

## Persepsi Guru Tentang Pengetahuan Manajemen Kepala Madrasah di MAN 1 Palembang

**Kms. Badaruddin**

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
*kmsbadaruddin\_uin@radenfatah.ac.id*

**Afriantoni**

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
*[afriantoni\\_uin@radenfatah.ac.id](mailto:afriantoni_uin@radenfatah.ac.id)*

**Abstrak:** Persepsi guru tentang pengetahuan manajemen Kepala Madrasah di MAN 1 Palembang, artikel ini dibatasi pada persepsi guru tentang pengetahuan manajemen kepala madrasah agar dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan komponen terkait efektivitas kerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya untuk pencapaian tujuan pendidikan itu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yakni wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan triangulasi, sedangkan teknik analisis data digunakan menurut Miles dan Huberman, meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion/verification*. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk dalam kategori baik. Motivasi kerja yang meliputi motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk kategori cukup baik. Kepemimpinan kepala madrasah mendapat dukungan yang cukup dari guru dan para wakil kepala madrasah, dan dibuktikan dalam pelaksanaan kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Pada prinsipnya masalah yang muncul di madrasah akan disesuaikan dengan sebaik mungkin apabila penyelesaiannya diserahkan kepada pihak yang paling dekat keberadaan masalah tersebut. Kepemimpinan kepala madrasah berhasil dengan baik apabila warga madrasah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif setiap individu dihargai. Yang terjadi di MAN 1 Palembang adalah masih kurangnya inisiatif warga madrasah karena kurangnya rasa memiliki terhadap madrasah tersebut.

**Kata Kunci:** Persepsi Guru, Pengetahuan Manajemen, Kepala Madrasah

**Abstract:** Teacher perceptions about the management knowledge of the head of madrasah in The State Madrasah Aliyah 1 of Palembang, this article is limited to teachers' perceptions of the management knowledge of madrasah heads in order to carry out their duties in accordance with components related to the effectiveness of the head of the madrasah in carrying out its duties for the achievement of educational goals. Data collection techniques in this study are in-depth interviews, observation, documentation, and triangulation. The results obtained that the head's leadership includes heads as educators, managers, administrators, supervisors, leaders, innovators and motivators in accordance with the results of data processing included in either category. Motivation of work which includes intrinsic and extrinsic motivation in accordance with the results of data processing included in the category is quite good. The leadership of the madrasah head gets sufficient support from teachers and vice head of the madrasah, and is demonstrated in participatory leadership execution. In principle the problems that arise in this madrasah will be adjusted as best as possible if the solution is left to the party closest to the existence of the problem. Leadership of madrasah heads works well when madrasahs have initiative in carrying out their work and individual initiatives are respected. What happens in The State Madrasah Aliyah 1 Palembang is still lack of initiative of madrasah citizens due to lack of sense of ownership of the madrasah.

**Keywords:** Teacher's Perception, Management Knowledge, The head of Madrasah

## Pendahuluan

Kemajuan sekolah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apapun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam suatu visi dan misi ke depan.

Namun, untuk melakukan program besar ini ternyata tidak mudah, dan orang yang paling berpengaruh terhadap program besar ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2011: 83).

Kepala madrasah dituntut untuk menggerakkan mesin sekolah, termasuk mau diarahkan kemana sekolah itu, tujuan

apa yang hendak dicapai, strategi apa yang digunakan, siapa yang diajak bekerja sama untuk mewujudkan cita-cita besar sekolah, dan sistem apa yang akan dibangun untuk menggapai prestasi besar dimasa depan.

Menjadi kepala madrasah tidak semudah yang dibayangkan. Sebagai orang yang memegang kekuasaan tertinggi di madrasah, kepala madrasah mempunyai kewenangan besar untuk mengangkat serta memberhentikan staf pengajar maupun karyawan, menerima serta mengeluarkan siswa, menaikkan karir seseorang dengan cepat, dan lain-lain. Otoritas administrasi tersebut memang melekat kepada kepala madrasah, tetapi itu hanyalah instrument untuk mewujudkan “keunggulan kompetitif” madrasah yang dipimpinnya, sehingga memberikan “*differensiasi*” terhadap lembaga pendidikan lain pada era persaingan global sekarang ini.

