Madrasah.*

Abstrak. Munculnya beberapa madrasah yang berkualitas dan bermutu tinggi di kota besar di Indonesia mengindikasikan madrasah tidak semuanya bersifat rendah. Dari hal tersebut, terdapat pertanyaan besar mengapa madrasah dapat menjadi unggulan, namun terdapat pula yang tidak bermutu? Oleh karenanya, adanya madrasah unggulan dan berkualitas baik perlu dilihat bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah dan apa saja yang mendasarinya sehingga menjadi unggul. Penelitian ini didekati dengan penelitian kualitatif jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara deeply, observasi semi terlibat dan dokumentasi. Data terkumpul dianalisis menggunakan teknik kualitatif deskriptif. Untuk mengukur keabsahan data yang dihasilkan, digunakan standar; 1) kepercayaan, 2) derajat keteralihan, 3) kebergantungan, serta 4) kepastian. Dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai spiritual, profesional dan kemanusiaan kepala madrasah banyak terartikulasikan dalam proses-proses pengelolaan madrasah unggul. Keberhasilan madrasah dapat dilihat bagaimana nilai dan keyakinan mendasari kepala madrasah dalam mengelola dan menjadikan madrasah mencapai tujuan-tujuannya. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut sangat mempengaruhi terhadap perilaku dan praktik kepemimpinannya menjadikan madrasah unggulan, mulai dari merencanakan sampai dengan mengevaluasinya, dan prosedur-prosedur yang dilaluinya. Hal ini sejalan dengan temuan literatur tentang kepemimpinan spiritualis transformasional, bahwa nilai-nilai tersebut mendasari praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah. Kepala sekolah spiritualis transformasional mengantarkan lembaganya ke arah visi, misi, tujuan dengan kuat bahwa nilai-nilai spiritual, profesional dan kemanusiaan dan edukasional sangatlah dibutuhkan.

Kata Kunci : Nilai spiritual; Profesional; Humanis; Madrasah Unggulan.

PENDAHULUAN

Studi ini dilatarbelakangi oleh keprihatinan terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini madrasah. Madrasah memiliki peran yang sangat strategis dalam mendidik dan pendidikan anak bangsa. Madrasah juga mejadi tempat kebanyakan para santri menempa untuk memerankan diri bagi kepentingan masyarakat di esok hari. Dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan perubahan zaman sebagai dampak dari globalisasi, madrasah dan bentuk pendidikan Islam lainnya memiliki peran yang sangat penting. Keberhasilan madrasah dalam hal tersebut akan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan menjadi pemimpin ummat, pemimpin rakyat dan masyarakat, dan pemimpin bangsa yang berperan serta dalam menentukan arah kemajuan dan perkembangan bangsa ini. Sebaliknya dari hal tersebut, kegagalan madrasah dalam menyiapkan anak didik akan memproduksi lulusan-lulusan yang menjadi beban, sampah masyarakat, kalah bersaing, tersisih, dan frustasi.

Namun, sebagian besar mutu madrasah di Indonesia masih memprihatinkan dan belum menggembirakan (Azyumardi Azra, 2000 dan Tafsir, 1994). Memang harus diakui, masyarakat muslim memiliki semangat tinggi dalam mendirikan madrasah. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya jumlah madrasah di Indonesia, walaupun kurang dibarengi dengan sikap profesional dalam penyelenggaraan akibatnya terjadilah kesenjangan baik kualitas maupun kuantitas madrasahny. (Muhammad Zainal Abidin, 2010).

Memang, menurut historisnya madrasah lahir dan berkembang dari masyarakat, oleh masyarakat dan untuk masyarakat muslim, sehingga lembaga ini lebih dulu mengaplikasikan konsep *community-based education* (pendidikan berbasis masyarakat). Masyarakat membangun madrasah dalam rangka memenuhi kebutuhan pendidikannya, sehingga dapat diduga madrasah yang dilahirkan masyarakat tersebut tumbuh apa adanya. Meskipun demikian, dorongan semangat keagamaan dan dakwah Islam telah menghasilkan jumlah madrasah yang sangat banyak, baik swasta maupun negeri. Hanya saja, madrasah berstatus swasta jumlahnya jauh lebih banyak dari pada yang berstatus negeri (emispendis.kemenag.go.id/madrasah 1516).

Dari data tersebut diatas, mengindikasikan tingginya semangat kepedulian dan kemandirian masyarakat muslim dalam mengelola dan menyelenggarakan pendidikan di madrasah. Hal tersebut nampaknya didorong oleh komitmen keagamaan dan misi dakwah untuk ikut serta mensukseskan wajar (wajib belajar) 9 tahun. Hanya saja, semangat tersebut belum dibarengi dengan nilai-nilai profesionalitas dalam manajemen madrasah, serta belum sepenuhnya didukung oleh sumber daya organisasinya, baik dalam program pendidikan (kurikulum), sistem pembelajaran, sumber daya manusia, dana, sarana prasarana yang mencukupi, sehingga sebagian besar proses dan hasil pendidikannya masih banyak kekurangan.

Ukuran keberhasilan sekolah atau madrasah salah satunya dapat dilihat berdasar pada prestasi, baik akademik maupun non-akademik. Begitu juga memaparkan; sekolah disebut unggul apabila ditandai dengan 3 hal, salah satunya adalah prestasi akademik dan non akademik tinggi yang ditandai oleh terciptanya iklim kondusif untuk belajar siswa, yang mengindikasikan tercapainya tujuan sekolah (Sergiovanni, 1987)

Dari paparan di atas, muncul pertanyaan (permasalahan), mengapa madrasah ada yang sukses dan menjadi unggulan, namun ada juga yang tidak menjadi sukses? Atau mengapa ada madrasah yang dapat menjadi sukses pada tingkatan masing-masing, sementara terdapat madrasah lain justru tidak sukses?

Dalam proses pengelolaan madrasah seperti yang terjadi di madrasah-madrasah dilakukan oleh kepala madrasah bersama para staf mengubah status quo menjadi lebih baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa salah satu faktor kesuksesan sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dan pengelolaan perubahan. Hal ini sebagaimana penelitian Edmond yang menghasilkan bahwa sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasinya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik (Edmond, 1979: 28-32). Penelitian Tobroni menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan efektif (Tobroni, 2004). Edmond juga menghasilkan penelitian bahwa organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berusaha meningkatkan prestasinya (Edmond, 1979: 28-32). Penelitian Hallinger dan Leithwood menyimpulkan bahwa sekolah efektif senantiasa dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula

(Hallinger dan Leithwood, 1994, Hal. 206-218).

