

Dr. Nur Kholik, S.Pd.I., M.S.I

KEPEMIMPINAN = ViSiONER =

DALAM PENDIDIKAN ISLAM

(Historis, Filosofis, dan Transformatif)



KEPEMIMPINAN VisioneR

DALAM PENDIDIKAN ISLAM
Historis, Filosofis, dan Transformatif

Dr. Nur Kholik, S.Pd.I., M.S.I

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

LINGKUP HAK CIPTA

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KETENTUAN PIDANA

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Historis, Filosofis, dan Transformatif

Penulis:

Dr. Nur Kholik, S.Pd.I., M.S.I

All rights reserved

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Hak Penerbitan pada Duta Media Press

ISBN/QRCBN: 62-3508-8604-491

Editor/Tata Letak Isi:

Miftahul Ulum

Desain Cover:

Lukman Surya

iii + 95 hlm: 21 x 29 cm

Cetakan Pertama, Oktober 2026

Nama penerbit;

PT. Duta Media Press

Anggota IKAPI No.213/DIY/2026

Alama: Jl. Ngentak, Gg. Abiyasa, No.3, Bangunjiwo, Kasihan,
Bantul, D.I Yogyakarta

Web: dutamediapress.com

Email: dutamediapres@gmail.com

No. wa: 0889-5849-917

DAFTAR ISI

Bab 1. Krisis Arah dan Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Islam	6
1.1 Identifikasi krisis arah dalam lembaga pendidikan Islam kontemporer	
1.2 Analisis faktor penyebab krisis regenerasi dan keberlanjutan	
1.3 Dampak perubahan sosial, budaya, dan teknologi terhadap pendidikan Islam	
1.4 Peran kepemimpinan visioner sebagai solusi strategis	
Bab 2. Warisan Keilmuan dan Nilai Moral dalam Pendidikan Islam	15
2.1 Sejarah keilmuan Islam dan kontribusinya pada pendidikan	
2.2 Nilai-nilai moral universal dalam tradisi pendidikan Islam	
2.3 Tokoh-tokoh pendidikan Islam dan pemikiran visionernya	
2.4 Relevansi warisan klasik untuk konteks masa kini	
Bab 3. Fondasi Filosofis Kepemimpinan Visioner	24
3.1 Konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam	
3.2 Integrasi nilai spiritual dan profesional dalam kepemimpinan	
3.3 Teori kepemimpinan visioner dan aplikasinya dalam pendidikan Islam	
3.4 Etika dan moralitas pemimpin pendidikan Islam	
Bab 4. Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Islam	32
4.1 Proses perumusan visi yang partisipatif dan inklusif	
4.2 Menyelaraskan visi dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan zaman	
4.3 Strategi sosialisasi visi kepada seluruh pemangku kepentingan	
4.4 Evaluasi dan penyesuaian visi secara berkelanjutan	
Bab 5. Inovasi dan Adaptasi dalam Pengelolaan Pendidikan Islam	42
5.1 Mengadopsi teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran	
5.2 Model inovasi kurikulum yang responsif terhadap perubahan	
5.3 Pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter	
5.4 Manajemen perubahan dan resistensi dalam organisasi pendidikan	

Bab 6. Tata Kelola dan Akuntabilitas Lembaga Pendidikan Islam	51
6.1 Prinsip-prinsip good governance dalam Islam	
6.2 Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan	
6.3 Penguatan sistem pengawasan dan evaluasi internal	
6.4 Membangun kepercayaan publik dan reputasi lembaga	
Bab 7. Membangun Budaya Organisasi yang Islami dan Visioner	60
7.1 Nilai-nilai inti dan budaya kerja dalam lembaga pendidikan Islam	
7.2 Kepemimpinan yang memberdayakan dan kolaboratif	
7.3 Pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan	
7.4 Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inspiratif	
Bab 8. Kepemimpinan Transformatif untuk Keberlanjutan	70
8.1 Strategi regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan	
8.2 Membangun jaringan dan kemitraan strategis	
8.3 Pengelolaan sumber daya untuk keberlanjutan jangka panjang	
8.4 Peran pemimpin sebagai agen perubahan sosial	
Bab 9. Kepemimpinan Visioner Dan Masa Depan Peradaban Pendidikan Islam	79
9.1 Pokok-Pokok Historis dan Filosofis Kepemimpinan Visioner	
9.2 Kontribusi Konseptual bagi Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan Islam	
9.3 Langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi jangka panjang	
9.4 Implikasi bagi Pimpinan Pesantren, Madrasah, dan Perguruan Tinggi Islam	
9.5 Kepemimpinan Visioner dan Penguatan Mutu Pendidikan	
9.6 Regenerasi, Pewarisan Nilai, dan Keberlanjutan Kelembagaan	
9.7 Agenda Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan Islam di Masa Depan	
9.8 Epilog: Membangun Institusi yang Melampaui Masa Jabatan Pemimpinnya	

Pendahuluan

Pendidikan Islam hari ini berdiri di persimpangan yang tidak sederhana. Di satu sisi, lembaga-lembaga pendidikan Islam mewarisi tradisi keilmuan yang panjang, nilai moral yang kokoh, dan khazanah pemikiran yang kaya. Di sisi lain, mereka menghadapi tekanan perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang berlangsung cepat serta tidak jarang mengaburkan arah. Banyak lembaga pendidikan Islam mengalami apa yang dapat disebut sebagai krisis arah: kegiatan berjalan setiap hari, administrasi tertata, tetapi pertanyaan mendasar mengenai tujuan jangka panjang, identitas kelembagaan, dan arah pengembangan sering kali tidak terjawab dengan jernih. Persoalan ini diperparah oleh tantangan regenerasi kepemimpinan, keberlanjutan program, dan tuntutan tata kelola yang semakin kompleks. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan tidak lagi cukup dipahami sebagai persoalan administratif semata, melainkan menuntut visi yang mampu menghubungkan warisan masa lalu, kebutuhan masa kini, dan tantangan masa depan.

Buku ini hadir sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut. **Kepemimpinan visioner** diposisikan bukan sebagai slogan, melainkan sebagai kerja intelektual dan moral yang memiliki akar historis, fondasi filosofis, dan daya transformatif. Kepemimpinan dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari jejak sejarah lembaga-lembaga pendidikan Islam, dari pesantren hingga madrasah dan perguruan tinggi, yang tumbuh melalui peran tokoh-tokoh yang mampu membaca zaman. Pada saat yang sama, kepemimpinan visioner memerlukan landasan filosofis yang jelas agar visi yang dirumuskan tidak sekadar mengikuti tren, tetapi berpijak pada nilai-nilai yang menjadi ruh pendidikan Islam itu sendiri. Dari sinilah pembahasan bergerak menuju persoalan yang lebih op-

erasional: bagaimana visi dan misi dirumuskan, bagaimana inovasi dan adaptasi dikelola, bagaimana tata kelola dan akuntabilitas dibangun, serta bagaimana budaya organisasi yang Islami dan visioner dapat ditumbuhkan untuk menjamin keberlanjutan.

Ebook ini ditujukan bagi para pemimpin lembaga pendidikan Islam, baik kepala sekolah, direktur, pengasuh, maupun pengelola di berbagai jenjang. Ia juga relevan bagi para pemerhati, peneliti, dan mahasiswa yang menekuni bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam, serta bagi siapa pun yang peduli terhadap masa depan peradaban pendidikan Islam. Pembaca tidak dituntut memiliki latar belakang manajemen yang mendalam, namun diasumsikan memiliki ketertarikan serius terhadap persoalan kepemimpinan dan pengembangan lembaga. Sifat pembahasannya reflektif sekaligus praktis, sehingga dapat dibaca sebagai bahan perenungan maupun rujukan dalam pengambilan keputusan kelembagaan.

Setelah membaca seluruh isi ebook ini, pembaca diharapkan memiliki pemahaman yang utuh mengenai kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam, mulai dari akar historis dan filosofisnya hingga penerapannya dalam inovasi, tata kelola, budaya organisasi, dan keberlanjutan lembaga. Pembaca juga diharapkan mampu merumuskan dan mengevaluasi visi kelembagaan secara lebih jernih, serta menyadari bahwa kepemimpinan visioner adalah proses yang menuntut pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar posisi atau jabatan. Untuk memperoleh manfaat yang maksimal, disarankan membaca ebook ini secara berurutan agar alur pembahasannya dapat diikuti secara logis, sambil secara berkala menghubungkan gagasan yang disajikan dengan realitas lembaga yang pembaca kenal atau pimpin. Dengan cara demikian, gagasan-gagasan dalam buku ini tidak berhenti sebagai wacana, melainkan dapat tumbuh menjadi praktik kepemimpinan yang memberi arah, makna, dan keberlanjutan bagi pendidikan Islam.

B A B

01

Krisis Arah dan Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Islam

Hampir setiap kepala madrasah atau pimpinan pesantren pernah mengalami momen ini: rapat tahunan berlangsung lancar, laporan keuangan rapi, jumlah santri stabil, bahkan gedung baru berdiri megah di sudut kompleks. Namun ketika ditanya, "Lembaga ini mau ke mana dalam sepuluh tahun?" ruangan mendadak hening. Jawaban yang muncul biasanya berkisar pada rencana menambah ruang kelas, membeli tanah, atau mengurus akreditasi. Semua itu penting, tetapi tak satu pun menjawab pertanyaan arah. Kegiatan berjalan setiap hari, roda administrasi berputar, namun kompasnya tidak jelas. Kondisi semacam inilah yang membuat banyak lembaga pendidikan Islam tampak sibuk sekaligus kehilangan tujuan.

Gambaran di atas bukan kasus langka. Ia mewakili persoalan yang lebih mendasar daripada sekadar kekurangan dana atau guru: krisis arah. Krisis ini tidak selalu tampak sebagai kegagalan terbuka, melainkan sebagai kehampaan yang perlahan menggerogoti relevansi lembaga. Bab ini membedah akar persoalan tersebut, menelusuri faktor penyebabnya, menimbang dampak perubahan zaman, dan menempatkan kepemimpinan visioner sebagai jalan keluar strategis.

Identifikasi Krisis Arah dalam Lembaga Pendidikan Islam Kontemporer

Krisis arah dapat dikenali dari beberapa gejala yang sering diabaikan karena dianggap wajar. Gejala pertama adalah **kegiatanisme tanpa visi**. Lembaga mengadakan lomba, seminar, dan pelatihan sepanjang tahun, tetapi tidak ada benang merah yang menghubungkan semuanya pada satu tujuan besar. Setiap program berdiri sendiri, lahir dari kebiasaan atau permintaan sesaat, bukan dari perencanaan yang berorientasi jangka panjang.

Gejala kedua adalah **visi yang hanya menjadi hiasan dinding**. Banyak lembaga memiliki rumusan visi yang indah dan panjang, namun tidak seorang pun—termasuk pimpinannya—mampu menjelaskannya dengan bahasa sendiri. Visi berhenti sebagai dokumen administrasi yang disiapkan untuk akreditasi, bukan sebagai keyakinan hidup yang menggerakkan keputusan harian. Ketika visi tidak menuntun anggaran, kurikulum, dan rekrutmen, maka ia telah mati secara fungsional.

Gejala ketiga adalah **orientasi jangka pendek yang dominan**. Keputusan diambil untuk menyelamatkan tahun ini, bukan membangun dekade berikutnya. Penerimaan siswa lebih diarahkan untuk menutup biaya operasional daripada memperkuat mutu. Kurikulum disesuaikan dengan selera pasar sesaat, bukan disusun untuk membentuk lulusan yang utuh. Akibatnya lembaga bergerak secara reaktif, selalu mengejar, dan jarang memimpin.

Gejala keempat adalah **hilangnya ruh pendidikan**. Pendidikan Islam pada hakikatnya bertujuan membentuk manusia yang beriman, berilmu, dan berakhlak. Namun ketika lembaga didorong oleh logika bisnis semata, ruh ini memudar. Nilai spiritual menjadi formalitas, sedangkan yang diukur adalah jumlah siswa, pendapatan, dan peringkat. Ketika ukuran keberhasilan bergeser dari pembentukan manusia ke angka, arah pendidikan pun kehilangan jati dirinya.

Krisis arah ini berbahaya justru karena ia tidak menimbulkan kerusakan seketika. Ia bekerja lambat, seperti erosi. Suatu hari lembaga baru menyadari bahwa lulusannya cerdas secara akademik tetapi rapuh secara karakter, atau bahwa ia telah kehilangan peran di tengah masyarakat yang dulu mengandalkannya.

CATATAN

Krisis arah bukan berarti tidak ada kegiatan, melainkan tidak ada kaitan yang jelas antara kegiatan hari ini dan cita-cita masa depan. Lembaga yang sibuk bisa sekaligus tersesat.

Analisis Faktor Penyebab Krisis Regenerasi dan Keberlanjutan

Di balik krisis arah terdapat persoalan yang lebih struktural: regenerasi dan keberlanjutan. Banyak lembaga pendidikan Islam dibangun oleh figur kharismatik tunggal—seorang kiai, pendiri, atau tokoh yang menjadi pusat segala keputusan. Figur seperti ini mampu menggerakkan lembaga dengan wibawanya, tetapi sekaligus menciptakan ketergantungan. Ketika sang tokoh wafat atau berhalangan, lembaga kehilangan pusat gravitasi dan mudah terpecah.

Faktor berikutnya adalah **tidak adanya kaderisasi terencana**. Regenerasi sering diserahkan pada kebetulan: siapa yang kebetulan paling dekat, paling senior, atau paling patuh, itulah yang menggantikan. Kriteria kepemimpinan tidak dirumuskan, jalur pengembangan tidak dibangun, dan pengalaman memimpin tidak diberikan secara bertahap. Akibatnya pemimpin baru naik tanpa bekal, sementara yang lain merasa tidak dilibatkan.

Ketiga, **tata kelola yang bertumpu pada orang, bukan sistem**. Banyak lembaga bertahan karena kerja keras segelintir orang, bukan karena prosedur yang berjalan dengan sendirinya. Ketika orang-orang itu pergi, sistem ikut ambruk. Keberlanjutan hanya mungkin jika lembaga memiliki aturan main yang jelas, data yang terkelola, dan proses yang bisa dijalankan siapa pun yang memegang amanah.

Keempat, **konflik internal yang dipendam**. Perbedaan pandangan tentang masa depan lembaga kerap diselesaikan dengan menghindar, bukan dengan dialog. Yang muncul kemudian adalah faksi-faksi halus: kelompok pendiri versus kelompok muda, kelompok yang memegang tradisi versus kelompok yang ingin berubah. Konflik yang tidak dikelola ini menguras energi dan menghambat regenerasi.

Kelima, **keterbatasan sumber daya manusia dan finansial yang tidak dikelola strategis**. Banyak lembaga mengeluh kekurangan dana, padahal persoalannya bukan semata-mata jumlah, melainkan cara mengelolanya. Dana dihimpun dan dibelanjakan untuk kebutuhan mendesak tanpa perencanaan investasi jangka panjang: pengembangan guru, riset kurikulum, atau digitalisasi. Akibatnya lembaga selalu hidup dari bulan ke bulan.

Yang menyatukan semua faktor di atas adalah absennya visi yang mengikat. Tanpa visi, regenerasi menjadi warisan kekuasaan, bukan estafet tanggung jawab. Tanpa visi, keberlanjutan bergantung pada keberuntungan, bukan pada rancangan.

Dampak Perubahan Sosial, Budaya, dan Teknologi terhadap Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam tidak hidup di ruang hampa. Ia berada di tengah masyarakat yang berubah cepat, dan perubahan ini menekan setiap sendi lembaga.

Secara **sosial**, struktur keluarga dan komunitas bergeser. Banyak orang tua kini bekerja jauh dari kampung, sebagian besar waktu anak dihabiskan bersama layar, dan otoritas tradisional—kiai, guru, orang tua—tidak lagi diterima tanpa pertanyaan. Anak muda tumbuh dengan akses informasi yang luas dan mempertanyakan apa yang dulu diterima begitu saja. Lembaga yang tetap mengandalkan kewibawaan semata, tanpa menjelaskan alasan, lambat laun kehilangan kepercayaan generasi baru.

Secara **budaya**, terjadi tarik-menarik antara identitas lokal dan global. Di satu sisi tumbuh kesadaran beragama yang lebih ekspresif; di sisi lain muncul budaya populer yang mendorong gaya hidup konsumtif dan individualis. Lembaga pendidikan Islam berada di tengah arus ini: ia dituntut mempertahankan nilai, sekaligus tidak tercerabut dari kenyataan zaman. Ketegangan ini sering memecah lembaga menjadi dua kubu—yang menolak semua hal baru dan yang menerima semuanya tanpa saringan.

Secara **teknologi**, perubahan berlangsung paling cepat dan paling mengguncang. Kecerdasan buatan, pembelajaran daring, dan media sosial telah mengubah cara orang belajar, berinteraksi, dan mencari rujukan agama. Informasi keagamaan yang dulu harus diperoleh dari guru kini tersedia di ujung jari, meski tidak selalu akurat. Sebagian lembaga merespons dengan menutup diri dari teknologi; sebagian lain mengadopsinya tanpa pemahaman. Keduanya menghadirkan risiko: yang pertama menjadi tidak relevan, yang kedua kehilangan jati diri.

Sebagai gambaran, sebuah lembaga yang menolak menyesuaikan metode pengajarannya bisa dengan cepat kehilangan daya tarik di mata calon siswa yang terbiasa belajar fleksibel. Sebaliknya, lembaga yang mengadopsi teknologi tanpa visi berisiko mengubah pendidikan menjadi sekadar transfer informasi, melupakan dimensi bimbingan dan keteladanan yang menjadi inti pendidikan Islam.

Dampak–dampak ini tidak harus dihadapi dengan panik, tetapi juga tidak bisa diabaikan. Ia menuntut satu hal yang jarang dimiliki lembaga: kesanggupan membaca arah zaman sekaligus memegang nilai. Kemampuan inilah yang menjadi inti kepemimpinan visioner.

Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Solusi Strategis

Kepemimpinan visioner bukanlah soal memiliki ramalan tentang masa depan, melainkan kemampuan merumuskan gambaran masa depan yang jelas, bermakna, dan bisa dikerjakan bersama, lalu menggerakkan seluruh lembaga untuk mewujudkannya. Ia menyatukan tiga hal: **kejelasan arah, kepekaan terhadap konteks, dan keteguhan pada nilai.**

Pertama, kepemimpinan visioner menjawab krisis arah dengan memberi kompas. Ia menerjemahkan cita–cita besar menjadi pilihan konkret: program apa yang dijalankan, apa yang dihentikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Visi bukan slogan, melainkan alat pengambil keputusan. Ketika anggaran terbatas, visi menunjukkan prioritas. Ketika peluang muncul, visi menentukan mana yang sejalan dan mana yang menyesatkan.

Kedua, kepemimpinan visioner menjawab krisis regenerasi dengan membangun kader. Pemimpin visioner tidak menumpuk kekuasaan, melainkan menyiapkan pengganti. Ia menciptakan jalur kaderisasi, memberi tanggung jawab bertahap, dan menumbuhkan kepemimpinan di banyak titik, bukan hanya di puncak. Lembaga menjadi kuat karena bergantung pada sistem dan banyak orang, bukan pada satu figur.

Ketiga, kepemimpinan visioner menjawab perubahan sosial, budaya, dan teknologi dengan sikap selektif dan adaptif. Ia tidak menolak perubahan, tetapi juga tidak hanyut. Ia bertanya lebih dulu: apakah inovasi ini memperkuat tujuan pendidikan kita, atau mengalihkannya? Dengan pertanyaan semacam ini, teknologi dan tantangan zaman menjadi alat, bukan tujuan.

Keempat, kepemimpinan visioner menumbuhkan keberlanjutan melalui tata kelola. Ia membangun sistem yang bisa berjalan tanpa kehadiran satu orang, mendorong transparansi, dan mengelola konflik secara terbuka. Dengan begitu,

lembaga tidak bergantung pada keberuntungan kepemimpinan, melainkan pada rancangan yang sadar.