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka dunia madrasah pun tak luput dari perubahan dan mengantisipasi perubahan yang terus terjadi tersebut merupakan tugas kepala madrasah. Kepala madrasah harus menentukan langkah-langkah yang mesti diambil untuk tetap *survive* dan

“produktif” dalam mengawal perubahan, sehingga mampu menjadi *leader in the change* yang dapat mewarnai dan mengarahkan perubahan kearah nilai-nilai idealisme yang bersumber dari esensi pendidikan yang memanusiakan manusia, suatu nilai esensial yang bersumber dari agama, etika sosial dan kultur bangsa Indonesia.

Sehingga kepemimpinan kepala madrasah dituntut untuk dapat mewujudkan madrasah yang berdaya saing tinggi. Kalau kepala madrasah yang memimpin organisasi pasif, apatis, dan miskin ide, maka madrasah akan mengalami kemunduran drastis. Oleh karena itu, jangan sekali-kali meremehkan posisi kepala madrasah. Sebaik apapun sistem yang dibangun, kalau pemimpinnya buruk, maka akan sulit melakukan perubahan signifikan dalam organisasi. Terlebih jika pemimpin yang berfungsi sebagai penjaga gawang organisasi tidak proaktif, bahkan sangat suka mempertahankan *status quo* dan menutup peluang pembaharuan. Disinilah urgensinya mengembangkan kualitas kepala madrasah agar mampu memimpin madrasah secara dinamis, kompetitif, dan produktif sesuai dengan kondisi kekinian.

Konsep persepsi yang digunakan dalam artikel ini mengacu pada konsep yang diperkenalkan oleh Desiderato yaitu “pengalaman rentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan” (Desiderato dan Jackson, 1976: 129). Dari konsep ini maka yang dimaksud dengan persepsi dalam penelitian ini adalah penafsiran yang diberikan oleh para siswa terhadap berbagai objek dan praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang erat kaitanya dengan pengalaman belajar mereka di MAN 1 Palembang.

Menurut Robbins dan Coulter memberikan defenisi manajemen itu sebagai “*involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed effeiciently and effectively*” (Robbins dan Coulter, 2007: 37). Artinya mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan pekerjaanorang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien danefektif. Pendapat ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja seorang manajer berhubungan dengan kemampuan manajemen yang dimilikinya. Kemampuan manajemen yang dimiliki seorang manajer akan mendorong

peningkatan efektifitas kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pola kepemimpinan kepala madrasah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari. Semua sudah sesuai standar maka bereslah kegiatannya. Kepala madrasah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya tarik dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala madrasah yang ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, antara lain: 1) fokus pada kelompok, 2) melimpahkan wewenang, 3) merangsang kreativitas, 4) memberi semangat dan motivasi, 5) memikirkan program penyertaan bersama, 6) kreatif dan proaktif, 7) memperhatikan sumber daya manusia, 8) membicarakan persaingan, 9) membangun karakter, 10) kepemimpinan yang tersebar, dan 11) bekerja sama dengan masyarakat (Mulyasa, 2012: 49).

Dengan demikian peran kepala madrasah dapat menjadi inspirasi dan motivasi guru dalam bertindak, mengajar dan hal-hal lain yang berkaitan dengan

kegiatan belajar-mengajar di madrasah. Lalu sejauh mana idealita diatas dapat dimanifestasikan sebagai realita.