Hasil penelitian Simone & Uchiyama, Wolf, Borko, menghasilkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong kesuksesan upaya perubahan dan reformasi sekolah (Borko, Wolf, Simone & Uchiyama, 2003: 171-202). Penelitian Fullan menemukan hasil kepala sekolah adalah *agent* bagi reformasi sekolah (Fullan, 1993). Putter dalam penelitian Sergiovanni menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah kunci keberhasilan untuk peningkatan mutu siswa didik (Sergiovanni, 1987). Leithwood & Riehl (2003), Hill (2002), Leithwood, Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom (2004) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa yang berpengaruh dan menentukan prestasi secara menyeluruh di sekolah, baik prestasi peserta didik sebagai obyek inti adalah kepala sekolah. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi-prestasi yang diraih oleh sekolah selalu ditentukan kepala madrasah sebagai *agent of change*, walaupun pemerolehannya bersifat *indirectly*.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, belakangan banyak sekali dilakukan studi penelitian tentang kepemimpinan di sekolah-sekolah sukses dalam berbagai konteks. Proyek penelitian yang sangat konsen di bidang kepemimpinan sekolah-sekolah sukses di antaranya adalah yang digalang melalui *International Successful School Principalship Project* (ISSPP). Proyek tersebut melibatkan tujuh negara, Amerika, Australia, Denmark, Cina, Inggris, Swedia, dan Norwegia. Proyek tersebut menghasilkan hasil yang penting mengenai karakteristik kepala sekolah yang sukses dan unggulan (Day C. Harris, Hadfield M. Tolley & J. Beresford, 2000). Para pimpinan sekolah menunjukkan dimensi-dimensi *transformational leadership* yang mendasar, sebagaimana dinyatakan oleh Leithwood, dkk (2003), yaitu menentukan visi dan tujuan, mengembangkan SDM, dan mendesain ulang struktur organisasi. Mereka digambarkan memiliki nilai-nilai, keyakinan dan karakteristik pribadi yang kuat serta profesional dan kemampuan menganalisis, menyesuaikan kepemimpinannya dengan konteks sekolah ((Leithwood & Riehl, 2003). Berdasarkan temuan tersebut, kepemimpinan kepala sekolah proyek ISSPP ini memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan sekolah.

ISSPP menunjukkan perbedaan karakteristik dan praktik-praktik yang dijalankan kepala sekolah. Perbedaan tersebut meliputi cara, prioritas, fokus dan praktik-praktik, karakteristik, dan gaya mereka dalam kepemimpinan, (Kenneth A. Leithwood, 2005: 43). Perbedaan-perbedaan tersebut diyakini dipengaruhi oleh kondisi dan keadaan serta tuntutan konteks di mana kepemimpinan dipraktikkan di negara dan kasus yang berbeda. Perbedaan itu dapat mencakup antara apakah sekolah negeri ataupun swasta, desa, kota atau pinggiran, dasar atau menengah, sekolah agama atau umum, Asia atau Eropa, Timur, Barat atau Tengah. Hal ini sejalan dengan teori umum tentang kepemimpinan, bahwa gaya kepemimpinan tergantung pada konteks di mana kepemimpinan dipraktikkan atau kepemimpinan kontingensi (Gary Yukl, 2002).

Meskipun diakui bahwa konteks sekolah yang berbeda sangat berpengaruh terhadap pembentukan karakteristik kepemimpinan dan praktik-praktik yang dijalankan oleh kepala sekolah, proyek ISSPP hanya menghasilkan kepemimpinan sekolah yang berhasil dalam konteks sekolah-sekolah di Barat sebagaimana konteks sekolah-sekolah yang diteliti. Asia hanya diwakili oleh Cina yang bisa jadi berbeda dengan negara-negara Asia lainnya, seperti Jepang, Malaysia, Korea, bahkan Indonesia sendiri. Perbedaan Cina dengan negara-negara Asia lainnya bisa berupa perbedaan politik, ekonomi, masyarakat, sosial budaya, bahkan agama seperti Indonesia yang mayoritas penduduknya adalah menganut agama Islam (Philip Hallinger & Ibrahim Ahmad Bajunid, 2005: 1-3) Kurangnya informasi tentang Asia dan konteks-konteks lainnya terutama Indonesia membatasi informasi dan pemahaman kita terhadap pandangan dunia tentang kepemimpinan sekolah, khususnya kepemimpinan sekolah sukses yang sedang melakukan perubahan.

Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan sekolah unggulan/sekolah yang baik memang telah banyak dilakukan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan karakteristik yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya, namun -sejauh penelusuran dan pengetahuan peneliti, baik secara manual maupun elektronik penelitian tentang kepemimpinan pada sekolah unggulan yang mengambil setting madrasah masih sangat sedikit dilaksanakan di Indonesia. Hal ini penting untuk mengisi minimnya penelitian setema dalam rangka memahami sifat, nilai yang mendasari kepemimpinan madrasah di Indonesia. Lain dari itu, penelitian kepemimpinan lembaga pendidikan Islam ini amat bermanfaat dalam menginformasikan tentang model kepemimpinan sekolah di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, bahkan di tingkat Asia.

Madrasah sukses dan unggulan yang menjadi lokus penelitian ini adalah madrasah-madrasah unggulan di Kota Malang. Perlu diketahui, kota Malang adalah salah satu kota yang menjadi kiblat kemajuan pendidikan di Indonesia. Meneliti madrasah-madrasah unggulan di kota Malang maka berarti meneliti madrasah-madrasah terbaik di Indonesia. Salah satunya adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) "Para Juara". Keberhasilan madrasah tersebut patut dibanggakan untuk wilayah Jawa Timur bahkan Indonesia. Madrasah-madrasah tersebut tidak hanya berprestasi secara akademik tetapi juga non-akademik. MIN "Para Juara" misalnya, prestasi yang diperoleh selama lima tahun ke belakang adalah sebagai madrasah percontohan nasional, dan termasuk madrasah yang paling favorit di antara 6.533 madrasah Ibtidaiyah yang ada di Jawa Timur memiliki banyak prestasi baik tingkat regional maupun nasional, bahkan internasional, baik prestasi akademik maupun non-akademik. Oleh karenanya, adanya madrasah sukses dan berkualitas baik perlu dilihat bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah dan apa saja yang mendasarinya sehingga menjadi unggul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai-nilai spiritual dan komitmen keagamaan yang kuat kepala madrasah banyak terartikulasikan dalam proses dan prosedur pengelolaan madrasah unggulan. Nilai-nilai spiritual kepala madrasah diantaranya adalah optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal, rendah hati (tawadlu) dan empat sifat Rasul yaitu jujur/shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah.

Optimis dapat diartikan sebagai keyakinan untuk menghasilkan manfaat dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa apa yang dikerjakan untuk melakukan perubahan pasti berhasil. Dengan optimis yang diyakini oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada anggota madrasah, sehingga akan berdampak pada kinerja untuk memperbaiki mutu madrasah. Nilai optimis dan percaya diri itulah yang menjadi landasan praktik kepemimpinan kepala madrasah unggulan.

