

Model Kepemimpinan Demokratis dan Kharismatik: Studi Kasus di MAN dan MA Qosim Al Hadi Semarang

Democratic and Charismatic Leadership Model: Case Study at MAN and MA Qosim Al Hadi Semarang

Zainudin¹ dan Samidi²

¹Sekolah Tinggi Islam Kendal Jawa Tengah
zaenudinsmile@gmail.com
²Balai Litbang Agama Semarang
semedhi99@gmail.com

Artikel Disubmit : 4 Maret 2022
Artikel Direvisi : 12 Mei 2022
Artikel Disetujui : 31 Mei 2022

ABSTRACT

The principal at madrasah in the education system has a very important role as a determinant of whether a school is progressing or not. This study specifically aims to determine the madrasa school leadership model at MAN and MA Qosim Al Hadi in Semarang. The research on the two madrasah model includes qualitative research, which takes the research locus of public and private Madrasah Aliyah. The results showed that the MAN Semarang in leadership adheres to a bureaucratic democratic system of democracy. This means that everything is done in accordance with standard operating procedures with modern management. While the leadership model at MA Qosim Al Hadi, the education system is strongly influenced by the central figure who has been appointed by the foundation as the head of the school (kiai). It is the figure of the kiai who spurs all movements in the educational process. Implementatively, the leadership model of the Head of MA Qosim Al Hadi can be seen from his personality and democratic character. Apart from being based on personality type, it also depends on the status of the madrasa (private). Thus the leadership model of MA Qosim Al Hadi can be said to be a charismatic leadership pattern.

Keywords: Leader Models; Islamic Senior High School; Democratic; Charismatic

ABSTRAK

Kepala madrasah dalam sistem pendidikan memiliki peran yang sangat vital yakni menentukan maju atau tidaknya sebuah madrasah. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengetahui model kepemimpinan madrasah pada MAN dan MA Qosim Al Hadi di Semarang. Penelitian tentang model dua madrasah ini termasuk penelitian kualitatif, yang mengambil lokus penelitian madrasah aliyah negeri dan swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada MAN Semarang dalam kepemimpinan menganut sistem pseudo demokratis birokratis. Artinya segala sesuatunya dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur dengan manajemen modern. Sedangkan model kepemimpinan pada MA Qosim Al Hadi, sistem pendidikan sangat dipengaruhi oleh figur sentral yang telah ditunjuk oleh yayasan sebagai kepala madrasah (kiai). Figur kiai itulah yang memacu semua pergerakan proses pendidikan. Secara implementatif, model kepemimpinan Kepala MA Qosim Al Hadi terlihat dari kepribadian dan watak demokratis. Selain berdasarkan pada tipe kepribadian, juga tergantung pada status madrasah (swasta). Dengan demikian model kepemimpinan Kepala MA Qosim Al Hadi ini dapat dikatakan pola kepemimpinan kharismatis.

Kata Kunci: Model Pemimpin; Madrasah Aliyah; Demokratis; Kharismatik

PENDAHULUAN

Peran kepala madrasah dirasa sangat penting dalam pengembangan kualitas pendidikan madrasah (Dimock, M. E., & Koenig, 1961). Ia memiliki tanggung jawab dan otoritas mutlak untuk mengatur segala aktivitas yang berada di madrasah. Kepala madrasah tidak hanya mengatur para guru dan karyawan, tetapi juga mempunyai tanggung jawab untuk menjalin koordinasi dan kerjasama dengan beberapa instansi terkait agar madrasah tetap *survive* dan eksis menatap dinamika tantangan zaman.

Maju mundurnya madrasah sangat tergantung pada kepiawaian kepala madrasah dalam *manage* administrasi maupun kualitas mutu tenaga pendidikan di lingkungan

madrasah (Wahjosumidjo, 2003). Dengan demikian bahwa, kepala madrasah merupakan motor penggerak yang berfungsi sebagai *inovator* maupun *dinamisator* yang sangat sentral dalam manajemen pendidikan (Pidarta, 2004). Berkaitan dengan hal tersebut, maka kualitas kepemimpinan kepala madrasah memiliki keterkaitan secara signifikan dalam pengelolaan mutu dan kualitas lembaga pendidikan madrasah.

Untuk memahami hal terkait kepala madrasah, terlebih dahulu perlu mengenal terminologi “kepala madrasah”. Kepala diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga (Moeliono, 1991). Sedang “madrasah” adalah tempat untuk belajar, persamaan madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sama dengan “sekolah”. Dalam pandangan Zuhairini (1996), madrasah adalah tempat untuk belajar, tempat mengajarkan dan mempelajari ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada zamannya. Menurut Steenbrink (1986), madrasah adalah lembaga pendidikan yang menekankan pengajaran agama, baik yang sudah ditambah pelajaran umum maupun yang 100 persen agama. Sedang dalam konsep Gibb & Kramers (1981), madrasah didefinisikan sebagai *name of an institution where the Islamic science are studied*. Dengan demikian kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai tenaga profesional yang diberi tugas untuk memimpin lembaga pendidikan madrasah, untuk mengembangkan proses belajar mengajar sesuai visi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya terkait dengan konsep kepemimpinan yang memiliki makna kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi (Mulyasa, 2004), mendorong, memotivasi individu atau kelompok, menuntun mengerakkan, mengarahkan dan memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Departemen Agama, 2005). Menurut Sondang (2003), kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Sedangkan menurut Kurniadin (2012), kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.

Dalam pengertian lain, kepemimpinan selalu terkait erat dari kata memimpin yang terjadi sepanjang proses komunikasi dilakukan dalam sebuah keadaan tertentu yang orientasinya adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai target yang telah digariskan (Kibtyah, 1997). Dengan demikian dalam praktiknya, kata memimpin mengandung konotasi aktif yaitu menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. Banyak variabel yang terkandung dalam kalimat memimpin itu sendiri. Hal ini memberikan indikasi betapa luas tugas dan peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dalam satuan lembaga pendidikan. Sehubungan dengan tugas dan peran yang sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak sampai persyaratan kepribadian dari calon seorang pemimpin. Persyaratan tersebut antara lain: rendah hati, suka menolong, sabar memiliki stabilitas emosi, jujur, adil dan dapat dipercaya serta kompeten dalam bidang yang diemban (Wahab, 2016).

Atas dasar pemahaman tersebut, seorang kepala madrasah mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya pada suatu madrasah dengan baik. Kepala madrasah sebagai seorang manajer bertugas melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini dilihat bahwa manajemen adalah proses kegiatan, sehingga proses itu menimbulkan implikasi pada suatu kegiatan kepemimpinan seseorang sebagai manajer. Mengenai hal ini Fattah (1996), berpendapat manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan

segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Dalam teori manajemen sebagaimana dijelaskan Suryosubroto (2004) yang mengutip pendapat George R Terry (1970) dikenal dengan POAC, yakni: *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*.