Dari hasil observasi peneliti di lapangan, ada beberapa temuan yang menurut peneliti dapat diidentifikasi sebagai permasalahan, yakni: *pertama*, kepala madrasah harus turun ke lapangan dalam memerankan fungsinya sebagai manager dan pemimpin yang baik, agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. *Kedua*, kepala madrasah harus menciptakan proses dan iklim pembelajaran yang kondusif. *Ketiga*, kepala madrasah perlu mengharmoniskan kerjasama antara pimpinan dan bawahan, serta melakukan komunikasi terbuka bukan satu arah agar terkesan tidak kaku. *Keempat*, kepala madrasah kadang terkesan melepaskan tanggung jawab pengawasan. *Kelima*, kepala madrasah wajib memberikan pengaruh positif agar kerjasama antara guru lebih baik lagi. *Keenam*, kepala madrasah perlu menekankan kepada guru dalam proses pembelajaran tidak hanya "*transfer of knowledge*" tetapi mendidik secara utuh dalam hal pembinaan akhlak siswa melalui tingkah laku guru.

Dari uraian di atas, dalam rangka memperjelas permasalahan penelitian

terkait pengetahuan manajemen. Dimana rendahnya pengetahuan manajemen yang dimiliki oleh kepala madrasah sehingga tidak memiliki kemampuan untuk bertindak sesuai dengan prosedur manajemen yang benar. Sebab pada hakikatnya kemampuan terdiri dari dua hal pokok yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Maka agar pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah lebih efektifnya perlu didukung oleh pengetahuan manajemen yang memadai. Dengan pengetahuan manajemen kepala sekolah telah memiliki modal untuk mampu mengelola madrasah dengan perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan dan pengawasan serta evaluasi program sesuai dengan konsep manajemen yang benar.

Hal ini berkaitan sekali dengan belum maksimalnya pelaksanaan 9 komponen penyelenggaraan sekolah yaitu; rendahnya penyelenggaraan kurikulum dan proses pembelajaran, kurang tertibnya pelaksanaan administrasi dan manajemen sekolah, belum sempurnanya organisasi dan kelembagaan, masih kurangnya sarana dan prasarana, rendahnya kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, kurangnya dana, rendahnya hasil belajar peserta didik, kurangnya peran

masyarakat serta belum kondusifnya lingkungan dan budaya sekolah.

Dengan keadaan seperti dijelaskan di atas, komponen penting yang perlu dievaluasi adalah faktor manajemen. Manajemen adalah suatu proses dalam pemberdayaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Dengan begitu bisa diartikan bahwa kepala madrasah sebagai top manager di madrasah belum mampu memberdayakan semua sumber daya secara efektif dan efisien. Sehingga peningkatan mutu pendidikan sebagai tujuan utama penyelenggaraan madrasah tidak terwujud.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan MAN 1 Palembang terkait dengan masalah dalam penelitian dibatasi pada persepsi guru tentang pengetahuan manajemen kepala madrasah agar dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan komponen terkait efektivitas kerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya untuk pencapaian tujuan pendidikan itu.

### **Metodelogi Penelitian**

Penelitian ini membahas persepsi guru tentang pengetahuan manajemen Kepala Madrasah di MAN 1 Palembang

dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan informan adalah guru-guru dan kepala madrasah di MAN 1 Palembang. Teknik pengumpulan data yang utama adalah wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Teknik analisis data digunakan menurut Miles dan Huberman, meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion/verification*.

### **Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa pelaksanaan manajemen kepemimpinan madrasah telah berjalan dengan baik di MAN 1 Palembang. Beberapa guru yang ditemui peneliti mengatakan pelaksanaan manajemen kepala madrasah telah berjalan dengan baik. MAN 1 Palembang sebagai madrasah negeri lebih bersifat otonom dalam pengelolaannya dan dijalankan sesuai pengetahuan manajemen. Dalam konteks kebijakan kepala madrasah yang baik menurut para guru adalah bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan mengenai anggaran, kepegawaian dan kurikulum ditempatkan di tingkat madrasah.

Pergeseran tanggung jawab ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan bekerja bagi guru dan karyawan lebih

kondusif, lingkungan belajar yang lebih efektif bagi siswa. Dengan demikian manajemen yang diterapkan oleh kepala madrasah adalah upaya memandirikan madrasah dengan memberdayakannya.

Berdasarkan hasil wawancara tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi Manajemen dengan responden di MAN 1 Palembang, maka dapat dianalisa dari hasil wawancara tersebut sebagai berikut:

### ***Pemahaman tentang Hakikat Kepemimpinan***

Dalam melaksanakan Manajemen, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian didapat gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala madrasah. Kepala madrasah juga dijadikan sebagai sumber keteladanan yang positif serta memiliki kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan

lingkungan madrasah adalah budaya pesantren sehingga budaya madrasah bernuansa islami, rasa hormat dan saling menghargai sangat kental.

### ***Praktek Pengetahuan Manajemen Kepala Madrasah***

Ada temuan menarik berkaitan fokus penelitian ini, yakni kepemimpinan di MAN 1 Palembang ini nampak mengalami stagnasi yang disebabkan antara lain: *Pertama, pengangkatan kepala madrasah.* Pengangkatan kepala madrasah di MAN 1 Palembang ini mengalami pergantian yang cepat dan mengesankan program yang dibuat kepala madrasah tidak berlanjut lebih baik. Hal ini sesuai dengan jabatan bisa juga yang dulunya guru menjadi kepala madrasah. *Kedua, pengangkatan guru dan karyawan,* guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik (karyawan) atau pedagogic (guru) dan moral serta wawasan keislaman. Mereka bukan saja harus bekerja profesional, tapi juga harus mampu memberikan keteladanan kepada siswa. *Ketiga, hubungan guru dengan kepala madrasah.* Kemandirian dalam pendanaan berdampak pada madrasah yang harus berupaya mendidik dengan

jelas. Mencitrakan madrasah dengan penampilan yang khas dan dapat menjawab kebutuhan para pengguna. Hal ini perlu untuk membuat kepuasan orang tua yang menitipkan anaknya dan menimbulkan kepercayaan. Pada akhirnya orang tua akan secara tidak langsung membantu dalam mempromosikan madrasah kepada orang tua lainnya. *Keempat, hubungan madrasah dengan pihak luar.* Menurut kepala madrasah (Syafri) merupakan mata rantai penting di antara hubungan madrasah dengan guru yang lebih luas. Dampak yang dihasilkan oleh hubungan yang akrab antara madrasah dengan guru adalah: 1) Meningkatkan partisipasi aktif dan warga madrasah dalam kegiatan pendidikan; 2) Meningkatkan komunikasi antara satu madrasah dengan satu guru; 3) Madrasah dapat memperbaiki program-program pendidikan madrasah yang hasilnya betul-betul diperlukan guru. *Kelima, hubungan komite dengan kepala madrasah.* Kemandirian dalam pendanaan berdampak pada madrasah yang harus berupaya mendidik dengan jelas. Mencitrakan madrasah dengan penampilan yang khas dan dapat menjawab kebutuhan para pengguna. Hal ini perlu untuk membuat kepuasan orang

tua yang menitipkan anaknya dan menimbulkan kepercayaan. Pada akhirnya orang tua akan secara tidak langsung membantu dalam mempromosikan madrasah kepada orang tua lainnya.

Konsep perlibatan orang tua dan guru bukanlah hal yang baru, lembaga pendidikan dan orang tua mempunyai hubungan simbolis mutualisme yang sangat erat, sementara partisipasi guru dalam bentuk tenaga dapat dilaksanakan dalam pembangunan gedung madrasah. Partisipasi masyarakat dalam pemikiran (stakeholder pendidikan) ikut peran aktif dalam perencanaan, pengawasan dan pengendalian program permadrasah, penyusunan RAPBS sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan guru itu sendiri melalui organisasi dewan/komite madrasah.

### ***Strategi Dukungan Kepemimpinan Kepala Madrasah***

Dari hasil wawancara dengan bapak Syafii selaku wakil kepala madrasah MAN 1 Palembang ia mengatakan bahwa: “Untuk dukungan finansial atau dana, Kepala MAN 1 Palembang (Syafii) sepenuhnya didukung oleh pemerintah yaitu memberikan dana BOS. Maka dari itu madrasah, guru-guru dan staf yang ada di MAN 1 Palembang tidak diperbolehkan

memungut biaya apapun dari siswa karena mereka sudah mendapatkan bantuan dari pemerintah. Terkadang ada inisiatif dari anak-anak untuk menyumbangkan barang (cinderamata) dengan atas keinginan siswa atau wali murid tersebut”.