Perlu ditegaskan bahwa kepemimpinan visioner tidak diukur dari besarnya gagasan, melainkan dari kesediaannya diuji oleh kenyataan. Visi yang baik bertahan ketika bertemu kesulitan, dan menyesuaikan diri ketika zaman menuntut perubahan, tanpa kehilangan arah dasarnya.

| Studi Kasus

Sebuah lembaga pendidikan Islam berdiri selama puluhan tahun di bawah kepemimpinan seorang pendiri yang sangat dihormati. Selama ia memimpin, lembaga berkembang pesat dan menjadi rujukan masyarakat sekitar. Namun seluruh keputusan penting—kurikulum, keuangan, hubungan dengan pihak luar—berpusat pada dirinya. Tidak ada wakil yang benar-benar disiapkan, dan tidak ada sistem tertulis yang bisa dijalankan orang lain.

Ketika sang pendiri sakit berkepanjangan, lembaga tiba-tiba lumpuh. Beberapa guru senior saling berselisih tentang siapa yang berhak memimpin. Program berjalan seadanya karena tidak ada yang tahu prioritas. Kepercayaan orang tua menurun, dan sebagian siswa pindah ke lembaga lain. Persoalan utamanya bukan wafatnya seorang tokoh, melainkan tidak adanya visi yang diwariskan dan kader yang disiapkan.

Kasus ini memperlihatkan bahwa krisis arah dan krisis regenerasi saling terkait. Lembaga yang bertumpu pada satu figur tanpa membangun visi bersama akan rapuh menghadapi pergantian. Sebaliknya, lembaga yang sejak awal merumuskan visi dengan jelas, membangun sistem tata kelola yang sehat, dan menyiapkan kader secara bertahap, akan mampu melewati transisi kepemimpinan tanpa kehilangan arah. Pelajaran terpentingnya sederhana: warisan yang paling berharga dari seorang pemimpin bukanlah bangunan fisik, melainkan visi yang hidup dan orang-orang yang siap melanjutkannya.

Bab ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam menghadapi krisis arah yang tampak sebagai kegiatanisme, visi formalitas, orientasi jangka pendek, dan pudarnya ruh pendidikan. Krisis ini diperparah oleh lemahnya regenerasi dan keberlanjutan, yang bersumber dari ketergantungan pada figur tunggal, kaderisasi yang tidak terencana, tata kelola yang bertumpu pada orang, konflik yang dipendam, serta pengelolaan sumber daya yang tidak strategis. Perubahan sosial, bu-

daya, dan teknologi menambah tekanan sekaligus membuka peluang. Di tengah semua itu, kepemimpinan visioner tampil sebagai solusi strategis karena ia memberi arah, menyiapkan kader, menyaring perubahan secara selektif, dan membangun keberlanjutan melalui tata kelola yang sehat.

Namun visi saja tidak cukup jika tidak berakar pada sesuatu yang lebih dalam. Bab berikutnya akan menelusuri warisan historis dan landasan filosofis pendidikan Islam—akar yang memberi kepemimpinan visioner pijakan moral dan keilmuan, sehingga visi yang dirumuskan tidak sekadar mengejar zaman, melainkan setia pada tujuan pendidikan Islam yang hakiki.

| Poin Penting

- Krisis arah dalam pendidikan Islam tampak sebagai kegiatanisme tanpa visi, visi yang hanya menjadi dokumen, orientasi jangka pendek, dan memudarkannya ruh pendidikan—bukan selalu berupa kegagalan terbuka.
- Krisis regenerasi dan keberlanjutan bersumber dari ketergantungan pada figur tunggal, kaderisasi yang tidak terencana, tata kelola yang bertumpu pada orang, konflik yang dipendam, dan pengelolaan sumber daya yang tidak strategis.
- Perubahan sosial, budaya, dan teknologi menuntut sikap selektif dan adaptif; menolak semua hal baru sama berisikonya dengan menerima semuanya tanpa saringan.
- Kepemimpinan visioner adalah solusi strategis karena ia memberi arah, menyiapkan kader, menyaring perubahan, dan membangun keberlanjutan melalui sistem—bukan melalui ketergantungan pada satu orang.

POIN KUNCI BAB INI

- > Identifikasi krisis arah dalam lembaga pendidikan Islam kontemporer
- > Analisis faktor penyebab krisis regenerasi dan keberlanjutan
- > Dampak perubahan sosial, budaya, dan teknologi terhadap pendidikan Islam

B A B

02

Warisan Keilmuan dan Nilai Moral dalam Pendidikan Is- lam

Apa yang membuat sebuah lembaga pendidikan Islam mampu bertahan ratusan tahun, sementara banyak lembaga lain runtuh dalam hitungan dekade? Jawabannya jarang terletak pada besarnya gedung atau tebalnya dokumen kurikulum. Yang membuat lembaga bertahan adalah akar nilai dan tradisi keilmuan yang dirawat secara sadar dari satu generasi ke generasi berikutnya. Sebelum seorang pemimpin berani merumuskan visi masa depan, ia perlu lebih dahulu memahami warisan apa yang sesungguhnya sedang ia lanjutkan. Bab ini menelusuri warisan keilmuan dan nilai moral dalam pendidikan Islam, bukan sebagai nostalgia, melainkan sebagai fondasi yang hidup dan bisa dioperasionalkan oleh pemimpin masa kini.

Sejarah Keilmuan Islam dan Kontribusinya pada Pendidikan

Peradaban Islam klasik tumbuh justru karena budaya ilmu yang sangat kuat. Pada masa ketika banyak wilayah dunia belum mengenal tradisi menulis sistematis, dunia Islam telah mengembangkan jaringan pendidikan yang menghubungkan masjid, majelis ilmu, perpustakaan, dan observatorium. Pendidikan tidak dipahami sebagai kegiatan sampingan, melainkan sebagai inti kehidupan publik. Inilah warisan pertama yang perlu dipahami seorang pemimpin: dalam tradisi Islam, ilmu bukan pelengkap, tetapi pusat peradaban.

Salah satu kontribusi paling mendasar adalah lahirnya budaya rihlah, yaitu tradisi pengembaraan intelektual. Pelajar menempuh perjalanan jauh, berpindah dari satu kota ke kota lain, demi berguru kepada seorang ulama tertentu. Praktik ini melahirkan kesadaran bahwa ilmu tidak dimiliki secara monopolistik oleh satu lembaga, melainkan tersebar di banyak tempat dan harus dicari dengan kesungguhan. Dari perspektif kepemimpinan, tradisi ini mengandung pesan penting: sebuah lembaga pendidikan tidak boleh merasa menjadi satu-satunya sumber kebenaran. Ia harus membuka diri terhadap jaringan ilmu yang lebih luas.

Kontribusi kedua adalah pelembagaan kurikulum. Tradisi pendidikan Islam mengembangkan klasifikasi ilmu yang cukup rapi, membedakan antara ilmu-ilmu naqliyah (berbasis wahyu, seperti tafsir, hadis, fikih, dan bahasa Arab) dan ilmu-ilmu aqliyah (berbasis penalaran, seperti matematika, kedokteran, astronomi, dan filsafat). Yang menarik, kedua rumpun ini tidak selalu diperten-

tangan, tetapi sering diajarkan berdampingan. Seorang penuntut ilmu bisa mempelajari fikih pada pagi hari dan kedokteran pada sore hari. Ini menunjukkan bahwa dikotomi tajam antara "ilmu agama" dan "ilmu umum" yang sering muncul di sebagian lembaga pendidikan Islam hari ini sebenarnya bukan warisan asli, melainkan penyempitan yang terjadi belakangan.

Kontribusi ketiga adalah tradisi sanad dan ijazah. Sebelum muncul sistem kredit dan transkrip seperti sekarang, pendidikan Islam mengenal mekanisme verifikasi keilmuan melalui sanad, yaitu rantai periwayatan yang memastikan sebuah ilmu benar-benar bersumber dari guru yang kompeten. Ijazah diberikan bukan sekadar karena seseorang lulus ujian, tetapi karena guru menilai bahwa murid tersebut layak dan mampu mengajarkan ilmu itu kepada orang lain. Praktik ini mengajarkan dua hal kepada pemimpin pendidikan modern: pertama, kualitas pengajar adalah penentu utama mutu pendidikan; kedua, kelulusan seharusnya menandakan kompetensi untuk mengamalkan dan meneruskan, bukan sekadar menyelesaikan administrasi.

Kontribusi keempat adalah wakaf sebagai model pendanaan. Banyak lembaga pendidikan klasik berdiri dan bertahan karena wakaf, bukan karena subsidi negara atau uang sekolah yang tinggi. Wakaf tanah, pasar, dan properti produktif dialokasikan untuk membiayai guru, pelajar, dan fasilitas. Model ini menciptakan kemandirian finansial sekaligus keterikatan moral antara lembaga dan masyarakat. Relevansinya bagi masa kini jelas: lembaga pendidikan Islam yang hendak berkelanjutan perlu membangun basis ekonomi mandiri, bukan sekadar bergantung pada satu sumber dana yang bisa berhenti kapan saja.

Nilai-Nilai Moral Universal dalam Tradisi Pendidikan Islam

Di balik bangunan keilmuan yang megah, tradisi pendidikan Islam selalu membawa seperangkat nilai moral yang bersifat universal. Nilai-nilai ini tidak terikat pada zaman tertentu dan tetap relevan untuk konteks masa kini. Seorang pemimpin lembaga pendidikan perlu mengenali nilai-nilai ini agar visi yang ia bangun tidak kehilangan jiwa.

— Niat dan Keikhlasan sebagai Fondasi

Tradisi pendidikan Islam menempatkan niat di awal segalanya. Sebelum menuntut ilmu, seseorang didorong untuk meluruskan tujuan, yaitu mencari kebenaran dan mendekatkan diri kepada Tuhan, bukan sekadar mencari status sosial atau pekerjaan. Dalam konteks lembaga, nilai ini memiliki konsekuensi praktis. Ketika sebuah lembaga lebih menekankan citra dan pemasaran daripada kualitas pembinaan, ia telah bergeser dari fondasi ini. Keikhlasan bukan sekadar ceramah pembuka tahun ajaran, tetapi tercermin dalam cara lembaga mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan memperlakukan guru maupun siswa.

— Adab Sebelum Ilmu

Prinsip adab sebelum ilmu menegaskan bahwa penguasaan pengetahuan tanpa kesopanan hanya akan melahirkan kesombongan. Murid diajarkan menghormati guru, menjaga etika pergaulan, dan merawat sikap rendah hati. Nilai ini sangat relevan di era ketika akses informasi begitu mudah dan sebagian orang merasa cukup belajar dari internet tanpa bimbingan. Lembaga pendidikan Islam yang memegang nilai ini akan menekankan pentingnya bimbingan, contoh teladan, dan hubungan personal antara guru dan murid, bukan hanya transfer konten.

— Ilmu untuk Kemaslahatan, Bukan untuk Kekuasaan

Warisan pendidikan Islam menekankan bahwa ilmu diperoleh untuk memberi manfaat kepada masyarakat. Seseorang belajar kedokteran untuk menyembuhkan, belajar fikih untuk memandu umat, belajar administrasi untuk mengelola lembaga secara adil. Nilai ini menempatkan pendidikan sebagai pengabdian, bukan jalan menuju kekuasaan pribadi. Bagi pemimpin, nilai ini menjadi pengingat bahwa setiap keputusan strategis harus diuji dengan satu pertanyaan sederhana: apakah keputusan ini memberi kemaslahatan bagi peserta didik dan masyarakat, atau hanya memperkuat posisi pribadi?

— Keseimbangan antara Dunia dan Akhirat

Tradisi pendidikan Islam tidak mengajarkan pelarian dari dunia. Ia mengajarkan keseimbangan, yaitu mempersiapkan peserta didik untuk hidup produktif di dunia sekaligus bertanggung jawab secara moral di hadapan Tuhan. Nilai ini

menjadi dasar penting bagi kurikulum yang tidak hanya mencetak siswa cerdas secara akademik, tetapi juga jujur, amanah, dan peduli terhadap sesama.

CATATAN

Nilai-nilai moral di atas bukan hiasan visi, melainkan indikator yang bisa diukur. Keikhlasan bisa diuji melalui cara lembaga memperlakukan guru. Adab bisa diuji melalui budaya pergaulan harian. Pemimpin yang serius akan menerjemahkan nilai menjadi perilaku yang terlihat, bukan hanya slogan di dinding.

Tokoh-Tokoh Pendidikan Islam dan Pemikiran Visionernya

Warisan keilmuan Islam tidak turun dari langit tanpa perantara. Ia dibentuk oleh tokoh-tokoh yang berani berpikir jauh ke depan dan mengubah cara umat memandang pendidikan. Mengkaji pemikiran mereka membantu pemimpin masa kini melihat bahwa membangun visi bukan hal yang sama dengan meniru masa lalu, tetapi meneruskan cara berpikir yang berani dari para pendahulu.

— Al-Kindi dan Semangat Integrasi Ilmu

Al-Kindi dikenal sebagai salah satu filsuf Muslim awal yang menekankan pentingnya memadukan wahyu dan penalaran. Ia tidak melihat keduanya sebagai dua dunia yang terpisah. Pemikirannya mengajarkan bahwa lembaga pendidikan Islam tidak perlu takut membuka diri terhadap ilmu-ilmu dari peradaban lain, selama tetap berpegang pada prinsip kebenaran. Visi yang ia wariskan adalah keberanian intelektual: belajar dari siapa pun, tetapi tetap punya pijakan nilai yang jelas.

— Al-Farabi dan Gagasan Pendidikan sebagai Pemberadaban

Al-Farabi mengembangkan gagasan bahwa tujuan pendidikan adalah membentuk masyarakat yang beradab. Baginya, pemimpin ideal adalah mereka yang mampu mengarahkan masyarakat menuju kebahagiaan sejati, yang tidak bisa dicapai tanpa ilmu dan pembinaan karakter. Konsekuensinya, pendidikan tidak boleh berhenti pada transfer keterampilan, tetapi harus menyentuh pembentukan komunitas. Bagi pengelola lembaga, pemikiran ini relevan ketika merancang visi yang tidak hanya menasar prestasi siswa, tetapi juga budaya sekolah dan relasi dengan masyarakat sekitar.

— Ibnu Sina dan Metode Pembelajaran Berjenjang

Ibnu Sina dikenal sebagai seorang pemikir besar yang juga menaruh perhatian pada pendidikan anak. Ia menggagas pembelajaran yang disesuaikan dengan tahap perkembangan, mulai dari pembentukan dasar, pengenalan disiplin ilmu, hingga spesialisasi. Pandangan ini visioner karena menunjukkan bahwa kurikulum harus punya jenjang dan arah, bukan sekadar kumpulan mata pelajaran yang ditumpuk tanpa logika. Pemimpin yang memahami pemikiran ini akan lebih serius menata kesinambungan antarjenjang, misalnya bagaimana pendidikan dasar benar-benar menyiapkan siswa untuk tahap menengah.

— Al-Gazali dan Pendidikan sebagai Penyucian Jiwa

Al-Gazali menempatkan pendidikan sebagai proses penyucian jiwa. Ia menekankan pentingnya guru sebagai teladan dan murid sebagai penuntut yang rendah hati. Kritiknya terhadap ilmu yang dipelajari hanya untuk kepentingan duniawi tajam dan tetap relevan. Untuk pemimpin masa kini, gagasan Al-Gazali menjadi tampan halus: jika sebuah lembaga hanya mengejar akreditasi, ranking, dan popularitas, tanpa membentuk watak peserta didik, maka ia telah kehilangan inti tradisinya.

— Ibnu Khaldun dan Gagasan tentang Peradaban yang Siklus

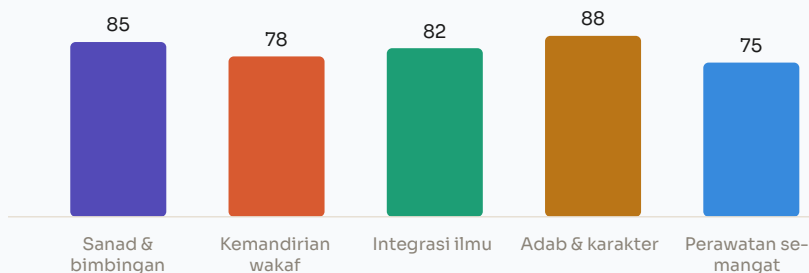
Ibnu Khaldun mengajarkan bahwa peradaban mengalami pasang surut. Sebuah peradaban lahir dari kesederhanaan dan kerja keras, berkembang menjadi kemewahan, lalu melemah karena kehilangan semangat awalnya. Gagasan ini sangat penting bagi lembaga pendidikan Islam. Sebuah sekolah bisa lahir dari semangat perjuangan kenabian, tumbuh besar, lalu perlahan kehilangan jiwanya karena rutinitas, komersialisasi, dan kehilangan arah. Kesadaran akan siklus ini mendorong pemimpin untuk terus merawat semangat awal, bukan menganggap keberhasilan sebagai hal yang otomatis langgeng.

Relevansi Warisan Klasik untuk Konteks Masa Kini

Pertanyaan penting yang sering muncul adalah apakah warisan klasik masih relevan di era digital, ketika seluruh dunia bisa dijangkau melalui layar. Jawabannya tegas: relevan, justru karena warisan itu bersifat mendasar, bukan teknis. Teknologi berubah, tetapi pertanyaan tentang tujuan pendidikan, harkat pengajar, dan pembentukan karakter tetap sama. Berikut beberapa bentuk relevansi yang paling langsung terasa.

- Tradisi sanad dan bimbingan personal menjadi penyeimbang akses informasi tanpa arah. Di era ketika siswa bisa mencari apa saja, peran guru bergeser dari penyedia informasi menjadi pembimbing yang membantu menyaring, memilih, dan memaknai.
- Model wakaf mendorong lembaga membangun kemandirian ekonomi. Sekolah yang hanya bergantung pada uang sekolah menghadapi risiko besar ketika kondisi ekonomi berubah.
- Gagasan integrasi ilmu mengingatkan bahwa lembaga tidak perlu memilih antara agama dan sains. Keduanya dapat disatukan dalam visi yang utuh.
- Prinsip adab sebelum ilmu menjadi jawaban atas gejala kesombongan intelektual yang sering muncul di ruang digital.
- Pemikiran Ibnu Khaldun menyadarkan pemimpin bahwa keberhasilan lembaga bukan warisan permanen, tetapi hasil perawatan berkelanjutan.

BENTUK RELEVANSI WARISAN KLASIK BAGI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM KINI (ILUSTRASI)



Ilustrasi untuk membantu pemahaman, bukan data resmi.

Studi Kasus

Sebuah lembaga pendidikan Islam dengan riwayat panjang mengalami penurunan jumlah siswa dalam beberapa tahun. Pengelola berusaha menutup masalah tersebut dengan strategi pemasaran agresif, menambah fasilitas, dan menurunkan biaya masuk. Upaya itu hanya memberi hasil sementara. Ketika tekanan datang lagi, jumlah siswa kembali menurun. Masalahnya bukan pada visibilitas lembaga, tetapi pada kehilangan arah nilai.

Ketika lembaga tersebut melakukan penelusuran internal, ditemukan bahwa praktik pembinaan guru telah lama diabaikan. Hubungan antara guru dan siswa bergeser menjadi transaksional. Keikhlasan yang dulu menjadi fondasi bekerja mulai luntur, digantikan target administratif. Murid merasakan hal itu, meski tidak selalu mampu mengungkapkannya. Akhirnya, solusi yang diterapkan bukan menambah spanduk promosi, melainkan mengembalikan tradisi majelis ilmu, membangun bimbingan berjenjang, dan menata kembali model pendanaan berbasis partisipasi masyarakat.

Proses pemulihan tidak berlangsung cepat, tetapi arah lembaga berangsur menemukan bentuknya kembali. Pelajaran penting dari kasus ini adalah warisan klasik bukan barang antik yang disimpan di etalase, melainkan sumber yang harus di-

gali setiap kali lembaga menghadapi krisis. Pemimpin yang mengabaikannya cenderung mencari solusi teknis jangka pendek. Pemimpin yang mendalaminya menemukan akar masalah dan arah pemulihan yang lebih tahan lama.

