

**PENGUBAHAN ORGANISASIONAL MADRASAH SUKSES BERBASIS
NILAI-NILAI RELIGIUS KEPALA MADRASAH**
(Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Malang)**Muhammad Walid**Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia
walidpgmi@pgmi.uin-malang.ac.id

Abstract. The success of madrasah can simply reflect values and beliefs owned by the leader of madrasah on what to achieve by the school. Additionally, values and beliefs are potentially influential on leadership practice of madrasah leader for the advancement of madrasah, started from the leadership processes and procedures. For the research focus is centered on the “process of phenomena” of how religious values of madrasah leader can organize the change of madrasah to be successful and is aimed at obtaining deep comprehension on the phenomena, this research purposively employs qualitative approach. Besides, this research uses case study in which the religious values data of excellent madrasah leader in controlling the madrasah transformation comprise complex, holistic, natural and multi-interpreted events. There are three techniques to collect the data, known as participant observation, indepth interview and study documentation. The data are analyzed by testing, categorizing, tabulating, or recombining of empirical proofs to construct initial propositions of research. The concluding remarks of this research exemplify that values and beliefs that underpin madrasah leader’s belief to control revolution in Islamic Elementari School (MIN) I Malang is strongly believed by madrasah leader in which the school processes are its articulation form. The religious beliefs and values of MIN 1 Malang leader are optimism, confidence, sincerity and tawakkal (trust in God) that are combined by four traits of prophet Muhammad, namely siddiq (honesty), tabligh (openly human relations), amanah (trustworthiness) and fathanah (intelligence).

Keyword: Revolutionary Process; Excellent Madrasah; Leader’s Religious Values; Leader’s Beliefs

Copyright © 2016 Madrasah Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar. All Right Reserved

A. PENDAHULUAN

Madrasah adalah lembaga pendidikan formal yang merepresentasikan komitmen umat Islam Indonesia dalam bidang pendidikan. Eksistensi madrasah diakui sebagai bagian sistem pendidikan nasional yang tidak dibedakan dari lembaga pendidikan umum sejenis sebagaimana diatur pasal 17 dan 18 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas. Pengakuan yuridis itu menjadi modal potensial bagi peningkatan peran madrasah dalam upaya pembangunan sektor pendidikan yang berkeadilan.

Namun, sebagian besar mutu pendidikan pada lembaga madrasah di tanah air ini belum menggembirakan, kalau tidak dikatakan memprihatinkan (Azra, 2000). Semangat masyarakat muslim untuk menyelenggarakan pendidikan sebenarnya sangat tinggi yang ditandai dengan banyaknya jumlah lembaga pendidikan Islam (madrasah) di Indonesia.

Akan tetapi semangat yang tinggi belum didukung oleh sikap profesionalisme dalam penyelenggaraannya sehingga terjadi kesenjangan antara kualitas dan kuantitas madrasah

Problem pendidikan madrasah di Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih banyak menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius, seperti filosofi pendidikan yang kurang visioner, kompetensi kepala sekolah yang kurang, sistem pendidikan yang kurang terpadu, sistem administrasi yang terlalu birokratis, pengorganisasian sekolah yang kurang efektif, kurikulum yang terlalu padat dan mengganggu kreatifitas guru dan siswa, penyelenggara sekolah yang kurang profesional, kurangnya dana, lingkungan yang kurang kondusif dan sebagainya (Jalil dan Supriadi, 2001).

Namun demikian, tidak semua madrasah di Indonesia berstatus rendah atau berkualitas minim. Ada beberapa madrasah yang masih mampu bersaing dan menunjukkan kualitas baik, baik dari sisi prestasi maupun prosesnya. Steenbrink dalam penelitiannya tentang lembaga pendidikan Islam di Indonesia menyimpulkan bahwa saat ini pendidikan madrasah banyak yang bisa bersaing dengan pendidikan sekolah umum. Munculnya madrasah Ibtidaiyyah (MI) yang bermutu tinggi di sejumlah kota besar di Indonesia, seperti MAN Malang 1 dan mampu bersaing dengan sekolah menunjukkan bahwa madrasah saat ini tidak bisa dipandang sebelah mata (Steenbrink, 1996:34). Madrasah-madrasah tersebut tidak hanya mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lainnya di bawah naungan Kementerian Agama, namun juga sekolah-sekolah umum di bawah naungan Kemendikbud, bahkan prestasi akademik maupun non-akademik kadang-kadang melebihi dari sekolah-sekolah umum (Sergiovanni, 1987).

Memang, sebelum diberlakukannya Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas), madrasah memang belum mendapatkan pelayanan yang sama dengan sekolah umum karena anggaran yang disiapkan di Kementerian Agama masih menggunakan alokasi dana dari sektor agama. Namun, setelah diberlakukannya UU itu, anggaran untuk pendidikan agama secara proporsional sama dengan anggaran untuk pendidikan di sekolah umum. Saat ini, unit cost (madrasah) tidak ada bedanya dengan unit cost sekolah (umum).

Dengan demikian, peluang madrasah untuk menjadi berkualitas dan memiliki kedudukan yang sama dengan sekolah umum sebenarnya sangat terbuka lebar, sehingga asumsi masyarakat yang semula menilai madrasah pada umumnya "kelas dua" akan berubah dengan pikiran positif bahwa madrasah merupakan sistem pendidikan terintegrasi antara pengajaran umum dan agama. Munculnya madrasah unggulan yang cukup banyak, sedangkan banyak pula sekolah umum (SD) yang ditutup menunjukkan bahwa madrasah telah mampu berkompetisi dengan sekolah-sekolah umum.

Integrasi madrasah kedalam sistem pendidikan nasional dapat menjadikan madrasah mengalami sejumlah perubahan dan perkembangan penting. Perubahan dan perkembangan tersebut bermuara pada satu tujuan, yaitu peningkatan kualitas madrasah, baik dari segi manajemen, kelembagaan, maupun kurikulum. Perubahan dan perkembangan madrasah menjadikan madrasah dapat berdiri sejajar dengan sekolah-sekolah umum, sehingga diharapkan lebih banyak lagi madrasah berkualitas unggul bermunculan, baik dalam bentuknya sebagai madrasah negeri maupun swasta.

Saat ini, di antara sedikit madrasah yang telah melakukan perubahan dan menjadi berkualitas serta mampu bersaing dengan sekolah-sekolah umum di wilayah Malang adalah Madrasah Ibtidaiyyah Negeri I Malang (MIN I Malang). Madrasah-madrasah tersebut tidak hanya mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lainnya di bawah

naungan Kementerian Agama, namun juga sekolah-sekolah umum di bawah naungan Kemendikbud, bahkan prestasinya kadang-kadang melebihi dari sekolah-sekolah umum.

