

KEPEMIMPINAN BIROKRATIS, GOOD GOVERNANCE, TATA KELOLA MADRASAH, DAN KEPATUHAN ADMINISTRASI

IRMA SEPTIANA, MUHAMMAD, AGUS

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram

septianairma983@gmail.com, muhammad@uinmataram.ac.id,

aguslombok@uinmataram.ac.id

Abstract

Bureaucratic leadership is still the dominant model in public organizations and educational institutions in Indonesia. In the context of madrasas, this model faces unique challenges because madrasas serve not only as formal institutions, but also as centre's for the internalization of moral, religious, and social values. This paper discusses the integration of bureaucratic leadership, the principles of good governance, madrasah governance, and administrative compliance, with additional empirical data on madrasas in Lombok. The results of the study show that the application of the principle of good governance can improve administrative compliance, although there are still budget constraints, the quality of human resources, and the old bureaucratic culture. The implementation of digitalization and participatory leadership is a key strategy.

Keywords : *Bureaucratic leadership, good governance, madrasah, administrative compliance, Lombok*



A. Introduction

Kepemimpinan birokratis merupakan salah satu model kepemimpinan yang hingga kini masih dominan dalam sistem pemerintahan dan organisasi publik di Indonesia.¹ Model kepemimpinan ini berakar pada prinsip rasionalitas organisasi yang menekankan struktur hierarkis, pembagian tugas yang jelas, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur formal. Dalam praktiknya, kepemimpinan birokratis sering dipandang sebagai instrumen untuk menjaga stabilitas, keteraturan, dan kepastian hukum dalam organisasi. Melalui mekanisme administrasi yang baku, kepemimpinan birokratis berupaya memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan organisasi berjalan sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan.² Namun, dominasi model ini juga memunculkan kritik, terutama terkait dengan kecenderungannya yang kaku, lamban dalam merespons perubahan, serta kurang memberi ruang bagi inovasi dan partisipasi. Meskipun demikian, dalam konteks organisasi publik yang menuntut akuntabilitas tinggi, kepemimpinan birokratis tetap dianggap relevan sebagai fondasi tata kelola yang tertib dan terukur.

Penekanan utama kepemimpinan birokratis terletak pada hierarki wewenang dan kepatuhan administratif sebagai instrumen pengendalian organisasi. Setiap individu dalam struktur organisasi memiliki posisi, fungsi, dan tanggung jawab yang telah ditentukan secara formal. Pola hubungan kerja dibangun berdasarkan garis komando yang jelas, sehingga proses pengambilan keputusan berlangsung secara sistematis dan

¹ Hamid, A., & Yuliani, R. (2023). Kepemimpinan Birokratis dan Implementasi Tata Kelola Madrasah di Era Disrupsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 11(1), 88–102.

² Anshori, D. (2021). Good Governance dalam Pendidikan Islam: Perspektif Manajemen Madrasah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 9(2), 134–147.



berjenjang. Dalam perspektif ini, keberhasilan organisasi diukur dari sejauh mana aturan dilaksanakan secara konsisten dan prosedur dipatuhi tanpa pengecualian. Model ini memberikan kejelasan peran dan mengurangi ambiguitas tugas, namun pada saat yang sama dapat menimbulkan jarak antara pimpinan dan anggota organisasi. Dalam banyak kasus, kepatuhan administratif menjadi tujuan utama, sementara substansi pelayanan dan kualitas kinerja kurang mendapat perhatian yang memadai. Kondisi inilah yang kemudian mendorong kebutuhan akan pendekatan tata kelola yang lebih adaptif dan berorientasi pada nilai.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, penerapan kepemimpinan birokratis menghadapi tantangan yang lebih kompleks. Madrasah tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan formal yang tunduk pada regulasi negara, tetapi juga sebagai ruang pembentukan karakter, moralitas, dan nilai-nilai keagamaan. Fungsi ganda ini menuntut pendekatan kepemimpinan yang tidak sekadar administratif, melainkan juga edukatif dan moralistik. Kepemimpinan madrasah harus mampu mengelola tuntutan birokrasi modern tanpa mengabaikan misi keislaman yang melekat pada identitas madrasah. Ketegangan antara kepatuhan administratif dan fleksibilitas pedagogis sering kali muncul dalam praktik pengelolaan madrasah. Oleh karena itu, kepemimpinan birokratis di madrasah memerlukan adaptasi agar tidak terjebak pada formalitas semata, tetapi mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara holistik.³

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari sekolah umum. Selain menjalankan

³ Nurhadi, M., & Sari, N. (2024). Kepatuhan Administrasi Madrasah: Studi Kasus Madrasah Swasta di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 12(1), 21–36.



kurikulum nasional, madrasah juga mengemban tanggung jawab untuk menanamkan nilai-nilai keislaman dalam seluruh proses pendidikan. Nilai seperti amanah, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab bukan hanya diajarkan secara teoritis, tetapi juga harus tercermin dalam praktik pengelolaan lembaga. Oleh karena itu, kepemimpinan madrasah tidak cukup hanya mengandalkan sistem birokrasi yang bersifat mekanistik. Dibutuhkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai normatif Islam ke dalam tata kelola kelembagaan. Jika kepemimpinan birokratis diterapkan secara kaku tanpa sensitivitas terhadap nilai keagamaan dan budaya lokal, maka madrasah berpotensi kehilangan ruh pendidikan Islam yang menjadi ciri utamanya.⁴

Dalam praktiknya, pengelolaan madrasah sering kali menghadapi berbagai keterbatasan, mulai dari sumber daya manusia, anggaran, hingga infrastruktur administrasi. Kondisi ini menyebabkan kepemimpinan birokratis di madrasah tidak selalu berjalan ideal sebagaimana konsep teoritisnya. Banyak kepala madrasah harus menjalankan peran ganda sebagai pendidik, manajer, dan administrator dalam keterbatasan sistem pendukung. Situasi tersebut menuntut kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif, meskipun tetap berada dalam kerangka regulasi yang ketat. Tantangan ini semakin kompleks ketika madrasah dituntut untuk memenuhi standar akuntabilitas publik yang semakin tinggi. Masyarakat, orang tua, dan pemerintah mengharapkan transparansi dan kualitas layanan pendidikan yang sebanding dengan sekolah umum, sehingga tata kelola madrasah tidak bisa lagi bersifat tertutup dan tradisional.⁵

⁴ March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). *The logic of appropriateness*. In **The Oxford Handbook of Public Policy**. Oxford University Press.

⁵ Pierre, J., & Peters, B. G. (2019). *Governance, politics and the state*. Red Globe Press / Palgrave Macmillan.



Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan administratif, meskipun penting, tidak dapat dijadikan satu-satunya indikator keberhasilan pengelolaan madrasah. Administrasi yang tertib memang menjadi prasyarat dasar bagi tata kelola yang baik, namun tanpa diimbangi dengan prinsip partisipasi dan akuntabilitas, kepemimpinan birokratis berpotensi menjadi instrumen kekuasaan yang tidak responsif. Dalam konteks pendidikan, orientasi pada kepatuhan semata dapat menggeser fokus utama madrasah sebagai lembaga pelayanan publik di bidang pendidikan dan pembinaan moral. Oleh karena itu, dibutuhkan paradigma tata kelola yang mampu melengkapi kepemimpinan birokratis dengan nilai-nilai demokratis dan etis. Paradigma tersebut kemudian dikenal dengan konsep good governance yang semakin relevan dalam pengelolaan lembaga pendidikan modern.

Good governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, serta supremasi hukum dalam pengelolaan organisasi. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi tradisional yang cenderung tertutup dan elitis. Dalam kerangka good governance, organisasi publik dituntut untuk membuka akses informasi, melibatkan pemangku kepentingan, dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan secara terbuka. Penerapan prinsip ini dalam lembaga pendidikan, termasuk madrasah, bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta memperkuat kepercayaan publik. Good governance tidak dimaksudkan untuk meniadakan struktur birokrasi, melainkan untuk mereformasinya agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan perubahan lingkungan strategis.

Dalam ranah pendidikan madrasah, good governance memiliki makna strategis karena berkaitan langsung dengan pengelolaan sumber



daya dan kualitas proses pendidikan. Transparansi dalam pengelolaan anggaran, misalnya, menjadi faktor penting untuk mencegah penyalahgunaan dana dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Akuntabilitas pimpinan madrasah juga menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap kebijakan benar-benar berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Partisipasi guru, orang tua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki terhadap madrasah sebagai institusi bersama. Dengan demikian, penerapan good governance tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada iklim organisasi dan budaya kerja di lingkungan madrasah.⁶

Meskipun secara normatif good governance menawarkan solusi atas berbagai permasalahan tata kelola, implementasinya di madrasah tidak selalu berjalan mulus. Hambatan struktural, kultural, dan sumber daya sering kali menjadi faktor penghambat utama. Budaya birokrasi lama yang menekankan kepatuhan vertikal dapat bertentangan dengan semangat partisipasi dan keterbukaan. Selain itu, keterbatasan kapasitas manajerial pimpinan madrasah juga mempengaruhi efektivitas penerapan prinsip good governance. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan birokratis perlu ditransformasikan agar mampu mengakomodasi nilai-nilai good governance tanpa kehilangan fungsi pengendaliannya. Transformasi ini menuntut perubahan pola pikir dan praktik kepemimpinan di tingkat madrasah.

Integrasi antara kepemimpinan birokratis dan prinsip good governance menjadi kunci dalam mewujudkan tata kelola madrasah yang efektif dan berkelanjutan. Kepemimpinan birokratis menyediakan

⁶ Diamond, L. (2015). Facing up to the democratic recession. *Journal of Democracy*, 26(1), 141–155.



kerangka struktural dan kepastian prosedural, sementara good governance memberikan nilai-nilai normatif yang mendorong transparansi dan partisipasi. Ketika keduanya dipadukan secara seimbang, madrasah dapat menjalankan fungsi administratif secara tertib sekaligus responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Integrasi ini juga memungkinkan madrasah untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan era modern tanpa kehilangan identitas keislamannya. Dengan demikian, tata kelola madrasah tidak lagi dipahami semata-mata sebagai urusan administratif, tetapi sebagai proses manajerial yang sarat dengan nilai dan tanggung jawab sosial.⁷

Dalam perspektif kelembagaan, tata kelola madrasah yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kepercayaan publik. Administrasi yang tertib, transparan, dan akuntabel menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan. Hal ini berdampak pada efektivitas proses pembelajaran dan pembinaan peserta didik. Selain itu, tata kelola yang baik juga memperkuat posisi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang profesional dan kredibel. Di tengah persaingan dengan lembaga pendidikan lain, madrasah dituntut untuk menunjukkan kinerja yang tidak hanya religius, tetapi juga manajerial. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kepemimpinan birokratis dan good governance menjadi sangat relevan dalam konteks pengembangan madrasah.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik tata kelola madrasah. Banyak madrasah masih menghadapi persoalan administrasi yang lemah, kurangnya dokumentasi yang sistematis, serta minimnya evaluasi kinerja

⁷ Esposito, J. L., & Voll, J. O. (2001). Islam and democracy. *Humanities*, 22(3), 26–31.



berbasis data. Kondisi ini sering kali berakar pada kepemimpinan yang lebih menekankan rutinitas birokrasi daripada pembaruan sistem. Tanpa upaya perbaikan yang berkelanjutan, madrasah berisiko tertinggal dalam menghadapi dinamika pendidikan modern. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif untuk memahami bagaimana kepemimpinan birokratis dan prinsip good governance dapat diimplementasikan secara kontekstual sesuai dengan karakteristik madrasah.⁸

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa kajian mengenai kepemimpinan birokratis, good governance, dan tata kelola madrasah merupakan isu yang penting dan mendesak untuk diteliti secara akademik. Penelitian ini diperlukan untuk mengisi kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan madrasah dalam konteks birokrasi pendidikan Indonesia. Melalui penelitian yang sistematis dan berbasis data empiris, diharapkan dapat ditemukan model tata kelola madrasah yang tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga berorientasi pada nilai, kualitas, dan akuntabilitas publik.

B. Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan birokratis dan penerapan prinsip good governance dalam tata kelola madrasah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, pola, dan dinamika sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Penelitian dilakukan pada

⁸ Inglehart, R., & Norris, P. (2016). Trump, Brexit, and the rise of populism: Economic have-nots and cultural backlash. *Comparative Political Studies / Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper*.



madrasah di wilayah Pulau Lombok dengan melibatkan kepala madrasah, tenaga administrasi, dan guru sebagai informan utama.⁹ Fokus penelitian diarahkan pada praktik kepemimpinan, sistem administrasi, serta mekanisme pengambilan keputusan dalam pengelolaan madrasah. Dengan desain ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran kontekstual yang utuh mengenai kondisi tata kelola madrasah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara induktif. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta konfirmasi hasil kepada informan. Metode penelitian ini dirancang secara sistematis dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa temuan penelitian memiliki validitas akademik dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sekaligus relevan bagi pengembangan tata kelola madrasah di Indonesia.