Madrasah merupakan institusi yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai unsur yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan agar tercapainya proses pendidikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan agama merupakan bagian dari tatanan organisasi, sebagai organisasi tentu mempunyai *frame work* yang telah direncanakan sedemikian rupa dalam rangka menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dalam hal ini dipandang sebagai suatu wadah, suatu proses, dan suatu sistem (Supardi & Anwar, 2004 ; Djatmiko, 2004). Sedangkan sifat unik, ditunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.

Karakter madrasah yang menjadi pembeda dari organisasi antara lain: di dalamnya terjadi proses belajar mengajar, tempat untuk pembekalan keilmuan, pengetahuan, dan pembudayaan bagi kebaikan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi tentu memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Koordinasi akan terwujud dengan baik apabila pemimpinnya mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya secara optimal (Mulyasa, 2004).

Kepemimpinan berkaitan dengan upaya menciptakan keteraturan dan kedisiplinan hidup pada kehidupan suatu kelompok masyarakat, agar tujuan dan cita-cita bersama dapat tercapai dengan baik. Keteraturan dalam melaksanakan segala kegiatan hidup adalah pangkal kekuatan atas segala kehidupan. Kekuatan tersebut menjadi aktual, jika ada pemimpin yang mendayagunakannya secara maksimal. Pada posisi demikian kehadiran pemimpin mutlak dibutuhkan (Rahman, 1999).

Pemimpin ideal mampu menciptakan dan mengarahkan masyarakat pada ketentraman. Ketentraman dalam konteks ini adalah ketentraman lahir dan batin manusia. Kewenangan pokok seorang pemimpin yakni mampu menciptakan ketentraman di masyarakat pada wilayah lahir maupun batin. Kewenangan ini bisa dimunculkan dari kebijakan, pengarahan, bimbingan, dan keteladanan kepada masyarakat yang dipimpinnya (Sulthon, 1998). Idealitas model kepemimpinan tersebut bisa merujuk pada diri Rasulullah Saw. Semua orang mengakui kepemimpinan Rasulullah Saw berada pada level tertinggi. Salah satu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah pribadi yang *shidiq* (dipercaya). Sebab dengan kejujuran, akan membantu dalam menjalankan tugas kepemimpinan sehari-hari (Bawani, 1998). Kejujuran, utamanya dalam kepemimpinan perlu dijadikan pegangan bagi seorang pemimpin. Sebab dengan ketidak-jujuran tersebut akan membahayakan semua orang terlebih bagi orang-orang yang dipimpinnya. Hal yang membahayakan ini terletak pada ketidakjelasan, sehingga menyebabkan berbagai spekulasi yang sukar dijadikan dasar pijakan (Rahman, 1999). Apabila kejujuran dapat ditampilkan oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, maka kemajuan institusi mudah diwujudkan.

Berdasar pada pemikiran di atas, kepala madrasah hendaknya mampu menguasai dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik (Burhanuddin, 1998). Sebab, kepala madrasah bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan pendidikan di madrasah, yakni mulai mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, ketatausahaan, keuangan dan mengatur hubungan orang tua wali murid, masyarakat serta instansi terkait lainnya.

Dengan demikian kepala madrasah dapat berhasil apabila mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik sebagaimana yang dimaksud. Seiring dengan pemahaman itu, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin

sekaligus seorang manajer diharapkan mampu melaksanakan tugas dan perannya, yakni memiliki tanggungjawab untuk memimpin sebuah institusi pendidikan secara profesional (Mulyasa, 2004).

Kajian ilmiah tentang peran kepala madrasah baik negeri maupun swasta sudah dilakukan peneliti terdahulu. Beberapa studi yang menguatkan kajian ini diantaranya adalah dilakukan oleh (Wahab, 2016; Khozin, 2019; Mujizatullah dan Mustolehudin, 2019; Nurhilaliati, 2019; Junaedi, 2013; dan Juju Saepudin, 2019). Studi yang dilakukan Wahab menjelaskan bahwa kepala madrasah dapat memberikan motivasi melalui penghargaan, sehingga madrasah dapat berkembang salah satunya melalui motivator pemimpin. Studi yang dilakukan Khozin, Mujizatullah, Nurhilaliati, Junaedi, dan juga Saepudin menyatakan bahwa kepala madrasah dapat berperan sebagai dinamisator, motivator, dan sekaligus administrator dalam suatu madrasah.

Kajian ini berupaya membuat temuan baru yang menambahkan kajian-kajian sebelumnya terkait kepemimpinan kepala madrasah aliyah, yaitu utamanya memberikan potret kepemimpinan demokratis dan kharismatik. Pada posisi demikian, kajian ini mencoba melakukan pengkajian lebih mendalam tentang model kepemimpinan kepala madrasah negeri dan swasta sebagai obyek kajian. Selanjutnya problematika yang didiskripsikan tersebut dicari solusinya secara ilmiah melalui penelitian yang sistematis dan mendalam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *starting point* penelitian kualitatif (Sugiyono, 2016). Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Karena itu, pengumpulan data dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian lapangan. Fakta-fakta yang dicari dalam penelitian ini adalah fakta tentang model kepemimpinan kepala madrasah aliyah pada MAN Semarang dan MA Qosim Al Hadi di Kota Semarang.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala madrasah sebagai obyek kajian, dan didukung oleh unsur-unsur terkait yang terlibat langsung maupun tidak langsung sebagai pelaksana. Unsur yang terkait langsung sebagai pelaksana, meliputi; wakil kepala madrasah, tata usaha, karyawan, organisasi siswa intra sekolah. Unsur yang terkait tidak langsung sebagai pelaksana, meliputi; majlis madrasah, orang tua murid dan masyarakat yang berada di sekitar lingkungan sekolah.

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan metode observasi, dokumentasi dan wawancara secara mendalam kepada informan kunci (Marzuki, 1995; Furchan, 1982; Muhadjir, 1998). Metode observasi diartikan sebagai usaha pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diselidiki (Hadi, 1997). Metode observasi digunakan untuk menangkap gejala terhadap suatu kenyataan (fenomena) sebanyak mungkin mengenai lingkungan yang akan diteliti, kemudian digambarkan dalam suatu pernyataan atau rumusan cara sistematis (Koentjaraningrat, 1997). Adapun dokumentasi digunakan untuk menelusuri literatur review yang relevan dengan penelitian ini dan dapat dijadikan rujukan ilmiah (Arikunto, 1993). Kemudian wawancara dilakukan untuk menggali data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan (Nasution, 1996) terkait dengan subyek dan obyek kajian. Penggalan data dalam bentuk wawancara ini dilakukan kepada semua unsur sumber data.