Namun sebutan berkualitas atau unggulan itu tidak muncul begitu saja tanpa didahului oleh perjuangan dan proses yang cukup panjang dengan melakukan perubahan-perubahan. Berdasarkan paparan Bapak H. Abdul Jalil (Kepala MIN Malang 1 periode 1986-1994) pada buku “jejak-jejak Menjadikan Sekolah Unggul di Kota Malang; diperoleh penjelasan perubahan-perubahan dan pengembangan-pengembangan dilakukan, mulai dari membersihkan lingkungan yang asalnya kumuh menjadi bersih sampai dengan melakukan perubahan organisasi madrasah, mengelola perubahan tersebut, mengelola keuangannya, membenahi kurikulum, pengajaran, administrasi, sistem evaluasi, dan perpustakaan sampai dengan kesejahteraan guru dan tenaga administarsi (Abdul Jalil; 2010:5)

Keberhasilan MIN Malang I ini ternyata dilanjutkan oleh generasi berikutnya sampai sekarang. Keunggulan MIN I terus tetap dipertahankan dan menjadi ikon sekolah unggulan tingkat Nasional. Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah yang sekarang, bapak Drs. H. Mughni, M.Pd, diperoleh keterangan:

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mempertahankan prestasi dan keunggulan MIN Malang I sebagai sekolah yang berprestasi. Di antaranya, dengan selalu mengadakan perubahan-perubahan dan inovasi di seluruh lini komponen madrasah, agar tidak ketinggalan zaman dan tetap dapat mempertahankan keunggulan madrasah ini.

Di samping itu, diperoleh pula penjelasan tentang strategi mengelola perubahan yang dilakukan dengan penuh kesabaran dan ketelatenan, karena kadang-kadang tidak semua komponen MIN Malang I mengerti apa yang dituju oleh kepala madrasah. Kepala madrasah menceritakan perubahan dan inovasi yang dilakukan dengan cara mengenalkan dulu perubahan yang dilakukan, kemudian melaksanakan perubahan itu dan selanjutnya menguatkan apa yang telah dilakukan pada perubahan tersebut.

Dari gambaran fenomena di atas, muncul sebuah pertanyaan (masalah), mengapa ada madrasah yang berkualitas, namun ada juga yang tidak berkualitas. Pertanyaan berikutnya adalah, mengapa madrasah-madrasah -dengan ciri-ciri rendahhan tersebut-berkualitas dan menjadi unggulan di tingkatannya masing-masing, sementara madrasah yang lain tidak berkualitas, apalagi menjadi unggulan, padahal sudah terdapat persamaan kesempatan antara madrasah dan sekolah untuk berkembang. Tentunya ada perubahan-perubahan yang dilakukan oleh madrasah-madrasah tersebut yang tidak hanya menyangkut perubahan fisik tapi juga non fisik.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Frymier diperoleh kesimpulan bahwa perubahan merupakan upaya pemecahan masalah yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, apabila dihubungkan dengan fungsinya sebagai institusi sosial terbuka, maka sekolah memang dituntut untuk selalu mengadakan perubahan-perubahan untuk memenuhi harapan-harapan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Apabila sekolah tidak mampu mengadakan perubahan-perubahan yang sesuai, maka sekolah tidak akan mampu hidup relatif lebih lama (Frymier, et.al, 1984). Henderson dan Perry mengatakan bahwa sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu mengadakan perubahan-perubahan (Henderson & Perry, 1987). Dengan demikian, madrasah dan sekolah sebagai institusi sosial mesti melakukan perubahan bilamana menghendaki bertahan dalam rangka memenuhi ekspektasi masyarakat yang selalu berkembang.

Hasil penelitian Borko, Wolf, Simone & Uchiyama (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi dan perubahan sekolah (Borko, Wolf, Simone, & Uchiyama, 2003:171-202). Fullan (1993) dalam penelitian menemukan hasil bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah (Fullan, 1993). Putter sebagaimana dikutip oleh Sergiovanni, menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid (Sergiovanni, 1987). Penelitian-penelitian di atas didasarkan pada asumsi bahwa kepala madrasah atau sekolah merupakan pemimpin dan agen perubahan sekolah yang paling vital.

Berdasarkan penelitian di atas dapat diasumsikan bahwa prestasi yang diraih oleh madrasah-madrasah tersebut banyak ditentukan oleh kepala madrasah sebagai agen perubahan, walaupun pencapaian prestasi tersebut bersifat tidak langsung. Leithwood & Riehl (2003), Hill (2002), Leithwood, Louis, K., Anderson, S.& Wahlstrom (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa yang menentukan prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi siswa sebagai fokus utama sekolah adalah kepala sekolah (Leithwood & Riehl, 2010). Lebih jelasnya mereka memberikan keterangan:

Dampak dari kepemimpinan pendidikan bagi pencapaian belajar siswa dipastikan ada. Akan tetapi efeknya tidak secara langsung dan tampak berfungsi melalui perbaikan-perbaikan variabel organisasi, seperti misi atau tujuan sekolah dan kurikulum dan pembelajaran. Ketika pendekatan kuantitatif mengestimasi bahwa efeknya tidak selalu kelihatan (dalam angka), variabel-variabel kepemimpinan sungguh bisa menjelaskan proporsi penting tentang varian yang terkait dengan sekolah dalam pencapaian hasil belajar siswa.

Meskipun efeknya tidak secara langsung, tetapi eksistensinya signifikan. Dalam review mereka tentang bagaimana kepemimpinan mempengaruhi belajar siswa, Leithwood, Louis, K., Anderson, S.& Wahlstrom mengungkapkan “dari semua faktor yang berpengaruh terhadap belajar siswa di Sekolah, bukti yang ada menggiring kita untuk berkesimpulan bahwa kepemimpinan hanya berada di bawah satu tingkat dari pembelajaran di kelas”.

Meskipun studi-studi tentang kepemimpinan sekolah sudah banyak dilakukan dengan menghasilkan karakteristik yang berbeda-beda, namun -sejauh pengetahuan peneliti, terutama hasil penelitian yang dapat dijangkau melalui media elektrik- penelitian tentang kepemimpinan pada proses perubahan yang mengambil lokus madrasah belum banyak dilakukan di Indonesia. Hal ini tentunya amat diperlukan untuk mengisi kekurangan tersebut dalam rangka untuk mengetahui sekaligus menemukan model dan karakteristik serta praktik-praktik kepemimpinan madrasah dalam mengelola perubahan di Indonesia. Di samping itu, penelitian kepemimpinan madrasah dapat bermanfaat untuk menambah informasi model kepemimpinan dalam konteks sekolah-sekolah di negara berkembang seperti Indonesia bahkan di kawasan Asia.

Prestasi yang diraih oleh madrasah-madrasah tersebut tidak datang sendiri, tetapi melalui perubahan-perubahan yang dilakukan. Artinya, prestasi itu dihasilkan oleh sebuah proses perubahan yang terjadi dalam tubuh organisasi atau madrasah. Prestasi yang baik adalah juga menunjukkan proses perubahan yang baik pula. Hal ini seperti yang disampaikan Hanson, bahwa sekolah sebagai institusi sosial yang paling kompleks baik dari masukan yang bervariasi maupun proses transformasinya tidak akan menjadi baik dengan sendirinya, melainkan melalui proses perubahan tertentu (Hanson: 1985: 103).

Relevan dengan hal tersebut, ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa terhadap kompleksitas problematika perubahan di organisasi keberhasilan perubahan

pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. *Good management of change is sine-qua-non* (manajemen perubahan yang baik adalah keharusan), ungkap Gill (2003). Gill melanjutkan *while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained* (di samping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses) (Gill, 2003:308). Oleh karenanya, adanya madrasah yang berkualitas perlu juga dilihat *nilai-nilai religius apa yang mendasari proses pengubahan madrasah sehingga madrasah dapat menjadi sukses dan seperti apa praktik dalam kepemimpinannya*.