Poin Penting

- Warisan keilmuan Islam dibangun di atas budaya ilmu, tradisi rihlah, pelem-bagaan kurikulum, sistem sanad, dan model pendanaan wakaf. Semua ini menempatkan ilmu di pusat peradaban.
- Nilai moral pendidikan Islam bersifat universal dan tetap relevan, terutama niat yang lurus, adab sebelum ilmu, orientasi kemaslahatan, serta keseimbangan dunia dan akhirat.
- Tokoh-tokoh pendidikan Islam dari Al-Kindi hingga Ibnu Khaldun mewariskan cara berpikir visioner, bukan sekadar doktrin, sehingga pemimpin masa kini dapat meneruskannya secara kontekstual.
- Warisan klasik paling dibutuhkan justru ketika lembaga menghadapi krisis, karena ia menyediakan akar masalah dan arah pemulihan, bukan solusi teknis sesaat.

Memahami warisan historis dan moral pendidikan Islam adalah langkah pertama. Langkah berikutnya adalah memindahkan warisan tersebut ke dalam visi yang konkret: bagaimana nilai-nilai ini diterjemahkan menjadi arah, strategi, dan keputusan nyata di lembaga saat ini. Bab berikutnya akan membahas perumusan visi kepemimpinan dalam pendidikan Islam, yaitu bagaimana warisan yang telah dipahami ini diubah menjadi peta jalan yang bisa dikerjakan bersama.

POIN KUNCI BAB INI

- > Sejarah keilmuan Islam dan kontribusinya pada pendidikan
- > Nilai-nilai moral universal dalam tradisi pendidikan Islam
- > Tokoh-tokoh pendidikan Islam dan pemikiran visionernya

B A B

03

Fondasi Filosofis Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan pendidikan Islam sering dinilai hanya dari kemampuan administratif: menyusun jadwal, mengelola anggaran, memenuhi akreditasi. Penilaian seperti ini keliru karena memisahkan jabatan dari makna. Akibatnya, banyak lembaga pendidikan Islam dijalankan dengan rapi secara teknis, tetapi kering secara ruhani dan tanpa arah jangka panjang. Padahal, kepemimpinan dalam Islam bukan sekadar posisi struktural, melainkan amanah yang menuntut pertanggungjawaban dunia dan akhirat. Fondasi filosofis inilah yang menentukan apakah seorang pemimpin bergerak sebagai manajer upahan atau sebagai penggerak peradaban.

Bab ini membangun fondasi filosofis tersebut. Fondasi ini bukan hiasan teoretis, tetapi kerangka berpikir yang memengaruhi setiap keputusan: dari cara memilih guru, menetapkan kurikulum, hingga menyelesaikan konflik antarpihak. Tanpa pondasi yang kokoh, kepemimpinan visioner mudah berubah menjadi proyek pribadi, retorika kosong, atau sekadar mengikuti tren manajemen yang sedang populer.

Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam khazanah Islam, kepemimpinan dipahami melalui tiga konsep yang saling terkait: khalifah, imamah, dan amanah. Ketiganya memberi makna yang jauh lebih dalam daripada sekadar "memimpin bawahan."

Khalifah menegaskan bahwa manusia adalah wakil Allah di muka bumi yang bertugas memakmurkan, bukan mengeksploitasi. Seorang pemimpin pendidikan adalah khalifah atas lembaga yang dipimpinnya: ia mengelola manusia, ilmu, dan fasilitas sebagai titipan. Konsekuensinya, keberhasilan tidak diukur dari seberapa besar kekuasaan yang dipegang, tetapi dari seberapa besar manfaat yang ditinggalkan.

Imamah menekankan dimensi teladan. Pemimpin adalah imam yang diikuti, baik dalam ucapan maupun perbuatan. Dalam pendidikan Islam, ini berarti guru dan siswa meniru perilaku pemimpin secara sadar maupun tidak. Jika pemimpin datang terlambat, memarahi staf di depan umum, atau mengabaikan ibadah berjamaah, pesan itu menyebar lebih cepat daripada instruksi tertulis apa pun.

Amanah menempatkan kepemimpinan sebagai tanggung jawab yang akan dipertanggungjawabkan. Hadis yang masyhur menyebutkan bahwa setiap pemimpin adalah penggembala dan akan dimintai pertanggungjawaban atas gembalaannya. Kesadaran ini mencegah pemimpin memakai jabatan untuk kepentingan pribadi, keluarga, atau kelompok tertentu.

Dari ketiga konsep itu, lahir prinsip-prinsip operasional yang bisa diterjemahkan ke praktik harian:

- Syura: keputusan penting dibahas bersama pihak terkait, bukan diputuskan sepihak lalu dikomunikasikan sebagai fakta.
- Adl (keadilan): kebijakan diterapkan konsisten kepada semua orang, termasuk kepada staf yang dekat dengan pemimpin.
- Ihsan: standar kerja ditinggikan melampaui kewajiban minimal, karena ada kesadaran diawasi Allah.
- Tawazun (keseimbangan): pemimpin menyeimbangkan tuntutan mutu akademik, pembinaan karakter, dan kesejahteraan sumber daya manusia.

Yang sering dilupakan, kepemimpinan Islam juga mengenal konsep rahmat dan hikmah. Rahmat berarti kepemimpinan yang menenangkan, bukan menakut-nakuti. Hikmah berarti kemampuan menempatkan sesuatu pada tempatnya: kapan bersikap tegas, kapan mendengar, kapan menunda keputusan demi mencari masukan yang lebih baik. Pemimpin yang hanya mengandalkan otoritas formal akan kehilangan dua kualitas ini dengan cepat.

Integrasi Nilai Spiritual dan Profesional

Salah satu penyakit umum lembaga pendidikan Islam adalah dualisme yang tidak sehat: urusan spiritual dianggap milik guru agama, sementara urusan profesional—manajemen, keuangan, teknologi—dianggap wilayah sekuler yang terpisah. Dualisme ini melahirkan dua tipe pemimpin yang sama-sama bermasalah: pemimpin yang saleh secara pribadi tetapi lemah dalam tata kelola, dan pemimpin yang cakap secara manajerial tetapi kering secara nilai.

Integrasi berarti keduanya menyatu dalam satu pribadi dan satu sistem. Secara praktis, integrasi ini tampak dalam beberapa hal berikut.

Pertama, spiritualitas sebagai sumber ketahanan. Kepemimpinan pendidikan menghadapi tekanan terus-menerus: keluhan orang tua, target akreditasi, konflik internal, keterbatasan dana. Tanpa kekuatan batin, pemimpin mudah kehilangan kesabaran dan mengambil keputusan reaktif. Kedekatan dengan Allah melalui ibadah yang terjaga memberi stabilitas emosi dan kejernihan berpikir.

Kedua, profesionalisme sebagai bentuk ibadah. Menyusun laporan keuangan yang akurat, merancang kurikulum berbasis data, atau membangun sistem penjaminan mutu bukan pekerjaan "duniawi" yang terpisah dari agama. Semua itu bagian dari itqan, yaitu mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya. Sikap asal-asalan dalam administrasi adalah pelanggaran nilai, bukan sekadar kelemahan teknis.

Ketiga, konsistensi antara ucapan dan perbuatan. Pemimpin yang menyerukan disiplin tetapi sering melanggar jadwal sendiri akan kehilangan wibawa. Integrasi spiritual-profesional menuntut pemimpin menjadi orang pertama yang mematuhi aturan yang ia buat.

TIPS

Jadikan evaluasi diri sebagai agenda tetap. Sisihkan waktu mingguan untuk menilai dua hal sekaligus: kualitas ibadah pribadi dan kualitas kinerja profesional. Pemimpin yang hanya mengevaluasi kinerja akan kering; yang hanya mengevaluasi ibadah akan lalai terhadap mutu.

Integrasi ini juga berdampak pada cara lembaga memperlakukan manusia. Guru bukan sekadar mesin pengajar, tetapi pribadi yang perlu dibina, dihargai, dan diberi ruang tumbuh. Siswa bukan angka dalam laporan, tetapi amanah yang harus dididik dengan kasih dan ketegasan yang seimbang.

Teori Kepemimpinan Visioner dan Aplikasinya

Kepemimpinan visioner dalam literatur manajemen modern menekankan kemampuan membangun gambaran masa depan yang jelas, mengomunikasikannya dengan menggugah, dan menggerakkan orang untuk mewujudkannya. Teori-teori ini berguna, tetapi perlu disaring agar selaras dengan nilai Islam.

Salah satu kontribusi penting teori kepemimpinan transformasional adalah gagasan bahwa pemimpin mengubah organisasi melalui empat jalur: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam konteks pendidikan Islam, keempat jalur ini mendapat warna tambahan. Pengaruh ideal diwujudkan melalui akhlak, bukan kharisma semata. Motivasi inspirasional disampaikan dengan bahasa yang menggabungkan cita-cita duniawi dan ukhrawi. Stimulasi intelektual mendorong guru dan siswa berpikir kritis tanpa kehilangan adab. Perhatian individual diwujudkan sebagai ukhuwah, bukan sekadar manajemen personalia.

Visi dalam pendidikan Islam memiliki tiga lapis yang perlu dibedakan dengan jelas:

- Visi spiritual: gambaran tentang manusia seperti apa yang ingin dibentuk—pribadi yang beriman, berilmu, dan beramal.
- Visi kelembagaan: posisi dan peran lembaga dalam jangka panjang, misalnya menjadi pusat pendidikan yang unggul dalam bidang tertentu tanpa kehilangan identitas keislaman.
- Visi sosial: kontribusi lembaga bagi masyarakat sekitarnya, termasuk dalam mengatasi persoalan sosial dan membangun generasi yang bermanfaat.

Visi yang hanya berhenti pada lapis kelembagaan—misalnya "menjadi sekolah unggul tingkat nasional"—cepat menjadi slogan kosong karena tidak menyentuh makna yang lebih dalam. Sebaliknya, visi yang hanya spiritual tanpa terjemahan operasional akan sulit diukur dan mudah disalahgunakan sebagai pembenaran.

Aplikasi praktisnya menuntut tiga kemampuan. Pertama, menerjemahkan visi menjadi target yang bisa diukur: kurikulum seperti apa, kompetensi guru seperti apa, budaya sekolah seperti apa, dalam rentang waktu berapa tahun. Kedua, mengomunikasikan visi secara berulang dan konsisten, bukan sekali dalam rap-

at tahunan. Ketiga, menyelaraskan sumber daya—anggaran, tenaga, waktu—dengan visi tersebut. Visi yang tidak mengubah alokasi anggaran sesungguhnya hanya wacana.

Kesalahan umum di lembaga pendidikan Islam adalah menetapkan visi yang muluk-muluk tetapi tidak pernah menurunkan langkah tahunan yang jelas, atau sebaliknya, sibuk dengan kegiatan teknis tanpa arah besar yang menaungi semua kegiatan itu. Pemimpin visioner menutup jurang antara keduanya.

Etika dan Moralitas Pemimpin Pendidikan Islam

Kepemimpinan tanpa etika akan berujung pada penyalahgunaan wewenang, meskipun lembaganya berlabel agama. Justru lembaga pendidikan Islam memiliki beban etis yang lebih besar karena mengajarkan nilai sekaligus menjadi contoh penerapannya.

Beberapa prinsip etika yang perlu dijaga secara konkret:

- Kejujuran laporan: transparansi keuangan dan pencapaian, tidak membesar-besarkan keberhasilan untuk kepentingan akreditasi atau citra.
- Keadilan dalam kesempatan: promosi, pelatihan, dan penghargaan diberikan berdasarkan kinerja dan kelayakan, bukan kedekatan pribadi atau hubungan kekerabatan.
- Menjaga lisan: tidak membicarakan keburukan staf di belakang, tidak menghina siswa, tidak meremehkan orang tua yang berbeda pandangan.
- Menghindari konflik kepentingan: pemimpin tidak memakai jabatan untuk menguntungkan keluarga sendiri, termasuk dalam pengadaan barang atau penerimaan siswa.
- Kerendahan hati: bersedia mengakui kesalahan dan meminta pendapat orang yang lebih muda atau lebih rendah jabatannya.

Prinsip-prinsip ini mudah diucapkan tetapi berat dilaksanakan, terutama ketika pemimpin menghadapi tekanan dari berbagai pihak. Di sinilah kualitas moral diuji: apakah ia bertahan pada prinsip ketika tidak ada yang mengawasi.

Perlu ditegaskan bahwa moralitas pemimpin bukan urusan privat yang hanya berkaitan dengan ibadah pribadi. Moralitas berdampak langsung pada budaya

organisasi. Lembaga yang dipimpin orang yang memperlakukan manusia sebagai alat akan melahirkan guru yang bekerja tanpa jiwa. Sebaliknya, lembaga yang dipimpin orang adil dan amanah cenderung melahirkan loyalitas, inisiatif, dan kesediaan bekerja lebih dari kewajiban.

| Studi Kasus

Sebuah yayasan pendidikan Islam memiliki dua sekolah di bawah naungannya. Pemimpin pertama, sebut saja model A, sangat kompeten secara administratif. Ia mampu menyusun target penerimaan siswa, merapikan pembukuan, dan memenuhi hampir semua instrumen akreditasi. Namun, ia mengambil keputusan penting secara sepihak, jarang melibatkan guru dalam perumusan kebijakan, dan cenderung menghukum staf yang berbeda pendapat. Dalam dua tahun, guru-guru berprestasi mulai mencari tempat kerja lain, dan inovasi pembelajaran berhenti karena tidak ada ruang untuk berpendapat.

Pemimpin kedua, model B, memiliki pemahaman teknis yang lebih sederhana. Namun, ia membangun visi bersama melalui musyawarah, menjelaskan alasan di balik setiap kebijakan, dan secara terbuka mengakui keterbatasan dirinya. Ia mengundang guru untuk mengusulkan perbaikan dan memberi ruang bagi yang ingin memimpin proyek tertentu. Kelemahannya adalah kurang ketat dalam penegakan disiplin administrasi. Namun, karena guru merasa dihargai, banyak yang secara sukarela menutupi celah tersebut dengan inisiatif tambahan, misalnya mengatur sistem pelaporan sederhana secara mandiri.

Kedua model ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis saja tidak cukup, dan spiritualitas tanpa ketegasan juga tidak memadai. Yang dibutuhkan adalah pemimpin yang menggabungkan integritas moral, kemampuan membangun visi bersama, dan kecakapan manajerial. Model B yang diperbaiki dengan sistem disiplin yang lebih rapi adalah gambaran ideal yang perlu diupayakan.

| Poin Penting

- Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah berbasis khalifah, imamah, dan tanggung jawab, bukan sekadar jabatan administratif.
- Integrasi spiritual-profesional menuntut pemimpin menjadikan ibadah sebagai sumber ketahanan dan profesionalisme sebagai bentuk itqan.
- Visi dalam pendidikan Islam berlapis—spiritual, kelembagaan, dan sosial—dan harus diterjemahkan menjadi target terukur serta alokasi sumber daya yang nyata.
- Etika pemimpin berdampak langsung pada budaya organisasi; keadilan dan kejujuran menentukan apakah lembaga melahirkan loyalitas atau kehilangan manusia terbaiknya.

Fondasi filosofis yang sudah dibangun ini akan menjadi dasar pembahasan berikutnya: menerjemahkan visi tersebut ke dalam strategi dan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang berkelanjutan. Tanpa strategi, visi sebaik apa pun akan berhenti sebagai gagasan; dan strategi tanpa fondasi filosofis hanya akan menjadi rutinitas tanpa ruh. Bab selanjutnya membahas bagaimana visi yang kokoh diterjemahkan menjadi arsitektur kepemimpinan yang bekerja sehari-hari.

POIN KUNCI BAB INI

- > Konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam
- > Integrasi nilai spiritual dan profesional dalam kepemimpinan
- > Teori kepemimpinan visioner dan aplikasinya dalam pendidikan Islam

B A B

04

Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Islam

Banyak lembaga pendidikan Islam menganggap visi dan misi sekadar formalitas dokumen akreditasi. Kalimatnya indah, dipajang di dinding aula, dikutip dalam brosur penerimaan santri, tetapi tidak pernah benar-benar hidup dalam keputusan harian. Akibatnya, visi menjadi hiasan, bukan kompas. Kepala madrasah menandatangani dokumen tanpa memahami implikasinya, guru mengajar seperti biasa, dan orang tua tidak tahu ke mana lembaga ini sebenarnya menuju. Kesalahan pertama yang paling sering terjadi adalah menganggap perumusan visi sebagai pekerjaan sekali jadi, padahal ia adalah proses yang harus diperbarui seiring perubahan zaman. Kesalahan kedua, visi dirumuskan oleh segelintir elit yayasan tanpa melibatkan guru, tenaga kependidikan, orang tua, bahkan peserta didik. Padahal, visi yang tidak dibagikan tidak akan pernah menjadi visi bersama, dan tanpa visi bersama, lembaga hanya memiliki slogan.

Bab ini membahas bagaimana merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan Islam secara serius: mulai dari proses partisipatif, penyelarasan dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan zaman, strategi sosialisasi, hingga evaluasi berkelanjutan. Jika bab-bab sebelumnya membahas fondasi historis, moral, dan filosofis kepemimpinan visioner, bab ini menerjemahkan fondasi tersebut menjadi kerja konkret di ruang rapat, unit kerja, dan interaksi dengan pemangku kepentingan.

Proses Perumusan Visi yang Partisipatif dan Inklusif

Visi yang kuat bukanlah kalimat bijak yang lahir dari seorang tokoh tunggal. Ia adalah kristalisasi dari harapan, pengalaman, dan komitmen banyak orang yang memiliki kepentingan jangka panjang terhadap lembaga. Karena itu, proses perumusan visi harus dibangun atas prinsip partisipasi dan inklusi. Kepemimpinan visioner di sini menuntut pemimpin untuk menjadi fasilitator, bukan penentu tunggal.

Secara praktis, perumusan visi dapat ditempuh melalui beberapa tahap yang berurutan.

— Tahap Pengumpulan Data dan Pemetaan Konteks

Sebelum menyusun kalimat apa pun, lembaga perlu memahami keadaan dirinya sendiri dan lingkungan sekitarnya. Pemimpin memimpin serangkaian diskusi untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pertanyaan kunci yang diajukan antara lain: di mana posisi lembaga kita saat ini, keunggulan apa yang sudah dimiliki, dan tantangan sosial seperti apa yang akan dihadapi lima hingga sepuluh tahun ke depan. Pemetaan ini tidak boleh berhenti pada data administratif. Ia perlu menyentuh suasana pembelajaran, kualitas lulusan, kesejahteraan guru, serta reputasi lembaga di mata masyarakat.

— Tahap Pelibatan Pemangku Kepentingan

Pelibatan tidak berarti semua orang duduk dalam satu meja rapat besar. Ia bisa dirancang berlapis.

- Guru dan tenaga kependidikan dilibatkan melalui lokakarya internal, karena merekalah yang paling tahu kondisi nyata pembelajaran.
- Perwakilan orang tua santri dilibatkan melalui pertemuan atau survei, agar visi lembaga selaras dengan harapan keluarga muslim terhadap pendidikan anak.
- Peserta didik dilibatkan secara terbatas namun bermakna, misalnya melalui diskusi kelompok yang menanyakan gambaran sekolah ideal menurut mereka.
- Pengurus yayasan atau badan pengelola hadir sebagai penjaga keberlanjutan dan nilai.
- Tokoh masyarakat dan alumni dapat dimintai pandangan untuk memperluas perspektif.

Ada satu hal yang sering terlupakan: perbedaan suara justru menjadi kekayaan. Jika semua orang berpikir sama, tidak ada proses belajar. Konflik pandangan pada tahap ini wajar dan sehat, asalkan difasilitasi dengan baik.