Adapun analisis data dilakukan dengan cara memproses hasil data di lapangan untuk dikumpulkan dan diklasifikasikan sesuai dengan obyek kajian yang dimaksud. Setelah data diklasifikasikan berdasarkan pada persoalan sebagai subyek penelitian, kemudian data-data tersebut dianalisis dan ditafsirkan dengan tujuan untuk memahami fenomena yang diperoleh

di lapangan. Selanjutnya hasil pemahaman di lapangan akan ditulis dan dikomparasikan dengan teori, sesuai dengan subyek kajian yang dimaksud (Moleong, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Kepemimpinan Kepala MAN Kota Semarang

Tanggung jawab kepala madrasah berdasarkan PMA No 58 tahun 2017 pasal 5 adalah sebagai berikut. Ia berperan sebagai (a) penyusun rencana kerja menengah untuk masa empat tahun, (b) penyusun rencana kerja tahunan (c) penyusun kurikulum (d), dan penyusunan pembagian tugas pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan, menanda tangani ijasah, surat keterangan hasil ujian akhir, dan surat pengganti ijasah serta dokumen akademik lain

Beberapa tugas tersebut berdasarkan observasi peneliti dilaksanakan secara konsekuen dan terstruktur dengan melibatkan beberapa *stakeholder* dan para pendidik serta tenaga pendidikan yang lainnya dalam forum rapat kerja. Suasana rapat kerja dilaksanakan secara formal berdasarkan ketentuan yang berlaku. Meskipun ada beberapa tugas kepala sekolah yang sengaja didelegasikan kepada wakil kepala madrasah, khususnya dalam penyusunan kurikulum, biasanya wakamad bidang kurikulum diberikan otoritas penuh untuk mendesain dan mengembangkan kurikulum madrasah namun tetap menjaga dan memperhitungkan pesan khusus dari kepala madrasah, khususnya dalam pembagian jadwal mengajar. Masukan dan pesan khusus dari kepala madrasah merupakan pertimbangan prioritas yang tidak boleh diabaikan oleh wakamad.

Begitu pula dalam penyusunan rencana kerja menengah untuk masa empat tahun kepala madrasah selalu mendelegasikan tugas tersebut kepada wakil kepala madrasah bidang sarpras untuk merencanakan pola pengembangan madrasah secara maksimal dengan melibatkan komite madrasah dan para pihak lain yang terkait, namun kepala madrasah tetap memegang kendali utama berkaitan dengan prrogram pengembangn Madrasah jangka panjang yang berorientasi pada pembangunan fisik yang berkaitan dengan sarana pendukung pembelajaran. Dalam konteks ini kepala madrasah tetap mempunyai peran penting dalam penyusunan program kerja meskipun kewenangan dan otoritas telah diberikan kepada wakamad sarpras.

Dengan demikian pola kepemimpinan *pseudo-demokratis* nampak kental nuansa birokratisnya. Hal ini disebabkan karena para wakil kepala madrasaah memhami sepenuhnya sebagai bawahan yang harus meminta pertimbangan atau bahasa ekstrimnya menunggu restu dari kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pejabat yang berada dalam pantauan kepala madrasah.

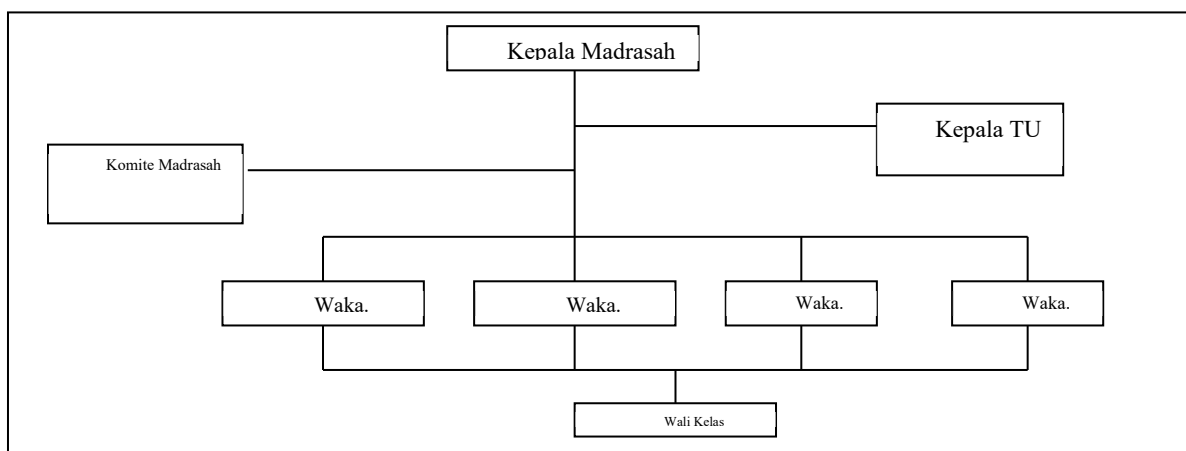
Penilaian model kepemimpinan MAN Kota Semarang sebagai pemimpin *pseudo-demokratis* merupakan pengejawantahan dari regulasi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama melalui PMA No 58 tahun 2017, di mana seorang kepala madrasah memang mempunyai otoritas mengelola dan mempertanggung-jawabkan volume pekerjaannya yang dinilai oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag). Oleh karena itu, para staf khususnya tenaga pendidikan maupun tenaga pendidik di lingkup Madrasah Negeri selalu loyal secara maksimal dan tidak berani menolak terhadap kebijakan kepala karena memang loyalitas dan dedikasi seorang pegawai negeri tidak boleh melawan atasan sesuai PP No 46 tahun 2011 maupun PP No 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Ketidak-beranian melawan atasan karena proses penilaian pegawai pada setiap tahun yang menilai adalah atasan langsung, dalam hal ini kepala madrasah negeri memberikan Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3) berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian pegawai negeri. Salah satu poin penilaiannya adalah loyalitas kepada atasan merupakan unsur sentral yang tidak boleh nilainya cukup akan tetapi harus baik. Dengan point inilah para staf selalu loyal pada atasan meskipun secara substantif berbeda orientasi atau konsep karena faktor Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut harus patuh dengan segala konsekwensinya.

Pola kepemimpinan semacam ini terkait dengan status MAN Kota Semarang yang merupakan madrasah negeri dengan perangkat birokrasi yang dipilih berdasarkan penunjukan dari birokrasi di atasnya secara struktural berdasarkan PMA No. 58 tahun 2017 pasal 4 di mana kepala madrasah adalah pegawai negeri di lingkungan Kementerian Agama yang pengangkatannya dilakukan oleh Kepala Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag) melalui tim seleksi. Dengan model pengangkatan semacam ini maka pola kepemimpinan yang dijalankan di madrasah negeri tentu mengacu kepada pola komunikasi yang menggunakan otoritas instruksi atau jalur komando yang tidak bisa dihindarkan.

Prosedur dan mekanisme pengangkatan kepala madrasah yang bersifat *top down* dengan rambu-rambu regulasi yang telah ditetapkan oleh aturan baku merupakan tata kelola yang berlaku secara nasional, karena urusan agama belum termasuk domain yang diotonomika di era otonomi daerah deawa ini. Semua regulasi harus mengikuti ketentuan dari pusat (Kemenag RI) yang harus diterima secara apa adanya.