C. Result and Discussion

1. Kepemimpinan Birokratis: Definisi dan Karakteristik

Kepemimpinan birokratis secara konseptual berakar kuat pada teori rasionalitas formal yang dikemukakan oleh Max Weber melalui gagasan ideal type of bureaucracy. Weber memandang birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling rasional dalam mengelola aktivitas kolektif berskala besar karena bertumpu pada aturan tertulis, pembagian kerja yang sistematis, serta struktur hierarki yang jelas. Dalam perspektif ini, kepemimpinan tidak dipahami sebagai ekspresi karisma personal semata, melainkan sebagai fungsi struktural yang dijalankan melalui

⁹ Creswell, J. W., *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (3rd Ed.). (SAGE Publications, 2013).



mekanisme organisasi yang impersonal. Pemisahan yang tegas antara ranah pribadi dan ranah jabatan dimaksudkan untuk menjamin objektivitas dan mencegah distorsi kepentingan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan birokratis merupakan instrumen institusional yang dirancang untuk memastikan bahwa tindakan organisasi berlangsung secara konsisten, dapat diprediksi, dan tunduk pada prinsip legalitas. Konsep ini menjadi fondasi penting bagi berkembangnya administrasi negara modern serta berbagai organisasi publik, termasuk lembaga pendidikan formal.¹⁰

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan birokratis telah lama menjadi model dominan dalam tata kelola pemerintahan dan institusi publik. Namun, penerapannya tidak lepas dari berbagai kritik akademik maupun praktis. Model ini kerap dipersepsikan sebagai rigid, prosedural, dan kurang adaptif terhadap dinamika sosial yang terus berubah. Kompleksitas birokrasi sering dianggap menghambat inovasi dan responsivitas organisasi, terutama ketika dihadapkan pada tuntutan efisiensi dan pelayanan publik yang berkualitas. Meski demikian, reduksi kepemimpinan birokratis semata-mata sebagai sumber inefisiensi merupakan pandangan yang tidak sepenuhnya utuh. Dalam sistem sosial yang plural dan berjenjang seperti Indonesia, birokrasi justru berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi yang menjaga keteraturan, kepastian hukum, dan kontinuitas kebijakan. Oleh karena itu, kepemimpinan birokratis harus dipahami secara dialektis, yakni sebagai model yang memiliki keterbatasan sekaligus keunggulan struktural dalam menjamin keberlangsungan organisasi.

¹⁰ Faivre, A., *Access to Western Esotericism*. New York: Albany: State University of New York Press. (1994).



Efektivitas kepemimpinan birokratis sangat ditentukan oleh cara prinsip-prinsip dasarnya diinternalisasikan dan dijalankan dalam praktik. Handayani mengemukakan bahwa birokrasi akan berfungsi optimal apabila dijalankan berdasarkan prinsip profesionalisme, rasionalitas, dan netralitas. Profesionalisme menuntut bahwa setiap pejabat dan aparatur menjalankan tugasnya berdasarkan kompetensi dan keahlian, bukan atas dasar relasi personal atau afiliasi tertentu. Rasionalitas mengharuskan pengambilan keputusan didasarkan pada pertimbangan objektif dan analisis yang dapat diuji secara logis. Sementara itu, netralitas menekankan pentingnya sikap tidak memihak, khususnya dalam konteks pelayanan publik dan pengelolaan kepentingan bersama. Ketika ketiga prinsip ini diabaikan, birokrasi berpotensi mengalami distorsi fungsi dan kehilangan legitimasi sosialnya. Sebaliknya, ketika dijalankan secara konsisten, kepemimpinan birokratis justru menjadi pilar penting dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang akuntabel dan berkeadilan.¹¹

Karakteristik fundamental kepemimpinan birokratis tercermin secara nyata dalam keberadaan aturan formal dan prosedur tertulis yang mengikat seluruh elemen organisasi. Aturan tersebut berfungsi sebagai kerangka normatif yang mengarahkan perilaku organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kejelasan prosedur tidak hanya memberikan kepastian hukum, tetapi juga menciptakan standar kerja yang dapat dievaluasi secara objektif. Selain itu, struktur hierarki wewenang menjadi ciri esensial yang memungkinkan adanya pembagian peran, mekanisme koordinasi, serta sistem

¹¹ M. Fihim, *Rekonstruksi Regulasi Kewenangan Penyadapan Dalam Rangka Perlindungan Hak Asasi Manusia Berbasis Nilai Keadilan* (repository.unissula.ac.id, 2022), <http://repository.unissula.ac.id/id/eprint/30936>.



pertanggungjawaban yang jelas. Hierarki ini bukan sekadar simbol kekuasaan, melainkan instrumen pengendalian organisasi yang memastikan bahwa setiap keputusan memiliki dasar otoritas yang sah. Dalam kerangka ini, kepemimpinan birokratis berperan sebagai penghubung antara kebijakan normatif dan implementasi operasional dalam organisasi.

Di samping itu, prinsip impersonalitas dan spesialisasi tugas memperkuat rasionalitas kepemimpinan birokratis. Impersonalitas menegaskan bahwa relasi kerja dalam organisasi tidak didasarkan pada ikatan emosional atau kepentingan subjektif, melainkan pada fungsi jabatan dan ketentuan formal yang berlaku. Prinsip ini penting untuk mencegah praktik diskriminatif dan penyalahgunaan wewenang. Sementara itu, spesialisasi tugas memungkinkan organisasi membagi pekerjaan secara sistematis sesuai dengan kompetensi masing-masing individu, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dalam konteks organisasi publik dan lembaga pendidikan, spesialisasi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan akuntabilitas kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan birokratis pada hakikatnya merupakan sistem kepemimpinan yang dirancang untuk menyeimbangkan kebutuhan akan keteraturan struktural dengan tuntutan rasionalitas dan profesionalisme organisasi

2. Good Governance dalam Konteks Pendidikan

Good governance merupakan konsep tata kelola yang tidak hanya relevan dalam ranah pemerintahan, tetapi juga memiliki signifikansi yang tinggi dalam pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Dalam konteks Indonesia, konsep ini mulai mengemuka pada era reformasi sebagai respons terhadap praktik birokrasi yang selama periode sebelumnya dinilai sarat dengan korupsi, tertutup terhadap



pengawasan publik, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pendidikan sebagai sektor strategis tidak dapat dilepaskan dari tuntutan tata kelola yang baik, karena keberhasilannya sangat bergantung pada kepercayaan publik dan efektivitas pengelolaan sumber daya. Madrasah, sebagai lembaga pendidikan yang memadukan fungsi akademik dan pembinaan nilai keagamaan, menghadapi tuntutan ganda untuk tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga mampu menunjukkan praktik pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kualitas layanan. Oleh karena itu, penerapan good governance dalam madrasah menjadi kebutuhan struktural sekaligus moral dalam upaya meningkatkan mutu dan legitimasi pendidikan Islam.¹²