Sedangkan dari hasil wawancara dengan salah satu guru Amalia Selaku guru madrasah ia mengatakan bahwa: “Wali murid itu sering memberikan sumbangan ke madrasah apabila anak mereka sudah lulus dari madrasah ini.yang mereka berikan berupa barang atau uang tanda terima kasih bahwa guru-guru telah mendidik anak mereka (Amalia, guru MAN 1 Palembang).

Partisipasi dalam bentuk kontribusi pembiayaan. Pada tingkat satuan pendidikan, biaya pendidikan di peroleh dari subsidi pemerintah pusat, pemerintah daerah, iuran siswa. Sejauh tercatat dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBS), sebagian besar biaya pendidikan ditingkat madrasah berasal dari pemerintah pusat, sedangkan madrasah negeri kebanyakan dari pemerintah (Supriadi, 2003: 5-6).

Faktor pendukung kesuksesan pengetahuan manajemen kepala madrasah diantaranya adalah *Pertama*, dukungan pemerintah. Dalam pengetahuan

manajemen kepala madrasah di MAN 1 Palembang, sangat didukung oleh pemerintah daerah melalui pelaksanaan konsultasi dan koordinasi dengan dinas pendidikan sangat mudah, pembinaan oleh Pemerintah Kota Palembang dilakukan secara berkala, serta memilih dan menetapkan MAN 1 Palembang sebagai madrasah RSKM (Rintisan Madrasah Kategori Mandiri) berdasarkan evaluasi kesiapan madrasah. *Kedua*, ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implemementasi manajemen ini masih belum banyak. Walaupun semua guru dan staf sudah berkualifikasi S.1 dan S.2 serta 78% sudah tersertifikasi, tetapi dalam pemahaman tentang konsep implementasi manajemen masih perlu ditingkatkan. *Ketiga*, budaya madrasah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi manajemen. Madrasah sebagai organisasi formal masih digerakkan oleh birokrasi, belum didasarkan atas kesadaran bersama. Budaya madrasah seperti ini harus diubah untuk mendukung terlaksananya implementasi manajemen. *Keempat*, terkait dengan upaya pembentukan budaya madrasah yang kuat dan baik maka madrasah harus memiliki kepemimpinan yang efektif. Yang paling penting, adalah kepala madrasah harus mampu

menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan dibentuknya budaya madrasah bernuansa nilai-nilai islami yang kental dan budaya kerja, disiplin, menghormati, demokratis, dan dialogis. *Kelima*, madrasah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan perubahan madrasah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Sehingga eksistensi madrasah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan dapat dipertahankan dan secara bertahap kualitas pelayanan pendidikan dapat ditingkatkan. madrasah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan perubahan madrasah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Sehingga eksistensi madrasah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan dapat dipertahankan dan secara bertahap kualitas pelayanan pendidikan dapat ditingkatkan.

Persiapan yang dilakukan madrasah dalam menunjang pelaksanaan kegiatan jurnalistik adalah menyiapkan rencana kegiatan rutin mingguan dan bulanan melalui program kegiatan jurnalistik yang dilaksanakan di MAN 1 Palembang seperti latihan rutin setiap minggunya.

Kegiatan ekstrakurikuler juga disesuaikan dengan panduan. Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di MAN 1 Palembang diawasi oleh Kepala Madrasah juga dan dikelola oleh pembina ekstrakurikuler jurnalistik, berharap pelaksanaan kegiatan Ekstrakurikuler Jurnalistik dapat sesuai rencana kegiatan. Untuk latihan rutin, pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dilakukan di ruang kreativitas. Mengenai pelaksanaan ekstrakurikuler Jurnalistik di MAN 1 Palembang secara keseluruhan berjalan lancar, ini juga diperkuat oleh seringnya mengikuti lomba-lomba di bidang jurnalistik.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan latihan rutin mingguan memang tidak ada kendala dan tidak ada keterlambatan. Hal inilah yang melatarbelakangi banyaknya siswa yang berminat mengikuti ekstrakurikuler jurnalistik ini.

Penelitian ini adalah kepala madrasah MAN 1 Palembang yang berstatus pegawai negeri sipil. Berpengalaman sebagai kepala sekolah maksimal 5 tahun dalam satu periodisasi atau lima tahun berjalan. Kemudian baru dilihat apakah sasaran atau tujuan suatu

pekerjaan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara nyata.

### ***Menakar Pengetahuan Manajemen Kepala MAN 1 Palembang***

Pengalaman KM yang bermanfaat dan mampu memetik hikmah dan pelajaran dari apa yang dijalaninya merupakan kunci bahwa seorang KM memiliki kapasitas memimpin sebuah lembaga pendidikan. Kapasitas yang dimiliki tentunya bersumber dari pengetahuan yang ada di dalam dirinya. Dalam wawancara peneliti dengan KM, dapat ditangkap bahwa pengetahuan manajemen bukan sesuatu yang diperoleh dengan cara yang *instant*, sebagaimana disampaikan oleh Kepala MAN 1 Palembang ketika ditanya terkait pengangkatan dirinya sebagai beliau menguraikan : “Sejak tahun 2016 saya diangkat menjadi Kepala Madrasah. Semua diluar dugaan saya untuk menjadi kepmad. Namun, saya berusaha menerimanya sebagai amanah. Saya sadar madrasah ini bukan dirintis dari belum ada apa-apanya, dan mulai menapaki cahaya perkembangannya. Kemudian, saya berusaha melakukan perkembangan dengan baik. Saya mulai merencanakan, memprogramkan dan mengimplementasikan dengan baik, dari

sejak awal saya menjabat. Saya mengadakan rapat menentukan arah ke depan. Kemudian, kami membentuk tim untuk menyusun Rencana Strategis (Renstra) pengembangan MAN agar lebih baik dan berkembang. Tentu saja di dalamnya akan memuat visi, misi dan tujuan pengembangan lembaga". (Wawancara dengan Kepala Madrasah, 03 Desember 2017).

Kutipan sekilas dari pernyataan Kepala Madrasah di atas, dapat dikatakan bahwa beliau memiliki kapasitas keorganisasian yang cukup, dengan langkah-langkah yang ditempuhnya, membuat organisasi dan komponen yang ada di dalam untuk bergerak maju menuju cita-cita. Konteks usaha perubahan ada di dalam diri kepala MAN tersebut, tentu Renstra yang ditawarkannya merupakan bagian yang tidak terpisah dalam proses menuju perubahan.

Selanjutnya, beliau juga menunjukkan bahwa dalam menilai dan memilih wakil yang akan mengikuti *ritme* perjuangan untuk membangun MAN ini adalah orang yang memiliki dedikasi terhadap pekerjaan, tanggung jawab dan dapat mengambil keputusan dengan arif dan bijaksana. KM menjelaskan : "Untuk guru yang akan menjadi wakil kepala

madrasah dapat melihat kemampuan mereka dilapang. Untuk bidang kesiswaan tentu untuk mereka yang aktif berorganisasi dan dekat dengan siswa. Tujuannya, agar komunikasi antar siswa dengan pimpinan menjadi lebih baik dan akrab. Kemudian, guru yang mampu memberikan perubahan terhadap organisasi yang baru. Guru yang mau bekerja keras, cerdas dan ikhlas demi kemajuan madrasah dan mampu mengambil keputusan dengan arif dan bijaksana. (wawancara dengan Kepala Madrasah, 13 Desember 2017).

Sekilas penjelasan di atas telah menggambarkan bahwa KM memiliki pengetahuan tentang manajemen dengan baik dan dari beberapa pandangan dan teori yang dipaparkan pada bab dua, maka dirumuskan bahwa pengetahuan manajemen adalah segala sesuatu yang diketahui, dipahami, dan diaplikasikan seseorang dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dengan indikator; mengingat, memahami dan menerapkan fungsi manajemen yaitu : 1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) kepemimpinan; dan 4) pengendalian.