Sikap optimis dan percaya diri kepala madrasah tersebut terinspirasi dari surat al-Ra'du 11 yang artinya "Allah tidak akan mengubah suatu kaum, sampai kaum tersebut mengubahnya sendiri". Nilai optimis juga dikembangkan kepala madrasah merujuk pada semboyan orang Jawa; "semua dapat dipelajari dan semua akan bisa dicapai dengan kesempurnaan manusia sebagai makhluk Allah". Kepala madrasah juga seringkali menyebut semboyan Jawa, "semuanya adalah ilmu katon, kalau kita melihat bisa, maka kita akan yakin bisa"; "Allah telah menciptakan manusia yaitu sebaik-baik bentuk dan Allah menciptakan manusia adalah yang paling sempurna. Dengan kesempurnaan itulah maka manusia memiliki keyakinan yang kuat untuk bisa melakukan perubahan di madrasah". Apa yang diyakini kepala madrasah bahwa manusia diciptakan sebaik-baik bentuk adalah sejalan dengan al-Qur'an surat al-Jatsiyah: 13 yang artinya:

"Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir."

Optimis juga diartikan berani mengambil keputusan. Namun, nilai optimis harus dibarengi dengan kreatifitas pimpinan madrasah dalam melakukan terobosan-terobosan dan pengembangan menjadi unggulan. Kepala madrasah harus selalu berfikir positif dan bersikap optimis. Sikap optimis ini menginspirasi civitas akademika madrasah untuk tumbuhnya jiwa kerja keras dan percaya diri. Nilai optimis ini sebagaimana yang tertuang dalam surat al-Qur'an Ali Imran: 191 yang artinya:

"Orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan Kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, maka peliharalah Kami dari siksa neraka."

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa apa yang dikerjakan oleh manusia (kepala madrasah) pasti tidak ada yang batil atau sia-sia. Oleh karenanya, apapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan mutu dan meningkatkan kualitas menjadi madrasah unggulan pasti berdampak bagi kemajuan madrasah. Hal ini juga senada dengan al-Qur'an surat al-Zalzalah ayat 6-7 yang artinya bahwa setiap usaha baik manusia akan mendapatkan hasilnya.

“Pada hari itu manusia keluar dari kuburnya dalam keadaan bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)-Nya.”

Nilai berikutnya yang mendasari pola kerja kepala madrasah adalah ikhlas dan tawakkal. Tawakkal dapat berarti bahwa seseorang memiliki sikap yang menempatkan kepercayaan kepada Allah atas apapun yang telah ia dilakukan. Kepala madrasah seharusnya berusaha sekuat mungkin untuk mencapai tujuan, dan selanjutnya menyerahkan hasilnya kepada yang Maha Kuasa. Ikhlas dapat di gambarkan dengan logo kementerian agama dengan ungkapan ikhlas beramal; ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian, menginovasi madrasah menjadi unggulan tidak ada yang sia-sia dan harus dibarengi dengan hati yang ikhlas dan tawakkal. Dalam surat Ali Imran 159 disebutkan bahwa setelah berusaha semaksimal mungkin, maka hendaklah manusia tersebut bertawakkal dan berserah diri. Ayat tersebut artinya:

“Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

Rendah hati atau tawadlu' adalah juga nilai yang dianut secara kuat oleh pimpinan madrasah, dan sangat mempengaruhi praktik-praktik kepemimpinannya. Tawadlu dapat diartikan rendah hati, tidak sombong dan tidak mau mengagungkan dirinya sendiri serta menerima ide, pendapat dan kritik dari orang lain. Nilai-nilai tersebut menjadi ukuran kualitas kepemimpinan seseorang. Kepala madrasah seringkali memposisikan dirinya harus banyak belajar dari kepala madrasah lain atau institusi lain. Kepala madrasah juga memiliki "kerendahan hati", untuk tidak terlena oleh kesuksesan yang telah diraihinya dan senantiasa waspada menghadapi berbagai perubahan situasi dan perkembangan yang bisa jadi mempengaruhi daya tahan dan masa depan madrasah yang dipimpinya.

Selain nilai-nilai diatas, terdapat pula nilai-nilai yang diambil dari empat sifat Rasulullah Muhammad SAW, yaitu jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Jujur atau shiddiq memiliki makna menyampaikan informasi sesuai dengan kenyataan. Jujur juga bisa diartikan melakukan apa yang dikatakan. Dalam konteks ini, kepala madrasah menjadi uswah hasanah dengan terhadap apa yang dikatakan dan apa yang dikatakan berdasar pada kenyataan. Misalnya, kepala madrasah menentang keras praktik-praktik curang saat ujian-ujian nasional karena dianggap dapat menciderai usaha pembentukan karakter jujur siswa didik. Sifat jujur juga diartikan kesediaan kepala madrasah menerima koreksi terhadap kebijakannya.

Nilai yang spiritual berikutnya adalah amanah. Kepala madrasah menegaskan bahwa jabatannya adalah tugas dan amanah dari Allah serta masyarakat. Oleh karenanya, pimpinan madrasah harus selalu berkomitmen pada pekerjaannya, dan melaksanakannya dengan penuh tanggungjawab. Mengenai amanah ini, Allah berfirman dalam surat al-Ahzab: 72 yang artinya:

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.”

Menurut Raharjo, ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau betapa berat amanah tersebut sehingga gunung, bumi, langit dan semua makhluk bumi tidak bersedia memikulnya. Dikatakan dalam tafsir ini bahwa hanya manusia yang bersedia mengemban amanah tersebut, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun manusia kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri maupun kepada orang lain serta berlaku bodoh, dengan mengkhianati amanah tersebut (M. Dawam Raharjo, 2002: 349).

Dalam kamus kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan atau hal yang dapat dipercaya (Atabik Ali & Ahmad Zuhdi Mudlor, tt: 215). Said Agil Husin al-Munawwar mengatakan bahwa kekuasaan adalah amanah. Oleh karena itu, kekuasaan harus dilaksanakan dengan penuh amanah. Hal ini berarti terdapat dua hal, *pertama*; apabila manusia berkuasa maka kekuasaan yang diperoleh merupakan pendelegasian kewenangan dari Allah SWT (*delegation of authority*) karena Allah adalah sumber segala kekuasaan. *Kedua*; karena kekuasaan pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun membutuhkan amanah. Amanah dalam konteks ini adalah sikap penuh tanggungjawab, jujur dan memegang teguh prinsip-prinsipnya. Amanah dalam arti ini sebagai

prinsip atau nilai (Said Agil Husin Al-Munawar, 2002: 197-199).