Dalam perspektif akademik, Dwiyanto menegaskan bahwa good governance dalam sektor pendidikan harus bertumpu pada prinsip transparansi sebagai fondasi utama tata kelola yang sehat. Transparansi mengandung makna keterbukaan informasi yang memungkinkan seluruh pemangku kepentingan, seperti orang tua, masyarakat, dan pemerintah, untuk mengetahui dan mengawasi proses pengelolaan pendidikan. Dalam konteks madrasah, transparansi mencakup keterbukaan terkait penggunaan anggaran, pengelolaan kurikulum, serta penetapan kebijakan kelembagaan. Keterbukaan ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Tanpa transparansi, madrasah berpotensi terjebak dalam praktik pengelolaan yang tertutup dan sulit dievaluasi secara objektif. Dengan demikian,

¹² A. Anita, "Integrasi Nilai-Nilai Qur'ani Dan Hadis Dalam Kurikulum Madrasah: Jawaban Atas Krisis Moral Siswa Abad 21," *Arba: Jurnal Studi Keislaman*, 2025, <https://ejournal.albahriah-institut.org/index.php/arba/article/view/6>.



transparansi bukan sekadar tuntutan administratif, melainkan prasyarat normatif bagi terwujudnya tata kelola madrasah yang berintegritas dan berkelanjutan.

Prinsip akuntabilitas merupakan elemen sentral lain dalam good governance yang memiliki implikasi langsung terhadap kepemimpinan madrasah. Akuntabilitas menuntut pimpinan madrasah untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada publik dan pemangku kepentingan terkait. Dalam kerangka ini, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan administratif, tetapi juga sebagai aktor moral yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan lembaga yang dipimpinnya. Akuntabilitas mencakup aspek keuangan, akademik, maupun manajerial, sehingga menuntut adanya sistem pelaporan yang jelas dan dapat diakses. Selain itu, good governance juga menekankan pentingnya partisipasi, yaitu keterlibatan aktif guru, orang tua, dan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program pendidikan. Partisipasi ini memperkuat legitimasi kebijakan dan mendorong terciptanya rasa memiliki terhadap madrasah sebagai institusi bersama.

Selain transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, good governance dalam madrasah juga menuntut adanya efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, baik dalam aspek akademik maupun pembentukan karakter peserta didik. Sementara itu, efisiensi mengacu pada kemampuan memanfaatkan sumber daya yang terbatas secara optimal tanpa pemborosan. Dalam praktiknya, tuntutan efektivitas dan efisiensi sering kali menjadi tantangan bagi madrasah, terutama yang



bergantung pada dana masyarakat atau bantuan pemerintah yang terbatas. Oleh karena itu, penerapan good governance mendorong pimpinan madrasah untuk mengembangkan perencanaan yang matang, sistem evaluasi yang berkelanjutan, serta inovasi manajerial yang tetap berada dalam koridor regulasi. Dengan pengelolaan yang efektif dan efisien, madrasah dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkesinambungan.¹³

Prinsip supremasi hukum melengkapi kerangka good governance dengan menegaskan bahwa seluruh kebijakan dan praktik pengelolaan madrasah harus tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Supremasi hukum menjamin bahwa tata kelola madrasah tidak dijalankan secara arbitrer, melainkan berdasarkan norma hukum yang memberikan kepastian dan perlindungan bagi seluruh warga madrasah. Namun demikian, dalam praktiknya, penerapan good governance di madrasah masih menghadapi berbagai kendala struktural dan kultural. Rendahnya kapasitas manajerial pimpinan, keterbatasan anggaran, serta budaya birokrasi yang masih menekankan kepatuhan formal daripada kualitas layanan sering menjadi hambatan utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan good governance tidak cukup hanya pada tataran normatif, tetapi memerlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia, reformasi budaya organisasi, dan komitmen kelembagaan yang berkelanjutan.

3. Tata Kelola Madrasah: Antara Birokrasi dan Nilai Keagamaan

¹³ K. Anugrah Aditya, "Proses Pelayanan Informasi Dalam Humas Pemerintahan: Studi Deskriptif Mengenai Proses Pengelolaan Informasi Kegiatan Kehumasan Dalam Humas Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat Dalam Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Good Governance" (Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, 2025).



Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam menempati posisi yang khas dalam sistem pendidikan nasional karena memiliki karakter ganda yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Di satu sisi, madrasah merupakan institusi pendidikan formal yang tunduk pada regulasi negara, termasuk standar kurikulum, sistem administrasi, dan mekanisme akuntabilitas publik. Di sisi lain, madrasah juga mengemban mandat moral dan religius sebagai wahana internalisasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan peserta didik dan masyarakat. Dualitas ini menempatkan madrasah pada ruang yang kompleks, karena tuntutan profesionalisme administratif sering kali harus berjalan seiring dengan misi pembinaan akhlak dan spiritualitas. Oleh karena itu, tata kelola madrasah tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan lembaga pendidikan umum, melainkan harus dirancang secara integratif agar mampu mengakomodasi kepentingan negara sekaligus aspirasi keagamaan masyarakat. Kegagalan memahami karakter ganda ini berpotensi menimbulkan ketegangan antara kepatuhan administratif dan substansi nilai-nilai Islam.

Dalam kerangka konseptual pendidikan Islam, Abuddin Nata menegaskan bahwa tata kelola madrasah harus memperhatikan dimensi normatif sebagai fondasi utama. Dimensi normatif merujuk pada ajaran Islam yang menekankan nilai kejujuran, amanah, keadilan, dan tanggung jawab dalam setiap aspek pengelolaan lembaga pendidikan. Nilai-nilai tersebut bukan sekadar simbol religius, melainkan prinsip etis yang seharusnya mewarnai seluruh proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan madrasah. Kepemimpinan madrasah dituntut untuk menjadikan nilai-nilai Islam sebagai pedoman moral dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, serta proses pembelajaran. Apabila dimensi normatif ini



diabaikan, madrasah berisiko kehilangan identitas keislamannya dan tereduksi menjadi sekadar institusi administratif. Dengan demikian, dimensi normatif berfungsi sebagai landasan etik yang memberikan arah dan legitimasi moral bagi seluruh praktik tata kelola madrasah.