— Tahap Sintesis dan Perumusan Kalimat

Setelah data terkumpul, tim inti menyusun draf. Visi yang baik biasanya memadai jika memenuhi beberapa ciri: ringkas, berorientasi masa depan, jelas menggambarkan titik akhir yang ingin dicapai, dan mudah diingat. Hindari visi yang ter-

lalu panjang hingga sulit dipahami, atau terlalu umum seperti "menjadi lembaga unggulan" tanpa menyebut unggul dalam hal apa. Sebagai contoh, sebuah madrasah dapat merumuskan visi: "Menjadi lembaga pendidikan Islam yang melahirkan generasi berakhlak mulia, cakap berbahasa, dan kontributif bagi masyarakat pada tahun 2035." Kalimat ini menyebut lulusan, nilai, kompetensi, dan arah waktu.

Draf ini kemudian dibawa kembali ke pemangku kepentingan untuk diberi masukan sebelum disahkan. Sikap pemimpin pada tahap ini adalah terbuka, bukan mengunci garapan pribadi.

PERHATIAN

Jika proses perumusan visi selesai dalam satu rapat tanpa tahap pengumpulan data dan masukan, besar kemungkinan yang dihasilkan hanya slogan, bukan visi yang benar-benar dihayati.

Menyelaraskan Visi dengan Nilai-Nilai Islam dan Kebutuhan Zaman

Tantangan berikutnya adalah menjaga visi tetap berakar pada nilai-nilai Islam dan sekaligus menjawab kebutuhan zaman. Ada dua kesalahan ekstrem yang sama-sama berbahaya. Pertama, visi yang begitu kental nuansa masa lalu sehingga menolak semua perubahan. Kedua, visi yang larut dalam tren sehingga kehilangan identitas keislamannya. Kepemimpinan visioner menolak keduanya, dan berdiri pada prinsip keseimbangan.

Nilai-nilai Islam yang harus tampak dalam visi mencakup cita-cita membentuk insan yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, mencintai ilmu, serta berkontribusi bagi kemaslahatan umat. Nilai seperti kejujuran, keadilan, amanah, ihsan, dan rahmatan lil-'alamin bukan hanya pelengkap kalimat, tetapi kerangka perilaku. Visi yang tegas menyebutkan bahwa lembaga tidak hanya mengejar nilai akademik, melainkan membentuk karakter muslim yang utuh, membantu guru dan orang tua memahami apa yang sebenarnya sedang diperjuangkan oleh lembaga.

Sementara itu, kebutuhan zaman menuntut visi untuk menyentuh hal-hal yang relevan dengan dunia saat ini. Lulusan sekarang akan hidup di dunia yang diwarnai teknologi digital, perubahan pekerjaan, dan dinamika sosial yang cepat. Karena itu, visi yang baik sepatutnya berbicara tentang kompetensi yang sesuai zamannya, misalnya literasi digital yang bijak, kemampuan berpikir kritis, keterampilan berkomunikasi lintas budaya, serta kemandirian berwirausaha, tanpa meninggalkan akar nilai keislaman.

— Mengatasi Ketegangan antara Nilai dan Zaman

Ketegangan antara nilai dan zaman tidak perlu dirumuskan sebagai pilihan yang saling meniadakan. Cara berpikir yang lebih sehat adalah menempatkan nilai sebagai basis dan zaman sebagai medan. Artinya, nilai keislaman menjadi sumber motivasi dan arah, sedangkan tantangan zaman menjadi objek yang dijawab.

Sebagai gambaran, jika nilai keislaman menekankan amanah, maka dalam konteks zaman digital, amanah berarti mendidik peserta didik untuk menjaga etika dalam bermedia sosial, tidak menyebarkan berita bohong, dan menghargai karya orang lain. Visi yang merangkai kedua hal ini akan terasa mendarat, bukan melayang.

Tabel sederhana berikut membantu memetakan penyelarasan tersebut.

Nilai Keislaman	Bentuk Penyelarasan dengan Ke- butuhan Zaman
Akhlaq mulia	Penguatan karakter, pencegahan perundungan, etika digital
Cinta ilmu	Pembelajaran berbasis riset sederhana, literasi baca-tulis
Amanah	Tata kelola transparan, kepemimpinan yang dapat dipercaya
Ihsan	Mutu layanan pendidikan, kepuasan pengguna, perbaikan berkelanjutan
Rahmatan lil-alamin	Kontribusi sosial, kepedulian lingkungan, jejaring antarkelompok

Strategi Sosialisasi Visi kepada Seluruh Pemangku Kepentingan

Visi yang telah disahkan tidak otomatis dipahami. Sosialisasi adalah pekerjaan tersendiri yang memerlukan strategi. Banyak lembaga menganggap sosialisasi selesai dengan menempelkan poster di dinding. Padahal, menempelkan poster paling banter membuat orang tahu kalimatnya, belum tentu memahami maknanya, apalagi mengamalkannya.

Sosialisasi visi yang efektif bertumpu pada beberapa strategi.

- Menempatkan visi sebagai pembuka setiap forum penting, termasuk rapat guru, pertemuan wali kelas, dan penerimaan santri baru, dengan penjelasan maknanya, bukan sekadar pembacaan.
- Menerjemahkan visi ke dalam indikator perilaku harian yang bisa dilihat siapa pun, misalnya "berakhlak mulia" menjadi kebiasaan menyapa santri, menjaga kebersihan, dan berbicara sopan.
- Menyampaikan visi melalui figur yang dipercaya, seperti kepala madrasah, guru senior, atau alumni berprestasi, karena pesan lebih cepat diterima jika pembawanya kredibel.
- Memanfaatkan saluran komunikasi orang tua, baik grup pesan, pertemuan bulanan, maupun laporan berkala, agar keluarga terlibat sebagai mitra, bukan penonton.
- Menanamkan visi pada peserta didik melalui kegiatan yang menyenangkan, seperti proyek kelas, lomba, atau kegiatan sosial yang mengejutkan isi visi.

Salah satu indikator keberhasilan sosialisasi adalah ketika seorang santri, ketika ditanya tanpa persiapan, mampu menjelaskan ke mana lembaga ini ingin menuju dan mengapa hal itu penting. Jika secara spontan ia menyebut poin yang sama dengan gurunya, berarti visi telah mulai mengendap menjadi budaya.

— Menghindari Sosialisasi yang Sekadar Seremonial

Ada bahaya lain: visi hanya ramai dibicarakan pada momen seremonial lalu cepat dilupakan. Untuk menghindarinya, sosialisasi sebaiknya dijadwalkan secara sederhana namun konsisten, misalnya setiap awal semester dan setiap rapat evaluasi. Setiap tim kerja juga dapat diminta melaporkan bagaimana pekerjaan mereka pada periode tertentu menyumbang pada visi lembaga. Dengan cara ini, visi tidak berhenti sebagai dokumen, melainkan menjelma menjadi bahasa sehari-hari organisasi.

Evaluasi dan Penyesuaian Visi secara Berkelanjutan

Visi yang baik bukan barang kaku. Ia perlu dievaluasi secara berkala agar tetap relevan. Namun evaluasi bukan berarti mengubah visi setiap tahun. justru visi yang berganti-ganti terlalu cepat menandakan bahwa lembaga belum menemukan arah yang mantap. Yang dievaluasi biasanya bukan substansi visi, melainkan strategi pencapaian dan indikator keberhasilannya. Substansi visi boleh ditinjau ulang dalam rentang waktu panjang, misalnya setiap lima tahun, atau ketika terjadi perubahan besar seperti regulasi baru, perubahan demografi, atau perkembangan teknologi yang mendasar.

Beberapa hal yang dapat dipantau dalam evaluasi.

- Konsistensi antara visi dan keputusan nyata, apakah sumber daya, program, dan kebijakan mengarah pada visi yang sama.
- Kesadaran pemangku kepentingan, sejauh mana guru, santri, dan orang tua memahami serta mempraktikkan visi.
- Kesesuaian dengan kebutuhan zaman, apakah visi masih relevan dengan tantangan yang dihadapi.
- Keterlibatan pemangku kepentingan, apakah proses evaluasi tetap melibatkan mereka atau kembali menjadi kerja tertutup.

— Menjadikan Evaluasi sebagai Siklus Belajar

Evaluasi yang sehat tidak berhenti pada daftar temuan. Ia berlanjut pada tindakan. Bila ditemukan bahwa visi sudah dipahami tetapi pelaksanaannya lemah, maka perbaikan diarahkan pada kapasitas guru dan sistem kerja. Bila ditemukan bahwa visi mulai tidak relevan dengan kebutuhan zaman, maka diskusi peninjauan dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan. Dengan cara ini, evaluasi menjadi siklus belajar bagi seluruh lembaga, bukan sekadar laporan tahunan.

Studi Kasus

Sebuah madrasah yang telah berdiri puluhan tahun menghadapi persoalan klasik: jumlah pendaftar menurun dalam beberapa tahun. Yayasan awalnya menduga masalahnya pada biaya dan lokasi. Setelah ditelusuri, persoalan sebenarnya lebih mendasar: tidak ada gambaran jelas tentang apa yang membedakan madrasah ini dari lembaga lain. Visi yang tertulis di dinding bersifat sangat umum, dan tidak seorang pun dapat menjelaskan keunggulan khasnya.

Pengurus yayasan memutuskan mengadakan proses perumusan visi ulang. Mereka mengumpulkan masukan dari guru, orang tua, dan alumni, serta memetakan tantangan zaman yang akan dihadapi santri sepuluh tahun ke depan. Dari proses itu, lahir kesepakatan untuk memosisikan madrasah sebagai lembaga yang menekankan pembentukan karakter dan kemampuan membaca kitab kuning sekaligus literasi digital. Kedua hal ini awalnya terasa bertolak belakang, tetapi justru di situ keunikan lembaga ditemukan.

Sosialisasi dilakukan bukan hanya melalui poster, tetapi melalui forum pertemuan orang tua dan kegiatan santri. Guru diberi ruang untuk menyusun cara mengintegrasikan kedua kemampuan ini dalam pembelajaran. Setelah beberapa tahun, meski tidak selalu diukur dengan angka pendaftar semata, suasana belajar dan keterlibatan orang tua meningkat. Yang lebih penting, kata alumni dan guru mulai menyebut ciri khas lembaga dengan kalimat yang sama.

Kasus ini menunjukkan satu hal: perumusan visi bukan pekerjaan teknis belaka, tetapi pekerjaan kepemimpinan. Ia menuntut pemimpin untuk membangun ruang percakapan, menampung nilai-nilai, dan mengubah percakapan itu menjadi arah kerja yang dapat dievaluasi bersama.

Poin Penting

- Visi yang dirumuskan secara partisipatif dan inklusif jauh lebih mungkin menjadi visi bersama; sedangkan visi yang disusun tertutup cepat berhenti menjadi slogan.
- Penyelarasan visi menempatkan nilai-nilai Islam sebagai basis dan kebutuhan zaman sebagai medan, bukan sebagai dua kutub yang saling meniadakan.
- Sosialisasi visi menuntut strategi yang berulang dan bermakna, bukan sekadar penempelan poster atau pembacaan kalimat pada momen sereemonial.
- Evaluasi berkelanjutan meninjau strategi, indikator, dan keterlibatan pemangku kepentingan, dan disertai tindak lanjut agar menjadi siklus belajar, bukan laporan tahunan semata.

Visi dan misi yang dirumuskan dengan sungguh-sungguh akan berfungsi sebagai kompas yang memandu keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, dan pembinaan sumber daya manusia. Bab berikutnya akan mengalihkan perhatian dari perumusan visi ke upaya mewujudkannya dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia, karena visi yang paling indah sekalipun akan berhenti sebagai gagasan tanpa manusia yang digerakkan dan dibina untuk menjalankannya.

POIN KUNCI BAB INI

- > Proses perumusan visi yang partisipatif dan inklusif
- > Menyelaraskan visi dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan zaman
- > Strategi sosialisasi visi kepada seluruh pemangku kepentingan

B A B

05

Inovasi dan Adaptasi dalam Pengelolaan Pendidikan Is- lam

Sebuah masjid tua di sebuah kota kecil memiliki jam dinding yang tidak pernah bergerak selama puluhan tahun. Setiap orang yang masuk melihatnya, tetapi tidak ada yang terpikir untuk memutar jarumnya atau mengganti baterainya—mungkin karena jam itu sudah dianggap bagian dari dekorasi, bukan penunjuk waktu. Banyak lembaga pendidikan Islam mengalami hal serupa: struktur, kurikulum, dan cara kerja yang dulu berfungsi baik kini berhenti menunjuk realitas. Perubahan zaman terus berjalan, tetapi lembaga tetap pada posisi lama, seakan waktu cukup berhenti di titik ia pertama kali didirikan. Inovasi dan adaptasi dalam pengelolaan pendidikan Islam bukan pilihan gaya, melainkan keniscayaan agar lembaga tidak sekadar "bertahan sebagai dekorasi" sementara umat membutuhkan penunjuk arah yang benar-benar hidup.

Bab ini membahas bagaimana kepemimpinan visioner menerjemahkan visi menjadi praktik pengelolaan yang adaptif. Empat area menjadi fokus: teknologi pembelajaran, inovasi kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, dan manajemen perubahan. Keempatnya saling terkait; mengabaikan salah satu akan membuat inovasi berjalan pincang.

Mengadopsi Teknologi untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran

Adopsi teknologi dalam pendidikan Islam sering terjebak pada dua ekstrem. Pertama, penolakan total dengan dalih menjaga tradisi dan menghindari pengaruh negatif. Kedua, adopsi serampangan yang membeli perangkat mahal tanpa perubahan cara mengajar, sehingga hasilnya hanya ruang kelas yang lebih "modern" secara tampilan tetapi tetap monoton secara pedagogis. Kepemimpinan visioner perlu berdiri di antara keduanya: selektif, kontekstual, dan berorientasi pada mutu belajar.

Prinsip pertama adalah teknologi sebagai alat mencapai tujuan pendidikan, bukan tujuan itu sendiri. Sebelum memutuskan pengadaan, pemimpin perlu menjawab pertanyaan mendasar: masalah pembelajaran apa yang ingin diselesaikan? Jika persoalannya adalah rendahnya kemampuan membaca Al-Qur'an, teknologi yang relevan bisa berupa aplikasi tahsin dengan umpan balik suara, bukan sekadar proyektor di setiap kelas. Jika persoalannya adalah akses santri

di daerah terpencil, pembelajaran daring asinkron atau materi terekam mungkin lebih tepat.

Beberapa langkah praktis yang dapat diterapkan:

- Lakukan pemetaan kebutuhan pembelajaran sebelum berinvestasi teknologi: identifikasi tiga masalah utama yang paling menghambat mutu.
- Pilih teknologi yang sederhana, terjangkau, dan bisa dirawat jangka panjang—bukan yang paling canggih.
- Latih guru secara bertahap dengan pendampingan berkelanjutan, bukan pelatihan sekali jalan.
- Tetapkan indikator keberhasilan yang jelas, misalnya peningkatan capaian hafalan atau partisipasi kelas.
- Evaluasi dampaknya setiap semester dan hentikan teknologi yang tidak terbukti membantu.

Teknologi pembelajaran juga membuka peluang untuk personalisasi. Guru dapat memantau kemajuan tiap siswa secara lebih rinci, memberikan latihan tambahan bagi yang tertinggal, dan tantangan lanjutan bagi yang cepat menguasai materi. Namun personalisasi ini hanya bekerja jika guru memiliki kapasitas membaca data dan menindaklanjutinya.

PERHATIAN

Teknologi tidak dapat menggantikan keteladanan guru. Pesan moral dan spiritual pendidikan Islam justru semakin penting di tengah banjir informasi digital. Sebaik apa pun platform yang digunakan, jika guru kehilangan peran sebagai teladan, pendidikan kehilangan ruhnyanya.

Kesalahan umum dalam adopsi teknologi adalah membeli perangkat lebih dulu, lalu mencari alasan penggunaannya. Sebaliknya, mulai dari kebutuhan pedagogis, lalu pilih alat yang paling sesuai. Kesalahan lain adalah mengabaikan pemeliharaan: perangkat rusak, tidak ada yang bisa memperbaiki, dan investasi berhenti di tengah jalan. Pemimpin perlu menyiapkan anggaran perawatan dan sumber daya manusia yang mampu mengoperasikannya.

Model Inovasi Kurikulum yang Responsif terhadap Perubahan

Kurikulum adalah jantung lembaga pendidikan. Ia menentukan apa yang dipelajari, bagaimana, dan untuk apa. Sayangnya, kurikulum di banyak lembaga pendidikan Islam seringkali disusun sekali lalu diwariskan dari generasi ke generasi tanpa peninjauan serius. Akibatnya, materi bisa jadi relevan dengan kebutuhan zaman sepuluh atau dua puluh tahun lalu, tetapi tidak lagi menyiapkan lulusan menghadapi dunia hari ini.

Kurikulum yang responsif bertumpu pada prinsip bahwa isi dan metode harus terus diselaraskan dengan kebutuhan nyata peserta didik dan masyarakat, tanpa mengorbankan akar nilai keislaman. Ini berarti pemimpin dan tim kurikulum perlu melakukan peninjauan berkala—misalnya setiap dua sampai tiga tahun—dengan melibatkan guru, alumni, orang tua, dan pengguna lulusan.

Salah satu model inovasi yang banyak diterapkan adalah pendekatan integratif, di mana disiplin ilmu umum dan ilmu keislaman tidak diajarkan sebagai dua dunia terpisah, melainkan saling mengaitkan. Contoh sederhana: pelajaran biologi membahas ekosistem sekaligus tanggung jawab manusia sebagai khalifah yang memelihara bumi; pelajaran matematika melatih ketelitian yang sejalan dengan nilai amanah. Dengan cara ini, siswa tidak merasa ilmu agama dan ilmu umum saling bertentangan, tetapi saling memperkuat.

Model lain adalah pembelajaran berbasis proyek dan masalah nyata. Siswa bekerja dalam kelompok untuk menyelesaikan persoalan di lingkungan sekitar—misalnya pengelolaan sampah di madrasah, literasi keuangan keluarga, atau program amal yang diorganisasi secara mandiri. Pendekatan ini melatih kepemimpinan, kolaborasi, dan tanggung jawab, sekaligus mengasah kemampuan berpikir kritis. Inovasi semacam ini menuntut guru yang siap berperan sebagai fasilitator, bukan hanya penyampai materi.

Tantangan utama kurikulum inovatif adalah kompetensi guru dan ketersediaan waktu. Perubahan kurikulum harus dibarengi dengan pengembangan kapasitas guru dan penyesuaian jadwal yang realistis. Jangan mengubah kurikulum secara drastis tanpa menyiapkan tenaga pengajar; hasilnya adalah kebingungan dan kelelahan.

CATATAN

Inovasi kurikulum yang berhasil selalu bertumpu pada akar. Kurikulum harus tetap menyiapkan peserta didik menjadi muslim yang beriman, berakhlak, dan bermanfaat, sembari membekali keterampilan abad ke-21. Inovasi bukan mengganti identitas, melainkan memperkuat cara mencapai identitas itu di zaman yang berbeda.

Kurikulum juga perlu menyiapkan literasi digital dan etika bermedia. Peserta didik hidup di ruang digital sejak dini; mereka perlu belajar membedakan informasi benar dan salah, menjaga adab berkomunikasi, serta memahami dampak jejak digital. Materi ini tidak harus berdiri sebagai mata pelajaran terpisah—bisa diintegrasikan ke pelajaran agama, bahasa, atau kewarganegaraan.

Evaluasi kurikulum tidak boleh berhenti pada ujian tertulis. Pemimpin perlu mengembangkan penilaian yang mencakup sikap, keterampilan, dan kontribusi nyata, misalnya portofolio proyek, observasi perilaku, dan penilaian diri. Sistem penilaian yang lebih kaya memberi sinyal kepada guru dan siswa tentang apa yang benar-benar dihargai lembaga.

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Unggul dan Berkarakter

Tidak ada inovasi yang berjalan tanpa manusia yang menggerakkannya. Guru dan tenaga kependidikan adalah aset utama lembaga pendidikan Islam, sekaligus faktor pembatas jika tidak dikembangkan dengan serius. Kepemimpinan visioner memandang pengembangan SDM bukan sebagai biaya, melainkan investasi jangka panjang.