Hal ini sesuai perintah Allah dalam al-Qur'an surat an-Nisa': 58 yang artinya:

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat".

Tanggungjawab di sini bukan hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah. Amanah misalnya ditunjukkan dengan selalu melaporkan pertanggungjawaban pengelolaan madrasah kepada Kementerian Agama, pihak-pihak terkait selain kepada walimurid melalui komite madrasah. Amanah juga bisa diartikan sebagai bentuk dakwah islamiyah. Kepala madrasah mengibaratkan "membangkitkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang baginya merupakan pengabdian terhadap madrasah dan siswa."

Nilai amanah dalam mengelola madrasah unggulan ini diindikasikan sebagai bentuk model manajemen, menyusun program kerja secara bersama-sama, memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya, termasuk keuangan, kerja keras dalam pelaksanaan, pengendalian terhadap tugas-tugas dan mengevaluasi secara keseluruhan. Jadi amanah mewujudkan dalam praktik-praktik kepemimpinannya, bahkan kedisiplinan untuk tidak datang terlambat di madrasah (kecuali ada acara) dan pulang diakhir adalah bentuk nilai amanah dalam mengemban tugas sebagai pimpinan madrasah yang selalu memberi contoh kepada bawahannya.

Nilai dari tabligh diartikan dengan selalu menyampaikan informasi dan kebijakan madrasah kepada civitas akademika madrasah dengan terus-menerus. Kepala madrasah juga sering mengajak sharing bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan madrasah, seperti ketika memformulasikan visi misi, tujuan dan berbagai kegiatan pelayanan kesiswaan. Tabligh juga dapat diartikan menyampaikan kebaikan dan melarang hal-hal munkar. Penyebaran visi secara terus menerus kepada seluruh civitas madrasah adalah juga bagian dari kegiatan tabligh, agar anggota madrasah selalu berada pada jalur visi dan misi. Dalam al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95, bahwa menyeru kepada kebaikan perlu disampaikan secara terus-menerus dan terang-terangan. Al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95 menyebutkan:

"Maka sampaikanlah olehmu secara terang-terangan segala apa yang diperintahkan (kepadamu) dan berpalinglah dari orang-orang yang musyrik. Sesungguhnya Kami memelihara kamu daripada (kejahatan) orang-orang yang memperolok-olokkan (kamu)."

Dalam istilah pendekatan manajemen, kepala madrasah selalu menyampaikan informasi, kebijakan dan mengajak para staf menyelesaikan problem madrasah termasuk pendekatan *open management*. Kepala madrasah harus selalu mengingat visi, misi dan tujuan madrasah, dan selalu ada di otak dan kepala seluruh anggota madrasah.

Nilai *fathanah* (cerdas) memang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kecerdasan nampak pada kreatifitas dan inovatif kepala madrasah dalam berpendapat, ide dan gagasan pembaharuan. Kecerdasan kepala madrasah juga ditunjukkan dengan kemampuannya menyusun ide dan gagasan baru, adanya kelas akselerasi, kelas internasional, kelas olimpiade, program keseteraan D-1 IT, dan sebagainya. Keberhasilan kepala madrasah mendapatkan penghargaan sebagai kepala madrasah terinovatif dan terkreatif merupakan bukti kepercayaan dan keistimewaan dari Allah swt jika dibanding dengan orang lain. Surat al-Baqarah: 247 menggambarkan hal tersebut:

"Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui."

Kepala madrasah juga cerdas menggunakan tema unggul dalam meningkatkan keuntungan kompetitif madrasah yang dipimpinya. Kepala madrasah juga menggambarkan secara nyata

dipikirkan setiap orang, dan memberikan cermin inovasi dan kreatif. Dengan kecerdasan yang dimiliki diharapkan kepala madrasah dapat berfikir dan bertindak cepat, kreatif, inovatif serta mampu memberikan solusi dari masalah yang dihadapinya. Pemimpin harus berbuat dan mencoba untuk selalu berinovasi demi keunggulan madrasah. Rasulullah dalam hadisnya mengatakan:

“Sekiranya hari Kiamat itu sudah diambang pintu terjadinya, dan adalah sebiji korma di dalam genggam tanganmu, dan kamu masih punya sekedar waktu untuk menanamkan biji itu, maka tanamkanlah. Engkau akan memperoleh pahala karenanya.”

Di samping itu, nilai dan keyakinan spiritual terdapat nilai agamis. Nilai ini ditekankan dengan jelas sebagai salah satu komponen pada rumusan visi madrasah. Nilai-nilai spiritual ini diyakini oleh kepala madrasah dan mendasari praktik kepemimpinannya, khususnya dalam pencapaian visi dan misi madrasah. Praktik-praktik kepemimpinan yang menunjukkan adanya nilai spiritual yang kuat tergambar dalam pola-pola penegakan norma-norma agama. Contoh; upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka menghadapi Ujian, yaitu salah satunya dengan mengunjungi makam Sunan Ampel di Surabaya untuk berdo'a dan memohon kepada Allah agar diperoleh keberhasilan dan kelulusan untuk siswanya.

Nilai spiritual tidak hanya menggambarkan nilai dan keyakinan yang melandasi perubahan, tetapi merupakan sebuah tuntutan organisasi melalui proses kepemimpinan. Prinsip kepemimpinan yang *al-amr bi al-Ma'ruf wa al-Nahyu an al-Munkar* sangat ditekankan oleh Allah, karena prinsip ini akan melahirkan proses perubahan yang membawa kepada kebaikan dan kemaslahatan umat. Dalam surat al-Taubah: 71 yang artinya:

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.”

Dengan demikian, keberhasilan sebuah madrasah dapat mencerminkan nilai-nilai spiritual yang diyakini kepala madrasah mengenai apa yang harus peroleh oleh madrasah. Nilai-nilai tersebut sangat mempengaruhi praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan menjadikan madrasah unggulan, unggul mulai dari proses dan prosedur kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan temuan literatur tentang kepemimpinan moralis, bahwa nilai adalah hal pokok dalam praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah moralis membawa institusinya menuju visi atau tujuan dengan penuh keyakinan bahwa mereka berdiri di atas nilai-nilai moral dan edukasional (Kenneth A. Leithwood & Daniel L. Duke, 1999).