Selain dimensi normatif, tata kelola madrasah juga harus memperhatikan dimensi struktural yang berkaitan dengan sistem birokrasi dan regulasi formal negara. Dimensi ini mencakup kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, standar nasional pendidikan, serta mekanisme administrasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam konteks ini, madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola modern seperti transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kerja. Struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang sistematis, serta prosedur administrasi yang tertib menjadi prasyarat bagi berjalannya madrasah secara profesional. Namun, dimensi struktural tidak boleh dipahami secara kaku dan terlepas dari nilai-nilai keislaman. Tantangan utama madrasah adalah bagaimana mengelola struktur birokrasi secara rasional tanpa mengorbankan fleksibilitas dan sensitivitas terhadap misi moral yang diembannya. Oleh karena itu, integrasi antara struktur birokrasi dan nilai religius menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

Dimensi kultural melengkapi dua dimensi sebelumnya dengan menekankan pentingnya konteks sosial dan budaya di sekitar madrasah. Madrasah tidak berdiri di ruang hampa, melainkan tumbuh dan berkembang dalam lingkungan masyarakat yang memiliki tradisi, nilai sosial, dan kearifan lokal tertentu. Tata kelola madrasah yang efektif harus mampu membaca dan merespons dinamika kultural tersebut secara bijaksana. Pimpinan madrasah dituntut untuk menjembatani dimensi normatif, struktural, dan kultural secara seimbang agar



madrasah dapat diterima dan didukung oleh masyarakat. Ketidakmampuan mengelola keseimbangan ini berpotensi menimbulkan disfungsi tata kelola, baik dalam aspek administratif maupun moral. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan madrasah tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga dari kemampuannya membangun legitimasi sosial dan kepercayaan publik berbasis nilai-nilai Islam dan budaya lokal.

4. Data Empiris Madrasah di Lombok

Berdasarkan data Sistem Informasi Geografis (GIS) Madrasah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat tahun 2025, jumlah madrasah di Pulau Lombok menunjukkan skala yang sangat signifikan dalam peta pendidikan Islam nasional. Lombok Tengah tercatat memiliki 1.040 madrasah, Lombok Timur sebanyak 864 madrasah, Lombok Barat 410 madrasah, dan Lombok Utara 135 madrasah. Distribusi ini mengindikasikan bahwa madrasah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan alternatif, melainkan sebagai institusi utama yang menopang penyelenggaraan pendidikan bagi masyarakat Muslim di wilayah tersebut. Kuantitas madrasah yang besar juga mencerminkan tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap madrasah sebagai sarana pendidikan formal yang selaras dengan nilai-nilai keislaman. Dalam konteks ini, madrasah menjadi bagian integral dari ekosistem pendidikan daerah, yang berperan strategis dalam membentuk karakter, pengetahuan, dan identitas keagamaan generasi muda Lombok.

Sebaran jumlah madrasah yang tidak merata antarwilayah juga mencerminkan dinamika sosial, demografis, dan kultural masyarakat Lombok. Lombok Tengah dan Lombok Timur, sebagai wilayah dengan populasi yang lebih besar dan tradisi keislaman yang kuat,



menunjukkan konsentrasi madrasah yang tinggi dibandingkan dengan Lombok Barat dan Lombok Utara. Fenomena ini menegaskan bahwa perkembangan madrasah sangat dipengaruhi oleh kebutuhan pendidikan masyarakat serta peran tokoh agama dan lembaga sosial keagamaan setempat. Madrasah tumbuh sebagai respon atas tuntutan masyarakat akan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembinaan moral dan spiritual. Oleh karena itu, keberadaan madrasah di Lombok tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial-budaya yang melingkupinya, di mana pendidikan Islam menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari masyarakat.

Data tahun 2023 memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kondisi madrasah, khususnya di Kabupaten Lombok Utara. Tercatat terdapat 38 Madrasah Ibtidaiyah swasta dengan jumlah guru sebanyak 405 orang dan peserta didik mencapai 3.502 siswa. Selain itu, terdapat 26 Madrasah Aliyah swasta dengan 337 guru dan 2.037 siswa. Data ini menunjukkan bahwa madrasah swasta memegang peran dominan dalam penyediaan layanan pendidikan Islam di wilayah tersebut. Keberadaan ribuan peserta didik dan ratusan tenaga pendidik menegaskan bahwa madrasah merupakan institusi yang memiliki daya jangkauan luas serta kontribusi nyata dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat. Madrasah tidak hanya menjadi tempat transfer pengetahuan formal, tetapi juga menjadi ruang pembentukan nilai, sikap, dan etika keislaman sejak usia dini hingga tingkat pendidikan menengah.

Keberadaan madrasah dalam jumlah besar juga membawa implikasi penting terhadap tata kelola pendidikan Islam di Lombok. Madrasah berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam yang berkelanjutan, baik melalui kurikulum formal maupun



praktik sosial-keagamaan di lingkungan sekolah. Dalam konteks ini, madrasah berperan sebagai agen sosialisasi nilai-nilai keislaman yang membentuk pola pikir dan perilaku peserta didik. Peran strategis ini menuntut adanya tata kelola madrasah yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada mutu. Tanpa sistem pengelolaan yang baik, besarnya jumlah madrasah justru berpotensi menimbulkan persoalan administratif dan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, data kuantitatif mengenai jumlah madrasah harus dibaca secara kritis sebagai dasar perumusan kebijakan pengelolaan madrasah yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, data empiris mengenai madrasah di Pulau Lombok menegaskan posisi sentral lembaga ini dalam pembangunan pendidikan dan keagamaan masyarakat. Madrasah tidak hanya menjadi institusi pendidikan formal yang memenuhi kebutuhan administratif negara, tetapi juga menjadi ruang strategis dalam pembentukan identitas keislaman masyarakat Lombok. Dengan jumlah lembaga, guru, dan peserta didik yang besar, madrasah memiliki potensi besar untuk berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Namun, potensi tersebut hanya dapat diwujudkan apabila diiringi dengan penguatan kepemimpinan, tata kelola, dan kepatuhan administrasi yang memadai. Oleh karena itu, keberadaan data ini menjadi dasar penting bagi kajian akademik dan perumusan kebijakan yang bertujuan memperkuat peran madrasah sebagai pilar utama pendidikan Islam di daerah.

5. Kepatuhan Administrasi dalam Madrasah

Kepatuhan administrasi merupakan salah satu prasyarat fundamental dalam mewujudkan tata kelola madrasah yang efektif, transparan, dan berkelanjutan. Administrasi yang tertib tidak hanya



berfungsi sebagai perangkat teknis, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian organisasi yang memastikan seluruh aktivitas pendidikan berjalan sesuai dengan perencanaan dan regulasi yang berlaku. Dalam konteks madrasah, administrasi mencakup pengelolaan keuangan yang akuntabel, pencatatan akademik peserta didik, pengarsipan dokumen kelembagaan, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Kualitas administrasi sangat menentukan tingkat kepercayaan publik terhadap madrasah sebagai lembaga pendidikan formal. Tanpa sistem administrasi yang baik, madrasah akan mengalami kesulitan dalam mengukur kinerja, mengevaluasi program, dan mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya. Oleh karena itu, kepatuhan administrasi tidak dapat dipahami sebagai kewajiban formal semata, melainkan sebagai fondasi utama dalam membangun tata kelola madrasah yang profesional dan kredibel.¹⁴

Secara teoretis, administrasi pendidikan memiliki fungsi strategis dalam mengatur, mengawasi, dan mendukung seluruh proses pembelajaran agar berlangsung secara sistematis dan terarah. Purwanto menegaskan bahwa administrasi pendidikan berperan sebagai mekanisme pengorganisasian yang memastikan tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Melalui administrasi yang tertib, setiap kegiatan pembelajaran dapat direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara terukur. Dalam konteks tata kelola madrasah, administrasi juga menjadi instrumen utama untuk mewujudkan prinsip

¹⁴ A. Akadun, "Analysis of Pseudo-Decentralization and Financial Dependency in the Implementation of Regional Autonomy in Sumedang Regency of Indonesia," *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 2024, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1232585>; Widodo Dwi Ismail Aziz, "Reformasi Birokrasi Di Era Digital: Optimalisasi Teknologi Dalam Meningkatkan Efisiensi Administrasi," *Jurnal Agama Dan Sosial Humaniora* 2, no. 1 (2025): 53–59, <https://doi.org/10.15575/jash.v2i1.1282>.



transparansi dan akuntabilitas. Ketika administrasi tidak dijalankan dengan baik, madrasah akan menghadapi risiko ketidakteraturan, lemahnya pengawasan internal, serta rendahnya akuntabilitas publik. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada aspek manajerial, tetapi juga berpotensi mengganggu kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian, administrasi yang tertib merupakan prasyarat mutlak bagi terciptanya tata kelola madrasah yang sehat dan berorientasi pada mutu.

Dalam praktiknya, kepatuhan administrasi di madrasah sering kali menghadapi kendala serius, salah satunya adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Banyak guru maupun kepala madrasah yang tidak memiliki latar belakang pendidikan atau pelatihan khusus di bidang administrasi dan manajemen pendidikan. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan administrasi dilakukan secara seadanya dan lebih bersifat rutin daripada sistematis. Kurangnya pemahaman terhadap prosedur administrasi modern, termasuk pengelolaan keuangan dan pelaporan berbasis data, berdampak pada rendahnya kualitas administrasi madrasah. Selain itu, beban kerja guru yang tinggi sering kali membuat tugas administratif dipandang sebagai kewajiban tambahan yang kurang mendapatkan perhatian serius. Akibatnya, administrasi tidak dikelola secara optimal dan cenderung bersifat reaktif. Permasalahan kapasitas sumber daya manusia ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi administratif menjadi kebutuhan mendesak dalam upaya memperkuat tata kelola madrasah.

Permasalahan lain yang menghambat kepatuhan administrasi adalah kuatnya budaya paternalistik dalam pengelolaan madrasah. Dalam budaya ini, pengambilan keputusan dan pengelolaan kelembagaan lebih banyak bergantung pada figur pimpinan daripada



pada sistem dan prosedur yang baku. Kepala madrasah sering kali menjadi pusat otoritas tunggal, sementara mekanisme administrasi berjalan berdasarkan kebiasaan dan kepercayaan personal. Selain itu, minimnya supervisi eksternal dari pemerintah atau instansi terkait turut memperlemah praktik administrasi di madrasah. Lemahnya pengawasan menyebabkan pelanggaran administratif tidak terdeteksi secara dini dan tidak mendapatkan tindak lanjut yang memadai. Kondisi ini menciptakan ruang bagi praktik administrasi yang tidak tertib dan kurang akuntabel. Oleh karena itu, budaya paternalistik dan lemahnya supervisi eksternal menjadi dua faktor struktural yang secara signifikan memengaruhi rendahnya kepatuhan administrasi di madrasah.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, kepatuhan administrasi di madrasah tetap memiliki peluang untuk ditingkatkan melalui penerapan prinsip-prinsip good governance. Penerapan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dapat mendorong terciptanya sistem administrasi yang lebih tertib dan profesional. Digitalisasi arsip dan sistem pencatatan menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi administrasi. Selain itu, pelatihan manajemen dan administrasi bagi kepala madrasah serta tenaga pendidik perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.¹⁵ Keterlibatan masyarakat dan komite madrasah dalam pengawasan juga dapat memperkuat akuntabilitas publik. Dengan mengintegrasikan prinsip good governance ke dalam tata kelola madrasah, kepatuhan administrasi tidak hanya dapat ditingkatkan secara teknis, tetapi juga diperkuat secara kultural dan institusional

¹⁵ Fatmawati, I., & Nugraha, A. (2022). Digitalisasi Administrasi Pendidikan: Tantangan dan Peluang di Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 55–68



sebagai bagian dari komitmen bersama terhadap mutu pendidikan Islam.

6. Integrasi: Birokrasi, Good Governance, dan Tata Kelola Madrasah

Kepemimpinan birokratis dalam praktik sering dipersepsikan sebagai model kepemimpinan yang kaku, hierarkis, dan kurang responsif terhadap dinamika organisasi. Persepsi ini muncul karena birokrasi tradisional lebih menekankan kepatuhan prosedural daripada partisipasi dan inovasi. Di sisi lain, prinsip good governance justru menekankan keterbukaan, partisipasi, fleksibilitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi publik. Perbedaan karakter tersebut kerap menimbulkan anggapan bahwa kepemimpinan birokratis dan good governance berada dalam posisi yang saling bertentangan. Namun, dalam konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, dikotomi ini tidak selalu relevan. Kepemimpinan birokratis tetap dibutuhkan untuk menjamin keteraturan dan kepastian hukum, sementara prinsip good governance diperlukan untuk memastikan tata kelola yang demokratis dan berorientasi pada kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, tantangan utama bukanlah memilih salah satu, melainkan mengintegrasikan keduanya secara proporsional dan kontekstual.¹⁶

Integrasi antara kepemimpinan birokratis dan prinsip good governance dapat dicapai apabila pimpinan madrasah mampu mengadopsi karakter birokrasi modern yang rasional dan adaptif. Birokrasi modern tidak lagi dipahami sebagai sistem yang semata-mata kaku, melainkan sebagai mekanisme organisasi yang berbasis aturan namun tetap terbuka terhadap perubahan. Dalam kerangka ini,

¹⁶ A. M. Abdou, "Good Governance and COVID-19: The Digital Bureaucracy to Response the Pandemic (Singapore as a Model)," in *Journal of Public Affairs*, vol. 21, no. 4, 2021, <https://doi.org/10.1002/pa.2656>.



rasionalitas birokrasi harus diarahkan untuk mendukung efektivitas dan akuntabilitas, bukan sekadar kepatuhan formal. Pada saat yang sama, prinsip good governance perlu diinternalisasikan sebagai nilai dasar dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan madrasah. Integrasi ini menuntut kepemimpinan yang memiliki kapasitas manajerial sekaligus sensitivitas sosial dan moral. Dengan demikian, kepemimpinan madrasah berperan sebagai aktor kunci yang menjembatani tuntutan struktural birokrasi dengan nilai-nilai partisipatif dan transparan yang menjadi inti good governance.