Bagan 1.
Struktur Organisasi Madrasah



Jabatan kepala MAN Semarang dan di wilayah lain kota Semarang karena merupakan regulasi yang berlaku secara nasional, merupakan hasil penunjukan yang dilakukan oleh pejabat di atasnya setelah diusulkan oleh tim seleksi yang ditunjuk oleh aturan untuk keperluan tersebut. Namun demikian, dalam pelaksanaannya kepala madrasah tetap tidak berlaku otoriter karena dibatasi oleh aturan dan ketentuan hukum, bahwa kepala madrasah harus piawai menjalin kerjasama dan koordinasi dengan bawahan atau instansi lain yang terkait guna kemajuan lembaga pendidikan madrasah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Wakamad MAN Kota Semarang sebagai berikut:

“Kepala MAN memang ditunjuk oleh pihak Kanwil Kemenag Jawa Tengah. Akan tetapi dalam melaksanakan tugas ia tetap menerapkan prinsip musyawarah tidak otoriter. Hal tersebut dapat diamati dari beberapa contoh seperti: pertama dalam proses pemilihan ketua OSIS maka kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya kepada wakamad kesiswaaan untuk membuat aturan main proses penjangkaran, pemilihan dan penetapan aturan pemilihan pengurus secara transparan dan demokratis. Kedua dalam merumuskan kebijakan terutama yang menyangkut pelaksanaan KBM dan kegiatan ekstrakurikuler, kepala madrasah mendelegasikan kepada wakamad kurikulum dengan melibatkan beberapa tenaga pendidik yang lain untuk menyusun konsep pengembangan kurikulum seiring dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Ketiga Dalam pelaksanaan penerimaan siswa baru pada setiap tahun ajaran baru, maka teknis penjangkaran dan sosialisasinya kepala sekolah selalu berkoordinasi

dengan wakamad kesiswaan, kabag TU madrasah dan komite madrasah untuk menunjuk ketua panitia penerimaan siswa baru dalam rapat terbuka”.¹

Implementasi tersebut merupakan gaya *pseudo-demokratis*, sebab bawahan diberi kebebasan untuk mengembangkan/menterjemahkan kebijakan lembaga. Terkait dengan persoalan di atas, pada dasarnya kepala madrasah memiliki kewenangan untuk mengatur dan memutuskan segala bentuk oprasionalisasi kebijakan di tingkat lembaga. Sebenarnya, apa pun yang diputuskan olehnya merupakan sebuah keabsahan karena memang sudah menjadi wewenang baginya. Meskipun sebuah keputusan itu tidak didasarkan atas dasar musyawarah atau sasaran dari orang-orang yang secara garis struktur berada dibawahnya. Namun, hal itu tidak dilakukan sebagaimana Surat Keputusan kepada kepala madrasah atas penempatan yang telah diberikan oleh pejabat di atasnya. Untuk itu, pola kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Semarang tidak otoriter pun tidak demokratis melainkan sinergi antara kedua pola tersebut.

Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Qosim Al Hadi Semarang

Eksistensi Madrasah Aliyah Qosim Al Hadi adalah lembaga pendidikan Swasta yang berada di bawah naungan yayasan Pondok Pesantren Qosim Al Hadi Semarang. Sudah umum ketahui bahwa Pesantren mempunyai sub-kultur unik yang tidak dimiliki oleh lembaga yang lainnya. Subkultur tersebut yakni ketaatan atau keatuhan secara total kepada kiai yang menjadi tokoh sentral panutan. Kiai merupakan simbol orang suci yang mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan manusia pada umumnya. Bahkan kiai mempunyai nilai unggul yang biasa dikenal oleh masyarakat sebagai *karomah*. Apa pun kebijakan yang diambil oleh "Sang Kiai" apalagi ia sebagai pemilik yayasan akan diikuti tanpa ada sedikitpun rasa membantah apalagi melawan keputusannya.

Hal tersebut sangat wajar, karena kiai sebagai pendiri sekaligus pemilik lembaga pendidikan yang telah membiayai dan bertanggungjawab penuh atas kemajuan lembaga pendidikan yang telah dirintis dan dikelolanya. Sementara yang lain hanya sebagai pelaksana yang melakukan segala kebijakan kiai. Maka menjadi suatu kewajiban apabila orang-orang yang berada di sekeliling kiai melakukan sesuatu didasari atas perintah maupun petunjuknya. Orang-orang yang ada di lingkungan pesantren tidak berani mengambil kebijakan tanpa ada lisensi atau izin dari kiai. Kiai benar-benar *powerfull* dan menjadi simbol maju mundurnya lembaga pendidikan.

Lembaga madrasah Aliyah Qosim Al Hadi merupakan madrasah swasta yang berada bawah naungan pesantren selalu mengapresiasi nilai-nilai utama pesantren khususnya dalam hal ketaatan dan kepatuhan kepada tokoh atau orang yang dituakan. Segala bentuk dan model kebijakan serta oprasionalisasi proses pendidikan madrasah aliyah di Qosim Al Hadi, tidak serta merta mengikuti regulasi ataupun ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama secara ketat, melainkan aturan kementerian tersebut dilaksanakan secara elastis berdasarkan budaya dan *style* pola kehidupan pesantren, dengan jaminan kepala madrasah sebagai penanggungjawab terhadap proses admintrasi dan ketentuan akademik yang berkaitan dengan tata kelola lembaga pendidikan madrasah yang bersumber pada ketentuan pemerintah c/q Kementrina Agama².

Deskripsi lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Qosim Al Hadi yang demikian tersebut menjadikan Kepala MA Qosim Al Hadi termasuk masuk dalam kualifikasi model kepemimpinan demokratis-kharismatik. Indikasinya adalah bahwa kepala madrasah

¹ Wawancara dengan Wakamad MAN Semarang bidang kesiswaan pada hari Selasa, tanggal 21 Februari 2020 di tempat berbeda.

² Hasil observasi selama penelitian.pada tanggal 19 Juli 2020

mempunyai visi dan program kerja yang mekanisme diputuskan melalui mekanisme *musyawarah*. Kepala Madrasah Qosim Al Hadi menjelaskan:

“Dalam melaksanakan kepemimpinan, saya selalu mengadakan rapat koordinasi dan musyawarah sebelum membuat dan menerbitkan surat keputusan. Salah satu contohnya adalah SK Kepala Madrasah No. 01/29/10/D/VII/2020 tentang tugas mengajar tahun pelajaran 2020/2021. Dalam SK disebutkan bahwa sebagai bahan pertimbangan keluarnya SK adalah rapat koordinasi dewan asatidz dan karyawan MA Qosim Al Hadi serta masukan dari kiai pesantren”³

Dengan melihat mekanisme terbitnya sebuah Surat Keputusan, maka pelaksanaan kepemimpinan kepala MA Qosim Al Hadi termasuk dalam model kepemimpinan demokratis. Implementasi atas kepemimpinan demokratis di MA Qosim Al Hadi menjadikan kepala madrasah selalu membuka diri dan menghargai saran, pendapat, nasihat, kritikan dari orang lain yang posisinya berada lebih rendah sekalipun.⁴ Staf atau bawahan pada sosok kepemimpinan demokratis diposisikan sebagai rekan kerja, bukan sebaliknya sebagai bawahan-atasan yang formalistik. Pemeliharaan hubungan model demokratis biasanya memberikan penekanan kuat pada hubungan relasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antar hubungan yang formal dan informal. Wakil Kepala Madrasah Qosim Al Hadi menyatakan:

