

Faktor-Faktor Kunci Kepemimpinan dalam Mewujudkan Profesionalisme Kepala Madrasah

RR Noor Khalifah Yuliasti

MI Ma'arif Candran, Sleman

E-mail: yuliastinoorkhalifah@gmail.com

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan. Pendidikan merupakan elemen yang sangat penting untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas, cerdas, damai, terbuka, demokratis dan mampu bersaing serta meningkatkan kesejahteraan semua warga negara Indonesia. Dengan sumber yang bermutu, Indonesia diharapkan dapat menghadapi berbagai perubahan dan tantangan globalisasi yang sedang dan akan terjadi. Oleh karena itu, program pendidikan hendaknya senantiasa ditinjau dan diperbaiki. Kepala sekolah merupakan salah satu aktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengelola dan mengembangkan berbagai aspek/unsur yang terdapat pada sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif dan efisien.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Profesionalisme Kepala Madrasah*

Pendahuluan

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah, sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepemimpinan merupakan sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahan, masyarakat dalam suatu lingkungan sosial, organisasi atau negara. Dengan demikian, makna kepemimpinan bersifat aplikatif dan realistis. Kepemimpinan merupakan daya dan upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Kepemimpinan merupakan historis yang muncul sebagai akibat dari adanya masyarakat. Semenjak manusia menempati bumi dan berusaha mempertahankan kehidupannya, kepemimpinan mulai menunjukkan kekuatan. Orang yang terkuat akan menjadi pemimpin kelompok dan penentu kepemilikan makanan bagi kelompoknya. Saat itu kepemimpinan muncul sebagai gejala alamiah untuk bertahan hidup, yang pada awalnya terseleksi secara ilmiah.

Kriteria Kepala Madrasah Ideal

Secara etimologi, kepala madrasah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah “kekepalasekolahan”, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah. Pemimpin di lembaga pendidikan disebut juga sebagai administrator madrasah (*school administrator*), pimpinan madrasah (*school leadership*), atau manajer madrasah (*school manager*). Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Kepala madrasah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan pada satu bidang agar mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Kepemimpinan melibatkan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki tugas utama kepala madrasah, yaitu: 1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok, 2) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik, 3) Mengingat tujuan akhir dari perubahan, 4) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antarpihak yang berkaitan, dan 5) Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

Adapun fungsi kepala madrasah sebagai seorang pemimpin adalah memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah, yaitu: a) Memperlakukan semua bawahannya dengan cara yang sama agar tidak terjadi diskriminasi, dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa; b) Memberikan sugesti atau saran kepada para bawahan dalam melaksanakan tugas, seperti guru, staf, dan siswa dalam rangka memelihara, bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing; c) Bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung; d) Katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; e) Menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah; f) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahannya yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan, dan sebagainya.

Peran Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Ideal

Keberhasilan organisasi madrasah sangatlah penting dan ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi. Secara garis besar klasifikasi peranan kepala madrasah dapat dibagi menjadi tiga: *pertama*, peranan yang berkaitan dengan hubungan personal, mencakup kepala madrasah sebagai simbol organisasi, pimpinan, penghubung. *Kedua*, peranan yang berkaitan dengan

informasi, mencakup kepala madrasah sebagai pemonitor, *disseminator*, dan *spokesman* yang menyebarkan informasi ke semua lingkungan organisasi. Ketiga, peranan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, yang mencakup kepala madrasah sebagai *enterpreneur*, *distturbance handler*, penyedia segala sumber, dan negosiator. Kepala madrasah juga harus menjalankan perannya sebagai manajer, yaitu peranan hubungan antar-perseorangan, peranan informasional, sebagai pengambil keputusan.

Kepala madrasah ideal adalah pemimpin yang dapat menjalankan perannya sebagai berikut:

1. Pelaksana (*executive*), yaitu memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.
2. Perencana (*planner*), yaitu membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya telah diperhitungkan dan memiliki tujuan.
3. Ahli (*expert*), yaitu mempunyai keahlian, terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.
4. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*), menjaga agar tidak terjadi perselisihan di antara staf/karyawan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.
5. Mewakili kelompok (*group representative*). Kepala madrasah harus menyadari bahwa baik-buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik-buruk kelompok yang dipimpinnya.
6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, artinya, harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan memberikan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*). Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya kepala madrasah harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
8. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya yakni bertanggung jawab terhadap perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
9. Pencipta memiliki cita-cita. Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis sehingga dalam menjalankan mempunyai garis yang tegas menuju ke arah yang dicita-citakan.
10. Bertindak sebagai ayah (*father figure*). Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Madrasah ideal dapat diwujudkan melalui kepemimpinan yang optimal, yang dapat memainkan perannya sebagai kepala madrasah yang efektif dan efisien, di antaranya:

- a. *Figurehead*, artinya kepala madrasah sebagai lambang madrasah.
- b. *Leadership*, sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang ada, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- c. *Liaison*, menjadi penghubung antara kepentingan kepala madrasah dan kepentingan lingkungan di luar madrasah. Secara internal, kepala madrasah menjadi perantara guru, staf, dan siswa.
- d. *Monitor*, selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan untuk mencegah kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap madrasah.
- e. *Disseminator*, bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagikan informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- f. *Spokesman*, menyebarkan informasi ke lingkungan luar yang dianggap perlu.