B. METODE PENELITIAN

Karena fokus penelitian ini adalah bersifat “proses suatu kejadian”, yaitu bagaimana nilai-nilai religius kepala madrasah dalam mengelola perubahan madrasah menjadi sukses dan bertujuan untuk memperoleh pemahaman (*to understand*) secara mendalam tentang hal tersebut, maka penelitian ini didekati dengan kualitatif. Data tentang nilai-nilai religius kepala madrasah sukses dalam mengelola perubahan mengandung peristiwa-peristiwa yang sangat kompleks, bersifat holistik, natural, dan multimakna, maka peneliti menggunakan desain studi kasus. Dalam desain tersebut, suatu gaya studi kasus dengan banyak perspektif dilakukan dengan menyeleksi sumber-sumber data yang bervariasi. Berdasarkan definisinya, studi kasus adalah deskripsi yang intensif dan holistik serta analisis terhadap suatu entitas, fenomena atau unit sosial (Sharan B. Merriem: 1998: 16). Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Yin, bahwa studi kasus memiliki kelebihan sangat memungkinkan peneliti mempertahankan ke-holistik-an dan kebermaknaan dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata yang diamati (Robert K. Yin: 1994:13).

Dalam pengumpulan data peneliti akan menggunakan tiga tehnik, yaitu observasi partisipan (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan studi dokumen (Bogdan & Biklen: 2003:65). Pada dasarnya wawancara dilaksanakan secara simultan dengan pengamatan dan studi dokumentasi. Kadang-kadang wawancara merupakan tindak-lanjut dari pengamatan atau sebaliknya, begitu juga dengan simultansi antara wawancara dengan dokumentasi, pengamatan dengan dokumentasi. Khusus untuk memudahkan pelacakan hasil wawancara dan penyajiannya, peneliti memberikan kode yang tercantum pada bagian in-note yang terdiri dari beberapa digit angka dan huruf. Untuk kelompok kode pertama adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data, kode kelompok kedua adalah situs yang diteliti; 01 adalah MIN Malang I. Kelompok kode yang ketiga adalah inisial informan dan kedudukannya dalam struktur madrasah, kelompok kode yang keempat adalah waktu dilaksanakannya kegiatan penelitian dan kelompok kelima adalah tanggal bulan dan tahun kegiatan dilakukan.

Tabel B.1 Kelompok Kode Penelitian

No	Informan	Kedudukan dalam Struktur Madrasah	Kode
1	Abdul Mughni-1 (KM)	Kepala Madrasah	KM
2	Suyanto (WKM-2)	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan	WKM-2
3	Suroto (WKM-1)	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum	WKM-1

No	Informan	Kedudukan dalam Struktur Madrasah	Kode
4	Zahidi (G-2)	Guru Berpengalaman	G-2
5	Imam Ghozali (G-3)	Guru Senior	G-3
6	Dewi (KTU)	Kepala Tata Usaha	KTU
7	Novida (G-1)	Guru Junior	G-1
8	Wali siswa (WS)	Wali Siswa	WS
9	Komite Madrasah (KMM)	Komite Madrasah	KMM

Pada tahap berikutnya dilakukan analisis data. Analisis data adalah proses penelaahan dan penyusunan semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material penelitian yang lain secara sistematis, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bogdan & Biklen (Bogdan & Biklen: 2003: 70). Selanjutnya, Yin menguraikan kegiatan analisis terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian, atau pengkombinasian kembali bukti-bukti empiris untuk membangun proposisi-proposisi awal suatu penelitian (Robert K. Yin: 1994: 125). Oleh karena itu, dalam analisis data dalam penelitian ini peneliti mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan ini dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Agar dapat menafsirkan dan menginterpretasi data secara baik dibutuhkan ketekunan, ketelitian, kesabaran, dan kreatifitas yang tinggi sehingga mampu memberikan makna pada setiap fenomena atau data yang ada (Miles, Huberman: 1984).

Berikutnya, dilakukan pengukuran keabsahan data. Dalam penelitian ini, untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria sebagaimana dianjurkan oleh Lincoln dan Guba (Lincoln & Guba: 1985:331), yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

C. HASIL PENELITIAN

Keberhasilan sebuah madrasah dapat mencerminkan nilai-nilai, keyakinan dan landasan yang dimiliki informan mengenai apa yang harus dicapai oleh sekolah. Di samping itu, nilai dan keyakinan nampaknya sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan merubah madrasah menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya. Berikut ini akan dipaparkan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan religius yang melandasi kepala madrasah dalam mengelola perubahan di madrasah yang dipimpinnya.

Hampir semua responden mengakui nilai-nilai dan keyakinan religius harus dimiliki oleh kepala madrasah. Nilai-nilai dan keyakinan ini dianut dan diterapkan sekaligus menjadi landasan bagi kepala madrasah dalam mengelola perubahan. Nilai-nilai dan keyakinan yang berhasil dihimpun peneliti melalui informan adalah *optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal dan empat sifat Rasul yaitu jujur/shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah*. Secara umum, kepala madrasah menyampaikan dalam sebuah wawancara:

Yang melandasi saya dalam memimpin dan mengelola perubahan di MIN adalah surat ar'ra'du itu yang mendorong kita untuk selalu optimis, kedua surat al-Zalzalah yang menganjurkan kepada kita untuk selalu ikhlas karena sekecil apapun peran kita, tidak akan sia-sia, dan yang ketiga ya empat sifat Rasul itu, yaitu shiddiq, amanah, tabligh dan fathonah (W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12102011).

Nilai optimis dan percaya diri menjadi landasan kepala madrasah dalam melakukan perubahan-perubahan di madrasah. Optimis dapat berarti keyakinan untuk mendapatkan sesuatu dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa yang kita kerjakan untuk melakukan perubahan pasti berhasil. Dengan rasa optimis yang dimiliki oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada seluruh anggota madrasah, sehingga akan berdampak pada kinerja 'kerja keras' untuk memperbaiki mutu madrasah. Dengan mengambil rujukan dari salah satu ayat al-Qur'an, kepala madrasah memberikan keterangan:

Saya sesungguhnya mengambil dari surat ar-Ra'du itu, itu nilai yang saya, saya punya itu. Jadi, saya katakan bahwa Allah itu akan merubah kita kalau kita mau merubah. MIN ini akan berubah kalau kita memang mau merubahnya. Nilai agak baik kalau kita berubah ya ... baik. Jadi keyakinan kita di situ yang pertama...(W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011)

Pada kesempatan yang lain beliau menyampaikan:

Jadi nilai-nilai kita ingin berubah. Dunia ini terus berubah, kehidupan ini mengalami perubahan, kita sendiri dari bayi sampai tua juga berubah, MIN ini mesti berubah, dan harus berubah lebih baik. Tapi siapa yang bisa merubah? Yah diri kita sendiri, dan itu ada di dalam Al-Qur'an. Jadi saya meyakini itu untuk selalu optimis dan percaya diri (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Dengan demikian, terkait dengan perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai agen perubahan terinspirasi dari surat al-Ra'du. Kepala madrasah secara jelas menyebutkan dan selalu merujuk pada ayat tersebut sebagai sebuah nilai yang melandasi gerakan-gerakan beliau melakukan pengembangan di MIN Malang I. Arti ayat tersebut adalah "Allah tidak akan merubah suatu kaum, sampai kaum tersebut merubahnya sendiri".