“Meskipun MA Qosim Al Hadi berada di lingkungan pesantren dan merupakan bagian dari sistem pendidikannya, tetapi kepala madrasah mampu melepaskan diri dari kultur paternalistik yang biasanya melekat pada pesantren. Ini bisa dilakukan karena kepala madrasah mampu membagi, memberdayakan sumberdaya dan potensi madrasah dengan profesional. Untuk menjaga stabilitas dan operasional madrasah (mengingat kondisi kepala madrasah sibuk) kepala madrasah membuat struktur wakil kepala madrasah yang menjalankan secara operasional sehari-hari”⁵

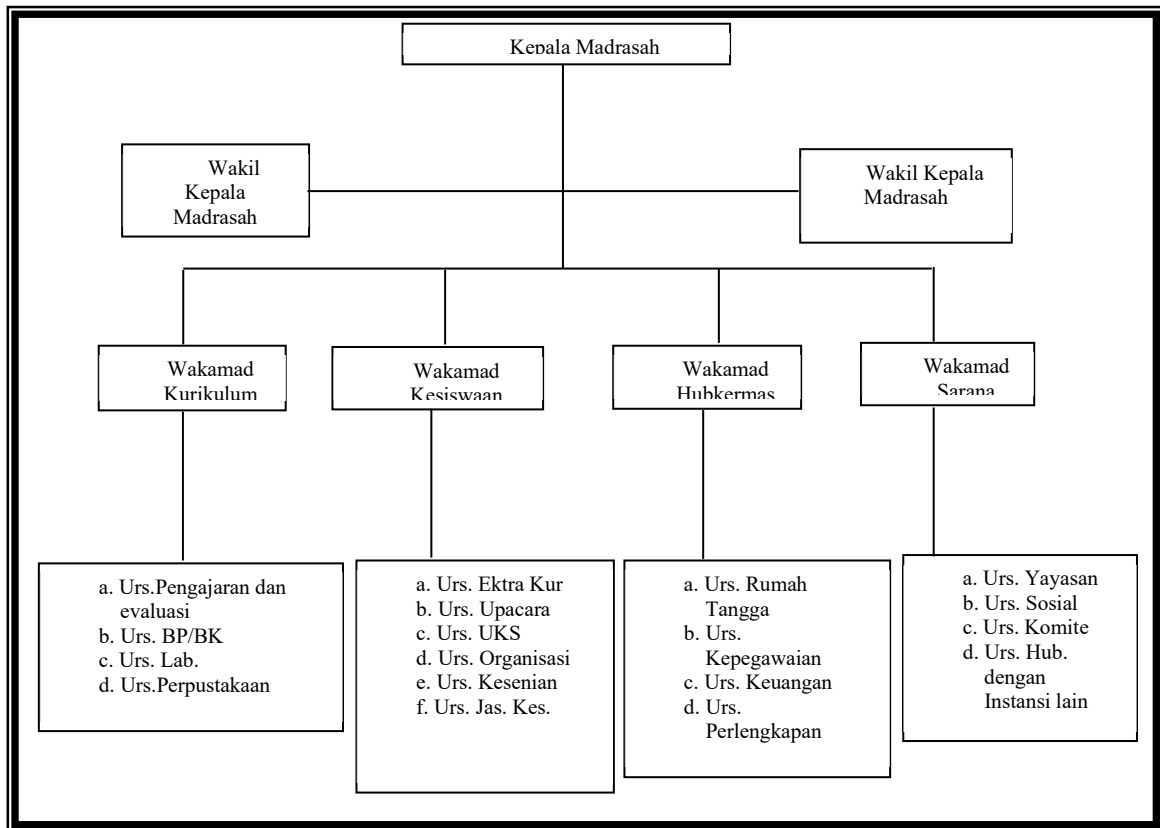
³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Qosim Hadi, Masyhuri, M.Ag pada hari Kamis, tanggal 9 Maret 2020

⁴ Wawancara dengan beberapa anggota Komite Madrasah dan guru, selama penelitian di bulan maret 2020 dengan materi yang sama.

⁵ Wawancara dengan Wakamad MA Qosim Hahi pada bulan Maret 2020 dengan materi yang sama.

Secara jelas bukti pendelegasian itu dapat dilihat dari bagan struktur organisasi dibawah ini:

Bagan 2.
Struktur Organisasi Madrasah



Apabila disimak dari struktur organisasi MA Qosim Al Hadi, ada sebuah hal yang tidak lazim (tidak umum) sebagaimana struktur di lembaga pendidikan lainnya. Pada umumnya tidak ada jabatan wakil kepala madrasah hanya terbatas pada wakamad bidang kurikulum, sarana dan prasarana, humas, dan kesiswaan. Di setiap struktur organisasi lembaga pendidikan, setelah kepala madrasah adalah wakil kepala madrasah. Hal itu tidak berlaku di MA Qosim Al Hadi.

Bagi MA Qosim Al Hadi untuk struktur organisasi lembaga pendidikan terdapat posisi tambahan, yakni, wakil kepala madrasah di atas wakamad bidang-bidang. Dengan model gambaran tentang struktur di atas, maka terjadi sebuah pembagian wewenang yang diperluas. Walau demikian perluasan itu tetap atas dasar sikap proporsional.

Sikap proporsional tersebut mengingat kesibukan sosok kepala madrasah yang telah banyak berada di luar madrasah. Dengan berbagai kesibukannya yang demikian, menjadi sangat terbatas waktunya berada di lingkungan madrasah. Meskipun demikian, berbagai kesibukan yang dilakukan oleh kepala MA Qosim Al Hadi (berada di luar lingkungan madrasah) berkaitan juga dengan eksistensi pengembangan madrasah. Maka tidak mengherankan apabila perkembangan Madrasah Aliyah di Qosim Al Hadi banyak diketahui oleh banyak orang khususnya di daerah Kota Semarang. Dengan hasil yang diperoleh menjadikan posisi Kepala Madrasah Qosim Al Hadi sangat dihargai dan dihormati di

lingkungan madrasah khususnya orang-orang yang secara garis strukturnya ada dibawahnya serta warga madrasah lainnya.⁶

Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang

Peran dan fungsi kepala madrasah meliputi beberapa unsur sebagai berikut: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (Mulyasa, 2015:107). Beberapa fungsi tersebut merupakan satu kasatuan yang inherent dan harus dilaksanakan secara proporsional sesuai fungsi masing-masing

Fungsi utama kepala madrasah sebagai *educator* ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga para guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi madrasah sehingga tercipta situasi belajar mengajar dengan baik dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan para guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan para peserta didik.

Kepala madrasah sebagai *top leader* di lingkungan madrasah harus mampu mengelola pendistribusian wewenang secara benar sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Selain itu, sebagai kepala juga harus mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan, pelayanan khusus madrasah dan beberapa fasilitas pendidikan lainnya sedemikian rupa sehingga para guru dan peserta didik mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala madrasah juga bertanggung jawab atas perkembangan akademik para guru secara berkesinambungan, ia harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Ia harus mampu menstikulir para guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu para guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar peserta didik, mampu menilai sifat dan kemampuan guru sehingga kepala madrasah dapat membantu meningkatkan kompetensi guru. Untuk dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah harus memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin sesuai ketentuan PMA No 58 tahun 2017 tentang kriteria pengangkatan kepala madrasah.