Kepemimpinan moralitas terutama didasarkan pada nilai-nilai dan etika pemimpin, yang tercermin dalam praktik-praktik kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan ini sangat vital dalam konteks pendidikan, karena sebagaimana ditunjukkan oleh Duignan dkk terdapat jurang kejujuran dan integritas dalam praktik-praktik kepemimpinan masa kini (kasus kontekstual yang terlihat dalam hal ini). Tuntutan-tuntutan material dapat menyebabkan pemimpin melupakan aspek-aspek etis dari kepemimpinan (Patrick A. Duignan, Narottam Bhindi & Mac Pherson, 1993: 4)

Di samping nilai yang bersifat personal, pada kepemimpinan madrasah unggulan juga ditemukan nilai-nilai yang bersifat profesional. Sebagaimana yang terdapat pada tabel 2, kepala madrasah memiliki *komitmen yang kuat* diantaranya *disiplin*, *focus pada pekerjaan*, *cinta pada kesuksesan/prestasi*, dan *berorientasi pada pengembangan siswa*, *focus pada pengembangan*, optimis dan komitmen yang kuat.

Kepala madrasah memiliki komitmen yang kuat untuk selalu melakukan perubahan. Perubahan diyakini sebagai sesuatu yang harus dilakukan oleh madrasah bilamana madrasah ingin tetap bertahan di era globalisasi, sebagaimana keyakinan yang ada pada diri kepala madrasah dan berdasar kepada al-Ra'du serta harus berangkat dari visi dan misi. Kepala madrasah juga mempunyai gagasan-gagasan inovatif untuk membuat perubahan dan pengembangan, seperti mengadakan kegiatan MSC (*Mathematic and Science Club*). Kegiatan ini dipersiapkan bagi siswa-siswa yang akan mengikuti lomba Sains dan Matematika. Dalam pembelajaran, kepala madrasah juga sangat kuat mendorong guru-guru untuk selalu mengadakan perubahan dan inovasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala madrasah sangat yakin dan percaya bahwa kepemimpinan yang dimandatkan kepadanya adalah merupakan amanah yang sudah seharusnya dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, ia harus bisa melaksanakan amanah tersebut dengan sebaik-baiknya. Di sinilah, kepala madrasah fokus dan berkomitmen kuat untuk melaksanakan amanah tersebut. Bahkan ia mengajak seluruh komponen madrasah untuk *fokus dan komitmen* dalam mengerjakan tugas-tugas pengembangan madrasah. Kepala madrasah memiliki keinginan terus menerus meningkatkan performa madrasah melalui usaha-usaha yang dia lakukan. Kepala madrasah dengan berbagai cara mengajak dan memotivasi komunitas madrasah untuk bekerja fokus dan tidak mendua. Dengan fokus dan komitmen itulah maka perubahan dan pengembangan madrasah dapat dilakukan.

Sejalan dengan literatur tentang kepemimpinan instruksional, hal tersebut menggambarkan bahwa kepala madrasah juga memiliki orientasi untuk *pengembangan siswa* (Carl D. Glickman, Syephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon, 2001). Kepala madrasah percaya bahwa siswa adalah subyek utama pembelajaran dan pendidikan. Oleh karena itu, program-program madrasah diorientasikan pada pengembangan dan pembinaan siswa dengan memberikan wadah bagi anak-anak didik yang berminat sekaligus melakukan pembinaan terhadap anak-anak yang berbakat.

Pengakuan atas hasrat untuk melayani orang lain, peduli pada kepentingannya di atas kepentingan dirinya sendiri. Melayani orang lain dengan tulus ikhlas adalah satu kunci kesempurnaan spritualitas seseorang. Allah swt telah berfirman dalam surat Ali Imran: 159 yang artinya:

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu.”

Fokus pada pelanggan yaitu melayani kepentingan siswa mengandung prinsip bahwa semua kegiatan pendidikan dan pembelajaran harus menempatkan siswa sebagai pusatnya. Kegiatan pengembangan dan pembinaan siswa pada madrasah unggulan diarahkan pada prestasi yang dihasilkan siswa, termasuk inovasi-inovasi yang dilakukan, baik akademik non-akademik adalah dalam rangka untuk mencapai kesuksesan dan prestasi siswa. Sehingga, kepemimpinan kepala madrasahpun diorientasikan bagi pengembangan dan melahirkan siswa-siswa yang berprestasi. Kepala madrasah sangat memperhatikan pentingnya cita-cita dalam mengelola madrasah. Baginya, cita-cita atau harapan adalah kunci untuk dapat mengembangkan madrasah.

Kepala madrasah juga selalu *berorientasi pada pengembangan madrasah* (inovatif) yang dipimpinya, mulai dari pengembangan program maupun inovasi yang lain. Pengembangan madrasah dilakukan dengan meningkatkan kualitas diri, termasuk dengan diskusi, mengikuti pelatihan, melanjutkan S-2 dan sebagainya. Kepala madrasah unggulan mempunyai filosofi bahwa untuk mengembangkan diri adalah berkumpul dan berdiskusi dengan orang-orang pandai dan mengerti, ibarat beras menjadi putih karena gesekan dengan beras yang lain, bukan karena ditumbuk. Nilai-nilai dan keyakinan untuk selalu berinovasi mewarnai praktek-praktek kepemimpinan dengan membuat program-program yang sebelumnya belum ada. Kepala madrasah juga sosok yang mampu menggerakkan perubahan itu sendiri yang tiada henti. Hal ini juga didukung dengan watak kepala madrasah yang pekerja keras.

Yang dilakukan kepala madrasah di atas adalah merupakan bagian dari pelayanan yang sebaik-baiknya yang ingin diberikan oleh kepala madrasah kepada para stakeholder. Pelayanan dalam berbagai bentuknya, apakah membantu memudahkan urusan orang lain (siswa) atau bahkan melayani merealisasikan gagasan-gagasan besar seperti visi dan misi madrasah, adalah buah dari penempaan spritual individu. Pelayanan adalah sebuah peribadatan agung yang mencerminkan kesalehan individu (kepala madrasah) yang sebenarnya. Oleh karenanya, pelayanan kepada siswa dan stakeholder adalah bagian penting dari keimanan seseorang kepada Allah. Rasulullah Muhamad saw mengatakan:

“Telah diceritakan dari Mahmud bin Ghailan, telah diceritakan dari Abu Usamah dari A'masy dari Abi Shalih dari Abi Hurairah berkata. Rasulullah saw berkata; Barang siapa mempermudah jalan seseorang dalam mencari ilmu, maka juga akan mempermudah baginya jalan menuju surga.”

Kepala madrasah juga meyakini bahwa *disiplin* adalah salah satu kunci keberhasilan dalam dunia pendidikan. Dalam surat al-'Ashr, kedisiplinan seringkali diumpamakan dengan penghargaan terhadap "masa/waktu".

"Demi masa, Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran."

Keyakinan dan nilai-nilai disiplin yang dimiliki kepala madrasah menjadikan inspirasi dalam berbagai aktifitas persekolahan. Kepala madrasah mencontohkan kedisiplinan administrasi, jurnal, presensi, RPP, dan beliau mencontohkan untuk dimulai dari diri sendiri.