### ***Kendala dalam Implementasi Manajemen Kepala Madrasah***

Hasil observasi yang dilakukan peneliti selama proses penelitian yang terjadi di MAN 1 Palembang terdapat beberapa hambatan yang terjadi selama proses kegiatan Ekstrakurikuler Jurnalistik berlangsung. Hambatan terjadi terutama pada saat pelaksanaan latihan rutin mingguan yang dilaksanakan setiap Sabtu pagi MAN 1 Palembang. Pada observasi latihan rutin nampak kekurangan yang terjadi yaitu sedikitnya waktu latihan yang ada. Latihan yang hanya 2 jam tentu saja tidak cukup untuk membuat berita.

Hambatan juga datang dari ketidakseimbangan jumlah pembina dengan jumlah peserta atau siswa yang mengikuti kegiatan Ekstrakurikuler Jurnalistik. Di MAN 1 Palembang hanya terdapat dua orang pembina Pramuka dan satu orang tenaga pembantu pembina Pramuka yang didatangkan dari luar madrasah, sedangkan anggota jurnalistik ada 90 orang. Hal ini tentu saja sangat tidak efektif. Tetapi Jurnalistik MAN 1 Palembang tidak melihat ini sebagai kekurangan, bahkan dengan keadaan seperti ini Jurnalistik MAN 1 Palembang masih dapat mendapatkan juara di lomba-lomba di tingkat provinsi.

Termasuk dalam penyelenggaraan manajemen dengan sistem kekeluargaan,

pengelolaan madrasah berbasis kepesantrenan dengan sistem kurikulum, kondisi fisik dan psikis peserta didik, dan tersisanya waktu penyelenggaraan proses KBM, pengelolaan keuangan dan pendanaan tersentralisasi, dan penetapan dan pengangkatan kepala madrasah merupakan wilayah otoritas.

### *Faktor-faktor Pendukung Pengembangan Mutu Madrasah*

Faktor tersebut bisa berasal dari pihak madrasah, pembina, siswa, alat pendukung atau sarana-prasarana, serta orang tua siswa. Pelaksanaan kepemimpinan kepala MAN 1 Palembang didukung oleh banyak hal, salah satunya oleh pihak pemerintah.

Demi kelancaran kepemimpinan di MAN 1 Palembang ini pihak madrasah menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan. Kepala Madrasah mengatakan bahwa madrasah sudah pasti menyediakan sarana prasarana guna untuk mendukung MAN 1 Palembang, karena tanpa sarana prasarana MAN 1 Palembang tidak dapat berjalan dengan semestinya. Hal ini dibenarkan oleh pembina siswa yang juga mengungkapkan bahwa pihak madrasah telah menyediakan sarana-prasarana yang diperlukan dalam kegiatan MAN 1 Palembang, hal ini dengan harapan untuk

mendukung kegiatan tersebut berjalan maksimal sesuai rencana.

Dukungan pemerintah yaitu adanya dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS) yang dapat digunakan untuk mendanai kegiatan jurnalistik tanpa harus memungut biaya dari siswa, dukungan pembina dan pembantu pembina pramuka yang senantiasa mengembangkan metode dan pengajaran yang menyenangkan agar materi-materi dapat sampai ke siswa dengan menyenangkan pula bagi siswa, dan dukungan dari orang tua siswa yang senantiasa mendorong dan memotivasi siswa untuk selalu aktif dalam kegiatan jurnalistik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa faktor pendukung pelaksanaan kegiatan di MAN 1 Palembang antara lain: adanya sarana prasarana yang disediakan madrasah, adanya dana BOS yang mendukung pendanaan kegiatan MAN 1 Palembang, dukungan orang tua, dan pembina memberikan metode pengajaran yang menarik.