Dalam mengaplikasikan peran dan fungsi sebagai kepala madrasah maka tentu melaksanakan interaksi dan komunikasi dengan beberapa pihak yang terkait. Pola komunikasi tersebut sangat berkaitan dengan pola kepemimpinan yang dipilih oleh seorang kepala madrasah. Pola atau model otoriter tentu pilihan yang tidak populer karena para pihak yang terlibat dalam proses pendidikan merasa tidak nyaman karena diperlakukan seperti bawahan yang selalu patuh dan menurut tidak boleh mengkritik apalagi menolak idea atau gagasan dari seorang pemimpin.

Di Kota Semarang terdapat terdapat beberapa lembaga pendidikan madrasah aliyah baik negeri maupun swasta. Madrasah Aliyah Negeri hanya berjumlah dua buah sedangkan yang lainnya berjumlah 26 Madrasah Aliyah berbentuk Madrasah Swasta⁷ yang proses pengelolaannya berada dalam naungan yayasan yang berbadan hukum.

Tiap madrasah mempunyai karakteristik pola kepemimpinan yang berbeda. Namun, pola kepemimpinan Madrasah Aliyah swasta hampir homogen yaitu dengan menggunakan pola kepemimpinan *kharismatik* tergantung tokoh yang ditunjuk atau dipilih oleh pengurus yayasan.

Pola kepemimpinan kepala MAN Semarang cenderung *pseudo-demokratis* karena terikat ketat dengan regulasi maupun ketentuan dari pusat yang dijadikan tolok ukur dalam pola

⁶ Rangkuman wawancara dengan anggota komite, dewan guru, pengurus yayasan selama penelitian. Dengan mengajukan pertanyaan seputar wewenang yang dilakukan kepala madrasah dan aktivitasnya.

⁷ Data Kementerian Agama Kota Semarang tahun 2020

pengelolaan dan pengembangan pendidikan madrasah. Tugas dan fungsi kepala madrasah negeri dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sudah diatur sedemikian rupa secara *rigid* dalam bentuk Peraturan Menteri Agama maupun aturan-aturan lain yang sejenis.

Seorang kepala MAN dalam mengembang tugasnya akan mengacu pada aturan-aturan formal seperti Keputusan Pemerintah, keputusan Kementerian Agama atau Kantor Wilayah setempat. Dengan demikian, kepala madrasah negeri hanya menjalankan apa yang sudah digariskan oleh amanat regulasi dengan sedikit peningkatan sesuai karakter pemimpin masing-masing. Kondisi semacam ini menciptakan nuansa kepemimpinan yang kental dan birokratis dan bahkan kaku. Pola kepemimpinan di lingkungan madrasah negeri mengedepankan asas legalitas formal yang cenderung berorientasi pada kekuasaan dan wewenang. Kekuasaan merupakan alat penekan untuk terlaksananya sebuah kebijakan yang sudah dirumuskan. Sedangkan wewenang merupakan oprasionalisasi dari uraian tugas yang telah diuraikan oleh regulasai.

Berangkat dari deskripsi di atas, kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Semarang termasuk dalam model kepemimpinan *pseudo-birokratis* yakni lebih mendekati pada aturan-aturan formal yang sudah menjadi ketetapan. Sehingga implementasi atas kepemimpinan ini adalah selalu didasarkan pada rumusan peraturan ataupun pendekatan protokoler secara apa adanya. Untuk itu, kecenderungan atas kepemimpinan demikian menjadi kaku dan sangat birokratis yang muaranya menumbuhkan jarak dengan staf atau bawahan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Kota Semarang yang bermodel *pseudo-demokratis*, cenderung menuju pola komadu yang bersifat strukturalis. Pola struktural ini merupakan ciri dari model kepemimpinan birokratis. Pola tersebut selalu menumbuhkan rasa patuh dan menerima kebijakan pimpinan yang harus diterima dan dipatuhi oleh semua pihak karena terikat oleh kode etik dan norma etika pegawai negeri yang harus loyal dan taat pada atasan.

Berdasarkan indikator kepemimpinan *pseudo-demokratis* di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala MAN Kota Semarang menerapkan pola kepemimpinan struktural sehingga cepat mengambil keputusan dan tindakan mendesak serta memberikan pendelegasian tanpa harus mengadakan rapat terlebih dahulu. Pola ini tentu sesuai dengan kondisi MAN Semarang sebagai sebuah institusi madrasah negeri, yang selalu berpedoman pada aturan main secara konsekuen. MAN Kota Semarang merupakan madrasah unggulan yang dijadikan *role model* oleh madrasah-madrasah aliyah swasta dalam semua aspek, baik dalam aspek manajerial administrasi maupun dalam pengembangan kualitas mutu sumberdaya manusia.

Berbeda dengan MA Qosim Al Hadi yang merupakan madrasah swasta yang berada dalam naungan Yayasan Pesantren Qosim Al Hadi Semarang. Posisi ini tentu menunjukkan perbedaan kualitas dengan MAN Kota Semarang yang mendapat fasilitas dari negara baik secara finansial maupun bantuan tenaga pengajar dan supervisi yang lebih intens. Sebagai madrasah swasta, Kepala MA Qosim Al Hadi selalu mandiri dalam mengelola proses pendidikan dan pengajaran dan berupaya secara maksimal untuk mengoptimalkan segala sumber yang dimiliki, baik sumber daya manusia, penggalan dana dalam pengembangan sarana prasarana pendidikan dan sumber yang lain. Beberapa sumber tersebut diatur sedemikian rupa dengan pendekatan swakelola yang menitik beratkan pada prinsip gotong royong.

Dengan kondisi swa-kelola, maka kepala MA Qosim Al Hadi menerapkan pola kepemimpinan demokratis agar sumberdaya yang ada dapat diberdayakan secara efektif dan optimal. Pola demokratis ini meniscayakan adanya partisipasi semua pihak yang terlibat dengan mengedepankan asas *musyawarah* dan *peseduluran*. Kepala madrasah sering memosisikan diri sebagai fasilitator dalam berinteraksi dengan semua guru, staf, pengurus yayasan maupun komite madrasah secara elegan dengan indikasi sebagai berikut; a) kepala madrasah mengusahakan dan menyediakan sumber daya manusia maupun sumber finansial yang diperlukan, b) kepala madrasah menetapkan dan memperkuat kebijakan organisasi secara lentur, c) menghindari kerja

yang hanya berorientasi pada asas legalitas yuridis formal, melainkan mengedepankan soliditas dan kebersamaan, d) kepala madrasah terlibat langsung dalam urusan teknis administratif, e) kepala madrasah membantu pekerjaan staf secara sukarela untuk menjaga harmoni dan budaya kerja.

