

# KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA MADRASAH

Oleh :

**Akhmad Buhaiti**

Universitas Pendidikan Indonesia

(e-mail: [haiti\\_albantani@yahoo.com](mailto:haiti_albantani@yahoo.com))

---

## ABSTRAK

Madrasah efektif dikelola sesuai dengan desain kurikulum, strategi pembelajaran dan hubungan timbal balik dari masyarakat madrasah, sebagai pemecah masalah untuk mensinkronisasi tujuan dalam visi dan misi madrasah. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menilai kontribusi kepemimpinan keilahian-nilai berbasis pada budaya madrasah di 73 Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Tasikmalaya. Populasi dari penelitian ini adalah 810 responden dengan sampel 229 responden dari 73 Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Tasikmalaya, dengan menunjuk kepala sekolah, komite sekolah, dan guru sebagai sumber data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan Kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya madrasah. Untuk meningkatkan budaya madrasah, perlu untuk membumikan budaya tafaquh fiddin berdasarkan nilai-nilai filosofi Hurriyyah.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kepemimpinan Nilai Berbasis Ilahiah- Budaya madrasah

## ABSTRACT

*Effective madrasa is managed in accordance with the curriculum design, learning strategy and reciprocal relationship from the madrasa community, as the problem solver to synchronize the objectives in the vision and mission of the madrasa. The main objective of this study was to assess the contribution of divinity-value-based leadership on madrasa culture at 73 Public and Private Madrasa Aliya in Tasikmalaya Regency. The population are 810 respondents with sample size of 229 respondents from 73 Public and Private Madrasas Aliyah in Tasikmalaya Regency, with headmaster, school committee, and teachers as data sources. Data were collected using a questionnaire and analyzed using path analysis. The results showed that: the Headmaster Leadership has a significant influence on the madrasa culture. To improve the madrasa culture, it is necessary to perpetuate the culture of tafaquh fiddin based on the hurriyyah philosophy.*

**Keywords:** Headmaster Leadership, Divinity-Value-Based Leadership, Madrasa Culture

## PENDAHULUAN

Pendidikan Islam sebagai salah satu subsistem dalam sistem pendidikan nasional memiliki peran yang strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Maksom (1999) mencatat bahwa dalam perkembangan tiga dekade terakhir, pendidikan Islam tampak memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap pendidikan di Indonesia. Besarnya kontribusi pendidikan Islam terhadap pendidikan nasional salah satunya ditunjukkan oleh lembaga pendidikan madrasah. Sebagaimana ditegaskan oleh Rahim (2001), sekurang-kurangnya madrasah telah memainkan fungsi dan peran sebagai berikut: (1) Media sosialisasi nilai-nilai ajaran agama; (2) Pemelihara tradisi keagamaan (maintenance of Islamic tradition); (3) Membentuk akhlak dan kepribadian; (4) Benteng moralitas bangsa; dan (5) Lembaga pendidikan alternatif.

Madrasah diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spiritual

dan keterampilan secara terpadu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia madrasah menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah. Selain itu, para peminat lembaga pendidikan madrasah juga didorong oleh nilai-nilai idealisme. Idealnya, madrasah mampu menampilkan diri sebagai representasi ajaran Islam yang agung, indah, dan sempurna. Namun, pada kenyataannya, madrasah masih sangat jauh dari idealisme itu. Konsep-konsep ideal Islam, seperti suasana kebersamaan, kerja keras, disiplin, optimisme yang menjauhkan dari sifat putus asa, mudah menyerah, selalu menjaga kebersihan baik lahir maupun batin, dan seterusnya, ternyata belum terwujud dalam aktivitas pendidikan di madrasah.

Memang harus diakui bahwa sebagian besar madrasah masih diliputi oleh suasana dan semangat tradisional, seperti manajemen

“seadanya”, kurang disiplin, bahkan juga tampak kurang bersih, menerima apa adanya dan seterusnya. Akibatnya, madrasah tidak menghasilkan citra dan out-put sebagaimana yang diharapkan sebagai refresentasi atau personifikasi ajaran Islam itu. Barangkali, fenomena seperti itulah yang kemudian mendorong berbagai forum madrasah tidak henti-hentinya memperbincangkan madrasah. Madrasah dengan sejuta masalahnya tetap menarik untuk diperbincangkan.

Dalam upaya membangun madrasah yang lebih baik di masa mendatang, maka seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan madrasah saat ini harus komitmen bersama untuk melakukan perubahan menuju madrasah yang lebih baik lagi. Perubahan merupakan sebuah keniscayaan, perubahan yang dikehendaki terhadap madrasah adalah perubahan ke arah yang lebih baik (*min al-ma'shiyati ila al-jamîlati*), bukan sebaliknya. Dengan kata lain, perubahan yang harus dilakukan oleh madrasah di masa mendatang adalah menuju madrasah yang unggul dengan memiliki kearifan lokal dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum.