Ketika dikonfirmasi, Suyanto membenarkan hal tersebut. Al-Ra'du yang artinya Allah tidak akan merubah suatu kaum, kecuali kaum tersebut yang merubahnya dirinya sendiri memberikan implikasi kepada komunitas madrasah untuk selalu kerja keras, ikhlas, optimis, dan termotivasi selalu berjuang untuk pengembangan madrasah. Suyanto mengatakan:

Nilai khusus beliau adalah surat al-Ra'du itu, yang artinya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum jika tidak merubah dengan diri sendiri yang beliau tunjukkan dalam bentuk action, ikhlas, motivasi, tidak melihat dunia sebagai materi semata (W.01.SYT.WKM. 10.00-11.15. 25112011).

Begitu juga keterangan yang disampaikan oleh Zahidi sangat mendukung nilai religius yang terkandung dalam surat al-Ra'du sebagai salah satu nilai yang mendasari kepemimpinan kepala madrasah mengelola perubahan di madrasah. Dengan dasar surat tersebut, kepala madrasah sangat optimis dan percaya diri untuk melakukan perubahan karena perubahan adalah hal yang harus dilakukan oleh hamba itu sendiri. Zahidi dalam wawancara menyampaikan "Selain itu ada juga nilai religius yang digunakan kepala sekolah seperti dalam surah al-Ra'du itu mengenai inovasi yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dari target yang ditetapkan. Ya dari situ ada sikap optimis

yang muncul pada diri pak Mughni” (W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011). Dewi juga membetulkan kekuatan nilai optimis yang bersumber dari surat al-Ra’du sebagai satu nilai yang melandasi kepala madrasah mengelola madrasah. Dewi memberikan informasi kepada peneliti:

Selain nilai-nilai di atas, beliau juga menggunakan konsep inovasi dalam surat al-Ra’du sebagai dasar pelaksanaan perubahan untuk kepentingan yang lebih baik. Beliau orangnya sangat optimis dengan dasar surat tersebut untuk mengembangkan madrasah ini menjadi lebih baik (W.01.DW.KTU. 08.10-09.35. 02122011).

Nilai berikutnya yang mendasari pola kerja kepala madrasah adalah ikhlas dan tawakkal. Tawakkal dapat berarti ia memiliki sikap menempatkan kepercayaan kepada Allah atas apapun yang telah dilakukan dalam perubahan. Kepala madrasah merasa harus berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah, untuk selanjutnya hasil dari perubahan yang dilakukan diserahkan kepada yang Maha Kuasa. Kepala madrasah juga optimis bahwa perubahan yang dilakukan tidak akan pernah sia-sia. Kepala madrasah memberikan keterangan mengenai hal tersebut ketika ditanya tentang konsekuensi dari usaha perubahan yang dilakukan dengan mengambil ilustrasi logo kementerian agama yang mencantumkan kata ikhlas beramal; ikhlas dalam melakukan sesuatu. Mughni mengatakan:

Depag itu kan punya logo Ikhlas Beramal, bagaimana sih sesungguhnya makna ikhlas beramal? Saya mengambil surat al-Zalzalah itu. Kalau kita sudah melakukan sesuatu, dan kita yakin bahwa tidak ada yang sia-sia yang kita lakukan, ya udah kita ikhlas saja, ndak harus menunggu yang saya lakukan kok nggak berhasil ini yah? Kalau kita ndak berhasil, nah, berarti kita udah ada upaya perbaikan. Tetapi jangan sampai kemudian kita berlarut, menyesali, oh, kalau begitu yang kita lakukan sia-sia? Ndak, tidak ada yang sia-sia selama kita mau itu berbuat (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Pada kesempatan yang lain, beliau juga menguatkan logo ikhlas beramal Kementerian Agama itu dengan mengatakan:

Ikhlas dan tawakkal itu kalau nggak salah saya juga ambil dari surat al-Zalzalah. Saya katakan ke temen-temen bahwa tidak pernah ada sesuatu yang kita lakukan itu sia-sia. Jadi, kalau kita tidak melihat keberhasilan saat ini, yakinlah pada suatu saat, mungkin Allah masih menunda besok. Saya katakan ke temen-temen kalau temen-temen bekerja, mengharapkan sesuatu dari saya, terbatas sekali. Tetapi kalau temen-temen bekerja sungguh-sungguh, bener-bener, Yang Maha tahu yang akan memberikan, jauh lebih banyak dari apa yang diberikan oleh MIN (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Dengan demikian, kepala madrasah selalu juga merujuk pada surat al-Zalzalah itu di samping surat al-Ra’du-, yang artinya bahwa Allah dalam menciptakan sesuatu tidak ada yang sia-sia, dan ini dapat berarti bahwa usaha inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak ada yang sia-sia. Hal ini dapat berarti pula bahwa dalam mengelola perubahan maka harusnya disertai dengan hati yang ikhlas dan tawakkal.

Terkait dengan nilai optimis dan ikhlas yang mendasari beliau dalam melakukan dan mengelola perubahan dan inovasi di madrasah, beberapa informan memberikan keterangan yang sama. Suyanto misalnya, memberikan keterangan penguatan bahwa surat al-Ra’du dapat memberikan dorongan kepada komunitas marasah untuk selalu kerja ikhlas, kerja tuntas, kerja keras, kerja cerdas. Surat al-Ra’du seringkali disampaikan kepada komunitas madrasah terutama dalam kegiatan-kegiatan rutin. Suyanto mengatakan:

Iya, beliau sering menyampaikan hal itu (surat al-Ra'du) dalam pertemuan-pertemuan pembinaan dengan teman-teman guru, termasuk juga kerja ikhlas, kerja tuntas, kerja keras, kerja cerdas yang sering beliau sampaikan dalam kegiatan rutin dengan teman-teman guru (W.01.SYT.WKM. 10.00-11.15. 25112011).

Ketika dikonfirmasi tentang nilai optimis (surat al-Ra'du) dan ikhlas (surat al-Zalzalah), Suroto membenarkan secara yaqin, dan beliau mengatakan "betul, beliau itu yang saya rasakan, mengawalinya dari literatur yang tidak mungkin salah, bisa al-Zalzalah dan al-Ra'du, sehingga kami yang mendengarkan tidak mungkin ragu lagi" (W.01.SRT.WKM. 11.30-13.45. 25112011). Dengan demikian, surat al-Ra'du dan al-Zalzalah telah mempengaruhi praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan, sehingga komunitas madrasah tidak ragu lagi mengikutinya.