Implementasi Kepemimpinan Kaitannya dengan Visi Misi Madrasah

Implementasi kepemimpinan kepala MAN Kota Semarang berbasis pada regulasi ketentuan yang rela diatur berdasarkan peraturan Kementerian Agama dengan tugas dan fungsi yang jelas dan harus dipertanggungjawabkan secara periodik kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama. Pola kepemimpinan kepala madrasah selalu menyesuaikan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan dengan segala konsekuensinya.

Visi merupakan sesuatu yang sangat *urgen* karena merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah agar madrasah dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan madrasah pada beberapa tahun ke depan. Kepala MAN Kota Semarang merumuskan visi madrasah sebagai madrasah *unggul, Islami, berkualitas, dan populis*. Dalam mewujudkan visi ini, sangat membutuhkan sentuhan kepemimpinan yang baik dan secara kontinyu mempunyai pengaruh kuasa yang jelas bagi semua guru, tenaga pendidik maupun bagi para peserta didik.

Dalam implementasi visi ini Kepala MAN Kota Semarang mampu menciptakan visi dan menyampaikan kepada orang lain dengan cara yang mudah dimengerti. Ini adalah modal dasar dalam memajukan madrasah. Dengan kemampuannya dalam menyampaikan visi secara mudah kepada semua elemen madrasah maka memungkinkan MAN Kota Semarang berjalan sesuai dengan visi yang dirumuskan kepala sekolah.

Dengan rumusan visi di atas, posisi MAN Kota Semarang sangat strategis dalam mengembangkan peserta didik mampu berkompetisi dalam menghadapi tantangan perubahan zaman. Visi-misi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah piawai menjalin kerja sama dan komunikasi yang baik dengan para staf dan karyawan yang sehingga mendapatkan target yang, terukur sesuai dengan sumberdaya dan potensi madrasah.

Model kepemimpinan yang diterapkan Kepala MAN Semarang adalah model *pseudo-birokratis* cukup strategis dalam mengembangkan visi misi dan melakukan inovasi pengembangan madrasah. Semua pihak yang terkait mulai dari para guru, tenaga kependidikan semuanya mensupport ide inovatif yang disampaikan oleh kepala madrasah karena semua staf DP3nya tergantung pada penilaian kepala madrasah. Dengan demikian dedikasi dan loyalitas para karyawan di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri Semarang sangat membantu suasana kerja dan menunjang produktifitas kerja sesuai beban tugas yang telah diterima.

Sementara itu, pada MA Qosim Al Hadi implemmentasi kepemimpinan MA Qosim Al Hadi yang memilih model kepemimpinan demokratis-kharismatik sesuai kultur yang berada dalam naungan yayasan. Visinya adalah menjadikan madrasah *terdepan dalam ilmu pengetahuan, sosial dan budaya Islami*. Adapun misinya adalah; *pertama*, memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dan profesional. *Kedua*, menghasilkan lulusan yang mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan dalam diri dan masyarakat baik berupa ilmu pengetahuan, teknologi maupun moral. *Ketiga*, mengembangkan konsep nilai yang ada dalam Al Qur'an dan Hadist. *Keempat*, berjiwa *Ahlussunnah Waljama'ah*.

Dalam pola kepemimpinan madrasah, maka Kepala Madrasah Qosim Al Hadi bersikap sebagaimana figur kiai kharimatis yang senantiasa menekankan kepada para guru, staf ataupun para peserta didik agar bersikap dan berperilaku sebagai pribadi yang berbudi pekerti luhur dan berakhlak mulia. Kepala madrasah merupakan sosok panutan yang disegani dan senantiasa dijadikan referensi utama dalam pengembangan dan proses pendidikan.

Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah kaitannya dengan Tujuan Pendidikan

Kepala MAN Kota Semarang untuk menjaga mutu dan kualitas madrasah yang dipimpinya, maka menyusun program kerja madrasah agar madrasah selalau dalam peringkat unggul, salah satu programnya yaitu merumuskan tujuan situasional madrasah sebagai pedoman untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan. Maka dibentuklah *team work* yang diberi tugas untuk melakukan penilaian dan supervisi atas kinerja beberapa komponen yang ada dalam nomenkatur madrasah sehingga dalam proses penilaian akreditasi oleh tim asesor, Madrasah Aliyah Semarang tetap berada dalam peringkat unggul.

Terobosan yang dilakukan oleh Kepala MAN Kota Semarang dengan cara membentuk tim peningkatan nilai hasil ujian madrasah, mengoptimalkan peran MGMP untuk meningkatkan prestasi kelas, membentuk tim pelaksana pengawasan kurikulum, menyiapkan teknologi informasi untuk mendukung KBM serta pengelolaan hasil penilaian dengan dukungan dana secara proporsional.

Berbeda dengan pola kepemimpinan MAN Kota Semarang, MA Qosim Al Hadi mempunyai tujuan yang sangat kental dengan nuansa keislaman yakni terwujudnya akhaq mulia yang berdasarkan ajaran *ahlussunnah wal jama'ah*. Ciri khas pendidikan yang berada dalam lingkungan pesantren, ciri tersebut dapat dilihat dalam tujuan pendidikan MA Qosim Al Hadi yakni: *pertama*, peserta didik mempunyai pengetahuan yang luas dan profesional. *Kedua*, tercipta kemampuan individual dan kolektifitas. *Ketiga*, memiliki kreatifitas dan inovasi dalam realitas masyarakat dengan berlandaskan iman dan takwa. *Keempat*, menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masyarakat. *Kelima*, memberdayakan potensi masyarakat dalam rangka syiar Islam.

Mencermatai dari program kerja MA Qosim Al Hadi menunjukkan bahwa perencanaan program kerja telah disusun sedemikian rupa berdasarkan regulasi yang berlaku. Namun fakta di lapangan membuktikan bahwa: *pertama*, tiap guru mengajar sesuai dengan kelayakan dan kompetensinya. *Kedua*, pembagian tugas dilakukan secara merata. *Ketiga*, bagi yang tidak mendapatkan tugas sesuai dengan kelayakan dan kompetensinya akan diberi tugas sesuai dengan minat dan kemampuan. Dengan pembagian tugas kerja semacam ini menunjukkan bahwa kepala MA Qosim Al Hadi merupakan figur kharismatik sehingga semua kebijakan yang diambil olehnya diterima oleh par staf atau bawahan secara *legowo* karena sikap patuh dan takdhim tidak ada gejolak apalagi protes.

Impelementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah kaitannya dengan Efektifitas

Dalam mengimplementasikan kepemimpinan yang efektif, Kepala MAN Kota Semarang mempunyai kualifikasi yang telah ditentukan berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) No 58 tahun 2017 yang harus *credible* dan *qualified*. Yang dimaksud dengan kredibel adalah kemampuan dalam mengelola, mengatur dan mendelegasikan wewenang yang menjadi tugas pokok sebagai sebagai kepala madrasah. Sedangkan yang dimaksud dengan *qualified* adalah kemampuan untuk memberikan *reward* dan *punishment*.