- g. *Entrepreneur*, selalu berusaha memperbaiki penampilan madrasah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.
- h. Memperhatikan gangguan (*disturbance handler*), harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- i. Menyediakan segala sumber (*a resource allocator*), bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- j. *A negotiator roles*, harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan madrasah.

Peran kepala madrasah sangat penting dalam semua hal yang berkaitan dengan lembaga pendidikan yang dinaunginya, terutama dalam mengembangkan kurikulum yang menjadi penentu keberhasilan dalam mewujudkan madrasah ideal. Dalam hal ini, kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, di antaranya: a) Menyusun dan menjabarkan kelender pendidikan; b) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran; c) Mengatur penyusunan program pengajaran (program semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum); d) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian rapor dan STTB; e) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan; f) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar; g) Mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran; h) Mengatur mutasi siswa; i) Melaksanakan supervisi administrasi dan akademis; dan j) Menyusun laporan.

Implikasi Profesionalisme Kepala Madrasah bagi Lembaga Pendidikan

Kepala madrasah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga madrasah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipasi terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainability.

1. *Efektivitas proses Pendidikan*. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan memiliki efektifitas pendidikan yang tinggi, yang nampak dari sifat pendidikan yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran bukan sekedar *memorasi* dan *recall*, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan atau (logos), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan kehidupan oleh peserta didik (etos) bahkan, pembelajaran juga lebih menekankan pada bagaimana supaya peserta didik mampu belajar dan cara belajar (*learning to learn*).
2. *Tumbuhnya kepemimpinan madrasah yang kuat*. Kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi tujuan, dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan

bertahap. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah.

3. *Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.* Tenaga kependidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Untuk itu kepala madrasah profesional merupakan tuntutan bagi setiap madrasah yang dipimpinnya.
4. *Budaya mutu,* tertanam di sanubari semua warga madrasah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen antara lain: a) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; b) Kewenangan harus sebatas tanggung jawab; c) Hasil harus diikuti *rewards* atau *punishments*; d) Kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerja sama; e) Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; f) Atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; g) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan h) Warga sekolah merasa memiliki sekolah.
5. *Teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis.* Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh profesionalisme kepala madrasah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga madrasah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerja sama antar fungsi dalam madrasah, dan antar individu dalam madrasah, harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah.
6. *Kemandirian.* Kepala madrasah memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi madrasah, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus memilikisumber daya yang cukup dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
7. *Partisipasi warga madrasah dan masyarakat.* Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga madrasah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh *self determinat theory*, yang meyakini bahwa makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki makin besar pula rasa tanggung jawab; makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.
8. *Transparasi manajemen.* Dalam wacana demokrasi pendidikan, transparasi pengelolaan sekolah merupakan karakteristik madrasah yang harus diwujudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Transparasi ini harus ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, pelayanan, dan pertanggungjawaban, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
9. *Kemauan untuk berubah.* Perubahan harus menjadi kenikmatan bagi semua warga madrasah menuju peningkatan ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, setiap perubahan harus menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya, demikian halnya mutu pendidikan di madrasah.
10. *Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.* Evaluasi terhadap profesionalisme tenaga kependidikan harus dilakukan secara teratur bukan hanya diunjukkan untuk mengetahui tingkat kemampuan setiap tenaga kependidikan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana

memanfaatkan tenaga kependidikan tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

11. *Tanggap terhadap kebutuhan.* Madrasah tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu, karena selalu membaca lingkungan dan menanggapinya secara cepat dan tepat, bahkan madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, tetapi juga ikut menciptakan perubahan, dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi.
12. *Akuntabilitas.* Madrasah dituntut untuk melakukan pertanggungjawaban untuk semua pelaksanaan pendidikan (akuntabilitas). Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka sewajarnya pemerintah memberikan penghargaan terhadap kepala madrasah yang bersangkutan agar menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa depan.
13. *Sustainability.* Paradigma baru kepala madrasah profesional dalam konteks MBS dan KBK memiliki sustainability yang tinggi, karena di madrasah akan terjadi proses akumulasi peningkatan mutu sumber daya manusia, diverifikasi sumber dana, pemilikan aset madrasah yang mampu meningkatkan kekayaan madrasah serta partisipasi dan dukungan masyarakat yang tinggi terhadap eksistensi madrasah.

Simpulan

Kepemimpinan kepala madrasah sangatlah penting dan diperlukan untuk membuat kualitas pendidikan dan kualitas madrasah menjadi lebih baik. Peran kepemimpinan kepala madrasah sangat penting, sebagai pemimpin yang paling berpengaruh untuk menentukan baik buruknya sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan peran yang baik maka sebuah lembaga pendidikan ataupun madrasah akan menjadi baik, begitupun sebaliknya jika peran kepemimpinan madrasah tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka lembaga pendidikan akan menghadapi kemundurannya.

Daftar Pustaka

- Adair, Jhon, 2008, *Kepemimpinan yang Memotivasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
 Basri, Hasan & Tatang. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
 Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Pustaka setia
 Miftah, Thoha, 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press
 Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya