

REVITALISASI MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN ISLAM PADA TINGKAT MADRASAH IBTIDAIYAH DI KOTA BANDUNG MELALUI KEPEMIMPINAN INOVATIF

**Oleh:
Diding Nurdin
Nur Aedi**

Abstrak

Kepemimpinan inovatif yang menjadi salah satu kunci dalam melakukan perubahan di madrasah yakni yang berkaitan dengan manajemen sistem kelembagaan madrasah. Inovasi yang lebih menonjol di lingkungan madrasah ibtidaiyah lebih menitikberatkan pada sisi administratif atau pada sisi materi dan pengajaran, belum pada aspek manajerial kelembagaan. Untuk itu, madrasah ibtidaiyah perlu dikelola secara profesional di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki kompetensi, kualifikasi dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengembangkan dan memajukan madrasah. Manajemen kelembagaan madrasah memiliki faktor yang amat penting untuk diperbaiki dan ditingkatkan agar kelemahan yang ada pada lembaga madrasah dapat diatasi dengan baik.

Kata kunci: *Manajemen kelembagaan, kepemimpinan inovatif Madrasah Ibtidaiyah*

A. Pendahuluan

Disadari atau tidak pendidikan madrasah telah menunjukkan adanya distingsi yang berbeda secara tajam dengan pendidikan formal di bawah lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Siswa yang belajar di madrasah kurang mampu bersaing dengan siswa yang belajar di sekolah umum dalam memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi, bahkan dalam meraih lapangan pekerjaan di masyarakat.

Siswa dari jalur pendidikan umum menempati peringkat lebih tinggi dibandingkan dengan siswa yang berasal dari jalur pendidikan madrasah, dengan kata lain daya saing siswa dari jalur pendidikan madrasah lebih rendah dibandingkan dengan siswa yang berasal dari jalur pendidikan umum.

Gambaran di atas menunjukkan beberapa titik kelemahan yang terdapat pada model madrasah, seperti yang diungkapkan oleh Mastuhu (1987:59) bahwa pendidikan madrasah: (1) mementingkan materi di atas metodologi; (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialog; (3) mementingkan pikiran vertikal/limier di atas lateral; (4) mementingkan penguatan pada otak kiri di atas otak kanan; (5) materi pelajaran agama yang diberikan bersifat tradisional, belum menyentuh aspek rasional; (6) penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai final, bukan pada proses metodologinya; dan (7) mementingkan orientasi "memiliki" di atas "menjadi".

Usulan perbaikan yang harus dilakukan oleh sistem madrasah meliputi berbagai dimensi pengelolaan madrasah. Mastuhu (1987) mengemukakan perlu dilakukan langkah-langkah serta usulan perbaikan, yaitu: *Pertama*, kurikulum 1994 tidak akan mampu mencapai tujuan yang ideal yang antara lain menginginkan hilangnya dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum, apabila tidak disertai dengan konsep ilmiah: *bagaimana mengintegrasikan keduanya*. *Kedua*, setiap mata pelajaran di sekolah mana pun harus dilihat dari dua sisi, yakni sebagai alat dan tujuan. *Ketiga*, perlu dibudayakan penggunaan istilah-istilah baru sebagai pengganti istilah lama yang menunjukkan adanya dikotomi. *Keempat*, harus berada dalam dinamika sistem yang saling melengkapi satu sama lain, contohnya pesantren harus dapat mengaselerasikan nilai-nilai keagamaan pada tingkat kebutuhan masa depan santri yang didapat dari ilmu-ilmu umum.