Orientasi upaya peningkatan mutu pada pendidikan Madrasah Aliyah khususnya, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan pada madrasah tersebut. Dengan kata lain, mutu pendidikan madrasah dapat dicapai salah satunya melalui penciptaan madrasah efektif. yang dimaksud dengan madrasah efektif dalam penelitian ini adalah Madrasah yang dikelola sesuai dengan kurikulum, strategi belajar mengajar, adanya hubungan timbal balik warga madrasah (guru, murid, orang tua, lingkungan dan pejabat yang terkait), melahirkan konsep-konsep yang dapat tercapai (*imaginable*) dan adaptif sebagai pemecahan masalah (*solution*) serta memiliki daya ungkit (*leverage*) dengan berbagai kesibukan-kesibukan (*activity*) penuh makna atau arti (*meaningful*) sesuai dengan tugas pokoknya sehingga mampu menyelaraskan tujuan yang tercantum dalam misi dan visi madrasah.

Kepala madrasah sebagai *top leader* memainkan peran sentral sebagai *agent* penggerak, dinamisator dan fasilitator untuk tumbuhnya partisipasi, motivasi dan kinerja seluruh *stakeholder* madrasah dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Budaya madrasah merupakan suatu atmosfer yang harus dikembangkan dalam dunia pendidikan. Dengan atmosfer akademik yang baik dan budaya kerja pengelola madrasah yang baik maka akan dapat mendorong prestasi kerja yang lebih baik sehingga menghasilkan lulusan yang terus meningkat ke arah yang lebih baik.

Berbagai tantangan yang dihadapi madrasah dari masyarakat secara umum maupun tuntutan dari kebijakan dan para pelanggan pendidikan madrasah menuntut madrasah menyesuaikan diri melalui suatu manajemen dengan tertuju pada suatu perubahan dalam berbagai komponen penting madrasah, sehingga diharapkan dapat mewujudkan madrasah efektif. Pengelolaan penyelenggaraan pendidikan suatu lembaga pendidikan di tingkat satuan pendidikan (sekolah atau madrasah) dimotori oleh seorang kepala sekolah atau kepala madrasah.

Kepala madrasah memiliki kewenangan dan bertanggung jawab untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan dan menjadi motor bagi perubahan madrasah ke arah yang diinginkan bersama. Namun demikian, tidak mungkin terjadi suatu perubahan yang efektif apabila tidak didukung oleh proses kelahiran budaya madrasah. Kepala Madrasah memiliki legitimasi yang kuat untuk dapat melahirkan budaya baru yang relevan dengan perubahan dan membangun nilai-nilai yang diwariskan para ulama. Di samping itu kebijakan menjadi rujukan yang mengarahkan operasionalisasi madrasah agar sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Apabila dicermati secara komprehensif, banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manajemen perubahan dan madrasah yang efektif, baik dari sisi sumber daya manusianya, alat dan metodenya, kebijakan, maupun dari sisi finansialnya. Identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi madrasah efektif ini melahirkan keteguhan bahwa kepemimpinan, budaya madrasah, partisipasi masyarakat, kinerja guru dan SDM lainnya, serta aspek pembiayaan madrasah adalah faktor-faktor yang memiliki dominasi tersendiri sesuai dengan masalah yang dihadapi madrasah.

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang telah disebutkan, pertanyaan penelitian yang ditelusuri jawabannya dan dikaji lebih lanjut untuk mengatasinya adalah: “Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Madrasah”. Leithwood, Jantzi & Steinbach (2008:17) mengidentifikasi delapan model kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

1. *Instructional leadership*, yaitu kepala sekolah yang memfokuskan pada perilaku guru saat terlibat dalam aktivitas yang langsung mempengaruhi perkembangan pembelajaran siswa.
2. *Transformational leadership*, yaitu berkaitan dengan membangun suatu kepentingan bersama antara pemimpin dan pengikut.

3. *Moral leadership*, mengasumsikan bahwa fokus utama kepemimpinan adalah pada nilai dan etika pemimpin itu sendiri.
4. *Participative leadership*, mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan kelompok harus merupakan fokus utama dari kelompok
5. *Managerial leadership*, mengasumsikan bahwa fokus pemimpin haruslah pada fungsi, tugas, dan perilaku untuk memfasilitasi orang lain secara hierarkis.
6. *Post-modern leadership* merupakan salah satu model kepemimpinan yang definisinya belum disepakati secara penuh.
7. *Interpersonal leadership* pada dasarnya memfokuskan pada hubungan antara kepala sekolah dengan guru, siswa dan pihak lainnya, yang dalam hal ini kepala sekolah mengadopsi pendekatan kolaboratif yang memiliki dimensi moral.
8. *Contingent leadership* menyediakan suatu pendekatan alternatif terhadap berbagai konteks sekolah dan adaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu.