Salah satu strategi utama dalam mewujudkan integrasi tersebut adalah reformasi administrasi madrasah. Reformasi administrasi diarahkan pada pembangunan sistem pencatatan dan pelaporan yang transparan, mudah diakses, dan akuntabel. Administrasi tidak lagi diposisikan sebagai beban teknis, melainkan sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja madrasah. Sistem administrasi yang tertata memungkinkan pimpinan madrasah dan pemangku kepentingan untuk memantau penggunaan anggaran, perkembangan akademik, serta capaian program secara objektif. Transparansi administrasi juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap madrasah. Dengan demikian, reformasi administrasi menjadi fondasi penting bagi integrasi birokrasi dan good governance, karena menyediakan kerangka kerja yang jelas, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara institusional.

Strategi berikutnya adalah penerapan kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan madrasah. Kepemimpinan partisipatif menuntut kepala madrasah untuk membuka ruang dialog dan keterlibatan aktif bagi guru, peserta didik, orang tua, serta masyarakat. Dalam pendekatan ini, pengambilan keputusan tidak sepenuhnya bersifat top-down, tetapi



melibatkan pertimbangan dan aspirasi berbagai pihak. Partisipasi tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan madrasah. Dalam kerangka good governance, partisipasi merupakan prasyarat penting bagi akuntabilitas dan legitimasi kebijakan. Ketika kepemimpinan birokratis dipadukan dengan pendekatan partisipatif, struktur organisasi tetap terjaga, namun proses pengelolaan menjadi lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan nyata warga madrasah.

Digitalisasi tata kelola madrasah juga menjadi strategi penting dalam mendukung integrasi kepemimpinan birokratis dan good governance. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan peningkatan efisiensi, akurasi, dan kecepatan dalam pengelolaan administrasi. Sistem digital dapat digunakan untuk pengarsipan dokumen, pencatatan keuangan, pelaporan akademik, serta komunikasi antara madrasah dan pemangku kepentingan. Digitalisasi tidak hanya mengurangi ketergantungan pada prosedur manual yang rentan kesalahan, tetapi juga memperkuat transparansi dan pengawasan. Dalam konteks birokrasi modern, teknologi berperan sebagai alat rasionalisasi kerja, sementara dalam perspektif good governance, teknologi mendukung keterbukaan informasi dan akuntabilitas publik. Oleh karena itu, digitalisasi tata kelola menjadi jembatan penting antara tuntutan efisiensi birokrasi dan nilai-nilai governance yang demokratis.¹⁷

Strategi terakhir yang tidak kalah penting adalah internalisasi nilai-nilai religius dalam seluruh praktik tata kelola madrasah. Sebagai

¹⁷ A. K. Abdulkareem, "Bytes and Bureaucracy: Unraveling the Relationship between Digital Overload and Job Attitudes in the Public Sector," in *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2025, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2024-0122>.



lembaga pendidikan Islam, madrasah memiliki tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik manajemen selaras dengan etika Islam, seperti keadilan, kejujuran, dan amanah. Internalisasi nilai religius berfungsi sebagai landasan etik yang mengarahkan penggunaan kewenangan birokratis agar tidak menyimpang dari tujuan pendidikan Islam. Nilai-nilai tersebut juga memperkuat legitimasi kepemimpinan madrasah di mata masyarakat. Dengan mengintegrasikan nilai religius ke dalam kepemimpinan birokratis dan prinsip good governance, madrasah dapat membangun tata kelola yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermakna secara moral dan spiritual.

7. Tantangan dan Prospek ke Depan

Penerapan kepemimpinan birokratis, prinsip good governance, dan tata kelola madrasah di Indonesia hingga saat ini masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural yang kompleks. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berada dalam posisi yang tidak mudah karena harus menyesuaikan diri dengan tuntutan regulasi negara sekaligus memenuhi ekspektasi sosial dan religius masyarakat. Integrasi antara birokrasi modern dan nilai-nilai governance yang partisipatif belum sepenuhnya berjalan optimal di banyak madrasah. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, lemahnya kapasitas manajerial, serta masih kuatnya pola pengelolaan tradisional. Dalam konteks ini, kepemimpinan madrasah dituntut untuk mampu mengelola ketegangan antara tuntutan administratif dan misi pendidikan Islam secara seimbang. Tantangan-tantangan tersebut tidak hanya berdampak pada efektivitas tata kelola, tetapi juga berimplikasi pada kualitas layanan pendidikan dan tingkat kepercayaan publik terhadap madrasah sebagai institusi formal yang akuntabel.



Salah satu tantangan utama dalam penerapan tata kelola madrasah adalah keterbatasan anggaran, terutama pada madrasah swasta yang jumlahnya sangat dominan di Indonesia. Banyak madrasah swasta masih bergantung pada iuran masyarakat sebagai sumber pendanaan utama, yang nilainya relatif terbatas dan tidak selalu stabil. Kondisi ini berdampak langsung pada kemampuan madrasah dalam memenuhi standar sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta penerapan sistem administrasi modern. Keterbatasan anggaran juga membatasi ruang inovasi dalam pengelolaan madrasah, karena sebagian besar dana hanya digunakan untuk kebutuhan operasional dasar. Akibatnya, prinsip-prinsip good governance seperti transparansi berbasis sistem, pelaporan akuntabel, dan pemanfaatan teknologi informasi sulit diterapkan secara optimal. Oleh karena itu, persoalan anggaran menjadi faktor struktural yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kepemimpinan birokratis dan tata kelola madrasah yang profesional.

Selain keterbatasan anggaran, kualitas sumber daya manusia juga menjadi tantangan serius dalam pengelolaan madrasah. Sebagian besar tenaga pendidik dan pengelola madrasah belum memiliki kompetensi yang memadai di bidang administrasi dan manajemen pendidikan modern. Banyak kepala madrasah dan guru direkrut berdasarkan latar belakang keilmuan keagamaan, namun tidak dibekali pelatihan manajerial yang memadai. Kondisi ini menyebabkan praktik administrasi dan tata kelola sering berjalan secara konvensional dan kurang sistematis. Keterbatasan kompetensi juga berdampak pada rendahnya kemampuan madrasah dalam menyusun perencanaan strategis, laporan keuangan yang akuntabel, serta evaluasi kinerja berbasis data. Tanpa peningkatan kapasitas sumber daya manusia,



penerapan prinsip good governance hanya akan bersifat normatif dan tidak menyentuh praktik kelembagaan secara nyata. Oleh karena itu, penguatan kompetensi SDM menjadi kebutuhan mendesak dalam reformasi tata kelola madrasah.