Menurut Diding Nurdin (1999) bahwa tantangan yang dihadapi oleh madrasah ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan Islam dihadapkan kepada beberapa permasalahan pokok, sebagai berikut: (1) Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dihadapkan kepada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi salah satu kebutuhan yang harus dikuasai oleh siswa. (2) Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu menjadi pusat keunggulan (*center of excellence*) dalam mengembangkan iptek dan keterampilan hidup siswa yang digali dan dikembangkan dari al-quran dan hadits agar tidak bebas nilai. (3) Madrasah sebagai agen pembaharu (*agent of change*) dalam pemikiran Islam harus mampu merespon tantangan zaman dan menjadi solusi bagi masalah-masalah yang terjadi di masyarakat. (4) Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu menanamkan nilai-nilai religius kepada siswa yang dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. (5) Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu mendidik dan membimbing siswa agar memiliki sikap dan kepribadian (*akhlak*) yang terpuji.

beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT dalam hidup bermasyarakat dan berbangsa.

Tantangan yang dihadapi madrasah merupakan tanggung jawab bersama antara kepala sekolah, guru, staf taha usaha dan orang tua siswa. Namun, peran dan tanggung jawab kepala sekolah menempati posisi yang sangat menentukan dalam mengembangkan dan memajukan madrasah. Kepala sekolah sebagai pemimpin madrasah dalam merealisasikan program madrasah harus mampu bekerjasama dan memotivasi seluruh warga sekolah secara sadar untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam masih berada pada posisi yang tertinggal dan kurang mampu bersaing secara terbuka dengan lembaga pendidikan umum, baik ditinjau dari segi input, proses maupun outputnya. Untuk mengejar ketertinggalan tersebut, dibutuhkan suatu upaya dalam mengelola madrasah secara transformasional dan profesional.

B. Masalah Penelitian

Masalah yang perlu dikaji dalam peneletian ini sebagai berikut: (1) Bagaimanakah gambaran tentang manajemen mutu kelembagaan yang dituangkan dalam visi, misi dan strategi organisasi dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi hasil belajar siswa di lingkungan Kelembagaan Pendidikan Islam pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah?; (2) Bagaimanakah kualitas layanan pendidikan ditinjau dari sisi mutu input, proses dan output pendidikan Islam pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah sebagai bentuk inovasi dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran?; (3) Bagaimanakah gambaran dinamika rekrutmen pimpinan kelembagaan Pendidikan Islam dalam wilayah kepemimpinan pendidikan pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah?; (4) Bagaimanakah perilaku kepemimpinan kelembagaan pendidikan Islam pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta?; (5) Bagaimanakah model konseptual kepemimpinan inovatif kelembagaan Pendidikan Islam pada tingkat madrasah ibtidaiyah yang dapat dijadikan sebagai alternatif dalam upaya peningkatan mutu pendidikan?

C. Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

Kemajuan dan keberhasilan lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Bisa dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menempati posisi yang amat strategis dalam membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan maju. Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu memainkan peran

dan fungsinya sebagai inovator. Kepala sekolah yang memiliki kemauan dan tekad yang kuat untuk melakukan perubahan dan pembaharuan dalam sistem manajemen kelembagaan pendidikan. Kemauan untuk berubah dan merubah kondisi yang ada dengan situasi kondisi yang dinamis, kreatif, mandiri, dan visioner. Kepala sekolah yang memberi teladan, program kegiatan yang jelas, mampu bekerjasama, mendorong untuk berprestasi, meningkatkan mutu pembelajaran dan budaya mutu sekolah yang berkelanjutan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang memerlukan kompetensi dan keahlian khusus dalam mengelola sumber daya sekolah. Sumber daya sekolah akan berfungsi secara optimal apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten dan profesional. Keberadaan kepala sekolah yang kompeten dan profesional dalam mengelola sekolah amatlah penting dalam memajukan dan mengemahngkan mutu pendidikan. Lebih-lebih bagi keberlangsungan hidup suatu bangsa ditengah-tengah lintasan perjalanan zaman dengan teknologi yang kian canggih dengan segala perubahan serta pergeseran nilai yang bervariasi. Hal ini membawa konsekuensi bagi kepala sekolah untuk meningkatkan peranan dan kompetensinya.

Kepala sekolah sebagai administrator maupun sebagai manajer pendidikan merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi guru, staf tata usaha, dan peserta didik di dalam lingkungan sekolah merupakan figur teladan, bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Oleh karena itu, kepala sekolah seyogyanya memiliki perilaku dan kompetensi yang memadai untuk mengembangkan dan memajukan sekolah yang dipimpinnya. Untuk melaksanakan tugasnya secara baik sesuai dengan profesi yang dimilikinya, kepala sekolah perlu menguasai berbagai kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. *Pertama*, kompetensi teknis (*technical competency*) yang berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. *Kedua*, kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. *Ketiga*, kompetensi konseptual (*conceptual competency*) yang berkenaan dengan keluasan wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolah (Sergiovanni, 1987).

Ketiga kompetensi tersebut menjadi dasar pembinaan dan pengembangan kepala sekolah yang diarahkan untuk menghasilkan kepala sekolah yang efektif. Hoy dan Miskel (1982) mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah.

Hasil penelitian Heck, dkk (1991) mengemukakan tentang karakteristik beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah efektif yang membedakan sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah. Aspek-aspek tersebut meliputi: (1) melibatkan staf dalam keputusan pengajaran yang penting; (2) melindungi guru dari tekanan eksternal; (3) memberikan otonomi mengajar kepada guru; (4) mengkomunikasikan tuntutan untuk berprestasi tinggi kepada siswa; (5) menghargai prestasi akademik siswa; (6) mengkoordinasikan program pengajaran; (7) berpartisipasi dalam diskusi tentang isu-isu pengajaran; (8) mengobservasi metode pengajaran guru di kelas; (9) menyediakan sumber daya belajar; (10) melakukan kunjungan kelas secara reguler; dan (10) membantu guru memperbaiki pengajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Tiong (1997) mengemukakan bahwa karakteristik kepala sekolah yang efektif dan inovatif meliputi: (1) kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan; (2) kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru; (3) kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf; (4) kepala sekolah yang memahami perasaan guru; (5) kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan; (6) kepala sekolah yang terampil dan tertib; (7) kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien; (8) kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin; (9) kepala sekolah yang tulus; dan (10) kepala sekolah yang percaya diri.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Davis dan Thomas (1989) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif dan inovatif meliputi: (1) memiliki sifat dan keterampilan kepemimpinan; (2) memiliki kemampuan pemecahan masalah; (3) memiliki kecakapan sosial; dan (4) memiliki pengetahuan dan kompetensi profesional.

David F. Salisbury (1996:149) dalam *Five Technology in Educational Change* menjelaskan: *"Without quality leadership and skilful management, even the ideas are never implemented. Without good management and on going support for their leaders, those lower in organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort"* Upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif dan inovatif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara

berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas atau unggul.

Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, inovatif, memiliki keterampilan manjerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim organisasinya.

Sebuah organisasi hanya akan bergerak jika kepemimpinan yang ada di dalamnya berhasil, efektif dan inovatif. Demikian pula halnya sebuah gerakan mutu (*quality movement*) pada lembaga pendidikan atau penciptaan kultur mutu dalam mengantisipasi tantangan perubahan eksternal di sekolah. Di sini diperlukan suatu kepemimpinan efektif untuk meraih mutu pendidikan. Ditegaskan Sallis (1993:86) bahwa "*Leadership is the essential ingredient in TQM. Leader must have the vision and be able to translate it into clear policies and a specific goals.*" Sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya harus memiliki visi (pandangan yang jauh ke depan) dan dapat memindahkannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas dan tujuan khusus organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, yang dimaksud pemimpin adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta semua staf lain yang mendukungnya. Keberadaan anggota atau staf adalah juga penting dalam organisasi. Kouzes dan Posner (1993:94) menjelaskan "*There is no leadership without someone following.*" Hal ini berarti bahwa kepemimpinan organisasi tidak akan berjalan tanpa peran pengikut atau staf. Seorang pemimpin, tak terkecuali kepemimpinan manajerial dalam organisasi, untuk mencapai suatu tujuan tidak bekerja sendirian. Para pemimpin membagi tugas kepada anggotanya, menjelaskan tujuan dan program, mempengaruhi dan mendorong dengan memberikan gaji atau insentif, serta menampilkan keteladanan.

Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan perlu melakukan suatu inovasi yang mengarah kepada perubahan mutu yang terus-menerus. Inovasi yang dapat dilakukan secara bertahap dan terus diupayakan secara terus-menerus, sebagaimana dikemukakan Sallis (1993) bahwa usaha-usaha itu diantaranya : (1) melibatkan guru-guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian

masalah dengan menggunakan metoda ilmiah (*scientific*), dan prinsip proses pengawasan mutu dengan statistik, (2) mintalah pendapat dan aspirasi mereka tentang sesuatu dan bagaimana sebuah program kegiatan ditangani, karena itu jangan menggurui mereka, (3) pahami bahwa keinginan untuk perbaikan yang berarti bagi guru-guru tidak cocok dengan pendekatan atas bawah (*top down*) terhadap manajemen, (4) pelaksanaan yang sistematis dan komunikasi yang terus-menerus dengan melibatkan setiap orang di sekolah, (5) bangunlah keterampilan-keterampilan dalam mengatasi konflik penyelesaian masalah dan negosiasi, (6) berikanlah pendidikan dalam konsep mutu dan pelajaran seperti membangun tim kerja, proses manajemen, pelayanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan, dan (7) berikanlah otonomi dan keberanian mengambil resiko dari para guru atau staf. Dengan usaha-usaha tersebut diharapkan akan terjadi suatu perubahan dan pembaharuan (*inovasi*) ke arah yang lebih baik. Sebuah inovasi yang dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah yang memperoleh dukungan dari guru dan staf akan melahirkan kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

D. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan langkah-langkah penelitian dan pengembangan. Dalam penelitian dan pengembangan ini, langkah-langkah tersebut dijabarkan secara lebih rinci sebagai berikut: (1) penelitian awal; (2) perencanaan; (3) mengembangkan model awal; (4) uji coba terbatas terhadap model awal; (5) pengujian produk utama; (6) pengujian lapangan secara operasional; (7) diseminasi kepada berbagai pihak dan implementasi model konseptual kepemimpinan inovatif kepala madrasah ibtidaiyah, mencakup kegiatan penyusunan laporan, didalamnya termasuk penyusunan model akhir dan rekomendasi.

E. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Pertama, Manajemen Mutu Kelembagaan Madrasah. Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kota Bandung menunjukkan bahwa manajemen kelembagaan pendidikan di rumuskan dalam visi, misi dan strategi lembaga dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan lembaga. Dalam merumuskan visi dan misi madrasah berdasarkan hasil wawancara yakni melalui rapat antara pihak pimpinan, guru dan komite sekolah. Visi dan misi yang dirumuskan bersama kemudian disusun oleh kepala sekolah agar mudah dipahami oleh warga madrasah. Visi dan misi yang dirumuskan oleh pimpinan madrasah sudah tertulis dan mudah dibaca oleh guru, staf TU, siswa bahkan orang tua. Namun dalam

implementasinya belum dipahami secara mendalam oleh guru sehingga keberadaan visi dan misi yang sudah ada tidak membawa arah dan perubahan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, perilaku dan sikap guru yang dilandasi oleh visi dan misi lembaga. Kepala sekolah mensosialisasikan visi dan misi baru sebatas dalam rapat dan pertemuan dengan orang tua siswa, belum dibudayakan secara intensif dan integral dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan di madrasah. Strategi yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan madrasah ibtidaiyah belum didasarkan pada analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan nyata yang dihadapi oleh lingkungan internal dan eksternal madrasah. Visi, misi dan strategi yang disusun tersebut dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPM). RPM belum dipahami sebagai kebutuhan lembaga dalam memajukan madrasah ke depan. Sebagian madrasah ibtidaiyah berjalan apa adanya tanpa rencana pengembangan madrasah ke depan. Penyusunan RPM belum melibatkan guru dan komite madrasah. Madrasah yang sudah memiliki RPM belum mendapat dukungan yang kuat dari guru, komite madrasah dan orang tua. Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan di madrasah masih dalam kategori rendah.

Kedua, Kualitas layanan pendidikan kelembagaan Islam pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah sebagai bentuk inovasi dalam upaya meningkatkan mutu input, proses dan output pendidikan. Dari segi input yang berupa guru. Madrasah ibtidaiyah dari waktu ke waktu menunjukkan upaya peningkatan jumlah dan kualifikasi guru, walaupun secara keseluruhan dari setiap madrasah ibtidaiyah belum mencapai keseimbangan rasio guru berbanding siswa sebagaimana ditentukan oleh indikator akreditasi sekolah. Upaya yang sama dilakukan pula untuk jumlah dan mutu siswa sebagai subyek layanan pendidikan di madrasah. Dari tahun ke tahun ada kecenderungan peningkatan jumlah siswa, perbaikan nilai ujian, dan perbaikan dalam layanan terhadap keberhasilan belajar siswa untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini didorong oleh semangat guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar dalam kerangka mencapai keridhoan Allah dalam tugas dan pengabdianya.

Dari sudut pembiayaan pendidikan, masih terlihat belum ada peningkatan yang berarti. Kesadaran orang tua siswa dan masyarakat untuk memberikan bantuan atau sumbangan relatif rendah. Hal ini menjadi salah satu kendala dalam mengembangkan kebutuhan akan sarana dan prasarana yang memadai. Alat dan media pembelajaran masih terlihat masih kurang memadai untuk menunjang kualitas pembelajaran. Dari tahun ke tahun, proporsi biaya yang bersumber dari orang tua siswa atau masyarakat menunjukkan masih rendah.

Biaya yang bersumber dari pemerintah tidak cukup signifikan untuk perbaikan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Urgensi perbaikan mutu proses pendidikan lebih kental tertuang dalam kebijakan di tingkat Departemen, di tingkat madrasah ibtidaiyah perlu ditingkatkan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam perencanaan pendidikan dan pengambilan keputusan yang ditempuhnya tetap diramu dari perpaduan antara aspirasi dan internal madrasah dengan isu dan kebijakan pendidikan yang berkembang di pusat. Di madrasah ibtidaiyah menunjukkan adanya upaya untuk perbaikan mutu proses dan hasil pendidikan itu diwujudkan dalam bentuk optimalisasi pelayanan belajar di sekolah dan kenaikan kelas. Pelatihan kepala sekolah ada walaupun belum adanya pemerataan kesempatan dan masih terbatas. Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru juga dilakukan untuk meningkatkan mutu dan proses hasil belajar.

Upaya perbaikan mutu input, proses dan output pendidikan di madrasah ibtidaiyah sedikit-tidaknya diorientasikan kepada tiga tujuan, yaitu: (1) menaikkan peringkat madrasah di antara sekolah umum yang sejenis di wilayahnya; (2) memperjuangkan perolehan prestasi non akademik yang mendukung terhadap keberadaan madrasah; dan (3) meningkatkan status untuk memperoleh akreditasi sekolah. Dari segi peringkat, madrasah ibtidaiyah di kota Bandung masih tergolong tertinggal apabila dibandingkan dengan sekolah dasar katolik atau sekolah dasar yang ada di kota Bandung.

Dari aspek outputnya, mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah di kota Bandung dicirikan oleh kondisi berikut ini. *Pertama*, angka lulusan tergolong tinggi. Kondisi ini tidak dapat sepenuhnya dipahami sebagai tercukupinya standar nilai kelulusan, tetapi bisa saja disebabkan oleh kekhawatiran pimpinan madrasah, betapa sulit dan berisikonya apabila menetapkan ketidaklulusan siswa. *Kedua*, tinggi rendahnya nilai rapot belum tentu menunjukkan hasil belajar yang dilaksanakan di madrasah tersebut.