Budaya disiplin juga dicontohkan langsung oleh kepala madrasah. Hampir setiap hari, Ia selalu datang sebelum jam 06.00 untuk memantau kehadiran siswa, guru dan karyawan. Kepala madrasah juga pulang setelah sekolah akan tutup. Contoh yang diberikan kepala madrasah ini ternyata sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para siswa, guru dan karyawan. Kedisiplinan yang tidak pernah terlambat ini menunjukkan bahwa nilai disiplin telah menjadi karakter selalu mewarnai dalam pola kepemimpinan pada madrasah unggulan. Dengan demikian, kepala madrasah unggulan selalu bersikap disiplin dan berusaha mendisiplinkan anggota madrasah yang lain. Menegakkan kedisiplinan bahkan merupakan salah satu strategi kepemimpinan dalam rangka untuk mengembangkan dan mengubah madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah unggulan juga memberikan suri tauladan yang baik dengan mencontohkan kedisiplinan.

Keteladanan atau *uswatun hasanah* memang merupakan nilai dan keyakinan profesional yang dimiliki dan sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola madrasah. Keteladanan di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Kepala madrasah mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin. Keteladanan yang dicontohkan oleh kepala madrasah dalam hal kedisiplinan. Kepala madrasah sangat berkeyakinan bahwa disiplin adalah kunci keberhasilan. Oleh kepala madrasah disiplin harus dimulai dari diri sendiri, baik kedisiplinan dalam hal ketertiban administrasi, jurnal, RPP dan sebagainya. Di dalam meneladani apa yang beliau katakan atau programkan, kepala madrasah menggunakan slogan "ibda' bi nafsika" yang artinya mulailah dari dirimu sendiri. Dengan demikian, sebelum mengubah orang lain kepala madrasah memulai perubahan dari dirinya sendiri. Tujuannya adalah agar tujuan perubahan dan ajakannya berpengaruh kepada anggota madrasah. Allah swt dalam al-Anfal; 53 bersabda yang artinya:

"(Siksaan) yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui."

Kepala madrasah juga memiliki orientasi pada cinta keunggulan dan prestasi. Kepala madrasah percaya bahwa dengan selalu berfikir prestasi, di kepala dan di dada, apalagi itu dicantumkan pada salah satu visinya, maka cinta keunggulan dan prestasi selalu mewarnai setiap aktifitas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Cinta keunggulan dan prestasi di sini tidak hanya sekedar berprestasi tetapi lebih kepada keunggulan. Cinta keunggulan dicirikan tidak hanya sekedar melakukan tetapi juga harus berkualitas. Nilai-nilai ini sangat berpengaruh pada pola kepemimpinan kepala madrasah. Prestasi dan keunggulan di sini tidak hanya sekedar menjuari lomba atau pertandingan, tetapi juga keunggulan dalam segala hal. Unggul pembelajaran, unggul administrasi, unggul akademik dan non akademik, unggul sarana prasarana, unggul proses dan sebagainya.

Orientasi untuk selalu berprestasi dan menjadi yang paling unggul menunjukkan kepedulian akan mutu. Dalam praktik ini, pada diri kepala madrasah melekat dimensi spiritual, yakni hasrat atau dorongan untuk meraih kesempurnaan (*perfection*). Kebenaran, kebaikan dan keindahan adalah dimensi-dimensi dari kesempurnaan dan keunggulan. Surat al-Maidah; 100 menggambarkan perbedaan antara kerja berkualitas dengan tidak berkualitas:

"Katakanlah: tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu, maka bertakwalah kepada Allah hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan."

Prinsip yang berlaku dalam konsep *quality* adalah memberikan lulusan-lulusan yang terbaik

dan berkualitas, baik secara akademis maupun non akademis yang secara terus-menerus melampaui harapan-harapan stakeholder dan pengguna.

Sementara itu, temuan berikutnya adalah sikap terbuka dalam kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sangat terbuka kepada komunitas madrasah, termasuk dalam hal anggaran. Sikap keterbukaan kepala madrasah juga ditunjukkan dengan sikap sangat percaya kepada anak buahnya untuk mengelola tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahannya. Kepala madrasah memberikan keleluasaan kepada bawahannya untuk berkreasi dan mengembangkan program sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Prilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan dilandasi oleh nilai keterbukaan dengan mengindikasikan kepercayaan kepala madrasah terhadap staf-stafnya untuk berkreasi dan berinovasi sesuai dengan tugasnya masing-masing. Praktik kepemimpinan kepala madrasah yang terbuka, memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap bawahannya.

Keteladan atau *uswatun hasanah* merupakan nilai dan keyakinan profesional lain yang disebutkan kepala madrasah sebagai kualitas yang dimiliki dan sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola madrasah. Keteladanan di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Kepala madrasah mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin.

Keteladanan yang paling mencolok dicontohkan oleh kepala madrasah dalam hal kedisiplinan. Sebagaimana sudah dibahas pada poin nilai kedisiplinan, kepala madrasah sangat berkeyakinan bahwa disiplin adalah kunci keberhasilan. Oleh kepala madrasah disiplin harus dimulai dari diri sendiri, baik kedisiplinan dalam hal ketertiban administrasi, jurnal, RPP dan sebagainya. Di dalam meneladani apa yang beliau katakan atau programkan, kepala madrasah menggunakan slogan "*ibda' bi nafsika*" yang artinya mulailah dari dirimu sendiri. Dengan demikian, sebelum mengubah orang lain kepala madrasah memulai perubahan dari dirinya sendiri. Tujuannya adalah agar tujuan perubahan dan ajakannya berpengaruh kepada anggota madrasah. Allah swt dalam al-Anfal; 53 bersabda yang artinya:

"(Siksaan) yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui."

Nilai-nilai lain yang berhasil ditemukan oleh peneliti pada kasus adalah nilai kemanusiaan. Yang dimaksud dengan nilai dan keyakinan kemanusiaan di sini adalah bagaimana kepala madrasah menempatkan orang lain dalam praktik kepemimpinannya. Nilai kemanusiaan yang diyakini adalah bagaimana kita dapat mengakui *persamaan dengan orang lain* untuk kebersamaan, *apresiatif terhadap orang lain*, *respek*, *empati* dan *peduli terhadap orang lain serta kuatnya link yang dibangun oleh kepala madrasah*.

Persamaan diorientasikan sebagai nilai yang diyakini kepala madrasah dan sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan pada madrasah unggulan. Kebersamaan ini akan muncul jika kepala madrasah memiliki sikap dan melihat eksistensi dirinya sebagai pemimpin justru menjadi bagian dari kumpulan eksistensi orang lain dari anggota organisasi, dan bukan sebaliknya. Kebersamaan diartikan bahwa orang lain memiliki posisi dan potensi yang sama dengan kepala madrasah. Setiap anggota madrasah memainkan peranan yang sama dan penting dalam proses perubahan madrasah serta memiliki peran yang sama sesuai dengan posisinya masing-masing. Kepala madrasah mengumpamakan anggota madrasah seperti anggota tubuh yang masing-masing memegang peranan yang sangat penting dan saling menghargai.

Fondasi perubahan adalah persaudaraan dan kebersamaan. Anggota madrasah ibarat satu keluarga yang saling menguatkan. Hidup bersaudara merupakan sebuah kenikmatan yang tidak terhingga nilainya bagi orang-orang beriman. Karena itulah, persaudaraan merupakan konsekuensi logis dari keimanan seseorang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Al-Qur'an surat Ali Imran: 103 menyebutkan yang artinya:

"Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat

Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.”

Gagasan *mahabbah* (rasa cinta) sebagai pengikat individu-individu sangat penting untuk membangun kekuatan kolektif atau jama'ah organisasi. Di atas gagasan mahabbah, persatuan dan kesatuan organisasi menjadi tegak dan kukuh. Di atas gagasan itu pula setiap individu berusaha untuk membahagiakan dirinya sendiri, saling tolong menolong dan mengikatkan serta menguatkan yang satu terhadap yang lain. Mengelola perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah membutuhkan gagasan tersebut untuk membentuk ikatan persaudaraan yang kuat.

Semangat membangun kebersamaan bertumpu pada nilai spritual yang berkenaan dengan keterkaitan orang-orang sebagai kesatuan organis, yakni jika satu sakit akan berarti sakit secara keseluruhan. Al-Qur'an dan Hadis menyebutkan nilai spritual ini dengan berbagai ungkapan, diantaranya surat al-Ma'idah; 2 yang artinya:

“...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Dalam sebuah hadis terungkap, bahwa:

“Seorang mukmin terhadap mukmin lainnya seumpama bangunan saling mengukuhkan satu dengan lain (kemudian Rasulullah saw merapatkan jari-jari tangan beliau).”

Kekuatan disertakan pada Jama'ah. Barang siapa menyimpang (serong dan memisahkan diri), maka ia menyimpang dari surge menuju neraka. Satu kesatuan yang tidak terpisahkan, menyatu dengan yang lain secara keseluruhan merupakan satu kekuatan utama yang akan menghasilkan tujuan-tujuan yang direncanakan (visi dan misi).

Kepala madrasah dapat membentuk rasa "kebersamaan" dan "sense of belonging" rasa memiliki terhadap madrasah, maupun kebersamaan dalam mencapai tujuan. Kebersamaan ini akan muncul jika kepala madrasah memiliki sikap dan melihat eksistensi dirinya sebagai pemimpin justru menjadi bagian dari kumpulan eksistensi orang lain dari anggota organisasi, dan bukan sebaliknya. Kepala madrasah dapat menumbuhkan rasa percaya anggotanya melalui kemantapan kapabilitas atau kemampuan yang dimilikinya, serta dengan kerendahan hatinya untuk menyatakan bahwa proses yang dilaksanakan merupakan "milik bersama". Konsekuensinya, para kepala madrasah harus memosisikan diri sebagai "inisiator perubahan", "pelayan perubahan", dan secara aktif berpartisipasi langsung dalam proses kepemimpinannya. Perilaku ideal kepala madrasah ini menunjukkan perilaku yang memotivasi rekan kerjanya agar memiliki kesamaan visi dan tujuan serta mendukung pemimpin, dan membangun tingkat kepercayaan para anggotanya (Bernard M. Bass, & Bruce J. Avolio, 1996).

Kebersamaan harus dibangun dari perbedaan dan keragaman oleh kepala madrasah dalam mengembangkan dan menginovasi madrasah, bukan malah memunculkan pertengkaran dan pertikaian yang berujung pada kegagalan. Dengan kebersamaan segalanya akan menjadi mudah, apalagi proses perubahan membutuhkan kerjasama semua pihak. Akan terasa berat bilamana perubahan hanya dilakukan secara sendirian. Allah dalam firman-Nya surat al-Hujurat; 13 telah mengisyaratkan hal tersebut, bahwa Allah menantang pemimpin untuk menciptakan kebersamaan dalam perbedaan.

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa- bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha mengenal.”

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang kepala madrasah harus memahami antropologis dan sosiologis bawahannya, sehingga betul betul memahami watak dan karakter komunitas madrasah yang dipimpinnya. Tugas dari kepala madrasah adalah memenej keragaman dan perbedaan anggota madrasah sebagai aset dan kekuatan madrasah. Tugas kepala madrasah bukanlah memaksakan persamaan, namun, untuk mengelola keragaman dan perbedaan. Perbedaan agama, suku, ras, jenis

kelamin dan apapun seyogyanya menjadi ladang *competitiveness* untuk menjadi mulia dan bertaqwa di sisi Allah swt. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah paling berperan dalam penciptaan kondisi yang kondusif tersebut.

Berdasarkan studi-studi Ohio tentang ciri sekolah sukses, digambarkan bahwa kepala madrasah menaruh perhatian pada perasaan-perasaan bawahannya dan menghargai gagasan-gagasan mereka atau perilaku konsiderasi (Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin, 1998). Menghargai orang lain dimaknai sebagai mengakui dan menghormati keberadaan, pendapat dan eksistensi orang lain. Sebenarnya kutipan yang terdapat pada nilai persamaan –sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya- juga telah menunjukkan adanya penghargaan kepala madrasah kepada anggota madrasah yang lain. Dengan mengajak orang lain untuk bekerjasama, mengakui keberadaan orang lain, mengakui ide dan gagasan bahkan mengikuti saran dan nasehat orang lain adalah juga bentuk apresiasi terhadap orang lain. Kepala madrasah seringkali melihat latarbelakang orang yang lain ketika ingin memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini sejalan dengan semangat al-Qur'an surat al-Hujurat: 13 sebagaimana tersebut di atas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki nilai kepedulian dan empati yang tinggi terhadap orang lain. Kepala madrasah berusaha memahami kebutuhan peserta didik, seperti kebutuhan jenis toilet untuk peserta didik. Memahami latar belakang anak didik yang berbeda-beda, kepala madrasah menyediakan toilet yang duduk maupun yang jongkok sesuai kebutuhan anak didiknya. Kepala madrasah selalu memberikan penghargaan baik terhadap guru maupun siswa yang berhasil dalam kegiatan tertentu, misalnya berhasil menjuarai lomba atau pertandingan tertentu.

Kepala madrasah juga sangat apresiatif terhadap kondisi seseorang, oleh karenanya beliau sangat empati dan peduli dengan kondisi bawahan. Apa yang dilakukan kepala madrasah adalah dalam rangka untuk menekan kesenjangan sosial yang dapat menimbulkan rasa iri dan dengki. Ayat al-Qur'an surat al-Hajj; 41 jelas menganjurkan akan hal tersebut sebagaimana ayat berikut yang artinya:

“(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.”