Selain dari ke-8 model kepemimpinan tersebut, terdapat satu lagi model lain, yaitu adanya suatu kesadaran untuk kembali kepada fitrah kepemimpinan yaitu berangkat dari pusatnya kesucian diri yaitu hati yang terjaga secara ikhlas yang dituntun sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Seluruhnya berasal dari kesadaran diri bukan karena ingin dipuji dan mendapat dukungan semata. Psikologi positif telah merekomendasikan perlunya penerapan kepemimpinan otentik untuk membangun karakter peserta didik pada era global ini. *Authentic Leadership* adalah tipe kepemimpinan yang mengharuskan pemimpin bertindak otentik. *Authentic Leadership* adalah pemimpin yang harus jujur pada diri sendiri (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Artinya, dimilikinya kesejajaran antara perilaku dengan keyakinannya. Untuk menjadi pemimpin yang otentik George (2003) menunjukkan pernyataan, “*to become authentic, each of us has to develop our own leadership style, consistent with our personality and character*”. Bahwa untuk menjadi otentik, masing-masing pemimpin harus mengembangkan kepemimpinan gaya sendiri, sesuai dengan kepribadian dan karakter kita. Jika tidak konsisten dengan apa yang ada pada diri sendiri bagaimana mungkin bisa menjadi pemimpin sejati. Pemimpin otentik adalah orang yang konsisten dan menunjukkan satunya pikiran-sikap-tindakan. Mengembangkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang mengajarkan system nilai dan

dalam situasi yang turbulensi menjadi sangat menonjol.

Reddy (2004), mengemukakan terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) Inisiatif individu, artinya karyawan diberi tanggung jawab, kebebasan dan independen; (2) Toleran terhadap risiko, artinya karyawan didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani menanggung risiko; (3) Kejelasan, artinya organisasi menciptakan tujuan dan target kinerja yang jelas; (4) Integrasi, artinya unit organisasi didorong untuk beroperasi secara terkoordinasi; (5) Dukungan manajemen, artinya manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahan; (6) Pengendalian, artinya terdapat aturan dan pengawasan langsung untuk mengendalikan perilaku karyawan; (7) Identitas, artinya organisasi dijadikan identitas oleh karyawan daripada kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu; (8) Sistem penghargaan, artinya penghargaan didasarkan pada kriteria kinerja karyawan, bukan pada senioritas; (9) Toleransi terhadap konflik, artinya karyawan didorong untuk memberikan kritik secara terbuka; dan (10) Pola komunikasi, artinya komunikasi organisasi dibatasi pada hierarki otoritas formal.

Menurut Harris dan Hartman (2001), budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Otonomi individu, merujuk pada tingkat tanggung jawab, kemandirian, dan peluang untuk melaksanakan inisiatif dalam suatu organisasi; (2) Struktur, merujuk pada derajat aturan dan peraturan dan jumlah pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku; (3) Dukungan, merujuk pada tingkat bantuan dan kedekatan manajer kepada bawahan; (4) Identitas, merujuk pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi organisasi sebagai keseluruhan daripada sebagai kelompok kerja khusus atau bidang keahlian profesional; (5) Penghargaan terhadap kinerja, merujuk pada sejauh mana penghargaan dalam organisasi didasarkan pada kinerja karyawan; (6) Toleransi terhadap konflik, merujuk pada derajat konflik di antara rekan kerja dan kelompok kerja serta kesediaan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; (7) Toleransi terhadap risiko, merujuk pada tingkat dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk memanfaatkan peluang; (8) Sikap ke arah perubahan, merujuk pada respon yang diberikan terhadap metode, cara-cara, dan nilai-nilai baru; (9) Fokus, merujuk pada operasi organisasi didasarkan pada, visi, tujuan, dan sasaran sebagai alat control; (10) Standar dan nilai, merujuk pada tingkat kinerja dan perilaku dianggap diterima bila sesuai dengan kriteria

formal dan informal; (12) Ritual, merujuk pada peristiwa yang mendukung dan memperkuat standar-standar dan nilai-nilai organisasional; (13) Kepedulian terhadap orang, merujuk pada tingkat perhatian dan kepedulian organisasi terhadap karyawan, tim manajemen, dan *stakeholders*; (14) Keterbukaan, komunikasi, dan pengawasan, merujuk pada jumlah dan jenis komunikasi diizinkan. Aliran komunikasi dapat ke bawah dan ke atas di seluruh organisasi; (15) Orientasi pada pasar dan pelanggan, merujuk pada tingkat respon organisasi terhadap pasar dan pelanggan; (16) Kegembiraan, kebanggaan, dan semangat kebersamaan, merujuk pada perasaan kongkrit tentang organisasi dan aktivitasnya; (17) Komitmen, merujuk pada kemauan individu untuk bekerja menuju tujuan secara berkelanjutan; dan (18) *Teamwork*, merujuk pada orang yang bekerja sama untuk kebaikan bersama.

Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik dari budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko, menunjukkan sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko; (2) Perhatian terhadap detail, menunjukkan sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail; (3) Orientasi hasil, menunjukkan sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai

hasil itu; (4) Orientasi orang, menunjukkan sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil terhadap orang di dalam organisasi; (5) Orientasi tim, menunjukkan sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu; (6) Keagresifan, menunjukkan sejauhmana orang-orang agresif dan kompetitif dan bukannya santai; dan (7) Kemantapan, menunjukkan sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di Madrasah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Walaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkan dan karakteristik dari para pendukungnya.

Merujuk pada pemikiran Fred Luthans dan Edgar Schein, di bawah ini disebutkan karakteristik budaya organisasi di Sekolah, yaitu (1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*. Keenam karakteristik tersebut menggambarkan budaya organisasi di Sekolah secara komprehensif dan mudah digunakan dalam kehidupan sehari-hari di Sekolah

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada 73 Madrasah Aliyah, yang terdiri atas 7 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan 66 Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Tasikmalaya, baik yang telah terakreditasi oleh Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah maupun yang belum dan yang berada di lingkungan Pondok Pesantren maupun yang berada diluar Pondok Pesantren. Sumber data adalah kepala Madrasah Aliyah, ketua komite madrasah, dan guru di lingkungan Madrasah Aliyah.

Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan menggunakan metode *Probability Sampling* dengan teknik *Stratified Sampling*, yakni untuk penentuan sumber data dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara ditentukan langsung oleh peneliti secara random dengan prinsip keterwakilan untuk 7 MAN dan 66 MAS. Hasil perhitungan sampel disajikan sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Populasi dan Sampel Penelitian**

No	Unit Kerja	Jumlah Populasi	Keterwakilan	Jumlah Sampel
1	Kepala MAN	7	1 x 7	7
2	Kepala MAS	66	1 x 66	66
3	Ketua Komite MAN	28	2 x 7	14
4	Ketua Komite MAS	198	1 x 66	66
5	Guru MAN	49	2 x 7	14
6	Guru MAS	462	2 x 66	132
Jumlah		810		299

Sumber: Kemenag Kabupaten Tasikmalaya (2013).

Kepemimpinan Kepala Madrasah (X) merupakan variabel *driver* yang dapat memberdayakan seluruh sumber daya dan komponen madrasah untuk mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, terdiri dari subvariabel (1) Memiliki Visi dan Tujuan; (2) Disiplin diri yang Tinggi; (3) Berbasis Nilai; (4)

Pemberdayaan Kepemimpinan; (5) Kesadaran Diri dalam Keterampilan Kepemimpinan; dan (6) Membangun Jejaring.

Budaya Madrasah (Y) adalah lingkungan yang memberikan dampak kepada warga madrasah merasa aman, bersih, nyaman dan mendukung terhadap proses belajar dan mengajar serta dapat

mendorong peserta didik untuk berpartisipasi terhadap aspek-aspek organisasi dan kehidupan madrasah, yang terdiri atas subvariabel: (1) Artifak dan Lingkungan Belajar; (2) Norma yang Berkembang, (3) Nilai Dominan, (4) Filosofi Madrasah, dan (5) Penegakan Aturan Madrasah.

## HASIL PENELITIAN

### Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai *Driving Force* mempunyai peran yang sangat signifikan dalam perwujudan budaya madrasah, dengan kapasitasnya kepala madrasah harus mampu menggerakkan unsur-unsur lainnya sehingga dapat mencapai visi misi yang telah disusun. Dari 73 kepala madrasah aliyah yang ada di Kabupaten Tasikmalaya sebanyak 40 orang atau sebesar 55% mempunyai kualifikasi pendidikan S2 dan sebanyak 33 orang atau sebesar 45% kualifikasi pendidikannya S1. Penelitian terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dikabupaten Tasikmalaya terdiri atas enam

dimensi, yaitu: (1) Memiliki Visi dan Tujuan, (2) Disiplin Diri yang Tinggi, (3) Berbasis Nilai, (4) Pemberdayaan Kepemimpinan, (5) Kesadaran diri dalam keterampilan kepemimpinan, dan (6) Membangun jejaring, yang masing-masing indikatornya dapat diukur. Secara keseluruhan terdapat 26 item pernyataan untuk variabel ini. Rekapitulasi capaian rata-rata, persentase dan kategori dari tanggapan 73 kepala madrasah, 146 guru, dan 80 komite madrasah dari 73 MA di Kabupaten Tasikmalaya, dilihat dari masing-masing dimensinya, disajikan sebagai berikut.