Tawadlu' adalah juga nilai yang anut secara kuat oleh kepala madrasah, dan sangat berpengaruh kepada pola kepemimpinannya. Tawadlu dapat diartikan rendah hati dan tidak sombong. Informasi yang diberikan oleh beberapa informan menyebutkan bahwa adalah sosok yang rendah hati, tidak mau mengagungkan dirinya sendiri dan selalu menerima pendapat dan kritik orang lain. Nilai yang demikian menjadi ukuran kualitas kepemimpinan yang baik. Ia seringkali menyatakan bahwa dirinya harus banyak belajar dari orang lain atau lembaga lain. Keterangan ini dapat diperoleh dari hasil wawancara sebagai berikut:

...Sehingga satu hari full saya dapat dua sekolahan. Itu contoh, itu sebetulnya ee, karna ini saja, kalau saya hanya tinggal di sini satu hari, rasanya saya sia-sia. Itu termasuk studi banding itu. Membaca, mengembangkan diri, baca-baca itu, kemudian banyak sharing dengan temen-temen di LP3S, KKM, terus ketika saya diberikan kesempatan, apa yah, memberi informasi ke temen-temen, secara tidak langsung saya juga belajar dari mereka. Minimal saya belajar begini, mereka punya sekolah dalam kondisi seperti itu. Mereka punya semangat seperti itu. Lha aku di sekolah yang sudah seperti itu, masak aku kalah semangat dengan mereka. Itu kan juga penting. Jadi ya ide tentang kurikulum dari waka kurikulum ya ada, tentang sarana prasarana dari waka sarpras juga ada. Jadi ide tidak melulu dari saya, karena saya orangnya terbatas (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Dalam mengelola perubahan, seorang kepala madrasah juga perlu memiliki "kerendahan hati", dalam artian tidak terlena oleh kesuksesan yang telah diraih dan senantiasa waspada terhadap berbagai perubahan situasi dan perkembangan-perkembangan yang akan mempengaruhi daya tahan dan masa depan madrasah. Kebanggaan yang berlebihan justru seringkali menjadi elemen pemicu munculnya potensi kelemahan madrasah justru ketika madrasah berada di puncak.

Di samping optimis, dan ikhlas tawakkal serta rendah hati, kepala madrasah juga mengambil nilai-nilai dari empat sifat Rasulullah, yaitu jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Jujur atau shiddiq adalah menyampaikan sesuatu sesuai dengan kenyataan. Jujur juga dapat diartikan melakukan apa yang disampaikan. Nilai ini menjadi keyakinan kepala madrasah untuk mengelola perubahan dan pengembangan madrasah, sekaligus mempengaruhi praktik kepemimpinannya. Kepala madrasah selalu menjadi uswatun hasanah dengan memberikan contoh terhadap apa yang disampaikan dan menyampaikan apa yang menjadi kenyataan. Beliau menyampaikan dalam sebuah wawancara terkait praktik jujur dalam proses kepemimpinan beliau:

Ya, monggolah panjenengan yang meres, saya kira panjenengan bisa, mana sih benang merah dari ini, gitu ya? Karena yang saya sampaikan itu adalah yang saya jalani. Kalau yang tidak saya jalani, saya tidak bisa menyampaikan. Jadi, saya praktisi mungkin teorinya banyak di bapak tapi saya jalani sesuai dengan dunia saya, gitu aja (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Termasuk kepala madrasah menentang keras praktik-praktik kecurangan pada Ujian Nasional sebagai bentuk praktik kejujuran yang beliau miliki sambil menyindir perilaku “contek massal” yang dianggap menciderai usaha membentuk karakter jujur anak didik selama 6 tahun. Beliau mengatakan:

Saya mengembalikan tujuan awal kita akan mencapai tujuan prestasi optimal, handal, tapi kejujuran anak-anak apa yang sudah kita berikan selama 6 tahun jangan sampai dihilangkan hanya karena pola-pola seperti itu. Karakter jujur pada anak didik harus dibentuk dimulai dari diri kita sebagai pengelola madrasah (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Berdasarkan informasi beberapa informan, empat sifat Rasul ini sering disampaikan kepala madrasah, termasuk surat a-Ra’du yang memiliki kandungan makna semangat berinovasi. Di samping memiliki nilai yang kuat pada keempat sifat tersebut, kepala madrasah seringkali menunjukkannya dalam perilaku kepemimpinannya. Kejujuran kepala madrasah kepada anggota madrasah ditunjukkan dengan praktik kepemimpinan beliau yang mempercayai bawahannya untuk mengelola keuangan kepada penanggungjawabnya. Sementara itu, amanah ditunjukkan dengan selalu menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Kementerian Agama (Mapenda), selain kepada walimurid melalui komite. Hal ini seperti keterangan yang disampaikan oleh Ghozali sebagai berikut:

Masing-masing mempunyai nilai yang dipegang, kalau pak Mughni menggunakan nilai ke empat sifat rasul, selain itu beliau juga menyampaikan tentang surat al-Ra’du tentang inovasi. Contoh sifat jujur beliau itu dalam masalah keuangan yang dibagi-bagi penanggung jawabnya kepada komite dan bendahara. Beliau juga selalu memberi contoh seperti datang lebih awal dan memberi teladan kepada seluruh guru. Sedangkan contoh praktik amanah beliau di antaranya kepala madrasah selalu membuat laporan setiap saat kepada kemenag, mapenda. Selain itu juga dilakukan pelaporan kepada wali murid oleh komite (W.01.IG.G-3.12.30-13.45.01122011).

Terkait sifat jujur ini, Suyanto memberikan keterangan “Kalau dari sisi moral dan agama beliau selalu berpegang teguh pada nilai-nilai religius seperti jujur dan teladan” (W.01.SYT.WKM. 10.00-11.15. 25112011). Sementara itu, Suroto dalam menilai sifat jujur kepala madrasah lebih diartikan bagaimana kesediaan kepala marasah menerima koreksi terhadap kebijakan beliau. Diperoleh keterangan dari Suroto, beliau menyampaikan: “Dari sisi kejujuran dalam hal kebijakan beliau selalu meminta untuk dikoreksi ketika mengalami kekeliruan” (W.01.SRT.WKM. 11.30-13.45. 25112011). Novida menguatkan keterangan di atas dengan mengatakan “Saya tidak pernah berhubungan langsung dengan beliau, tetapi saya percaya beliau adalah orang yang jujur” (W.01.NVD.G-1. 10.00-11.00.02122011).

Sementara itu, Zahidi memberikan keterangan bahwa kepala madrasah tidak hanya menggunakan dasar jujur, tapi juga memiliki komitmen dan kreatifitas. Bahkan ia menunjukkan empat sifat sekaligus plus silaturrahim yang dimiliki oleh kepala madrasah yang mendasari beliau mengembangkan MIN Malang I. Nilai tabligh kepala madrasah

ditunjukkan dengan selalu menyampaikan hal-hal baik kepada seluruh komunitas madrasah. Sementara itu, cerdas ditunjukkan dengan kemampuan beliau dalam menghindari keteledoran dalam melaksanakan tugas. Zahidi mengatakan:

Menurut saya beliau menggunakan dasar kejujuran, komitmen, kreatifitas memecahkan masalah, amanah, tabligh yaitu menularkan hal-hal yang baik kepada seluruh unsur yang ada dalam lingkup MIN, kemudian cerdas dan cermat dalam artian menghindari keteledoran dalam melaksanakan sesuatu, dan yang terakhir adalah silaturrahim (W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011).