Tantangan berikutnya yang tidak kalah penting adalah masih kuatnya budaya birokrasi lama dalam pengelolaan madrasah. Praktik nepotisme, kolusi, dan tertutupnya informasi masih ditemukan di sejumlah madrasah, terutama yang dikelola secara kekeluargaan atau berbasis figur tertentu. Budaya birokrasi seperti ini bertentangan dengan prinsip good governance yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Ketergantungan pada figur pimpinan sering kali melemahkan sistem dan prosedur formal, sehingga tata kelola madrasah menjadi rentan terhadap penyalahgunaan kewenangan. Selain itu, minimnya keterbukaan informasi kepada masyarakat menyebabkan rendahnya pengawasan publik terhadap kinerja madrasah. Budaya birokrasi lama ini tidak hanya menghambat reformasi kelembagaan, tetapi juga memperlambat adaptasi madrasah terhadap tuntutan tata kelola modern. Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi menjadi tantangan yang bersifat jangka panjang dan membutuhkan komitmen kepemimpinan yang kuat.¹⁸

Khusus di wilayah Lombok, tantangan penerapan tata kelola madrasah semakin kompleks meskipun jumlah madrasah tergolong sangat besar. Banyak madrasah masih menghadapi keterbatasan infrastruktur fisik dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem digital. Kondisi ini mendorong pemerintah pusat melalui Kementerian

¹⁸ Kurniawan, D., & Setiawan, I. (2020). Prinsip Good Governance dalam Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Governance and Policy*, 5(2), 97–110.



Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk melakukan renovasi terhadap 14 madrasah di Provinsi Nusa Tenggara Barat pada periode 2022–2023 dengan total anggaran sekitar Rp 60,6 miliar, termasuk di Lombok Barat, Lombok Tengah, dan Lombok Timur. Program renovasi ini menunjukkan adanya komitmen negara dalam meningkatkan kualitas sarana pendidikan Islam di daerah. Namun demikian, perbaikan infrastruktur fisik perlu diikuti dengan penguatan tata kelola dan manajemen agar investasi tersebut berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan dan administrasi madrasah.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, prospek pengembangan tata kelola madrasah di Indonesia tetap menunjukkan peluang yang menjanjikan. Kebijakan desentralisasi pendidikan memberikan ruang yang lebih luas bagi madrasah untuk mengembangkan model tata kelola yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lokal. Dengan kewenangan yang lebih besar, madrasah dapat berinovasi dalam pengelolaan kelembagaan tanpa kehilangan prinsip-prinsip good governance. Peluang ini memungkinkan integrasi antara kepemimpinan birokratis yang tertib dengan pendekatan partisipatif dan kontekstual. Apabila didukung oleh peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, dan perubahan budaya organisasi, madrasah berpotensi menjadi model tata kelola pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, tantangan yang ada seharusnya dipandang sebagai momentum strategis untuk melakukan reformasi tata kelola madrasah secara lebih sistematis dan berorientasi masa depan.

D. Conclusion

Kepemimpinan birokratis, prinsip good governance, tata kelola madrasah, dan kepatuhan administrasi adalah empat aspek yang saling



terkait. Kepemimpinan birokratis memberikan kerangka aturan yang jelas, good governance menghadirkan nilai partisipasi dan akuntabilitas, tata kelola madrasah menjadi wadah implementasi keduanya, sementara kepatuhan administrasi menjadi fondasi teknis yang memastikan tata kelola berjalan efektif.

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam memiliki peluang besar untuk menjadi contoh tata kelola pendidikan yang baik di Indonesia. Hal ini hanya mungkin tercapai jika pimpinan madrasah mampu mengintegrasikan nilai birokrasi modern, prinsip good governance, dan etika keislaman dalam setiap aspek manajemennya.



References

- Hamid, A., & Yuliani, R. (2023). Kepemimpinan birokratis dan implementasi tata kelola madrasah di era disrupsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 11(1), 88–102.
- Anshori, D. (2021). Good governance dalam pendidikan Islam: Perspektif manajemen madrasah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 9(2), 134–147.
- Nurhadi, M., & Sari, N. (2024). Kepatuhan administrasi madrasah: Studi kasus madrasah swasta di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 12(1), 21–36.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). *The logic of appropriateness*. In *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2019). *Governance, politics and the state*. Red Globe Press / Palgrave Macmillan.
- Diamond, L. (2015). Facing up to the democratic recession. *Journal of Democracy*, 26(1), 141–155.
- Esposito, J. L., & Voll, J. O. (2001). Islam and democracy. *Humanities*, 22(3), 26–31.
- Inglehart, R., & Norris, P. (2016). Trump, Brexit, and the rise of populism: Economic have-nots and cultural backlash. *Comparative Political Studies* / Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Faivre, A. (1994). *Access to Western esotericism*. State University of New York Press.
- Fihim, M. (2022). *Rekonstruksi regulasi kewenangan penyadapan dalam rangka perlindungan hak asasi manusia berbasis nilai keadilan*. Repository Universitas Islam Sultan Agung.
- Anita, A. (2025). Integrasi nilai-nilai Qur’ani dan hadis dalam kurikulum madrasah: Jawaban atas krisis moral siswa abad ke-21. *Arba: Jurnal Studi Keislaman*.
- Aditya, K. A. (2025). *Proses pelayanan informasi dalam humas pemerintahan: Studi deskriptif pengelolaan informasi kegiatan kehumasan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan good governance*. Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran.
- Akadun, A. (2024). Analysis of pseudo-decentralization and financial dependency in the implementation of regional autonomy in Sumedang Regency of Indonesia. *Viešoji Politika ir Administravimas*.
- Aziz, W. D. I. (2025). Reformasi birokrasi di era digital: Optimalisasi teknologi dalam meningkatkan efisiensi administrasi. *Jurnal Agama dan Sosial Humaniora*, 2(1), 53–59.



- Fatmawati, I., & Nugraha, A. (2022). Digitalisasi administrasi pendidikan: Tantangan dan peluang di madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 55–68.
- Abdou, A. M. (2021). Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model). *Journal of Public Affairs*, 21(4).
- Abdulkareem, A. K. (2025). Bytes and bureaucracy: Unraveling the relationship between digital overload and job attitudes in the public sector. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
- Kurniawan, D., & Setiawan, I. (2020). Prinsip good governance dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Governance and Policy*, 5(2), 97–110.