Tabel 3  
Capaian Skor Rata-Rata, Persentase, dan Kategori untuk  
Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)

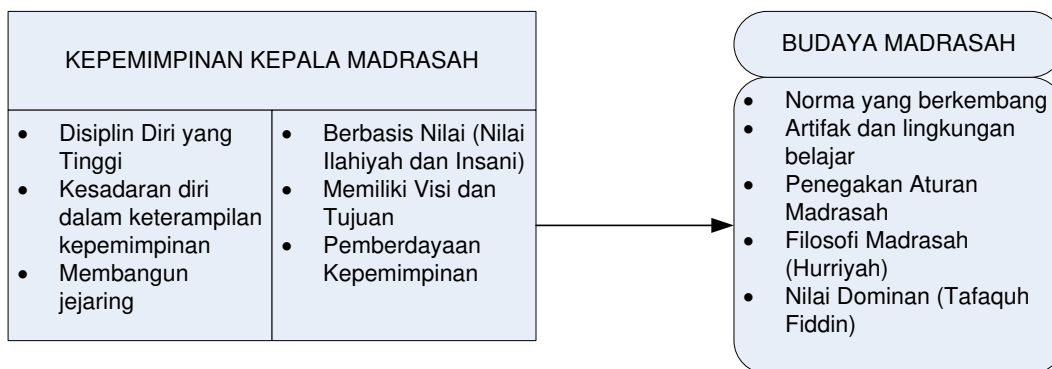
Dimensi	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Memiliki Visi dan Tujuan	3,919	0,762	78,38	Tinggi Sangat
Disiplin Diri yang Tinggi	4,268	0,782	85,37	Tinggi
Berbasis Nilai	3,824	0,805	76,49	Tinggi
Pemberdayaan Kepemimpinan	3,729	0,844	74,58	Tinggi
Kesadaran diri dalam keterampilan kepemimpinan	4,019	0,780	80,38	Tinggi
Membangun jejaring	3,925	0,796	78,49	Tinggi
<b>Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)</b>	<b>3,946</b>	<b>0,812</b>	<b>78,91</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur (bobot beta) terlihat bahwa koefisien jalur kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya madrasah yaitu sebesar 0,5838. Karena nilai  $t_{hitung}=12,3931 > t_{tabel}= 1,9681$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif secara signifikan terhadap budaya madrasah dengan kontribusi langsung sebesar 34,09%, yang termasuk pada kategori sedang. Dengan demikian hipotesis dapat *diterima*.

Dalam hal ini, kepala madrasah dinilai sudah cukup mengembangkan, memelihara, dan mempertahankan budaya madrasah, berupa sikap, pengetahuan, perilaku dan keyakinan yang menjadi ciri lingkungan madrasah dan diterapkan

oleh warga madrasah. Mengacu pada *Multidimensional Principal Performance Rubric* dari Cates-Williams (2011), hal ini berarti kepala madrasah sudah berupaya melakukan berbagai pendekatan holistik untuk membangun budaya madrasah untuk kepentingan pembelajaran guru dan siswa. Kepemimpinan kepala madrasah juga dinilai cukup berhasil dalam meningkatkan efektivitas madrasah dengan memahami, merespon, dan mempengaruhi konteks politik, sosial, ekonomi, hukum, dan budaya. Di dalamnya terkandung aspek-aspek melakukan perubahan terus menerus dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, mengantisipasi perubahan, dan berupaya mempengaruhi pihak lain untuk kepentingan kualitas pembelajaran.



Gambar 4  
Model Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Madrasah

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Kabupaten Tasikmalaya

Mengacu pada deskripsi variabel Kepemimpinan Madrasah ( $X_1$ ), dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel Kepemimpinan Madrasah ( $X_1$ ) ini mencapai skor rata-rata sebesar 3,946 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 78,91%. Berdasarkan kategorinya, variabel ini termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa pada umumnya kepala madrasah sudah efektif, yang ditunjukkan dengan adanya kepemimpinan yang memiliki visi dan tujuan, disiplin diri yang tinggi, berbasis nilai, pemberdayaan kepemimpinan, kesadaran diri dalam keterampilan kepemimpinan, dan membangun jejaring.

Pertama, dimensi memiliki visi dan tujuan, visi dan misi madrasah yang dibuat oleh kepala madrasah sudah mendukung tercapainya keberhasilan pembelajaran. Kepala madrasah dinilai sudah memiliki dan mengedepankan ide-ide pengembangan madrasah yang lebih baik di masa depan. Pimpinan dijadikan sebagai agen perubahan yang inovatif, yang tampak pada upaya kepala madrasah sebagai tempat bertanya guru dan sebagai agen perubahan yang terbuka terhadap inovasi serta berpandangan luas. Selain itu, dalam mencapai visi dan tujuan madrasah, kepala madrasah dinilai sudah dapat menciptakan program kegiatan pembelajaran yang kreatif.

Kedua, dimensi disiplin diri yang tinggi dapat dilihat dari adanya upaya dalam menginspirasi dan memotivasi kinerja guru dengan kepemimpinan kepala madrasah yang menjadi inspirasi bagi motivasi dalam mengajar guru. Selain itu, pimpinan telah menjadi pendukung kinerja setiap guru, yang ditunjukkan dengan upaya yang tinggi dari kepala madrasah dalam memberi dukungan pribadi kepada guru saat dibutuhkan. Pimpinan juga memberikan telah contoh pembelajaran yang baik, ditunjukkan

dengan upaya kepala madrasah secara langsung membantu guru dalam mengembangkan program pembelajaran. Pembelajaran telah dikembangkan secara bervariasi dan inovatif dengan adanya upaya kepala madrasah yang memiliki kreativitas yang tinggi dengan sikap non-konvensional.

Ketiga, dimensi berbasis nilai diukur oleh upaya menerapkan dan membudayakan nilai-nilai akhlak dan moral yang baik di lingkungan madrasah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya upaya Kepala madrasah yang sudah menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah. Kepala madrasah dalam hal ini sudah menerapkan prinsip nilai dan moral. Dalam mempertahankan prinsip dan nilai moral yang baik Kepala Madrasah melakukan sosialisasi prinsip nilai dan moral kepada semua warga madrasah. Kepala madrasah juga sudah mempertahankan prinsip nilai dan moral yang dianutnya.

Keempat, dimensi pemberdayaan kepemimpinan dilihat dari adanya upaya melibatkan warga madrasah dalam pengambilan keputusan, melibatkan guru dalam kegiatan madrasah, dan melaksanakan kebijakan yang telah dibuat. Dalam hal tersebut, Kepala Madrasah sudah sering melibatkan warga madrasah dalam pengambilan keputusan. Kepala Madrasah juga telah berupaya memberdayakan guru dalam berbagai kegiatan. Selain itu, Kepala Madrasah memiliki komitmen yang tinggi dalam implementasi penyelenggaraan madrasah.

Kelima, dimensi kesadaran diri dalam keterampilan kepemimpinan diukur dengan fokus pada fungsi, fokus pada tugas, dan fokus pada perilaku. Hal tersebut ditunjukkan oleh tingginya kesadaran diri Kepala Madrasah dalam memfokuskan perhatiannya pada fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, implementasi, dan evaluasi) untuk dilaksanakan oleh guru. Kepala Madrasah juga dinilai telah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi

sebagai kepala madrasah. Selain itu, Kepala Madrasah memfokuskan perhatiannya pada tugas-tugas guru dalam mengajar. Kepala Madrasah juga telah memfokuskan perhatiannya pada perilaku guru dalam kerangka organisasi. Terakhir, Kepala Madrasah tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.

Keenam, dimensi membangun jejaring diukur oleh pendekatan kolaboratif, efektivitas komunikasi, hubungan kepala madrasah dan warga madrasah, tingkat adaptasi, tingkat kesesuaian, dan tingkat respon. Dalam hal tersebut, Kepala Madrasah dinilai sudah melakukan kerja sama secara kolaboratif dengan guru dalam meningkatkan pembelajaran siswa. Kepala Madrasah juga dinilai relatif sudah mampu berkomunikasi secara efektif dan jelas dengan para guru. Di samping itu, warga madrasah telah merasa dekat dengan kepala madrasah sehingga hubungannya berjalan lebih harmonis. Kepala madrasah juga dinilai sudah dapat beradaptasi dengan perubahan baru. Selain itu, Kepala Madrasah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada berbagai kondisi. Dengan begitu, Kepala Madrasah dinilai sudah dapat merespon tantangan dari luar dengan cepat.

#### **Budaya Madrasah di Madrasah Aliyah Kabupaten Tasikmalaya.**

Mengacu pada deskripsi variabel Budaya Madrasah ( $X_2$ ), dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel Budaya Madrasah ( $X_2$ ) ini mencapai skor rata-rata sebesar 3,919 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 78,28%. Berdasarkan kategorinya, variabel ini termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa pada umumnya budaya yang berkembang di madrasah sudah kondusif, yang ditunjukkan dengan adanya artifak dan lingkungan belajar, norma yang berkembang, nilai dominan, filosofi madrasah, dan penegakan aturan madrasah.

Pertama, dimensi artifak dan lingkungan belajar diukur oleh lingkungan fisik, lingkungan yang mendukung proses pembelajaran (lingkungan akademis), hubungan antar personal, kenyamanan sosial dan emosional, dan kelengkapan sarana dan prasarana. Dalam hal ini, lingkungan fisik madrasah seperti kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya material telah membuat betah warga madrasah. Lingkungan belajar madrasah dinilai sudah cukup memberikan pengaruh positif terhadap siswa dalam proses pembelajaran. Iklim madrasah sudah memungkinkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individual pada semua tingkatan. Dalam hal ini, hampir semua warga madrasah sudah merasa aman dan

nyaman dengan lingkungan sosial di madrasah. Selain itu, kondisi sarana dan prasarana telah cukup memberikan pengaruh positif terhadap siswa dalam proses pembelajaran.