Pengembangan SDM dapat dibagi menjadi tiga dimensi: kompetensi profesional, karakter dan integritas, serta kepemimpinan. Ketiganya perlu tumbuh bersama. Guru yang menguasai teknologi tetapi tidak berkarakter akan sulit menjadi teladan. Guru yang berkarakter kuat tetapi tidak memperbarui kompetensinya akan ketinggalan dalam membantu siswa menghadapi dunia modern.

Strategi pengembangan yang efektif biasanya melibatkan kombinasi:

- Pelatihan berkelanjutan yang terstruktur, bukan pelatihan insidental tanpa tindak lanjut.
- Mentoring dan coaching, di mana guru senior mendampingi guru baru dalam praktik mengajar dan pemecahan masalah.
- Komunitas belajar antar-guru, memungkinkan berbagi praktik baik dan pemecahan persoalan bersama.
- Kesempatan studi lanjut atau pelatihan eksternal bagi yang berpotensi, dengan komitmen untuk membagikan ilmunya kepada rekan sejawat.
- Sistem penghargaan dan jenjang karier yang jelas, sehingga guru merasa upayanya dihargai.

Iklim kerja juga menentukan. Guru yang merasa aman untuk mencoba metode baru, bertanya, dan—kadang—gagal dengan cara yang terkelola, akan lebih berani berinovasi. Sebaliknya, budaya yang menghukum setiap kesalahan kecil akan mendorong guru kembali ke pola lama yang aman, meskipun tidak lagi efektif. Pemimpin perlu membangun budaya belajar di mana kesalahan dibahas sebagai pelajaran, bukan sebagai pelanggaran.

Aspek karakter tidak cukup diajarkan melalui ceramah. Ia terbentuk melalui keteladanan, praktik rutin, dan lingkungan yang konsisten. Lembaga perlu memastikan bahwa nilai-nilai yang diajarkan di kelas tercermin dalam perilaku sehari-hari—bagaimana guru berbicara kepada siswa, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana keputusan diambil. Ketidaksesuaian antara nilai yang diajarkan dan perilaku nyata adalah penyebab utama hilangnya kredibilitas.

Kaderisasi kepemimpinan merupakan bagian pengembangan SDM yang sering diabaikan. Banyak lembaga pendidikan Islam bergantung pada satu figur kharismatik, sehingga ketika figur itu berpulang atau pindah, lembaga kehilangan arah. Sistem yang baik menyiapkan calon-calon pemimpin sejak dini: memberi tanggung jawab bertahap, melibatkan dalam pengambilan keputusan strategis, dan menyiapkan regenerasi secara terencana.

Manajemen Perubahan dan Resistensi dalam Organisasi Pendidikan

Setiap inovasi, sebaik apa pun niatnya, akan memicu resistensi. Guru mungkin merasa pembaruan mengancam cara kerja yang telah dikuasai puluhan tahun. Staf khawatir kemampuan mereka tidak memadai. Orang tua mungkin mempertanyakan mengapa lembaga mengubah sesuatu yang sudah teruji. Mengabaikan resistensi akan membuat perubahan berhenti di atas kertas.

Pemahaman pertama yang penting: resistensi bukan selalu tanda kesalahan. Kadang ia adalah informasi berharga tentang risiko yang belum diantisipasi pemimpin. Seorang guru yang menolak digitalisasi bisa jadi menyadari keterbatasan infrastruktur atau kekhawatiran yang valid. Mendengar resistensi dengan serius adalah tanda kepemimpinan yang matang, bukan kelemahan.

Namun resistensi juga tidak boleh dibiarkan melumpuhkan perubahan. Pendekatan yang berhasil biasanya menggabungkan beberapa strategi berikut.

Pertama, membangun pemahaman bersama tentang alasan perubahan. Orang akan mendukung perubahan jika ia memahami mengapa perubahan itu perlu dan apa akibatnya jika tidak dilakukan. Komunikasi yang jujur, disampaikan berulang melalui berbagai saluran, jauh lebih efektif daripada pengumuman sekali lewat.

Kedua, melibatkan pihak-pihak kunci sejak awal. Guru yang dilibatkan dalam merancang perubahan cenderung menjadi pendukung, karena merasa memiliki hasilnya. Sebaliknya, perubahan yang diputuskan sepihak menghasilkan resistensi di kalangan pelaksana.

Ketiga, memberi dukungan kapasitas. Sebagian resistensi berasal dari rasa tidak mampu. Pelatihan, pendampingan, dan waktu adaptasi membantu guru melewati rasa canggung terhadap cara kerja baru.

Keempat, memulai dari skala kecil. Proyek percontohan di satu kelas atau satu unit memungkinkan lembaga belajar sebelum memperluas. Keberhasilan kecil membangun kepercayaan dan mematahkan keraguan.

Kelima, memberi contoh nyata dari pemimpin. Jika pemimpin sendiri enggan menggunakan teknologi baru atau mematuhi prosedur yang ia tetapkan, sulit mengharapkan yang lain berubah.

Tabel sebelumnya mungkin telah memberi kerangka komparatif untuk keputusan kepemimpinan; bab ini lebih menekankan langkah praktis dan pola pikir. Evaluasi perubahan perlu dilakukan secara berkala. Tidak semua perubahan berhasil; pemimpin yang bijak berani menghentikan inisiatif yang setelah dinilai ternyata tidak membawa manfaat, dan mengakuinya secara terbuka. Kegagalan yang jujur lebih membangun kepercayaan dibanding keberhasilan yang dipaksakan.

| Studi Kasus

Sebuah madrasah yang berdiri cukup lama menghadapi gejala serupa dengan perumpamaan jam dinding di awal bab. Jumlah pendaftar menurun selama beberapa tahun, guru mengajar dengan metode yang sama seperti dua dekade lalu, dan lulusan kalah bersaing di sekolah lanjutan. Ketika kepala madrasah baru diangkat, ia memulai dengan mendengarkan—mengadakan pertemuan dengan guru, staf, orang tua, dan sebagian alumni untuk memetakan masalah.

Dari serangkaian diskusi, muncul kesepakatan bahwa prioritas utama bukan membeli perangkat, melainkan memperbaiki cara mengajar dan memperkuat karakter siswa. Perubahan dimulai dari satu unit percontohan: dua kelas yang menggunakan pembelajaran berbasis proyek dengan tema kewirausahaan sosial, diintegrasikan dengan nilai amanah dan tolong-menolong. Guru yang terlibat mendapat pendampingan mingguan.

Hasilnya tidak langsung terlihat, tetapi pada semester kedua keterlibatan siswa meningkat dan orang tua mulai membicarakannya. Sekolah memperluas model itu ke kelas lain, sambil menyiapkan pelatihan teknologi dasar: penggunaan aplikasi evaluasi sederhana dan materi digital. Beberapa guru tetap enggan, tetapi didekati secara pribadi dan perlahan dilibatkan dalam peran yang sesuai kemampuan mereka. Setelah dua tahun, jumlah pendaftar mulai membaik, dan—yang lebih penting—guru merasa lebih bangga dengan pekerjaannya. Pelajaran utamanya bukan pada teknologi atau kurikulum tertentu, melainkan pada kesabaran mengelola perubahan dan konsistensi memelihara nilai.

Poin Penting

- Inovasi dalam pendidikan Islam harus berakar pada nilai dan berorientasi mutu, bukan sekadar mengikuti tren teknologi atau gaya manajemen populer.
- Teknologi adalah alat; keberhasilan adopsinya ditentukan oleh kejelasan tujuan pembelajaran, kesederhanaan pilihan, dan pendampingan guru yang berkelanjutan.
- Kurikulum yang responsif harus ditinjau secara berkala, mengintegrasikan ilmu umum dan keislaman, serta menekankan literasi digital dan penilaian yang utuh—bukan hanya angka ujian.
- Resistensi terhadap perubahan adalah hal wajar; pemimpin visioner mengelolanya dengan pemahaman bersama, pelibatan, dukungan kapasitas, uji coba kecil, dan keteladanan, bukan dengan paksaan.

Dengan pemahaman tentang inovasi, adaptasi, dan pengelolaan perubahan, fondasi pengelolaan yang dinamis telah tersusun. Namun inovasi yang berjalan tanpa arah jangka panjang bisa berubah menjadi sekadar kesibukan. Bab berikutnya membahas bagaimana kepemimpinan visioner memastikan keberlanjutan dan transformasi lembaga pendidikan Islam, agar setiap perubahan hari ini menyiapkan lembaga untuk bertahan dan berkembang pada dekade-dekade mendatang.

POIN KUNCI BAB INI

- > Mengadopsi teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran
- > Model inovasi kurikulum yang responsif terhadap perubahan
- > Pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter

B A B

06

Tata Kelola dan Akuntabilitas Lembaga Pendidikan Islam

Tata kelola yang baik menentukan apakah sebuah lembaga pendidikan Islam mampu bertahan dan bertumbuh, atau justru kehilangan kepercayaan di tengah jalan. Bab ini membahas bagaimana prinsip good governance dalam Islam diterjemahkan menjadi praktik nyata: transparansi keuangan, pengawasan internal yang berfungsi, serta upaya membangun kepercayaan publik. Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan mampu menilai kondisi tata kelola lembaganya sendiri dan merancang perbaikan yang konkret, bukan sekadar wacana.

Kepemimpinan visioner tidak berhenti pada perumusan visi besar. Visi itu harus dijaga oleh sistem yang akuntabel. Tanpa tata kelola yang sehat, visi sebaik apa pun akan runtuh oleh kecurigaan, konflik internal, dan krisis kepercayaan. Inilah mengapa bab ini menempatkan tata kelola sebagai tulang punggung keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Islam

Islam memiliki khazanah tata kelola yang kaya, jauh sebelum konsep good governance modern dipopulerkan lembaga-lembaga internasional. Prinsip-prinsip ini bersumber dari Al-Qur'an, sunnah, dan praktik kekhalifahan awal, lalu dielaborasi oleh para ulama dalam kerangka siyasah syar'iyah (politik kenegaraan yang berlandaskan syariat).

Prinsip pertama adalah amanah. Dalam QS An-Nisa ayat 58, Allah memerintahkan untuk menunaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan menetapkan hukum dengan adil. Bagi lembaga pendidikan Islam, amanah berarti setiap rupiah yang masuk, setiap jabatan yang diemban, dan setiap keputusan yang diambil harus dipertanggungjawabkan—tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah.

Prinsip kedua adalah syura atau musyawarah. Keputusan strategis lembaga tidak boleh menjadi monopoli satu orang. Musyawarah memastikan bahwa keputusan penting mempertimbangkan berbagai perspektif: yayasan, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, bahkan perwakilan orang tua. Syura bukan sekadar forum formal, melainkan budaya mendengarkan yang harus ditumbuhkan.

Prinsip ketiga adalah keadilan ('adl). Keadilan dalam tata kelola mencakup distribusi sumber daya, penilaian kinerja, pemberian remunerasi, dan penyelesaian konflik. Lembaga yang adil tidak memberi perlakuan istimewa berdasarkan kedekatan personal, melainkan berdasarkan kriteria yang jelas dan konsisten.

Prinsip keempat adalah transparansi (syafaiyyah) dan akuntabilitas (mas'uliyah). Keduanya saling terkait: transparansi membuka informasi, sedangkan akuntabilitas memastikan ada pertanggungjawaban atas informasi tersebut. Dalam tradisi Islam, prinsip ini tercermin pada praktik hisbah, sebuah mekanisme pengawasan publik yang pernah dilembagakan pada masa klasik.

Prinsip kelima adalah ihsan, yaitu berbuat lebih baik dari yang diwajibkan. Tata kelola yang hanya memenuhi syarat minimum cenderung kaku dan reaktif. Sebaliknya, semangat ihsan mendorong lembaga untuk terus memperbaiki sistem, bahkan ketika tidak ada yang menuntut.

Kelima prinsip ini bukan konsep abstrak. Ia harus muncul dalam bentuk dokumen anggaran dasar, struktur organisasi, prosedur operasional, dan perilaku sehari-hari. Tantangan terbesar bukan memahami prinsipnya, melainkan konsisten menjalankannya ketika kepentingan pribadi dan tekanan eksternal muncul.

CATATAN

Good governance dalam Islam tidak bisa dipisahkan dari niat dan moral pelakunya. Sistem sebaik apa pun bisa disalahgunakan jika integritas individu rendah. Karena itu, pembenahan sistem harus berjalan seiring pembinaan karakter pemimpin dan pengelola.

Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan

Kuangan adalah titik paling sensitif dalam lembaga pendidikan Islam. Banyak lembaga yang sebenarnya memiliki program baik, tetapi reputasinya rusak karena pengelolaan keuangan yang tidak transparan. Kasus-kasus sengketa antara

yayasan dan sekolah, dugaan penyalahgunaan dana SPP, atau konflik internal akibat laporan keuangan yang tidak jelas adalah contoh yang cukup umum ditemui.

Transparansi keuangan bukan berarti membuka seluruh rahasia lembaga kepada publik. Yang dimaksud adalah keterbukaan informasi keuangan yang relevan bagi pemangku kepentingan: laporan pemasukan dan pengeluaran, alokasi anggaran untuk program, serta realisasi penggunaan dana. Prinsipnya sederhana: setiap pihak yang menyumbang atau membayar berhak tahu ke mana dananya mengalir.

Langkah praktis untuk membangun transparansi keuangan:

- Susun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) yang melibatkan guru dan komite sekolah, bukan hanya disusun oleh bendahara dan kepala sekolah.
- Publikasikan ringkasan laporan keuangan bulanan atau triwulanan di papan informasi, grup komunikasi orang tua, atau laporan tahunan yayasan.
- Pisahkan rekening operasional sekolah dari rekening pribadi pengelola. Pencampuran rekening adalah sumber masalah terbesar.
- Tetapkan batas nominal pengeluaran yang memerlukan persetujuan berjenjang, misalnya pengeluaran di atas jumlah tertentu harus disetujui kepala sekolah dan yayasan.
- Dokumentasikan setiap pengeluaran dengan bukti yang lengkap dan mudah diaudit.

Akuntabilitas melengkapi transparansi. Jika transparansi berbicara tentang keterbukaan, akuntabilitas berbicara tentang pertanggungjawaban. Setiap pengeluaran harus bisa dijawab: untuk apa, mengapa jumlahnya sebesar itu, dan apa hasilnya. Dalam praktik lembaga pendidikan Islam, akuntabilitas sering lemah bukan karena ketiadaan niat baik, tetapi karena ketiadaan sistem pencatatan yang rapi dan sumber daya manusia yang terlatih.

Salah satu kesalahan umum adalah menganggap laporan keuangan hanya kewajiban formal untuk yayasan. Padahal, laporan yang baik adalah alat manajemen. Dengan laporan yang akurat, kepala sekolah dapat mengambil keputusan berbasis data: program mana yang perlu ditambah anggarannya, pos mana yang membengkak, dan apakah ada kebocoran.

Contoh hitungan sederhana dapat membantu. Sebuah sekolah Islam dengan 400 siswa dan SPP rata-rata Rp500.000 per bulan memiliki pemasukan sekitar Rp200 juta per bulan, atau sekitar Rp2,4 miliar per tahun. Dari jumlah itu, misalnya 60 persen dialokasikan untuk gaji dan tunjangan, 20 persen untuk operasional, 10 persen untuk pengembangan sarana, dan 10 persen untuk cadangan. Tanpa pencatatan yang disiplin, selisih kecil di setiap pos bisa menumpuk menjadi kebocoran yang signifikan dalam setahun. Angka-angka ini hanyalah ilustrasi untuk menunjukkan pentingnya ketelitian, bukan data riil suatu lembaga.

TIPS

Mulailah dari yang sederhana. Buku kas besar yang diisi setiap hari, dengan bukti transaksi yang disimpan rapi, jauh lebih baik daripada sistem akuntansi canggih yang tidak dijalankan secara konsisten.

Penguatan Sistem Pengawasan dan Evaluasi Internal

Pengawasan sering disalahpahami sebagai tindakan mencari kesalahan. Dalam kerangka tata kelola yang sehat, pengawasan adalah fungsi preventif dan perbaikan, bukan penghukuman. Pengawasan yang baik mencegah masalah sebelum membesar, sekaligus memberi umpan balik bagi perbaikan berkelanjutan.

Ada tiga lapis pengawasan yang idealnya berjalan di lembaga pendidikan Islam.

Lapis pertama adalah pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahan dalam pekerjaan sehari-hari. Kepala sekolah mengawasi guru, guru mengawasi proses pembelajaran, bendahara mengawasi arus kas harian. Lapis ini paling efektif karena berlangsung terus-menerus, tetapi paling sering lemah karena budaya sungkan atau hubungan personal yang terlalu dekat.

Lapis kedua adalah pengawasan fungsional, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh unit atau orang yang secara khusus diberi tugas mengawasi, misalnya auditor internal atau badan pengawas yayasan. Unit ini harus independen dari unit

yang diawasi. Jika memungkinkan, libatkan pihak eksternal seperti akuntan publik atau konsultan pendidikan untuk audit berkala.

Lapis ketiga adalah pengawasan publik, yaitu pengawasan yang berasal dari orang tua, masyarakat, dan regulator. Komite sekolah, dewan pendidikan, dan pengawas dari Kementerian Agama berperan di sini.

Evaluasi internal melengkapi pengawasan. Evaluasi dilakukan secara periodik terhadap kinerja guru, program, dan pencapaian siswa. Alat evaluasi tidak harus rumit. Yang penting adalah konsistensi dan tindak lanjut. Evaluasi tanpa tindak lanjut hanya menjadi rutinitas administratif yang melelahkan tetapi tidak mengubah apa pun.

Beberapa kesalahan umum dalam pengawasan dan evaluasi:

- Mengawasi hanya pada saat ada masalah, bukan sebagai proses rutin.
- Menggunakan kriteria yang tidak jelas sehingga penilaian terasa subjektif dan tidak adil.
- Tidak melibatkan pihak yang diawasi dalam merumuskan indikator, sehingga mereka merasa dihakimi.
- Mengabaikan hasil evaluasi karena tidak ada mekanisme tindak lanjut yang mengikat.

Untuk menghindari kesalahan tersebut, lembaga dapat menyusun kalender pengawasan dan evaluasi tahunan, menetapkan indikator yang terukur, dan membangun forum refleksi bersama. Budaya evaluasi yang sehat akan membuat guru dan staf merasa bahwa pengawasan adalah bagian dari pengembangan diri, bukan ancaman.

Membangun Kepercayaan Publik dan Reputasi Lembaga

Kepercayaan publik adalah aset paling berharga sekaligus paling rapuh bagi lembaga pendidikan Islam. Ia dibangun bertahun-tahun melalui konsistensi, tetapi bisa hancur dalam hitungan hari karena satu skandal atau kekecewaan yang viral di media sosial.

Kepercayaan publik dibangun dari tiga hal: kompetensi, integritas, dan kepedulian. Kompetensi berarti lembaga mampu memberikan layanan pendidikan yang

bermutu. Integritas berarti lembaga jujur dan dapat dipercaya dalam pengelolaan. Kepedulian berarti lembaga hadir bagi siswa, orang tua, dan masyarakat dengan empati nyata.

Reputasi tidak identik dengan popularitas. Popularitas bisa diperoleh melalui promosi gencar, tetapi reputasi hanya tumbuh melalui pengalaman nyata. Orang tua yang puas akan bercerita kepada tetangga, kolega, dan keluarga. Sebaliknya, satu pengalaman buruk bisa menyebar jauh lebih cepat.

Ada beberapa langkah praktis untuk membangun kepercayaan publik:

Pertama, kelola komunikasi dengan orang tua secara terbuka dan teratur. Ini mencakup laporan perkembangan siswa, forum pertemuan berkala, dan kanal pengaduan yang benar-benar ditindaklanjuti.