Nilai yang diikuti oleh kepala madrasah berikutnya adalah nilai amanah. Amanah dapat berarti sesuatu yang dipercayakan kepada orang lain untuk dijaga dan atau disampaikan kepada orang lain. Dengan meyakini bahwa tugasnya/jabatannya adalah amanah kepala madrasah akan selalu berkomitmen terhadap pekerjaannya, dan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Tanggungjawab di sini bukan hanya kepada manusia, tetapi juga karena Allah. Dari wawancara dengan kepala madrasah, diperoleh keterangan sebagai berikut;

Amanat yang saat ini diberikan ke saya, tidak akan saya sia-siakan, itu nanti menjadi kufur nikmat katanya. Jadi saya selalu motivasi pada diri saya senyampang saya hari ini masih diberi usia oleh Allah, diberi kesempatan oleh Allah di sini, apa yang terbaik yang bisa saya lakukan, saya ingin lakukan ini yang terbaik sebagai sebuah amanah (W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07112011).

Pada kesempatan yang lain, kepala madrasah menyampaikan:

Jabatan kepala madrasah ini sebenarnya adalah amanah masyarakat, juga amanah Allah. Oleh karena itu, saya harus memegang amanah itu dan bertanggungjawab terhadap apa yang diamanatkan kepada saya. Caranya bagaimana, ya dengan bekerja keras, sungguh-sungguh, termasuk sungguh-sungguh mencapai tujuan-tujuan MIN ini. Karena bekerja sebagai kepala di MIN tidak hanya memenuhi tujuan pendidikan saja, tapi juga bernilai dakwah Islamiyah (W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12102011).

Dengan demikian, amanah bagi kepala madrasah adalah memberikan yang terbaik dalam mengelola madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala madrasah. Wujud lain dari amanah kepala madrasah adalah mengelola perubahan madrasah secara sungguh-sungguh dan kerja keras dalam mencapai tujuan madrasah. Amanah menurut kepala madrasah adalah sebagai bentuk dakwah islamiyah dan tidak hanya mencapai tujuan pendidikan saja.

Salah seorang guru MIN Malang I, yaitu Novida ketika dikonfirmasi memberikan penjelasan tentang nilai amanah yang dipegang teguh oleh kepala madrasah. Bagi Novida, amanah adalah merencanakan, menjalankan sekaligus mengontrol serta memberi contoh. Ia menyampaikan kepada peneliti "Beliau Sudah cukup baik pak memegang amanah sebagai kepala madrasah, mulai dari perencanaan sampai control sudah dilakukan oleh beliau" (W.01.NVD.G-1. 10.00-11.00.02122011).

Nilai dari tabligh menjadi landasan praktik kepemimpinan oleh kepala madrasah, yaitu selalu menyampaikan kebijakan-kebijakan kepada para anggota madrasah dengan tidak bosan terkait dengan perubahan yang dilakukan. Bahkan seringkali kepala madrasah mengajak sharing dengan para bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan

madrasah, seperti ketika memformulasikan visi, misi MIN Malang I, dan kegiatan untuk pelayanan kesiswaan. Tabligh juga dapat berarti selalu menyampaikan kebaikan dan melarang kemunkaran. Dalam istilah pendekatan manajemen, apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan selalu menyampaikan kebijakan dan mengajak para bawahan menyelesaikan problem organisasi termasuk kategori *open management*. Nilai tabligh ini seperti keterangan yang disampaikan oleh kepala madrasah:

....Jadi saya tidak berhenti pada ajakan dan tidak berhenti pada ucapan, pada forum, tapi saya pastikan oh di misi ke satu itu suasana islami, di misi ke dua itu pembelajaran inovatif, di misi ke tiga lingkungan madrasah sumber belajar, misi ke empat itu, misi ke limajadi lima misi yang ada di MIN Malang I itu saya harus ada di dada dan di kepala dan terus akan saya sampaikan selama saya diberikan kemampuan (W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12102011).

Apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan selalu mengadakan sharing dan selalu mengajak untuk mengembangkan dan mengelola perubahan pada madrasah merupakan bentuk nilai tabligh. Begitu juga dengan selalu mengingatkan pada para anggota madrasah untuk selalu mengingat visi, misi dan tujuan madrasah sangat berpengaruh kuat pada praktik kepemimpinan beliau.

Kemampuan komunikasi yang baik juga disampaikan oleh Suyanto. Beliau mengatakan, kepala madrasah tidak bosan-bosan dan selalu menyampaikan ide-ide yang dia munculkan kepada seluruh elemen madrasah, termasuk menyampaikan visi misi madrasah. Forum yang digunakan biasanya pada pertemuan rutin Kamis pagi, pada pertemuan insidental dan sebagainya. Keterangan ini diperoleh ketika beliau menyampaikan:

Beliau mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, artinya ide -ide kreatif dapat dikomunikasikan dengan baik kepada komponen madrasah....Kita selalu dikasih tahu, biasanya pertemuan rutin dilaksanakan pada kamis pagi, selain itu ada juga pertemuan insidental seperti sesuatu yang harus segera ditindak lanjuti maka pertemuannya bisa dilakukan kapan saja (W.01.SYT.WKM. 10.00-11.15. 25112011).

Nilai fathonah atau cerdas memang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, termasuk pemimpin madrasah. Kecerdasan di sini bisa nampak pada kreatifitas dan inovatifitas seseorang, mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan pembaharuan bagi kesuksesan organisasinya dan hal tersebut sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan beliau. Nilai ini juga yang dimiliki oleh kepala MIN Malang I dalam mengelola madrasah, sehingga beliau terpilih menjadi kepala madrasah ter-kreatif dan ter-inovatif tingkat nasional tahun 2010. Kecerdasan kepala madrasah juga ditunjukkan dengan kemampuannya membuat ide dan gagasan baru, bahkan setiap tahunnya tidak kurang dari 20 kegiatan pengembangan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara sebagai berikut:

Terus terang tahun ini saya harus melakukan apa dan target apa yang harus terealisasi dalam satu tahun itu ada dalam laptop saya. Jadi, tahun ajaran ini apa yang harus saya lakukan sudah apa belum insyaallah empat tahun saya punya. Jadi, apa yang mau saya sampaikan di saat teman-teman sudah pulang itu sudah saya agendakan. Termasuk untuk tahun ajaran 2011-2012 itu juga saya sudah menginventarisir kegiatan-kegiatannya sudah ada, mungkin ada 20 sampai 30 item kira-kira (W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12102011).

Sebagian informan yaitu ibu Novida memberikan keterangan bahwa kepala madrasah adalah sosok yang cerdas dan kaya ide. Ia menyampaikan kepada peneliti "Kalau

saya melihat di sini sudah mempunyai sistem yang wah dibanding dengan sekolah tempat saya mengajar sebelum di sini dan beliau adalah sosok inovatif yang mempunyai segudang ide” (W.01.NVD.G-1. 10.00-11.00.02122011).

Kepala madrasah harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif madrasah yang dikelolanya. Kepala madrasah harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata dipikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut.