Kedua, dimensi norma yang berkembang diukur dari adanya hubungan antar siswa, hubungan guru-siswa, dan komunikasi formal dan informal. Dalam hal tersebut, terjalin adanya keharmonisan hubungan antara siswa, keharmonisan hubungan antara guru-siswa, dan komunikasi antar warga madrasah secara proporsional. Semua itu ditunjukkan dalam kondusifnya budaya madrasah dalam membentuk hubungan siswa dengan siswa secara harmonis. Budaya madrasah juga dinilai sudah mampu membentuk hubungan guru dengan siswa secara harmonis. Selain itu, warga madrasah dinilai sudah melakukan komunikasi formal dan informal sesuai proporsinya.

Keempat, dimensi nilai dominan diukur oleh adanya fokus pada visi dan misi, kerja sama dengan rekan, kerja sama dengan atasan, dan kerja sama dengan masyarakat. Dalam hal tersebut, madrasah dinilai sudah memiliki fokus yang jelas terhadap pencapaian visi dan misinya. Guru dinilai telah mampu bekerja sama dengan rekan kerja. Guru juga dinilai mampu bekerja sama dengan kepala madrasah. Selain itu, guru dinilai sudah mampu melakukan kerja sama dengan masyarakat secara kolaboratif.

Kelima, dimensi filosofi madrasah diukur oleh adanya kebebasan akademik, menerima dan memberi informasi, menerima dan memberi kritik, dan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semua itu dapat dilihat dari adanya pelaksanaan kebebasan akademik di madrasah, ketersediaan informasi mengenai kemajuan madrasah, saling memberi masukan/kritik tentang madrasah, dan saling membuka diri terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Untuk itu, kebebasan akademik di madrasah dinilai tidak mengalami hambatan berarti karena tidak adanya tekanan dari pimpinan madrasah atau yayasan. Selain itu, warga madrasah dinilai sudah terlibat aktif dalam menerima dan memberi informasi yang berkaitan dengan kemajuan madrasah. Warga madrasah juga tidak enggan untuk menerima kritik dari luar, malah cenderung bersikap sangat terbuka. Di samping itu, warga madrasah dinilai tidak menutup diri terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat, tetapi sangat terbuka.

Keenam, dimensi penegakan aturan madrasah diukur oleh adanya penerapan disiplin, ketaatan terhadap peraturan, penampilan warga madrasah, serta kesopanan dan tanggapan. Dalam hal ini, terdapat pemberian sanksi bagi yang

melanggar disiplin, pelaksanaan aturan-aturan madrasah, tata cara dan aturan berpakaian guru dan siswa, serta melaksanakan etika Kesopanan dan tanggung jawab warga madrasah. Pada praktiknya, dinyatakan bahwa pelanggaran disiplin dikenakan sanksi yang tegas baik untuk guru maupun siswa. Namun demikian,

dinyatakan bahwa tidak banyak terjadi pelanggaran baik oleh guru maupun siswa. Pada dasarnya, penampilan fisik guru dan siswa sudah sesuai dengan peraturan. Lebih dari itu, etika kesopanan dan tanggung jawab sudah sangat dijunjung tinggi oleh seluruh warga madrasah.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Kepemimpinan kepala madrasah sudah efektif dan mencerminkan dari pola kepemimpinan otentik dengan menempatkan disiplin diri dan kesadaran diri yang tinggi dalam kepemimpinan; budaya madrasah termasuk kondusif dengan menempatkan norma yang berkembang sebagai nilai budaya fundamental. Kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh positif secara signifikan terhadap Budaya Madrasah dengan kontribusi langsung sebesar 34,09% berada pada tingkat pengaruh yang *sedang*. Artinya apabila kepemimpinan kepala madrasah ditingkatkan akan memberikan sumbangan peningkatan budaya madrasah.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Madrasah belum sepenuhnya optimal. Budaya madrasah dibangun atas norma yang berkembang, artifak dan lingkungan belajar, penegakan aturan, filosofi sekolah dan nilai dominan. Namun untuk nilai yang dominan pada madrasah tidak terlalu menonjol padahal itu yang menjadi ciri khas budaya madrasah. Untuk meningkatkan budaya madrasah, maka kepala madrasah perlu melestarikan nilai *tafaquh fiddin* berlandaskan nilai filosofis *hurriyah*. Madrasah juga perlu menekankan gotong royong dalam menumbuhkan partisipasi masyarakat secara lebih luas. Pembiayaan madrasah perlu diupayakan lebih transparan dan akuntabel sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi bagi warga madrasah. Guru perlu meningkatkan efikasi diri, terutama pada aspek identitas diri selaku guru madrasah (ustad/ustadzah), juga meningkatkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya maupun di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, semua peningkatan tersebut dapat mendorong terwujudnya madrasah yang bermutu. Budaya madrasah yang harus diperhatikan keberadaannya agar mendapatkan madrasah efektif adalah nilai dominan, filosofi madrasah dan penegakan aturan madrasah. Ketiga dimensi budaya ini menjadi sangat krusial keberadaannya yang menjadi karakteristik utama budaya madrasah ini berbeda dengan institusi lain. Nilai dominan madrasah yang harus ditunjukkan adalah

sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan agama islam oleh karena itu pelajari secara mendalam apa nilai dominan madrasah sehingga membedakan institusi ini dengan institusi sekolah. Seiring dengan belum optimalnya nilai dominan, maka filosofi madrasah pun masih berada pada tataran belum optimal sehingga perlu dikaji lebih mendalam melalui kajian budaya madrasah. Penegakan aturan madrasah adalah representasi dari nilai dan filosofi sehingga jelas kalau dua dimensi tadi masih kurang maka akan terlihat penegakan aturannya pun tidak akan ajeg. Oleh karena itu perlu nilai dan filosofi yang jelas untuk dapat aturan yang dapat ditegakan.