Kedua, tunjukkan bukti, bukan hanya janji. Publikasikan capaian siswa, laporan kegiatan, dan laporan keuangan ringkas dalam format yang mudah dipahami. Transparansi adalah bentuk komunikasi paling kuat.

Ketiga, tangani keluhan dengan cepat dan bermartabat. Jangan defensif ketika ada kritik. Dengarkan, klarifikasi fakta, dan sampaikan langkah perbaikan.

Keempat, bangun relasi dengan masyarakat sekitar. Lembaga pendidikan Islam sebaiknya bukan menara gading, melainkan bagian dari ekosistem sosial yang memberi manfaat nyata, misalnya melalui kegiatan sosial, pelatihan keterampilan, atau program beasiswa bagi keluarga kurang mampu.

Kelima, rawat hubungan dengan alumni. Alumni adalah duta yang paling tulus karena mereka pernah mengalami sendiri proses pendidikan di lembaga tersebut. Keterlibatan alumni dalam pengembangan lembaga dapat menjadi bukti sosial bahwa lembaga ini layak dipercaya.

Reputasi juga tercermin dari cara lembaga menghadapi kritik dan krisis. Ketika ada masalah, respon yang cepat, jujur, dan bertanggung jawab justru dapat memperkuat kepercayaan. Sebaliknya, sikap menutup diri dan mencari kambing hitam akan memperparah situasi.

Studi Kasus

Sebuah yayasan pendidikan Islam yang mengelola sekolah dasar hingga menengah atas mengalami penurunan jumlah pendaftar selama dua tahun berturut-turut. Awalnya, pengurus mengira penyebabnya adalah faktor eksternal: munculnya sekolah-sekolah baru di sekitar, perubahan demografi, atau kondisi ekonomi. Namun, setelah dilakukan survei sederhana terhadap orang tua yang memilih tidak melanjutkan, ditemukan dua akar masalah: ketidakjelasan penggunaan dana SPP dan komunikasi yang kaku terhadap keluhan orang tua.

Menghadapi temuan ini, yayasan mengambil langkah konkret. Pertama, mereka menyusun laporan keuangan ringkas yang dipublikasikan setiap tiga bulan melalui grup komunikasi orang tua. Laporan itu tidak rumit, hanya berisi pemasukan, pengeluaran utama, dan saldo. Kedua, mereka membentuk tim layanan orang tua yang bertugas menerima dan menindaklanjuti keluhan dalam waktu maksimal tiga hari kerja. Ketiga, mereka mengundang alumni untuk berbagi pengalaman di forum terbuka, sekaligus memperkuat citra lembaga.

Dalam dua tahun, kepercayaan orang tua berangsur pulih. Jumlah pendaftar kembali meningkat, meskipun tidak langsung melonjak. Yang lebih penting, konflik internal antara yayasan dan sekolah berkurang karena komunikasi menjadi lebih terbuka. Kasus ini menggambarkan bahwa akar dari krisis kepercayaan sering bukan pada mutu akademik semata, melainkan pada tata kelola dan komunikasi.

Poin Penting

- Prinsip good governance dalam Islam bersumber dari amanah, syura, keadilan, transparansi, dan ihsan. Prinsip ini harus mewujudkan dalam dokumen dan perilaku, bukan hanya wacana.
- Transparansi dan akuntabilitas keuangan adalah fondasi kepercayaan. Mulailah dari pencatatan yang disiplin, pemisahan rekening, dan pelaporan berkala kepada pemangku kepentingan.
- Pengawasan dan evaluasi internal harus berjalan berlapis, bersifat preventif, dan selalu ditindaklanjuti. Pengawasan bukan alat mencari kesalahan, melainkan sarana perbaikan berkelanjutan.
- Kepercayaan publik dibangun dari kompetensi, integritas, dan kepedulian, serta dirawat melalui komunikasi terbuka dan respons yang cepat terhadap kritik.

Tata kelola yang sehat membuat visi dapat dijalankan dengan aman dan berkelanjutan. Namun, sistem sebaik apa pun tetap memerlukan manusia yang kompeten dan berintegritas untuk menjalankannya. Bab berikutnya membahas pengembangan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan Islam: bagaimana memilih, membina, dan mempertahankan pemimpin serta tenaga pendidik yang mampu menjadi penggerak visi dalam jangka panjang.

POIN KUNCI BAB INI

- > Prinsip-prinsip good governance dalam Islam
- > Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan
- > Penguatan sistem pengawasan dan evaluasi internal

B A B

07

Membangun Budaya Organisasi yang Islami dan Visioner

Seorang kepala madrasah di sebuah kota kecil pernah bercerita tentang pengalaman pertamanya memimpin. Ia mewarisi lembaga yang banguannya megah, jaringan alumni kuat, dan jumlah siswa yang banyak. Namun dalam rapat pertama, ia menyadari ada yang ganjil: guru-guru datang terlambat tanpa rasa bersalah, ide-ide baru disambut dengan tatapan curiga, dan komunikasi antarunit berjalan searah dan kaku. Visi sudah tertulis di dinding aula, tetapi tidak hidup di lorong-lorong sekolah. Ia menyimpulkan satu hal yang kerap terabaikan: lembaga pendidikan Islam bisa memiliki visi yang mulia dan tata kelola yang rapi, tetapi tanpa budaya organisasi yang menopang, visi itu hanya menjadi kalimat indah yang berdebu.

Bab ini membahas dimensi yang sering dianggap "lunak" namun justru menjadi perekat utama sebuah lembaga: budaya organisasi. Dalam kerangka kepemimpinan visioner pendidikan Islam, budaya bukan pelengkap, melainkan infrastruktur tak terlihat yang menentukan bagaimana nilai dijalankan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana pembelajaran tumbuh setiap hari.

Nilai-Nilai Inti dan Budaya Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam

Budaya organisasi adalah pola asumsi, nilai, dan kebiasaan yang dipegang bersama dan mengarahkan cara anggota berperilaku. Di lembaga pendidikan Islam, budaya ini berakar pada dua sumber: nilai-nilai keislaman yang bersifat normatif dan realitas kerja yang bersifat praktis. Tantangan pemimpin adalah menjembatani keduanya agar tidak terpisah antara "nilai di mimbar" dan "perilaku di ruang guru".

Nilai inti tidak boleh terlalu banyak dan tidak boleh abstrak. Jika sebuah lembaga mencantumkan dua puluh nilai, kemungkinan besar tak satu pun benar-benar dihayati. Yang lebih efektif adalah memilih tiga sampai lima nilai inti yang benar-benar mencirikan lembaga, lalu menerjemahkannya ke perilaku yang bisa diamati.

Sebagai contoh, nilai amanah bisa diterjemahkan menjadi perilaku konkret: datang tepat waktu, transparan dalam laporan keuangan, dan menepati janji kepada orang tua siswa. Nilai ihsan menjadi: mengecek kualitas pekerjaan sam-

pai tuntas, bukan sekadar selesai. Nilai ukhuwah menjadi: menyelesaikan konflik secara langsung dan santun, bukan menyebar keluhan. Ketika nilai punya bentuk perilaku, ia bisa dinilai, dilatih, dan dihargai.

Ada beberapa ciri budaya kerja yang sehat dalam lembaga pendidikan Islam yang perlu dibangun secara sadar:

- Orientasi pada mutu pembelajaran, bukan sekadar rutinitas administratif. Guru didorong bertanya "apa yang anak-anak pelajari hari ini", bukan hanya "apakah berkas sudah lengkap".
- Keterbukaan terhadap umpan balik. Kritik dianggap sebagai bahan perbaikan, bukan serangan pribadi.
- Kolaborasi antarunit. Pimpinan tidak membiarkan silo antara bagian kurikulum, kesiswaan, dan administrasi.
- Konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin. Budaya dibangun dari apa yang dilakukan pemimpin, bukan apa yang dikatakan.

Perlu ditegaskan bahwa budaya tidak dibangun lewat slogan. Ia dibangun lewat tiga hal: teladan perilaku, sistem yang menguatkan, dan cerita yang menjaga memori. Pemimpin visioner memanfaatkan ketiganya. Ia memberi teladan, ia menyesuaikan sistem penghargaan dan sanksi dengan nilai, dan ia merawat cerita-cerita keberhasilan yang menegaskan nilai tersebut.

CATATAN

Budaya yang kuat bisa menjadi kekuatan besar, tetapi juga bisa menjadi penghalang perubahan. Jika budaya lama menolak inovasi, pemimpin tidak bisa hanya menambah program baru di atas budaya lama; ia harus bekerja pada lapisan budaya itu sendiri secara sabar dan konsisten.

Kepemimpinan yang Memberdayakan dan Kolaboratif

Salah satu pergeseran paling penting dalam kepemimpinan modern, termasuk dalam pendidikan Islam, adalah pergeseran dari "pemimpin sebagai pusat" menjadi "pemimpin sebagai fasilitator". Pemimpin yang memberdayakan tidak mengumpulkan semua keputusan di meja sendiri. Ia membangun kapasitas orang di sekitarnya agar mampu mengambil keputusan yang baik.

Pemberdayaan menuntut pemimpin melepaskan sebagian kendali. Ini tidak mudah, terutama di lembaga yang dibangun dengan pola kepemimpinan sentralistik selama bertahun-tahun. Namun ada beberapa prinsip yang bisa dipegang.

Pertama, delegasikan tanggung jawab sekaligus kewenangan. Memberi tugas tanpa memberi ruang membangun kepercayaan hanya menciptakan eksekutor pasif. Kedua, tetapkan batas yang jelas. Pemberdayaan bukan berarti membiarkan tanpa arah. Pemimpin menetapkan hasil yang diinginkan dan nilai yang tidak boleh dilanggar, tetapi membiarkan cara pencapaiannya dibicarakan bersama. Ketiga, sediakan ruang untuk gagal secara aman. Budaya yang menghukum setiap kesalahan akan melahirkan guru dan staf yang hanya menunggu perintah.

Kepemimpinan kolaboratif dapat diwujudkan dalam struktur yang sederhana dan nyata. Misalnya, membentuk tim kerja lintas bidang untuk isu tertentu, mengadakan forum diskusi rutin yang bukan sekadar penyampaian pengumuman, dan membuka musyawarah dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam tradisi Islam, prinsip musyawarah memiliki akar yang kuat, dan penerapannya dalam rapat lembaga dapat menjadi bentuk penghidupan nilai, bukan sekadar formalitas.

Yang sering dilupakan adalah peran pemimpin dalam kolaborasi antarlembaga. Lembaga pendidikan Islam tidak berdiri di ruang hampa. Ia berhubungan dengan sekolah lain, organisasi masyarakat, pemerintah, dan dunia kerja. Pemimpin visioner membangun jejaring, bukan menutup diri. Kolaborasi dengan lembaga lain dapat memperluas sumber belajar, membuka peluang pengembangan guru, dan memperkuat posisi lembaga di masyarakat.

Perlu kejujuran intelektual di sini: pemberdayaan sering dipuji dalam teori tetapi sulit dijalankan dalam praktik. Hambatan utamanya bukan teknis, melainkan psikologis. Banyak pemimpin merasa cemas kehilangan wibawa jika membagi kendali. Padahal justru sebaliknya: pemimpin yang memberdayakan cenderung lebih dihormati karena ia dipercaya mampu menumbuhkan orang lain, bukan hanya mengatur.

Pengembangan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Tidak ada budaya organisasi yang kuat tanpa investasi pada manusianya. Guru adalah ujung tombak lembaga pendidikan Islam, dan kualitas pembelajaran sangat bergantung pada kualitas guru. Karena itu, pengembangan profesionalisme bukan kegiatan tambahan, melainkan bagian inti dari kepemimpinan.

Masalahnya, banyak program pengembangan guru berhenti pada pelatihan sekali jalan yang tidak berkelanjutan. Guru mengikuti seminar, menerima sertifikat, lalu kembali ke kelas tanpa perubahan berarti. Pemimpin visioner merancang pengembangan yang berkelanjutan dan melekat pada pekerjaan sehari-hari.

Ada beberapa pendekatan yang lebih efektif dibanding pelatihan sekali waktu:

- Pendampingan sejawat. Guru yang lebih berpengalaman mendampingi guru baru secara rutin, bukan sekadar sekali di awal.
- Refleksi praktik mengajar. Guru menuliskan atau mendiskusikan apa yang berhasil dan gagal di kelas setiap pekan atau bulan.
- Komunitas belajar. Sekelompok guru bertemu secara berkala membahas satu topik pembelajaran, membaca bersama, lalu mencoba di kelas.
- Kunjungan kelas antarguru. Guru saling mengamati dan memberi umpan balik dengan niat perbaikan, bukan penilaian.

Untuk tenaga kependidikan, pengembangan juga harus serius. Staf administrasi, perpustakaan, dan keuangan membutuhkan keterampilan yang terus berkembang, terutama terkait teknologi dan tata kelola. Mengabaikan mereka berarti membiarkan separuh organ lembaga berjalan tanpa dukungan.

Ada pula aspek yang lebih mendasar: kesejahteraan dan pengakuan. Budaya profesional tidak dapat tumbuh di tengah ketidakpastian ekonomi dan beban kerja yang tidak wajar. Gaji yang layak, beban tugas yang manusiawi, dan pengakuan atas kontribusi adalah syarat dasar, bukan hadiah. Pemimpin visioner memperjuangkan ini meski harus menghadapi kendala anggaran, karena ia tahu bahwa guru yang merasa dihargai akan memberi yang terbaik untuk siswa.

Perlu dihindari kesalahpahaman bahwa profesionalisme identik dengan administrasi. Seorang guru yang piawai mengisi berkas tetapi tidak hadir secara batin di kelas belum sepenuhnya profesional dalam makna yang utuh. Kepemimpinan visioner mendorong profesionalisme yang menyentuh hati, keterampilan, dan tanggung jawab sekaligus.

TIPS

Jadikan pengembangan profesional sebagai bagian dari jadwal rutin, bukan kegiatan insidental. Satu jam setiap pekan untuk belajar bersama lebih berdampak daripada seminggu pelatihan sekali setahun, karena perubahan perilaku menuntut pengulangan dan pendampingan.

Menciptakan Lingkungan Belajar yang Kondusif dan Inspiratif

Lingkungan belajar bukan sekadar gedung dan fasilitas. Ia mencakup iklim psikologis, hubungan antarwarga sekolah, dan suasana intelektual yang menumbuhkan rasa ingin tahu. Lingkungan yang kondusif membuat siswa berani bertanya dan mencoba, sementara lingkungan yang menekan membuat mereka hanya menghafal untuk lulus ujian.

Pemimpin visioner memperhatikan beberapa dimensi lingkungan secara bersamaan.

Dimensi fisik: ruang kelas yang terang, bersih, dan tertata; perpustakaan yang benar-benar dipakai, bukan hanya dipajang; area terbuka yang memungkinkan interaksi sosial sehat. Ini soal anggaran, tetapi juga soal prioritas dan perawatan.

Dimensi sosial: hubungan yang penuh hormat antara guru dan siswa, antara senior dan junior, dan antarkolega. Perundungan, baik antarsiswa maupun dalam bentuk senioritas yang berlebihan, harus ditangani dengan serius.

Dimensi akademik: budaya membaca, budaya menulis, budaya berdiskusi. Ini tidak muncul sendiri. Ia ditumbuhkan melalui kebiasaan yang difasilitasi pemimpin, misalnya jam literasi rutin, lomba karya tulis, atau diskusi buku antarsiswa.

Dimensi spiritual: sebagai lembaga pendidikan Islam, dimensi ini tidak boleh direduksi menjadi kegiatan ritual formal. Ia harus hadir dalam cara orang saling memperlakukan, dalam etika kerja, dan dalam kejujuran. Keteladanan pemimpin sangat menentukan apakah dimensi ini hidup atau hanya menjadi rutinitas tanpa makna.

Lingkungan yang inspiratif juga melibatkan suara siswa. Memberi ruang bagi mereka untuk menyampaikan pendapat, mengusulkan kegiatan, dan terlibat dalam keputusan tertentu akan menumbuhkan rasa memiliki. Rasa memiliki ini pada gilirannya memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan.

Terdapat satu jebakan yang perlu diwaspadai: mengejar citra. Sekolah bisa tampak bersih dan tertata saat ada kunjungan, tetapi berbeda sama sekali pada hari biasa. Pemimpin visioner membangun lingkungan yang baik bukan untuk dilihat orang luar, melainkan karena itu bagian dari amanah.

Studi Kasus

Sebuah yayasan pendidikan Islam memiliki dua cabang dengan jumlah siswa dan fasilitas yang relatif setara. Cabang pertama dipimpin oleh kepala yang cenderung sentralistik: semua keputusan besar maupun kecil melewati dirinya. Guru jarang berinisiatif karena takut salah. Rapat berjalan searah. Program pengembangan guru terbatas pada pengiriman beberapa orang ke pelatihan tahunan.

Cabang kedua dipimpin oleh kepala yang menerapkan pola pemberdayaan. Ia membentuk tim kecil untuk mengelola kurikulum, kesiswaan, dan pengembangan guru. Setiap pekan ada forum singkat berbagi praktik. Guru diminta memilih

satu topik pengembangan pribadi per semester dan mempresentasikan hasilnya. Staf administrasi diberi tanggung jawab mengusulkan perbaikan sistem.

Setelah dua tahun, perbedaan mulai terlihat. Di cabang kedua, guru lebih aktif mengusulkan ide, siswa lebih terlibat dalam kegiatan sekolah, dan tingkat kepuasan orang tua cenderung lebih tinggi. Di cabang pertama, meski hasil ujian tetap baik, semangat kerja lebih rendah dan beberapa guru berbakat memilih pindah.

Kasus ini tidak menunjukkan bahwa gaya sentralistik selalu buruk. Ada situasi krisis yang menuntut keputusan cepat dan terpusat. Pelajarannya adalah bahwa keberlanjutan jangka panjang menuntut pemberdayaan, bukan ketergantungan pada satu orang. Budaya kolaboratif yang dibangun dengan sabar akan menghasilkan lembaga yang lebih lentur menghadapi perubahan.

Kesalahan Umum dan Cara Menghindarinya

Beberapa kesalahan sering terjadi saat membangun budaya organisasi:

- Menetapkan terlalu banyak nilai inti. Akibatnya tidak ada yang benar-benar dihayati. Cara menghindarinya: pilih tiga sampai lima nilai dengan indikator perilaku yang jelas.
- Menyamakan budaya dengan slogan. Poster dan spanduk tidak mengubah perilaku. Cara menghindarinya: fokuskan energi pada teladan pemimpin dan sistem penghargaan.
- Memberi tanggung jawab tanpa kewenangan. Ini melahirkan kekecewaan. Cara menghindarinya: sepakati batas dan kewenangan sejak awal.
- Mengabaikan tenaga kependidikan. Budaya organisasi melibatkan seluruh warga lembaga. Cara menghindarinya: sertakan semua bagian dalam program pengembangan dan pengakuan.
- Mengejar citra daripada substansi. Cara menghindarinya: ukur budaya dari perilaku sehari-hari, bukan dari kesan saat ada kunjungan.

Membangun budaya adalah kerja panjang yang menuntut kesabaran, konsistensi, dan keteladanan. Tidak ada jalan pintas, tetapi hasilnya adalah lembaga yang

mampu menjaga arah, menumbuhkan orang, dan bertahan menghadapi perubahan zaman.

Bab ini telah membahas bagaimana nilai inti diterjemahkan menjadi budaya kerja, bagaimana kepemimpinan yang memberdayakan dan kolaboratif memperkuat kolaborasi, mengapa pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan menjadi investasi utama, serta bagaimana lingkungan belajar yang kondusif dan inspiratif dibangun secara sengaja. Budaya yang islami dan visioner pada akhirnya adalah hasil dari pilihan-pilihan kecil yang dilakukan berulang, bukan hasil dari satu program besar.