D. PEMBAHASAN

1. Nilai-Nilai dan Keyakinan Religius yang Melandasi Melakukan Perubahan pada MIN Malang 1

Proses-proses yang baik di madrasah dan out put siswa yang berkualitas, dengan fokus pada prestasi akademik dan non akademik, merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan religius. Nilai-nilai religius kepala madrasah terefleksikan pada komitmen madrasah pada agama dan moralitas dan animo serta kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di lembaga yang identik dengan nilai-nilai agama, yaitu madrasah.

Nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang melandasi kepala madrasah dalam mengelola perubahan di MIN Malang I diyakini secara kuat oleh kepala madrasah. Nilai-nilai dan keyakinan religius yang kuat dari kepala madrasah banyak terartikulasikan dalam proses-proses sekolah. Pada kasus MIN Malang I, nilai-nilai dan keyakinan religius yang dimiliki kepala madrasah adalah *optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal dan empat sifat Rasul yaitu jujur/shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah*. Sebagaimana yang terdapat pada tabel 9 berikut ini

Optimis dapat berarti keyakinan untuk mendapatkan sesuatu dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa yang kita kerjakan untuk melakukan perubahan pasti berhasil. Dengan rasa optimis yang dimiliki oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada seluruh anggota madrasah, sehingga akan berdampak pada kinerja ‘kerja keras’ untuk memperbaiki mutu madrasah.

Pada situs 1 ditemukan, sikap optimis dan percaya diri kepala madrasah terinspirasi dari surat al-Ra’du ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Allah tidak akan mengubah suatu kaum, sampai kaum tersebut mengubahnya sendiri”.

Optimis dalam kasus ini juga diartikan dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah yang berani mengambil keputusan. Namun, nilai optimis yang diyakini kepala madrasah didukung oleh kreatifitas kepala madrasah dalam melakukan terobosan-terobosan. Sikap optimis ini menginspirasi para anggota madrasah untuk tumbuhnya jiwa kerja keras dan percaya diri. Nilai optimis ini sebagaimana yang tertuang dalam surat al-Qur’an al-Imran: 191 yang berbunyi:

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٦١﴾

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 inspirasi kepada kepala madrasah bahwa setiap apa yang dikerjakan pasti tidak ada yang sia-sia. Dengan demikian, perubahan yang dilakukan pasti memberikan manfaat bagi kemajuan pendidikan di madrasah. Hal ini juga sesuai dengan semangat dari ayat al-Qur'an surat al-Zalzalah 6-7 yang artinya bahwa setiap upaya baik manusia akan memperoleh hasil.

يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِّيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ ﴿١٦٢﴾ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿١٦٣﴾

Artinya: 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 MIN "Para Juara" adalah ikhlas dan tawakkal. Tawakkal dapat berarti ia memiliki sikap menempatkan kepercayaan kepada Allah atas apapun yang telah dilakukan dalam perubahan. Kepala madrasah merasa harus berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah, untuk selanjutnya hasil dari perubahan yang dilakukan diserahkan kepada yang Maha Kuasa. Pada kasus MIN "Para Juara", kepala madrasah mengambil ilustrasi logo kementerian agama yang mencantumkan kata ikhlas beramal; ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian, usaha inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak ada yang sia-sia dan harus disertai dengan hati yang ikhlas dan tawakkal. Dalam ayat al-Qur'an surat Al-Imran 159 disebutkan bahwa setelah berusaha dengan tekad bulat, maka hendaklah manusia bertawakkal dan berserahdiri kepada Allah. Ayat tersebut berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".

Dalam mengelola perubahan, kepala madrasah juga memiliki "kerendahan hati", dalam arti tidak terlena oleh kesuksesan yang telah diraih dan senantiasa waspada terhadap berbagai perubahan situasi dan perkembangan-perkembangan yang akan mempengaruhi daya tahan dan masa depan madrasah. Kebanggaan yang berlebihan justru akan menjadi pemicu munculnya potensi kelemahan madrasah ketika madrasah berada di puncak.

Pada kasus MIN Malang 1, rendah hati atau tawadlu' adalah juga nilai yang anut secara kuat oleh kepala madrasah, dan sangat berpengaruh kepada pola kepemimpinannya. Tawadlu dapat diartikan rendah hati dan tidak sombong. Kepala MIN

“Para Juara” adalah sosok yang rendah hati, tidak mau mengagungkan dirinya sendiri dan selalu menerima pendapat dan kritik orang lain. Nilai yang demikian menjadi ukuran kualitas kepemimpinan yang baik. Ia seringkali menyatakan bahwa dirinya harus banyak belajar dari orang lain atau lembaga lain. Dalam mengelola perubahan, kepala madrasah juga memiliki "kerendahan hati", dalam arti tidak terlena oleh kesuksesan yang telah diraih dan senantiasa waspada terhadap berbagai perubahan situasi dan perkembangan-perkembangan yang akan mempengaruhi daya tahan dan masa depan madrasah.

Kepala MIN “Para Juara” juga mengambil nilai-nilai dari empat sifat Rasulullah, yaitu jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Jujur atau shiddiq adalah menyampaikan sesuatu sesuai dengan kenyataan. Jujur juga dapat diartikan melakukan apa yang disampaikan. Kepala madrasah selalu menjadi *uswatun hasanah* dengan memberikan contoh terhadap apa yang disampaikan dan menyampaikan apa yang menjadi kenyataan. Termasuk kepala madrasah menentang keras praktik-praktik kecurangan pada Ujian Nasional sebagai bentuk praktik kejujuran yang beliau miliki sambil menyindir perilaku “contek massal” yang dianggap menciderai usaha membentuk karakter jujur anak didik selama 6 tahun. Sifat jujur kepala madrasah juga diartikan kesediaan kepala madrasah menerima koreksi terhadap kebijakan beliau.

Pada temuan kasus, nilai yang diikuti oleh kepala madrasah berikutnya adalah nilai amanah. Kepala madrasah meyakini bahwa tugasnya/jabatannya adalah amanah dari Allah dan masyarakat sekolah, oleh karenanya kepala madrasah selalu berkomitmen terhadap pekerjaannya, dan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab.

Mengenai amanah ini, Allah berfirman dalam surat al-Ahzab ayat 72 yang berbunyi:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

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 Hamka, ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu, sehingga gunung-gunung, bumi dan langitpun tidak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu (Rahardjo, 2002:349).

Dalam kamus kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya). Amanah merupakan salah satu sifat Rasul. Said Agil Husin al-Munawwar mengungkapkan bahwa kekuasaan adalah amanah, oleh karena itu kekuasaan harus dilaksanakan dengan penuh amanah. Hal ini menyiratkan dua hal, *pertama*; apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT (*delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relative, yang kelak harus

dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. *Kedua*; karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai (Husin, 2002:197-199).

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

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

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 karena Allah. Kepada lembaga yaitu MIN "Para Juara" amanah ditunjukkan dengan selalu menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Kementerian Agama (Mapenda), selain kepada walimurid melalui komite madrasah.

Pada kasus MIN "Para Juara", amanah bagi kepala madrasah adalah memberikan yang terbaik dalam mengelola madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala madrasah. Amanah menurut kepala madrasah adalah sebagai bentuk dakwah islamiyah dan tidak hanya mencapai tujuan pendidikan saja. Amanah tampak merata di kalangan komunitas madrasah dan kepala madrasah sebagai orang yang berkomitmen dan dapat dipercaya sebagai akibat dari keyakinan kuatnya akan amanah.