Berdasarkan observasi, dokumentasi, dan wawancara yang penulis lakukan bersama Syafii (selaku wakil kepala madrasah) dan beberapa guru madrasah, maka usaha yang

dilakukan kepala MAN 1 Palembang dalam meningkatkan kinerja guru madrasah khususnya kompetensi kepribadian dan profesional, yaitu: bertindak sesuai dengan norma; agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional.

Bapak Syafii selaku kepala madrasah MAN 1 Palembang dalam meningkatkan kompetensi kepribadian para guru di madrasahnyamelakukan semua dalam rangkamenunjang pencapaian indikator kompetensi kepribadian guru yaitu guru saling menghormati dan menghargai, mengembangkan kerja sama, serta guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia.

Kepala madrasah menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, usaha yang dilakukan kepala madrasah meliputi: 1) Menerbitkan buku tatakrma bagi warga madrasah; 2) Senantiasa berbicara, berpenampilan islami bagi guru dan peserta didik. Bagi orang luar (masyarakat) apabila ke sekolah dihimbau memakai pakaian muslim atau muslimah.

Demikian itu, dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka menunjang tercapainya indikator-indikator yang menunjukkan kompetensi kepribadian

guru mengenai kedewasaan dan teladan guru.

Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru. Meningkatkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi para guru, sebagai indikatornya yaitu mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu, meminta izin apabila berhalangan atau ada kegiatan di luar dan lain-lain.

Kepala madrasah dalam hal indikator ini telah mampu mengerjakan dan membuktikan dalam kinerjanya pada penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. Bapak Syafii selaku kepala madrasah setiap awal tahun mengadakan workshop untuk memahami kurikulum dan pembuatan RPP 12 dan mendelegasikan serta menganjurkan para guru untuk selalu mengikuti seminar dan workshop yang menunjang kemajuannya.

Hal ini dilakukan bapak Syafii dalam rangka tercapainya kompetensi profesional yang berindikator sebagai berikut: guru melakukan pemetaan standar kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diampunya, guru menyertakan informasi yang tepat dan mutakhir dalam perencanaan dan pelaksanaan

pembelajaran serta guru mampu menyusun materi dengan baik.

Dari usaha kepala madrasah dalam mengembangkan keprofesionalan guru yang berindikator sebagai berikut: guru memiliki jurnal pembelajaran, catatan masukan dari teman sejawat sebagai bukti yang menggambarkan kinerja, guru mengaplikasikan pengalaman kegiatan pembelajaran dan lain-lain, sudah sesuai antara teori dan praktek di lapangan. Mulai dari kepala madrasah menandatangani jurnal, guru diminta membuat sasaran kerja dan lain-lain.

### **Kesimpulan**

Pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk dalam kategori baik. Motivasi kerja yang meliputi motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk kategori cukup baik.

Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 1 Palembang mendapat dukungan yang cukup dari guru dan para wakil kepala madrasah, dan dibuktikan dalam pelaksanaan kepemimpinan yang bersifat

partisipatif. Manajemen ini memberikan kewenangan pihak madrasah, dan kemudian madrasah mendelegasikan ke setiap guru dan karyawan. Semua guru dan karyawan merasa terlibat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program madrasah.

Pada prinsipnya masalah yang muncul di madrasah akan disesuaikan dengan sebaik mungkin apabila penyelesaiannya diserahkan kepada pihak yang paling dekat keberadaan masalah tersebut. Dukungan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditingkatkan sehingga dalam, madrasah didukung oleh kepala madrasah dan guru yang berkompentensi tinggi (termasuk kepemimpinan) serta partisipasi masyarakat tinggi.

Peranan manajemen partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga MAN 1 Palembang dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. Kepemimpinan kepala madrasah berhasil dengan baik

apabila warga madrasah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif setiap individu dihargai. Yang terjadi di MAN 1 Palembang adalah masih kurangnya inisiatif warga madrasah karena kurangnya rasa memiliki terhadap madrasah tersebut.

### Daftar Pustaka

- Desiderato, H.O. dan Jackson. (1976). *Investigating Behavior: Principles of Psychology*. New York: Harper and Row Publishers.
- Mulyasa. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2007). *Management, Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Supriadi, D. (2003). *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.