Dengan fondasi budaya yang kuat, bab berikutnya akan membahas bagaimana lembaga pendidikan Islam mengukur keberhasilan dan memastikan keberlanjutannya dalam jangka panjang, termasuk sistem evaluasi, regenerasi kepemimpinan, dan strategi menjaga visi melewati pergantian generasi.

| Poin Penting

- Budaya organisasi adalah infrastruktur tak terlihat yang menentukan apakah visi lembaga benar-benar dijalankan atau hanya menjadi tulisan di dinding tanpa makna.
- Nilai inti harus sedikit, konkret, dan diterjemahkan menjadi perilaku yang bisa diamati, dilatih, dan dihargai agar benar-benar hidup sehari-hari.
- Kepemimpinan yang memberdayakan dan kolaboratif memperkuat keberlanjutan lembaga, sebab lembaga tidak bergantung pada satu orang yang mengatur segalanya.
- Pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan adalah investasi utama yang menopang budaya profesional dan lingkungan belajar yang inspiratif.

POIN KUNCI BAB INI

- > Nilai-nilai inti dan budaya kerja dalam lembaga pendidikan Islam
- > Kepemimpinan yang memberdayakan dan kolaboratif
- > Pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan

B A B

08

**Kepemimpinan Transfor-
matif untuk Keberlanjutan**

Apa yang membuat sebuah lembaga pendidikan Islam tetap berdiri tegak dan relevan puluhan tahun setelah pendirinya wafat? Sebagian orang menyebut gedung yang kokoh, sebagian menyebut dana abadi yang besar, dan sebagian lagi menyebut nama besar sang kiai yang melekat. Namun sejarah lembaga pendidikan menunjukkan bahwa yang paling menentukan keberlanjutan bukanlah bangunan, bukan pula rekening, melainkan kemampuan pemimpin melahirkan pemimpin berikutnya, membangun jejaring, mengelola sumber daya dengan bijak, dan mengarahkan lembaga menjadi kekuatan perubahan sosial. Inilah inti kepemimpinan transformatif: kepemimpinan yang tidak berhenti pada pencapaian pribadi, tetapi bersedia mentransformasi dirinya menjadi sistem yang terus hidup melampaui masa jabatannya.

Bab ini menutup rangkaian pembahasan tentang kepemimpinan visioner dengan satu pertanyaan mendasar: bagaimana visi yang sudah dirumuskan, budaya yang sudah dibangun, dan tata kelola yang sudah ditata dapat diwariskan secara utuh kepada generasi berikutnya? Keberlanjutan bukan kebetulan. Ia adalah hasil dari strategi yang dirancang, dijalankan, dan dievaluasi secara sadar.

Strategi Regenerasi Kepemimpinan yang Berkelanjutan

Regenerasi adalah titik paling rawan dalam kehidupan lembaga pendidikan Islam. Banyak pesantren, madrasah, dan sekolah Islam yang mengalami kemunduran drastis justru bukan karena kehilangan murid atau dana, melainkan karena kehilangan pemimpin tanpa memiliki pengganti yang siap. Fenomena ini sering disebut sebagai krisis suksesi. Ia terjadi ketika pemimpin menganggap dirinya tidak tergantikan, atau ketika kaderisasi dijalankan secara seremonial tanpa perencanaan serius.

Regenerasi yang berkelanjutan bertumpu pada tiga pilar: identifikasi dini, pengembangan berjenjang, dan transisi yang terkelola.

Pilar pertama, identifikasi dini, menuntut pemimpin aktif memetakan talenta di dalam organisasi. Siapa saja guru muda yang menunjukkan inisiatif? Siapa yang mampu memimpin rapat dengan baik? Siapa yang dipercaya kolega dan santri? Pemetaan ini idealnya dilakukan setahun sekali sebagai bagian dari peni-

laian kinerja, bukan hanya menjelang masa jabatan berakhir. Pemimpin yang baik menyiapkan penggantinya sejak hari pertama ia menjabat.

Pilar kedua, pengembangan berjenjang, berarti memberi calon pemimpin pengalaman bertahap. Seorang guru tidak layak memimpin lembaga besar jika belum pernah memimpin unit kecil. Karena itu, lembaga perlu menyediakan tangga karier yang jelas: dari koordinator kegiatan, kepala unit, wakil kepala, hingga kepala lembaga. Setiap tangga memberi pengalaman mengelola manusia, anggaran, dan konflik pada skala yang semakin kompleks. Program mentoring, penugasan lintas fungsi, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan strategis adalah sarana pengembangan yang efektif.

Pilar ketiga, transisi yang terkelola, adalah seni yang paling sering diabaikan. Transisi bukan sekadar pergantian nama di papan struktur. Ia mencakup serah terima dokumen, pengalihan relasi dengan mitra, pengenalan budaya kerja, dan yang paling penting, kejelasan mandat. Pemimpin lama perlu mundur dengan hormat, tanpa mendikte setiap keputusan pemimpin baru dari balik layar. Pemimpin baru perlu diberi ruang untuk menyesuaikan diri tanpa dituduh mengkhianati warisan.

Beberapa kesalahan umum dalam regenerasi perlu dihindari:

- Menunda kaderisasi karena sibuk dengan operasional harian, sehingga penggantian berlangsung darurat.
- Memilih pengganti berdasarkan kedekatan personal atau hubungan keluarga semata, bukan kapasitas.
- Memberi jabatan tanpa wewenang yang memadai, sehingga pemimpin baru hanya menjadi pelaksana titah.
- Membiarkan pemimpin lama tetap mengendalikan keputusan strategis, yang membuat pemimpin baru kehilangan wibawa.
- Mengabaikan pengalihan pengetahuan, sehingga relasi, sejarah, dan kearifan lokal lembaga hilang bersama pergantian orang.

Ada satu prinsip yang perlu dipegang: keberhasilan seorang pemimpin visioner diukur dari seberapa baik lembaga berjalan setelah ia tidak lagi memimpin. Warisan sejati bukan jabatan yang dipertahankan, melainkan manusia yang dibentuk.

Membangun Jaringan dan Kemitraan Strategis

Lembaga pendidikan Islam tidak mungkin tumbuh sendirian. Ia hidup dalam ekosistem yang luas: pemerintah, lembaga pendidikan lain, dunia usaha, komunitas orang tua, organisasi keagamaan, dan masyarakat umum. Kepemimpinan visioner memahami bahwa jaringan bukan sekadar daftar kontak, melainkan modal sosial yang menopang keberlanjutan.

Jaringan memiliki tiga fungsi utama. Pertama, fungsi sumber daya: kemitraan membuka akses terhadap dana, fasilitas, tenaga ahli, dan peluang beasiswa yang tidak dimiliki lembaga secara mandiri. Kedua, fungsi legitimasi: kerja sama dengan lembaga terpercaya meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik. Ketiga, fungsi pembelajaran: mitra membawa pengalaman, metode, dan wawasan baru yang mendorong inovasi internal.

Namun membangun jaringan yang berkualitas membutuhkan strategi, bukan sekadar kehadiran dalam acara seremonial. Ada beberapa langkah praktis yang dapat diambil.

- Petakan pemangku kepentingan berdasarkan kontribusi potensial dan nilai yang sejalan dengan visi lembaga.
- Mulai dari kemitraan kecil yang konkret, seperti program tutor sebaya dengan sekolah lain, sebelum menjalin kerja sama besar.
- Bangun hubungan yang saling menguntungkan, bukan searah. Mitra perlu merasakan manfaat nyata dari kerja sama.
- Dokumentasikan setiap kemitraan dalam naskah kerja sama yang jelas: tujuan, peran masing-masing pihak, dan mekanisme evaluasi.
- Rawat hubungan secara berkala, tidak hanya menghubungi mitra ketika membutuhkan bantuan.
- Siapkan satu orang atau satu unit yang khusus mengelola hubungan eksternal, agar kemitraan tidak bergantung pada sosok pemimpin semata.

Ada kesalahan yang kerap terjadi: lembaga mengumpulkan banyak memorandum kerja sama demi memenuhi laporan akreditasi, tetapi tidak satu pun berjalan nyata. Kemitraan yang tidak memberi dampak bagi siswa justru membebani

administrasi. Prinsipnya sederhana: sedikit tetapi berjalan, lebih baik daripada banyak tetapi hanya di atas kertas.

CATATAN

Jaringan yang kuat tidak dibangun saat krisis melanda, melainkan dirawat jauh sebelum kebutuhan datang. Pemimpin yang hanya menghubungi mitra ketika terdesak akan kesulitan mendapat dukungan tulus.

Pada konteks pendidikan Islam, jejaring juga mencakup persaudaraan lintas lembaga keagamaan. Forum silaturahmi antar pesantren, asosiasi madrasah, dan komunitas guru dapat menjadi wadah berbagi praktik baik sekaligus penguatan solidaritas di tengah tantangan bersama. Pemimpin yang aktif dalam jaringan semacam ini tidak hanya menguatkan lembaganya, tetapi juga berkontribusi pada kemajuan pendidikan Islam secara lebih luas.

Pengelolaan Sumber Daya untuk Keberlanjutan Jangka Panjang

Keberlanjutan lembaga bertumpu pada keseimbangan antara apa yang diperoleh dan apa yang dikeluarkan, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Di sinilah kepemimpinan transformatif menuntut pemimpin berpikir seperti seorang pengelola amanah, bukan sekadar administrator rutin. Ada empat jenis sumber daya yang perlu dikelola secara strategis: sumber daya manusia, keuangan, sarana, dan pengetahuan.

Sumber daya manusia adalah aset paling berharga sekaligus paling menantang. Lembaga perlu memiliki kebijakan yang adil dan terprediksi tentang penggajian, pengembangan kompetensi, jenjang karier, dan kesejahteraan. Guru yang merasa diperlakukan adil akan bertahan lebih lama, dan stabilitas tenaga pendidik adalah salah satu penentu utama mutu pembelajaran. Kesejahteraan tidak selalu berarti gaji besar, tetapi mencakup rasa dihargai, ruang berkarya, dan jaminan masa depan.

Sumber daya keuangan menuntut diversifikasi sumber pemasukan. Mengandalkan satu sumber, misalnya hanya uang sekolah, membuat lembaga rapuh terhadap perubahan ekonomi dan kebijakan. Sebagai gambaran, lembaga yang sehat biasanya memiliki beberapa aliran pendapatan: iuran pendidikan yang terjangkau, unit usaha produktif, wakaf dan sedekah, kerja sama program, serta hibah atau bantuan pemerintah. Pemimpin perlu membangun cadangan dana untuk menghadapi masa paceklik dan investasi jangka panjang, seperti pengembangan sarana atau beasiswa kader.

Sarana fisik seperti gedung dan perpustakaan perlu dirawat dengan rencana jangka panjang. Pemeliharaan preventif jauh lebih murah daripada perbaikan darurat. Lembaga yang mengabaikan pemeliharaan akan mengalami penurunan mutu pelayanan secara bertahap yang sering tidak disadari hingga kerusakan menjadi besar.

Sumber daya pengetahuan adalah yang paling sering terlupakan. Pengetahuan lembaga meliputi kurikulum yang dikembangkan, catatan tentang cara menangani masalah tertentu, riwayat kemitraan, dan kearifan yang tumbuh dari pengalaman. Jika pengetahuan ini hanya tersimpan di kepala orang-orang tertentu, ia akan hilang saat mereka tidak lagi di lembaga. Karena itu, dokumentasi sistematis — arsip kebijakan, panduan kerja, catatan rapat, dan profil program — adalah investasi keberlanjutan yang murah tetapi berdampak besar.

Beberapa kebiasaan pengelolaan yang perlu dihindari:

- Menggunakan dana jangka panjang untuk kebutuhan konsumsi jangka pendek tanpa perencanaan.
- Menumpuk utang operasional tanpa strategi pelunasan yang realistis.
- Menunda pemeliharaan sarana dengan alasan penghematan, sehingga biaya perbaikan membengkak.
- Mengabaikan dokumentasi karena dianggap pekerjaan administratif yang tidak penting.
- Menggantungkan keberlangsungan lembaga pada satu donatur besar atau satu tokoh tertentu.

Prinsip yang layak dipegang adalah hidup sesuai kemampuan, menabung untuk kebutuhan, dan berinvestasi pada manusia. Dengan begitu, lembaga tidak sekadar bertahan, tetapi tumbuh secara berkelanjutan. Pengelolaan yang baik

juga merupakan bentuk tanggung jawab moral, karena sumber daya yang dikelola berasal dari kepercayaan umat yang harus dipertanggungjawabkan.

Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan Sosial

Pendidikan Islam pada hakikatnya bukan hanya lembaga pengajaran, tetapi kekuatan perubahan sosial. Visi yang besar selalu bersinggungan dengan kondisi masyarakat di sekitarnya. Karena itu, pemimpin pendidikan Islam visioner tidak cukup mengurus dapur sekolah, tetapi juga hadir sebagai agen perubahan di tengah komunitas.

Agen perubahan sosial berarti pemimpin mengambil peran aktif dalam menjawab persoalan nyata masyarakat: kemiskinan yang menghambat akses pendidikan, kenakalan remaja, ketenagakerjaan, hingga penguatan kerukunan dan toleransi. Lembaga pendidikan Islam dapat menjadi simpul gerakan yang memberdayakan, bukan menara yang menutup diri dari lingkungan.

Peran ini dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk. Pertama, pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui unit usaha yang melibatkan warga sekitar, seperti koperasi, pertanian, atau pelatihan keterampilan. Kedua, program sosial dan keagamaan yang merangkul seluruh lapisan, termasuk mereka yang kurang mampu, melalui beasiswa, bantuan, dan kegiatan keagamaan inklusif. Ketiga, keterlibatan dalam dialog lintas kelompok untuk menjaga kerukunan di tengah masyarakat yang beragam. Keempat, pengembangan sumber daya manusia lokal melalui pelatihan, pendampingan, dan pemberian ruang bagi pemuda untuk berkarya.

TIPS

Ukur dampak sosial secara sederhana dan jujur. Catat berapa keluarga yang terbantu, berapa pemuda yang mendapat keterampilan, dan bagaimana tanggapan masyarakat. Dampak yang terdokumentasi memperkuat kepercayaan sekaligus menjadi bahan perbaikan.

Studi Kasus

Sebuah madrasah di daerah pinggiran berkembang pesat selama lebih dari dua dekade di bawah kepemimpinan seorang pendiri. Ia dikenal luas karena keder-mawanannya dan kemampuannya menjalin hubungan dengan banyak pihak. Namun, ia tidak pernah menyiapkan pengganti secara sistematis. Ketika sakit dan berhalangan tetap, pengelolaan lembaga berjalan tanpa arah. Konflik internal muncul, sebagian guru merasa tidak dilibatkan, dan beberapa mitra menahan dukungan karena ketidakjelasan kepemimpinan. Murid pun berangsur berkurang.

Di sisi lain, terdapat lembaga yang mempersiapkan regenerasi sejak awal. Sejak tahun kelima berdirinya, pimpinan mulai menunjuk koordinator untuk setiap unit, melibatkan mereka dalam perencanaan strategis, dan mendokumentasikan seluruh kebijakan dan program. Ketika pergantian pemimpin tiba, transisi berjalan mulus. Jaringan kemitraan tetap terjaga karena dikelola oleh unit khusus, bukan bergantung pada satu orang. Sumber daya tetap stabil karena terdiversifikasi. Lembaga itu bertahan bahkan berkembang, meskipun pendirinya telah lama tidak menjabat.

Perbandingan dua kasus di atas menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak ditentukan oleh seberapa besar karisma pemimpin tunggal, tetapi oleh seberapa siap ia membangun sistem dan manusia. Transformasi terbaik adalah ketika pemimpin berhasil menjadikan dirinya tidak selalu dibutuhkan, karena ia telah menanamkan kapasitas pada banyak orang.

Rangkuman dan Jembatan ke Bab Berikutnya

Kepemimpinan transformatif untuk keberlanjutan bertumpu pada empat hal: regenerasi yang terencana, jaringan yang terawat, pengelolaan sumber daya yang bijak, dan peran aktif sebagai agen perubahan sosial. Pemimpin visioner tidak hanya mengurus masa jabatannya, tetapi menyiapkan masa depan yang berlangsung setelah ia tiada. Ia membangun sistem, membentuk manusia, dan menanamkan nilai agar visi lembaga tetap hidup melampaui satu generasi.

Bab ini menutup rangkaian pembahasan tentang bagaimana kepemimpinan visioner dijalankan. Pada bab terakhir, kita akan merangkum seluruh gagasan buku ini dan melihat ke depan: bagaimana kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam dapat menjawab tantangan zaman yang terus berubah, sekaligus menjaga kesinambungan nilai dan arah yang telah diperjuangkan.

Poin Penting

- Keberhasilan pemimpin visioner diukur dari seberapa baik lembaga berjalan setelah ia tidak lagi memimpin, bukan dari seberapa lama ia mempertahankan jabatan.
- Regenerasi yang berkelanjutan menuntut identifikasi dini, pengembangan berjenjang, dan transisi yang terkelola, bukan kaderisasi seremonial.
- Jaringan dan kemitraan adalah modal sosial yang harus dirawat jauh sebelum kebutuhan datang, dan dikelola oleh sistem, bukan bergantung pada satu tokoh.
- Pengelolaan sumber daya yang bijak berarti diversifikasi sumber pemasukan, pemeliharaan preventif, dan dokumentasi pengetahuan agar tidak hilang bersama pergantian orang.

B A B

09

Kepemimpinan Visioner Dan Masa Depan Peradaban Pendidikan Islam

Kegagalan paling sering dari kepemimpinan pendidikan Islam bukan terjadi di tengah jalan, melainkan jauh sebelum langkah pertama diambil: visi tidak pernah benar-benar menjadi milik lembaga. Ia berhenti sebagai dokumen, slogan di dinding aula, atau kalimat pembuka pidato tahunan. Ketika pemimpin berganti, arah pun berganti. Ketika pendiri wafat, lembaga kehilangan kompas. Selama bertahun-tahun, banyak pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam tumbuh justru karena sosok, bukan karena sistem nilai yang terlembaga. Bab ini menutup perjalanan sembilan bab dengan satu pertanyaan pokok: bagaimana menjadikan kepemimpinan visioner sebagai warisan yang hidup, bukan sebagai ketergantungan pada satu orang?

Pokok-Pokok Historis dan Filosofis Kepemimpinan Visioner

Sepanjang buku ini, satu benang merah terus muncul: kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam selalu berdiri di atas dua pijakan sekaligus, yaitu pijakan historis dan pijakan filosofis. Pijakan historis menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang bertahan lama bukanlah lembaga yang mengikuti selera zaman, melainkan lembaga yang mampu menerjemahkan nilai abadi ke dalam bentuk yang relevan pada setiap generasi. Pijakan filosofis menegaskan bahwa visi tidak lahir dari kalkulasi administratif semata, tetapi dari keyakinan tentang hakikat manusia, ilmu, dan tanggung jawab moral.

Secara historis, tradisi pendidikan Islam mengenal pola pewarisan yang khas: seorang guru membentuk murid, murid menjadi guru, dan rantai keilmuan itu terjaga bukan karena struktur organisasi, melainkan karena kesinambungan nilai. Namun pola ini memiliki titik lemah yang serius. Ketika pewarisan hanya mengandalkan kedekatan personal, regenerasi menjadi rapuh. Banyak lembaga yang besar pada masa seorang kiai, lalu mengecil sepeninggalnya, bukan karena kehilangan sumber daya, tetapi karena tidak pernah mentransformasi keteladanan personal menjadi budaya kelembagaan.

Secara filosofis, kepemimpinan visioner berpijak pada tiga prinsip. Pertama, orientasi pada tujuan jangka panjang, bukan pada hasil sesaat. Kedua, kesadaran bahwa pemimpin adalah pemegang amanah sementara, sedangkan lembaga dan nilai yang diembannya harus melampaui masa jabatannya. Ketiga, keyakinan

bahwa perubahan harus berakar pada tradisi, bukan mencabut diri dari akarnya. Kepemimpinan yang hanya mengejar modernisasi tanpa akar akan kehilangan identitas; kepemimpinan yang hanya menjaga tradisi tanpa keberanian berubah akan kehilangan relevansi.

Dua pijakan ini bukan hiasan konseptual. Keduanya menentukan bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan ketika menghadapi dilema nyata: menerima tawaran kerja sama yang menguntungkan secara finansial tetapi menggeser nilai lembaga, atau menolaknya dan kehilangan peluang pertumbuhan. Keputusan semacam ini tidak bisa dijawab oleh prosedur administratif. Ia hanya bisa dijawab oleh visi yang jelas dan kompas nilai yang kokoh.

Kontribusi Konseptual bagi Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan Islam

Buku ini menawarkan satu kontribusi konseptual yang, jika diringkas, berbunyi: kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang menghubungkan tiga lapis waktu secara sadar. Lapis pertama adalah masa lalu, berupa warisan keilmuan dan nilai moral yang harus dijaga keasliannya. Lapis kedua adalah masa kini, berupa tuntutan mutu, tata kelola, dan akuntabilitas yang harus dijawab secara profesional. Lapis ketiga adalah masa depan, berupa keberlanjutan kelembagaan dan kontribusi terhadap peradaban.

Banyak pemimpin terjebak hanya pada satu lapis. Ada yang begitu terpesona pada masa lalu sehingga lembaganya menjadi museum yang rapi tetapi tidak lagi relevan. Ada yang begitu sibuk mengurus masa kini sehingga keputusannya reaktif dan kehilangan arah jangka panjang. Ada pula yang melompat terlalu jauh ke masa depan dengan jargon inovasi, tetapi mencabut lembaganya dari akar nilai yang menjadi sumber kepercayaan masyarakat.

Kontribusi kedua bersifat metodologis. Kepemimpinan visioner tidak dapat diukur hanya dari tercapainya target tahunan. Ia harus diukur dari sejauh mana nilai-nilai lembaga terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari seluruh warganya, dan sejauh mana lembaga mampu meregenerasi pemimpinnya sendiri. Dengan kata lain, indikator keberhasilan kepemimpinan visioner adalah keberlanjutan, bukan sekadar pencapaian.

Konsekuensinya, pengembangan kapasitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam perlu bergeser dari pelatihan teknis menuju pembentukan kader. Pelatihan manajerial tetap penting, tetapi tidak cukup. Yang dibutuhkan adalah proses panjang yang mencakup pendampingan, penugasan bertahap, refleksi nilai, dan kesempatan memimpin sejak dini. Kepemimpinan visioner lebih banyak diwariskan melalui pengalaman yang dibimbing daripada melalui seminar.

Langkah-langkah Strategis untuk Mewujudkan Visi Jangka Panjang

Setelah visi dirumuskan dan budaya dibangun, pertanyaan berikutnya bersifat operasional: apa yang harus dilakukan agar visi tidak berhenti sebagai dokumen? Berikut langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan, disusun sebagai urutan yang masuk akal dari perencanaan hingga pengawalan.

- Terjemahkan visi menjadi peta jalan multi-tahun yang eksplisit, bukan hanya menjadi rencana kerja tahunan. Peta jalan ini memuat tahapan capaian, indikator, dan asumsi perubahan yang diharapkan pada tiap periode.
- Tetapkan sejumlah indikator kunci yang benar-benar mencerminkan nilai, bukan sekadar angka administratif. Misalnya, rasio kader yang siap memimpin, tingkat keterlibatan orang tua, dan keberlanjutan program unggulan.
- Bangun sistem kaderisasi formal dengan jalur yang jelas: siapa yang direkrut, bagaimana dibimbing, kapan diberi tanggung jawab, dan apa syarat untuk menduduki peran strategis.
- Dokumentasikan pengetahuan lembaga secara tertulis, meliputi sejarah, keputusan besar beserta alasannya, dan pelajaran dari kegagalan masa lalu.
- Siapkan mekanisme suksesi yang transparan dan dijalankan sebelum masa jabatan berakhir, sehingga transisi berlangsung tanpa kekosongan arah.
- Lakukan evaluasi berkala terhadap relevansi visi, tanpa mengubah nilai dasarnya, agar lembaga tetap mampu merespons perubahan sosial dan teknologi.
- Libatkan generasi muda sejak awal dalam proses pengambilan keputusan, agar visi tidak terasa sebagai dokumen milik generasi lama.

Langkah-langkah ini tampak sederhana, tetapi pelaksanaannya menuntut kesabaran dan konsistensi. Kegagalan umum di banyak lembaga adalah memulai dengan langkah ambisius seperti restrukturisasi besar, tanpa lebih dahulu memastikan bahwa visi telah dipahami dan dimiliki bersama. Akibatnya, perubahan berjalan di atas kertas tetapi tidak mengubah apa pun di lapangan.

TIPS

Sebelum mengumumkan perubahan besar, uji pemahaman visi pada dua atau tiga tingkatan: pengurus inti, tenaga pendidik, dan perwakilan peserta didik. Jika penjelasan mereka tentang visi berbeda-beda, langkah pertama yang perlu diambil bukanlah restrukturisasi, melainkan penanaman pemahaman.

Implikasi bagi Pimpinan Pesantren, Madrasah, dan Perguruan Tinggi Islam

Setiap jenis lembaga memiliki tantangan yang berbeda. Pesantren menghadapi persoalan karakteristik kultural dan kedekatan personal yang sulit digantikan, sehingga kaderisasi harus menjaga hubungan emosional sekaligus membangun sistem. Madrasah menghadapi tarikan kuat antara tuntutan standar pendidikan nasional dan kekhasan nilai keislaman, sehingga pemimpin perlu kemampuan menerjemahkan keduanya tanpa saling menegasikan. Perguruan tinggi Islam menghadapi tuntutan mutu akademik, publikasi, dan akreditasi, sehingga kepemimpinan visioner harus mampu menyeimbangkan produktivitas ilmiah dengan integritas moral.

Perbedaan ini terlihat pada titik rawan masing-masing. Di pesantren, titik rawannya adalah ketergantungan pada figur pengasuh dan lemahnya dokumentasi. Di madrasah, titik rawannya adalah kelelahan administratif yang menggerus ruang untuk pengembangan nilai. Di perguruan tinggi Islam, titik rawannya adalah jejak orientasi angka yang membuat lembaga kehilangan ruh.

Dari perbedaan itu, ada satu implikasi yang berlaku umum: pemimpin tidak boleh menjadi satu-satunya pusat inisiatif. Kepemimpinan yang sehat adalah kepemimpinan yang mendistribusikan tanggung jawab, membuka ruang bagi pemimpin-pemimpin menengah untuk bertumbuh, dan menempatkan visi sebagai acuan bersama sehingga keputusan tidak selalu harus menunggu satu orang.

Kepemimpinan Visioner dan Penguatan Mutu Pendidikan

Mutlak diketahui bahwa mutu pendidikan tidak hanya berbicara soal nilai ujian atau peringkat akreditasi. Mutu pendidikan Islam yang sesungguhnya meliputi tiga dimensi: mutu proses, mutu hasil, dan mutu nilai. Mutu proses berkaitan dengan cara belajar dan cara mengelola. Mutu hasil berkaitan dengan capaian kompetensi. Mutu nilai berkaitan dengan karakter yang terbentuk dan kesadaran peserta didik terhadap tanggung jawab sosialnya.

Kepemimpinan visioner memastikan ketiga dimensi ini tidak saling bertabrakan. Ketika lembaga hanya mengejar mutu hasil, ia berisiko melahirkan lulusan yang cakap tetapi kehilangan kedalaman. Ketika lembaga hanya menekankan mutu nilai tanpa memperhatikan proses dan hasil, ia berisiko kehilangan daya saing. Keseimbangan inilah yang menuntut keberanian dan ketenangan seorang pemimpin, karena sering kali tekanan dari luar mendorong lembaga untuk memilih salah satu ekstrem.

Sebagai ilustrasi sederhana, sebuah lembaga dapat mengevaluasi mutu secara berdimensi. Bukan sekadar menanyakan berapa nilai akhir yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses pembinaan berlangsung dan bagaimana nilai-nilai keislaman tercermin dalam perilaku sehari-hari.

Dimensi Mutu	Contoh Indikator	Pertanyaan Kunci Pemimpin
Mutu proses	Kualitas pembela- jaran dan pembinaan	Apakah proses ber- jalan adil dan bermu- tu?
Mutu hasil	Capaian akademik dan kompetensi	Apakah hasil tumbuh secara berkelanjutan?
Mutu nilai	Karakter dan tang- gung jawab sosial	Apakah nilai tertanam dalam perilaku nyata?

Regenerasi, Pewarisan Nilai, dan Keberlanjutan Kelembagaan

Regenerasi bukan peristiwa, melainkan proses panjang yang harus dirancang sejak lama. Kepemimpinan visioner memandang regenerasi sebagai tanggung jawab utama, bukan urusan yang ditunda hingga waktu suksesi tiba. Dalam praktiknya, regenerasi mencakup dua hal: pewarisan nilai dan pewarisan kapasitas. Nilai tanpa kapasitas menghasilkan pemimpin yang niatnya baik tetapi tidak

mampu mengelola. Kapasitas tanpa nilai menghasilkan pemimpin yang cakap tetapi mengarahkan lembaga ke arah yang salah.

Pewarisan nilai tidak cukup melalui ceramah atau dokumen tertulis. Ia terjadi melalui keteladanan, melalui cerita tentang keputusan sulit yang pernah diambil lembaga beserta alasan di baliknya, dan melalui keterlibatan langsung generasi muda dalam menghadapi persoalan nyata dengan bimbingan. Pewarisan kapasitas terjadi melalui penugasan bertahap dengan tingkat kesulitan yang meningkat, disertai refleksi yang jujur atas keberhasilan dan kekurangan.

Keberlanjutan kelembagaan pada akhirnya bergantung pada sejauh mana lembaga mampu menjaga nilai intinya tetap hidup sambil terus berubah dalam bentuknya. Inilah bentuk keseimbangan yang paling menantang: setia pada akar, berani pada cabang.

Agenda Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan Islam di Masa Depan

Ada beberapa agenda yang perlu menjadi perhatian bersama ke depan. Hal ini meliputi penguatan kaderisasi formal di setiap lembaga, penyusunan kurikulum kepemimpinan yang menggabungkan pengetahuan manajerial, landasan keilmuan Islam, dan keterampilan menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Agenda lainnya adalah membangun jaringan antarlembaga pendidikan Islam untuk berbagi pengalaman, termasuk pengalaman kegagalan, karena banyak lembaga terjebak mengulang kesalahan yang sama karena tidak pernah mendokumentasikannya.

Agenda ketiga adalah penguatan budaya evaluasi yang tidak bersifat menghukum, melainkan membelajarkan. Lembaga yang tidak pernah mengevaluasi diri akan kehilangan kemampuan mendeteksi pergeseran arah secara dini. Agenda keempat adalah kesiapan menghadapi teknologi secara bijak, dengan menempatkannya sebagai alat yang melayani visi, bukan sebagai tujuan yang menggantikan visi.

Studi Kasus

Sebuah lembaga pendidikan Islam di daerah dengan jumlah peserta didik yang terus bertambah selama lebih dari dua dekade mengalami persoalan yang sama berulang: setiap kali pimpinan berganti, arah kebijakan berubah cukup mendasar. Ketika pimpinan berorientasi pada perluasan jaringan, program unggulan lama ditinggalkan. Ketika pimpinan berikutnya berorientasi pada penguatan internal, jaringan yang telah terbangun justru terabaikan. Akibatnya, lembaga tumbuh secara kuantitatif, tetapi identitas akademiknya sulit dikenali.

Masalah sebenarnya bukan pada kualitas masing-masing pemimpin, melainkan pada tidak adanya acuan bersama yang mengikat. Pada suatu periode, lembaga menyusun peta jalan lima tahun yang memuat nilai inti: penguatan kemampuan baca kitab, penguasaan bahasa, dan pembinaan karakter. Peta jalan itu dilengkapi mekanisme peninjauan tahunan yang melibatkan pengurus, tenaga pendidik, dan perwakilan orang tua.

Hasilnya tidak terjadi dalam satu tahun, tetapi setelah beberapa tahun arah lembaga menjadi lebih mudah dibaca. Setiap pimpinan baru tetap memiliki ruang untuk menambahkan warna dan prioritas, tetapi tidak lagi mengubah nilai dasar yang telah disepakati. Kunci keberhasilannya bukan pada besarnya sumber daya, melainkan pada adanya acuan yang tertulis, disepakati bersama, dan diawasi pelaksanaannya secara konsisten oleh lembaga, bukan hanya oleh individu.

Epilog: Membangun Institusi yang Melampaui Masa Jabatan Pemimpinnya

Ukuran tertinggi kepemimpinan visioner bukan pada apa yang dicapai selama seseorang memimpin, melainkan pada apa yang tetap berjalan setelah ia tidak lagi memimpin. Lembaga pendidikan Islam yang sehat adalah lembaga yang tidak kehilangan arah saat kehilangan satu orang, karena arahnya telah menjelma menjadi budaya, sistem, dan orang-orang yang siap melanjutkan. Inilah makna membangun institusi yang melampaui masa jabatan.

Menutup rangkaian bahasan dalam bab ini, kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam berdiri di atas kesadaran bahwa pemimpin adalah bagian dari

rantai panjang yang dimulai jauh sebelum ia lahir dan akan berlanjut jauh setelah ia pergi. Tugasnya bukan menjadikan lembaga sebagai monumen dirinya, melainkan memastikan warisan keilmuan dan nilai moral terus hidup, berakar kuat, dan terbuka pada perubahan yang membawa kemaslahatan. Dengan begitu, pendidikan Islam bukan hanya bertahan menghadapi masa depan, tetapi turut membentuknya.

Poin Penting

- Kepemimpinan visioner menghubungkan tiga lapis waktu secara sadar: menjaga warisan masa lalu, menjawab tuntutan masa kini, dan menyiapkan keberlanjutan masa depan.
- Ukuran keberhasilan bukan sekadar pencapaian tahunan, melainkan keberlanjutan, yaitu sejauh mana nilai lembaga terinternalisasi dan mampu meregenerasi pemimpinnya sendiri.
- Regenerasi menuntut pewarisan nilai dan kapasitas secara bersamaan melalui pendampingan, penugasan bertahap, dan refleksi yang jujur.
- Lembaga yang sehat tidak kehilangan arah saat kehilangan satu orang, karena visinya telah menjadi budaya dan sistem yang hidup melampaui masa jabatan pemimpinnya.

POIN KUNCI BAB INI

- > Pokok-Pokok Historis dan Filosofis Kepemimpinan Visioner
- > Kontribusi Konseptual bagi Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan Islam
- > Langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi jangka panjang

Penutup

Perjalanan pembaca dalam buku ini telah menelusuri satu benang merah yang utuh: bahwa kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam bukanlah sekadar persoalan administratif, melainkan persoalan arah, nilai, dan keberlanjutan peradaban. Dari identifikasi krisis arah dan regenerasi pada bab awal, pembaca diajak menengok kembali warisan keilmuan dan nilai moral yang menjadi akar tradisi pendidikan Islam. Fondasi filosofis kemudian memperkuat pemahaman bahwa visi kepemimpinan harus berakar pada nilai spiritual sekaligus mampu menjawab tuntutan profesional. Selanjutnya, pembahasan mengenai perumusan visi, inovasi pengelolaan, tata kelola yang akuntabel, pembangunan budaya organisasi yang Islami, hingga strategi kepemimpinan transformatif untuk keberlanjutan menegaskan satu hal: masa depan pendidikan Islam ditentukan oleh pemimpin yang mampu berpikir jauh ke depan tanpa tercerabut dari akar historis dan filosofisnya.

Namun, seluruh gagasan dalam buku ini tidak akan bermakna apabila berhenti pada tataran konsep. Karena itu, langkah pertama yang perlu dilakukan pembaca adalah meninjau kembali visi dan misi lembaga yang dipimpin atau digeluti saat ini, lalu menilai sejauh mana visi tersebut masih relevan dengan kebutuhan zaman, nilai-nilai Islam, dan aspirasi seluruh pemangku kepentingan. Setelah itu, susunlah proses perumusan visi yang partisipatif dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar, sehingga visi tidak lagi menjadi dokumen yang tersimpan rapi, melainkan menjadi kesepakatan bersama yang hidup dalam keseharian lembaga.

Langkah berikutnya adalah menerjemahkan visi tersebut ke dalam tindakan nyata yang terukur. Mulailah dengan memetakan prioritas

pengembangan, misalnya peningkatan kompetensi guru, pembaruan kurikulum yang responsif, atau pemanfaatan teknologi pembelajaran yang tepat guna. Bersamaan dengan itu, bangunlah sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel, termasuk mekanisme pengawasan dan evaluasi internal yang berjalan secara berkala. Jangan lupakan aspek budaya organisasi: tanamkan nilai-nilai inti lembaga melalui keteladanan pemimpin, komunikasi yang terbuka, serta pemberdayaan kolaboratif yang memberi ruang bagi setiap individu untuk tumbuh dan berkontribusi.

Untuk memastikan keberlanjutan, siapkan strategi regenerasi kepemimpinan sejak dini. Identifikasi calon pemimpin potensial, berikan mereka ruang belajar melalui penugasan, mentoring, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Di sisi lain, bangunlah jaringan dan kemitraan dengan berbagai pihak, baik lembaga pendidikan lain, organisasi masyarakat, maupun dunia kerja, agar lembaga tidak berjalan sendiri dan mampu menghadapi perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang terus berlangsung. Pengelolaan sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun sarana prasarana, perlu diarahkan pada tujuan jangka panjang, bukan sekadar kebutuhan sesaat.

Pada akhirnya, kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam adalah panggilan untuk menjadi penjaga arah sekaligus pembuka jalan bagi generasi mendatang. Ia menuntut keberanian untuk bermimpi besar, kerendahan hati untuk terus belajar, dan keteguhan untuk konsisten pada nilai-nilai kebenaran. Setiap pemimpin, pengelola, dan pemerhati pendidikan Islam memiliki peran dalam merawat warisan keilmuan dan nilai moral yang telah diwariskan para pendahulu, sekaligus menafsirkannya kembali dalam konteks zaman yang terus berubah. Semoga buku ini menjadi pijakan awal, bukan akhir, bagi upaya mewujudkan pendidikan Islam yang unggul, berkarakter, dan berkelanjutan.

Karena sesungguhnya, masa depan peradaban pendidikan Islam tidak dibangun oleh mereka yang hanya menunggu perubahan, melainkan oleh mereka yang berani memimpin perubahan itu sendiri.

Pendidikan Islam tidak selalu kehilangan arah karena keterbatasan fasilitas atau sumber daya manusia. Persoalan yang lebih mendasar justru terletak pada kepemimpinan yang sibuk mengelola rutinitas, tetapi abai merancang masa depan. Program terus berjalan, administrasi terselesaikan, dan prestasi kelembagaan dipublikasikan. Akan tetapi, apakah seluruh pencapaian tersebut benar-benar mencerminkan keberhasilan pendidikan dalam membentuk manusia berilmu, berakarakter, dan berintegritas?

Buku ini mengkritisi kepemimpinan yang terjebak pada urusan administratif dan pencapaian formal. Kepemimpinan sejati tidak cukup diukur melalui kemegahan fasilitas, peningkatan jumlah peserta didik, atau predikat akreditasi, melainkan melalui kemampuan merumuskan arah, menggerakkan perubahan, dan menjaga nilai-nilai fundamental pendidikan Islam.

Melalui pembahasan historis, filosofis, dan strategis, buku ini mengulas fondasi kepemimpinan, perumusan visi dan misi, inovasi pendidikan, tata kelola yang akuntabel, budaya organisasi, serta pentingnya regenerasi. Buku ini juga menyoroti risiko ketergantungan lembaga pada figur tertentu ketika kaderisasi dan sistem keberlanjutan belum dibangun secara kokoh.



Office; Jl. Ngentak, Abiyasa, RT.03,
Bangunjiwo, Kec. Kasihan, Kab. Bantul,
D.I. Yogyakarta

 dutamediapress.com

 [dutamediapress](https://www.instagram.com/dutamediapress)

 [dutamediapress](https://www.facebook.com/dutamediapress)

 0889-5849-917