Amanah juga diindikasikan sebagai bentuk model manajemen, menyusun program kerja secara bersama, memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengelola program perubahan dan kegiatan, termasuk keuangan, kerja keras dalam pelaksanaan, pengendalian untuk mengawal tugas-tugas dan mengevaluasi secara keseluruhan. Jadi amanah sebagai bentuk kelebihan yang mewujud dalam praktik-praktik kepemimpinannya. Bahkan kedisiplinan yang tidak pernah datang terlambat di madrasah (kecuali ada acara) dan pulang selalu akhir adalah bentuk sikap amanah dalam mengemban tugas sebagai kepala madrasah yang selalu memberi contoh kepada bawahannya.

Nilai dari tabligh diartikan dengan selalu menyampaikan kebijakan-kebijakan kepada para anggota madrasah dengan tidak bosan. Bahkan seringkali kepala madrasah mengajak sharing dengan para bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan madrasah, seperti ketika memformulasikan visi, misi, dan kegiatan untuk pelayanan kesiswaan. Tabligh juga dapat berarti selalu menyampaikan kebaikan dan melarang kemunkaran. Penyebaran visi secara terus menerus adalah juga bagian dari kegiatan tabligh, agar anggota madrasah selalu berada pada track visi dan misi madrasah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95, bahwa menyeru kepada kebaikan perlu disampaikan secara terang-terangan. Kepala madrasah sebagai penyampai visi dan misi madrasah tidak perlu takut dan sembunyi-sembunyi. Sebab, sebetulnya ada jaminan perlindungan dari Allah swt bagi orang yang menyampaikan visi madrasah. Al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95 menyebutkan:

فَأَصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ ﴿٩٤﴾ إِنَّا كَفَيْنَاكَ الْمُسْتَهْزِئِينَ ﴿٩٥﴾

Artinya: "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, apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan selalu menyampaikan kebijakan dan mengajak para bawahan menyelesaikan problem organisasi termasuk kategori *open management*. Pada kasus MIN "Para Juara", kepala madrasah berharap para anggota madrasah untuk mengingat visi, misi dan tujuan madrasah, dan selalu ada di otak dan kepala seluruh komunitas madrasah. Nilai tabligh ditunjukkan dengan selalu menyampaikan hal-hal baik kepada seluruh komunitas madrasah di setiap kesempatan.

Nilai fathonah atau cerdas memang dipunyai oleh kepala MIN "Para Juara". Kecerdasan di sini nampak pada kreatifitas dan inovatifitas kepala madrasah, mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan pembaharuan bagi kesuksesan organisasinya. Nilai ini juga yang dimiliki oleh kepala MIN "Para Juara", sehingga beliau terpilih menjadi kepala madrasah ter-kreatif dan ter-inovatif tingkat nasional tahun 2010. Kecerdasan kepala madrasah juga ditunjukkan dengan kemampuannya membuat ide dan gagasan baru. Keberhasilan kepala madrasah mendapatkan penghargaan sebagai kepala madrasah terinovatif dan ter-kreatif serta kepercayaan sebagai ketua program akselerasi adalah merupakan anugerah dan keistimewaan dari Allah swt dibanding dengan orang lain. Begitulah, Allah swt juga memberikan kelebihan dan keistimewaan kepada Thalut dengan mengangkatnya menjadi Raja. Surat al-Baqarah: 247 menggambarkan hal tersebut:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: 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 harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif madrasah yang dikelolanya. Kepala madrasah harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata dipikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut. Rasulullah dalam sebuah 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.

Kepala madrasah harus cerdas. Dengan kecerdasan yang dimiliki diharapkan kepala madrasah mampu berfikir cepat, bertindak cepat, kreatif, inovatif serta mampu menyelesaikan masalah secara adil dan bijaksana. Pemimpin tidak boleh hanya sekedar berwacana, tapi harus berbuat dan mencoba untuk selalu melakukan pembaharuan.

E. SIMPULAN

Berdasarkan temuan data sebagaimana tersebut pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan substantif sebagai berikut: *Pertama*; Keberhasilan sebuah madrasah dapat mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki kepala madrasah mengenai apa yang harus dicapai oleh sekolah. Di samping itu, nilai dan keyakinan sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan merubah madrasah menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya.

Nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang melandasi kepala madrasah dalam mengelola perubahan di MIN Malang I diyakini secara kuat oleh kepala madrasah. Nilai-nilai dan keyakinan religius yang kuat dari kepala madrasah banyak terartikulasikan dalam proses-proses sekolah. Pada kasus MIN Malang I, nilai-nilai dan keyakinan religius yang dimiliki kepala madrasah adalah optimis dan percaya diri, ikhlas dan tawakkal dan empat sifat Rasul yaitu jujur/shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah.

REFERENSI

- Fadjar, Malik. "Sekolah Islam Harus Berkualitas". Amanah. Mei. 1996.6 (10)
- Jejak-Jejak Menjadikan Sekolah Unggul di Kota Malang; Pengalaman Drs. H. Abdul Djalil Z, M.Ag, diterbitkan oleh Sekolah Alam Bilingual TK-SDI-MTs-PONTREN Surya Buana Jl Gajayana IV/631 Malang.
- Hanson. (1985). *Educational Administration and Organizational Behaviour*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Merriem, Sharan B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass, Inc
- Yin, Robert K. (2003). *Application of Case Study Research: Design & Method*. Thousand Oaks: Sage Publication. Inc.
- Covey, Stephen R. (2005). *The 8th Habbit, Melampaui Suksesitas, Menggapai Keagungan* . Jakarta: Gramedia.
- Tobroni. (2004). *Perilaku Kepemimpinan Spritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang*. Disertasi. Tidak Diterbitkan. Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Bush, Tony & David Middlewood. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publication.
- Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods* (4th ed.) New York: Pearson Education group.
- Milles, Matthew B. Miles, A. Michael Huberman. (1984). *Qualitative Data Analysis* .California: Sage Publication. Inc

- Lincoln, Yvonna S. & Egon G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publication. Inc.
- MIN Malang I, *Profil MIN Malang I* (Malang: MIN Malang I, 2011)
- Kenneth A. Leithwood and Carolyn Riehl, "What Do We Already Know About Successful School Leadership?" Didapatkan pada tanggal 7 Oktober, 2011. [Http://www.cepa.gse.rutgers.edu](http://www.cepa.gse.rutgers.edu). 2011.
- Kenneth A. Leithwood, "Understanding Successful School Leadership: Progress on a Broken Front." *Journal of Educational Administration*. 43 (6). 2005
- Kenneth A. Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom, "How Leadership Influences Student Learning" ."
<http://www.wallacefoundation.org>. 2004
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- _____. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire Report*. California: Mind Gardens.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business Review. March-April 1995. Also at HBR.ORG. The Tests of A Leader. Januari 2007
- Raihani. (2010). *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LkiS.
- Razik, Taher A. (2001), & Allan D. Swanson, *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Merril Prentice Hall.
- Kasali, Rhenald. (2007). *Change!*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.