### Rekomendasi

Kepemimpinan kepala madrasah akan lebih efektif manakala kepala madrasah mampu memperbaiki tiga dimensi penting kepemimpinan yang masih belum optimal yaitu pemberdayaan kepemimpinan, berbasis nilai, dan memiliki visi dan tujuan. Ketiga dimensi ini sangat penting keberadaannya dalam konstelasi madrasah efektif. Pemimpin madrasah harus dapat menunjukkan jati dirinya yang khas sehubungan dengan memimpin institusi pemelihara dan pencetak akhlak mulia. Pemberdayaan kepemimpinan adalah esensial karena tanpa pemberdayaan kepala madrasah bukanlah siapa-siapa dan tidak akan banyak menghasilkan apa-apa kecuali keadaan *“burn-out”* dari orang-orang yang dipimpinnya. Berbasis nilai menunjukkan bahwa kepala madrasah belum dapat menunjukkan kekhasannya sebagai institusi berbasis nilai, oleh karena itu hendaknya dipelajari dan dipraktikan kepemimpinan berbasis nilai *“value based leadership”* yang harus merepresentasikan nilai-nilai agama islam secara kaffah. Memiliki visi dan tujuan adalah dimensi pengarah jalan bagi pencapaian madrasah efektif yang keberadaannya ada pada kepemimpinan, sehingga para pemimpin harus memperhatikan secara seksama dan mempraktikan kepemimpinan otentik untuk dapat mengatasi masalah kurang membuminya visi dan tujuan.



Budaya madrasah dibangun atas norma yang berkembang, artifak dan lingkungan belajar, penegakan aturan, filosofi sekolah dan nilai dominan. Namun untuk nilai yang dominan pada madrasah tidak terlalu menonjol padahal itu yang menjadi ciri khas budaya madrasah. Untuk meningkatkan budaya madrasah, maka kepala madrasah perlu melestarikan nilai *tafaquh fiddin* berlandaskan nilai filosofis *hurriyah*. Madrasah juga perlu menekankan gotong royong dalam menumbuhkan partisipasi masyarakat secara lebih luas. Pembiayaan madrasah perlu diupayakan lebih transparan dan akuntabel sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi bagi warga madrasah. Guru perlu meningkatkan efikasi diri, terutama pada aspek identitas diri selaku guru madrasah (ustad/ustadzah), juga meningkatkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya maupun di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, semua peningkatan tersebut dapat mendorong terwujudnya madrasah efektif. Budaya madrasah

yang harus diperhatikan keberadaannya agar mendapatkan madrasah efektif adalah nilai dominan, filosofi madrasah dan penegakan aturan madrasah. Ketiga dimensi budaya ini menjadi sangat krusial keberadaannya yang menjadi karakteristik utama budaya madrasah ini berbeda dengan institusi lain. Nilai dominan madrasah yang harus ditunjukkan adalah sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan agama islam oleh karena itu pelajari secara mendalam apa nilai dominan madrasah sehingga membedakan institusi ini dengan institusi sekolah. Seiring dengan belum optimalnya nilai dominan, maka filosofi madrasah pun masih berada pada tataran belum optimal sehingga perlu dikaji lebih mendalam melalui kajian budaya madrasah. Penegakan aturan madrasah adalah representasi dari nilai dan filosofi sehingga jelas kalau dua dimensi tadi masih kurang maka akan terlihat penegakan aturannya pun tidak akan ajeg. Oleh karena itu perlu nilai dan filosofi yang jelas untuk dapat aturan yang dapat ditegakan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- George, Bill. (2003). *Authentic Leadership; Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. 6<sup>th</sup> ed., USA: A Warren Bennis Book.
- Harris, O.J., dan Hartman, S.J. (2001). *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning.
- Kemenag. (2010). Rencana Strategis Departemen Agama Kantor Wilayah Provinsi Jawa Barat. Bandung: Kanwil Kemenag Jawa Barat.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (2008). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: OECD.
- Maksum. (1999). *Pendidikan agama: Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos.
- May, D. R, Chan, A.Y. L., Hodges, T.D., & Avolio, B. J. (2003). *Developing the Moral Component of Authentic Leadership*.
- Rahim, H. (2001). *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Reddy, R.J. (2004). *Organizational Behaviour*. AHP Publishing.
- Robbin, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi Kesepuluh. PT Indeks, Kelompok Gramedia.