Kepala madrasah sangat empati dan peduli terhadap para guru dan karyawan dan berusaha memahami kebutuhan para anggotanya, khususnya kesejahteraan para guru dan karyawan, di antaranya mengupayakan para GTT untuk menjadi PNS, kepada keluarga bawahannya. Sikap familier kepala madrasah ini menunjukkan bahwa dalam mengembangkan madrasah ini tidak bisa berjalan sendiri tetapi juga membutuhkan dukungan keluarga. Kepala madrasah mengupayakan kesejahteraan bagi anggota madrasah yang sudah tidak punya kesempatan untuk menjadi pegawai negeri dengan memberikan asuransi.

Kepedulian yang tinggi tidak hanya diartikan sebagai upaya kepala madrasah unggulan dalam mensejahterakan bawahannya, tetapi juga dapat ditunjukkan dengan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi guru dengan sekolah S-2 atau memberikan pelatihan-pelatihan adalah juga salah satu kepedulian kepala madrasah terhadap bawahannya. Dalam kegiatan sosial, kepala madrasah menggambarkan kebersamaan. Kalau dalam kegiatan sosial beliau mengajak kompak serentak secara bersama sama melaksanakan itu dengan bawahannya.

KESIMPULAN

Dengan demikian, praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah sukses dilandasi oleh nilai-nilai dan keyakinan spiritual, profesional dan kemanusiaan. Hal tersebut telah melahirkan kepemimpinan yang menginspirasi komunitas madrasah dengan nilai dan keyakinan yang dipercayainya, yang disebut dengan spiritual transformasional.

Keberhasilan sebuah madrasah dapat mencerminkan nilai-nilai spiritual yang diyakini kepala madrasah mengenai apa yang harus peroleh oleh madrasah. Nilai-nilai tersebut sangat mempengaruhi praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan menjadikan madrasah unggulan, unggul mulai dari proses dan prosedur kepemimpinannya. Hal ini

sejalan dengan temuan literatur tentang kepemimpinan spiritualis, bahwa nilai adalah hal pokok dalam praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah spiritualis membawa institusinya menuju visi atau tujuan dengan penuh keyakinan bahwa mereka berdiri di atas nilai-nilai spiritual dan edukasional.

Selain nilai moral ini, kepala madrasah dengan segenap komitmen personalnya, wali murid, guru, staf non-guru melakukan kegiatan-kegiatan dan tindakan yang benar bagi siswa didik. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan madrasah unggulan tidak hanya menyangkut persoalan niat baik (kepercayaan dan nilai), tetapi juga perilaku dan tindakan. Sergiovanni mengatakan, "esensi kepemimpinan sebenarnya, di atas segalanya adalah tindakan" (Sergiovanni, 1987: 86)

Karena itu, kepemimpinan spiritualis transformasional memiliki lima agenda pokok kepemimpinan: tuntutan sumber daya manusia, teknis, kultural, edukasional dan simbolik. Tuntutan teknis mencakup prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen yang baik sebagai syarat setiap organisasi; tuntutan sumber daya manusia mencakup keunggulan dan pemanfaatan potensi-potensi sosial dan interpersonal dari madrasah, yaitu sumber daya manusia; tuntutan edukasional menunjukkan pengetahuan yang mumpuni tentang pendidikan, pembelajaran, kurikulum dan persekolahan; tuntutan simbolik menekankan pada contoh, tujuan dan sikap; sedang kepemimpinan kultural mengartikulasikan nilai-nilai hidup dan kepercayaan, serta kultur yang mengidentitasi pada madrasah dari waktu ke waktu. Peran kepemimpinan ini "dapat mentransformasikan sekolah menjadi komunitas dan menginspirasi beragam komitmen, devolusi (kekuasaan), dan pelayanan yang membuat madrasah tidak dapat disamakan dengan institusi masyarakat lainnya".

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Muhammad Zainal. 2010. Problematika Pendidikan di Indonesia dan solusi Pemecahannya: posted pada 20 Februari 2010 dari <http://meetabied.wordpress.com/2010/02/20/problematika-pendidikan-di-Indonesia-dan-solusi-pemecahannya>.
- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milineum Baru*. Jakarta: Logos.
- Bass, Bernard M., & Bruce J. Avolio. 1996. *Multifactor Leaderhip Questionnaire Report*. California: Mind Gardens.
- Borko. Hilda, Shelby A Wolf, Genet Simone, & Kay Pippin Uchiyama, K. 2003. *Schools in transition: Reform efforts and school capacity in Washington state*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(2).
- Duignan, Patrick A., Narottam Bhindi & Mac Pherson. 1993. *Educative Leadership: A Practical Theory*. *Educational Administration Quarterly*. 29 (1).
- Fullan, Michael. 1993. *Change Force: Probing the Depths of Educational Reform*. London: Falmer Press.
- Glickman, Carl D., Syephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon. 2001. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Alyn & Bacon.
- Hallinger, Philip & Ibrahim Ahmad Bajunid. 2005. "Educational Leadership in East Asia: Implicationas for Education in a Global Society." *UCEA Review*. XLV(1).
- Hallinger. Philip & Kenneth Leithwood. 1994. *Introduction: Exploring The Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*.
- Harris, Day C. Hadfield M. Tolley & J. Beresford. 2000. *Leading Schools in Time of Change*. Buchingham: Open University Press.
- Hill, Peter W., 2012. "What All Principals Should Know About Teaching and Learning (San Fransisco: Jossey Bass.
- Husin, Said Agil Al-Munawar. 2002. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press.

- Leithwood, Kenneth A. & Daniel L. Duke. 1999. A Century's Quest to Understand School Leadership. J. Murphy & Karen Seashore Louis (eds), *Handbook of Research on Educational Administration* (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leithwood, Kenneth A. 2005. "Understanding Successful School Leadership: Progress on a Broken Front." *Journal of Educational Administration*. 43 (6).
- Leithwood, Kenneth A. and Carolyn Riehl, "What Do We Already Know About Succesfull School Leadership?"
- Leithwood, Kenneth A., Karen Seashore Louis, Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom,. 2010. "How Leadership Influences Student Learning", <http://www.wallacefoundation.org>.
- Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin, *Organizational Behaviour: Managing People and Organization* (5th ed) (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998
- Raharjo, M. Dawam. 2002. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina.
- Sergiovanni. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, Inc.,
- Tafsir, Ahmad. 1994. *Ilmu Pendidikan dalam Prespektif Islam*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Tobroni, 1994. "Perilaku Kepemimpinan Spritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang". Disertasi. Tidak Diterbitkan. Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall International, Inc.