Pemilihan dan penunjukan kepala madrasah di MAN telah diatur sedemikian rupa oleh aturan yang mengikat, sehingga untuk menduduki jabatan kepala madrasah melalui jenjang karir sedemikian rupa yang tidak bisa diperoleh tanpa menunjukkan kualitas kinerja yang baik serta pengalaman menduduki jabatan yang telah terukur.

Adapun Kepala Madrasah Qosim Al Hadi meskipun merupakan madrasah swasta, pola pengangkatannya tidak serta merta berbasis pada ketentuan peraturan kementerian agama semata, akan tetapi lebih diprioritaskan memilih kepala yang bisa *ngemong* (mengatur) lancarnya proses pendidikan pengajaran dengan otoritas penuh kebijakan yayasan. Kendati demikian, regulasi kepala madrasah aliyah yang harus berkualifikasi sarjana strata-2 tetap mendapatkan apresiasi

oleh pengurus sehingga efektifitas pengelolaan proses belajar mengajar tidak menyalahi regulasi yang berlaku.

Implementasi Kepemimpinan Madrasah sebagai Motivator

Sebagai *motivator* kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru maupun kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif kepala madrasah juga harus pandai mendorong untuk berinisiatif dan bertindak. Dalam konteks ini, Kepala MAN Kota Semarang mempunyai kemampuan memotivasi para staf di lingkungan madrasah seperti upaya mengadakan buku ajar, perlengkapan perangkat pembelajaran melalui teknologi informasi, pengembangan kurikulum madrasah dan lainnya sehingga terbentuk suasana kreatif inovatif dalam bekerja.

Hal tersebut juga terjadi di MA Qosim Al Hadi yang mempunyai kepala madrasah bertindak sebagai motivator karena profilnya sebagai sosok yang *lembah manah* (santun), piawai bekerja sama bahkan membantu kesulitan staff dalam mengerjakan tugas dan tidak membuat jarak dengan staf.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil konklusi bahwa model kepemimpinan Madrasah Aliyah di Semarang sangat variatif. Hal itu tergantung dari kepribadian, lingkungan madrasah, kultur masyarakat, dan status madrasah. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dan kekurangan ini berpengaruh positif dan negatif tergantung dari madrasah dan *stake holders* yang ada.

Model kepemimpinan pseudo-demokratis tentu relevan dipraktikkan dalam lingkungan Madrasah Aliyah Negeri yang serba terpola terprogram dengan pola semuanya berdasarkan pada ketentuan dan regulasi yang harus ditaati, namun model kepemimpinan tersebut bisa saja tidak relevan dipraktikkan dalam lembaga pendidikan swasta. Hal ini disebabkan *miliu* yang berbeda serta budaya kerja yang berbeda pula. Di Lembaga pendidikan swasta semua persoalan dibicarakan secara bersama-sama, dipikir bersama dan dikerjakan bersama. Meskipun demikian pada umumnya, pada sistem pendidikan swasta biasanya sangat tergantung pada figur atau tokoh sentral yang dijadikan motor dan sumber penggerak utama. Figur itulah yang menjadikan nafas dan denyut pergerakan dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, pola kepemimpinan yang lazim berkembang adalah pemimpin kharismatik.

PENUTUP

Pola kepemimpinan sangat tergantung pada *miliu* dan karakteristik masyarakat yang dipimpin. Tidak bisa ditentukan secara ketat suatu model kepemimpinan tertentu menjadi paling benar atau efektif dan yang lain salah atau tidak efektif. Model kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh beberapa variabel subyektif. Oleh karena itu, pola kepemimpinan bersifat fleksibel dan elastis.

Secara implementatif, sosok pribadi pemimpin dan lingkungan yang dipimpinnya sangat mempengaruhi model kepemimpinan. Model kepemimpinan yang otoriter cenderung lahir dari pemimpin dengan watak otokratis, sebaliknya model kepemimpinan demokratis juga lahir dari sosok pemimpin yang demokratis. Demikian pula, pola kepemimpinan kepala madrasah sangat tergantung pada status madrasah yang dipimpin. Gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah aliyah negeri akan berbeda dengan gaya kepala madrasah swasta. Hal ini karena *background kultur* dan suasana kerjanya berbeda. Model kepemimpinan di kedua lokasi penelitian ini membuktikan adanya perbedaan pola kepemimpinan karena alasan kultur dan budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bawani, I. (1998). Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Akademika*, 3, 38.
- Burhanuddin, Y. (1998). *Adminitrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Departemen Agama, R. (2005). *Pedoman Manajemen Madrasah*. Jakarta: Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Konsep Dasar, Buku 1*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dimock, M. E., & Koenig, L. W. (1961). *Public Administration*. California: Publication Press.
- Djatmiko, Y. H. (2004). *Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Furchan, A. (1982). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gibb, H. A. R., & Kramers, H. (1981). *Shorter Encyclopaedia of Islam*. Leiden: EJ Brill.
- Hadi, S. (1997). *Metodologi Research; Jilid I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Juju Saepudin. (2019). Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Pada Pembelajaran Keterampilan Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) 1 Kabupaten Garut. *Jurnal Penamas*, 32(2).
- Junaedi, M. (2013). *Madrasah di Pesisiran Jawa (Kasus Madrasah di Kecamatan Wedung Kabupaten Demak)*. Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Khozin, W. (2019). Pendidikan Agama dan Keagamaan di Vietnam: Studi Kasus Madrasah Al Nur dan Pesantren Darussalam. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 17(3), 2019, 256-268, 17(3), 256-268. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32729/edukasi.v17i3.623>
- Kibtyah, M. (1997). Kepemimpinan Dalam Proses Dakwah; Tinjauan dari Subyek Dakwah. *Jurnal Risalah Walisongo*, 29.
- Koentjaraningrat. (1997). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Grafindo Pustaka Utama.
- Kurniadin, D., dan Machali, I. (2012). *Manajemen Pendidikan: Konsep, dan Praktik Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Marzuki. (1995). *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFU-UII.
- Moeliono, A. dkk. (1991). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI dan Balai Pustaka.
- Moleong, L. L. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, N. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif; Pendekatan Positivistik, Phenomenologik, Realisme Metaphisik dan Telaah Studi Teks serta Penelitian Agama*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mujizatullah dan Mustolehudin. (2019). Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Madrasah Di Kota Gorontalo. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 17(3), 267-283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32729/edukasi.v17i3.638>
- Mulyasa. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1996). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nurhilaliati, N. (2019). Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan Di Lingkungan Pondok Pesantren. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 17(1), 57-69. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v17i1.541>
- Pidarta, M. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rahman, T. (1999). *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sondang, P. S. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Steenbrink, K. A. (1986). *Pesantren Mdrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Merdeka*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulthon, M. (1998). Kepemimpinan Menurut Konsepsi Islam; Pendekatan Manajemen Dakwah. *Jurnal Risalah*, 1, 4.
- Supardi, & Anwar, S. (2004). *Dasar-Dasar Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahab. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Negeri Di Eks Karesidenan Surakarta. *SMaRT*, 2(1). Retrieved from <https://blasemarang.kemenag.go.id/journal/index.php/smart/article/view/305/214>
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zuhairini. (1996). *Metode Pendidikan Agama*. Solo: Ramadhani.