Indikator lain yang mempresentasikan efisiensi dan efektivitas pendidikan di madrasah ibtidaiyah, dijelaskan oleh kondisi berikut ini. *Pertama*, kenaikan enrollmen siswa baru setiap angkatan hampir selalu diikuti oleh kenaikan angka tinggal kelas pada tahun berikutnya. Tinggi rendahnya angka tinggal kelas dan dropout pada setiap tahunnya nampaknya tidak selalu sejalan dengan jumlah kelulusan siswa. *Kedua*, perbandingan antara jumlah siswa yang tinggal kelas, keluar, dan tidak lulus terhadap total siswa setiap tahunnya, menunjukkan persentase beragam. *Ketiga*, angka melanjutkan pendidikan dari seluruh lulusan pada setiap madrasah ibtidaiyah pada umumnya kurang dari setengahnya.

Gambaran di atas menginformasikan bahwa sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan keislaman, perbaikan mutu input, proses dan output di madrasah ibtidaiyah kota Bandung dicerminkan bukan hanya dalam butir-butir perencanaan pendidikan, melainkan dikaji pula dalam musyawarah antara kepala madrasah, guru, orang tua siswa, tokoh pendidikan dengan memperhatikan kebijakan induk organisasi dan perkembangan lingkungan eksternalnya. Tetapi sebagai salah satu strategi yang berorientasi kepada perbaikan posisi dan pamor madrasah ibtidaiyah, sejauh ini mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah belum sepenuhnya digarap atas dasar kesadaran konseptual dan perencanaan sistemik yang berjangka panjang, baik di tingkat *policy organisasi penyelenggara maupun di tingkat implementasi* oleh para pimpinan madrasah ibtidaiyah.

Ketiga, Rekrutmen Kepala Sekolah pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta. Pada madrasah ibtidaiyah negeri dilakukan rekrutmen kepala sekolah oleh Departemen Agama sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Calon kepala sekolah yang memenuhi persyaratan dapat mengikuti ujian calon kepala sekolah secara terbuka. Peserta yang dinyatakan lulus harus siap ditempatkan pada madrasah sesuai dengan ketentuan Departemen Agama. Mekanisme seleksi calon kepala sekolah pada umumnya sudah menunjukkan kategori baik, hal yang perlu ditingkatkan adalah perlu adanya penilaian yang dapat menunjukkan kompetensi manajerial calon kepala sekolah dalam membangun lembaga ke depan. Uji kompetensi ini dapat berupa pemaparan konsep yang berkaitan dengan visi dan misi, strategi pengembangan lembaga, program madrasah 1-5 tahun ke depan, serta komitmen untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dalam kepemimpinannya. Tim penilai calon kepala sekolah bisa bekerjasama Departemen Agama dengan Perguruan Tinggi. Hasil penilaian calon kepala sekolah yang dilakukan oleh Departemen Agama dengan Perguruan Tinggi dipandang akan menghasilkan calon yang memenuhi kriteria dan harapan masyarakat sehingga diperoleh kepala sekolah baru yang benar-benar memiliki kompetensi dan kualifikasi dalam memajukan mutu pendidikan di madrasah. Sedangkan rekrutmen pada madrasah ibtidaiyah swasta sebagian masih berdasarkan penunjukan langsung oleh pihak yayasan. Pihak yayasan menetapkan kepala sekolah berdasarkan kepercayaan kepada seseorang yang dianggap kompeten untuk memimpin madrasah. Mekanisme penetapan kepala sekolah yang didasarkan kepada pihak yayasan memiliki sisi positif dan negatif. Sisi positif adalah calon kepala sekolah yang ditetapkan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Disamping itu pihak yayasan mudah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap

kinerja kepala sekolah. Sisi negatifnya apabila orang yang telah ditetapkan tersebut merasa keberatan dalam menerimanya, tetapi ia tidak dapat menolak karena pihak yayasan sudah menunjuknya sebagai kepala sekolah. Apabila orang tersebut tidak kompeten dan merasa beban dalam menjalankan tugas kepemimpinannya akan menimbulkan semakin rendahnya mutu lembaga. Dinamika kelembagaan pendidikan Islam dalam wilayah kepemimpinan pendidikan di tingkat madrasah ibtidaiyah belum menunjukkan banyak perubahan. Kondisi ini masih nampak dalam perolehan prestasi hasil belajar siswa yang menunjukkan belum mampu bersaing secara signifikan dengan sekolah umum. Kualifikasi guru madrasah masih sebagian besar belum sarjana. Secara langsung maupun tidak langsung kompetensi dan kualifikasi guru berpengaruh dalam kualitas proses belajar mengajar.

Keempat, Perilaku Kepemimpinan Kelembagaan Pendidikan Islam pada Tingkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta. Kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang pemimpin pendidikan yang harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan guru dan seluruh warga madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan. Perilaku kepemimpinan madrasah berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan pola perilaku yang dapat menempatkan dirinya sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Kemampuan untuk menempatkan dirinya sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah akan menentukan kualitas kepemimpinan. Seorang yang mampu menerapkan perilaku yang tepat dengan situasi dan kondisi tertentu akan menentukan keefektifan kepemimpinannya.

Dalam hal ini, Rasulullah mengingatkan dengan sabdanya bahwa "*Yang lahir adalah menunjukkan yang bathin.*" Sabda Rasulullah mengandung makna bahwa perilaku seseorang merupakan cermin dari hatinya. Perilaku seorang pemimpin bisa dipelajari, dicontoh dan dimaknai oleh pengikutnya. Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif (James Owen, 1973:43). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Gulick (1986), Lipham, dkk (1973) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam suatu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan keefektifannya bergantung pada banyak variabel.

Seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. *Pertama*, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. *Kedua*, latar belakang pendidikannya yang berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. *Ketiga*, pengalaman yang mempengaruhi

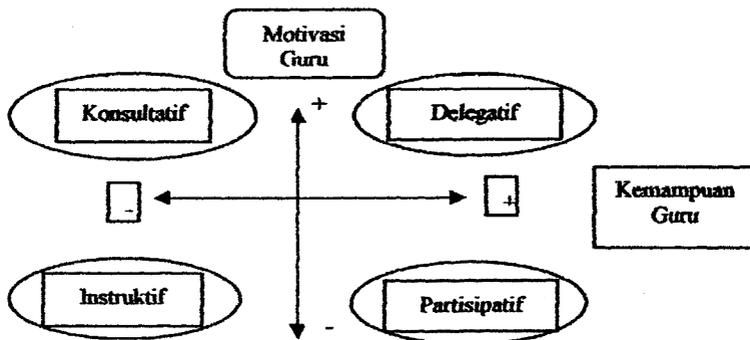
kebijaksanaan dan tindakannya, dan *keempat*, lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya. Bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (*kekuatan pada diri (pemimpin)*). Disamping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi (Nanang Fattah, 1996:91).

Pada madrasah ibtidaiyah negeri maupun swasta berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara bahwa pelaksanaan dan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah sangat dipengaruhi oleh kepribadian, pengetahuan dan keterampilan profesional yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepribadian yang kuat dari seorang kepala madrasah ibtidaiyah tercermin dari kepercayaan diri terhadap kemampuannya dalam mempengaruhi dan mengajak guru dan staf untuk melakukan tugas secara profesional. Ia memiliki keberanian untuk mengambil resiko dalam menjalankan kebijakan lembaga. Semangatnya tinggi untuk meraih cita-cita dan program yang telah ditetapkan lembaga. Ia seorang yang peka terhadap perilaku guru, staf, siswa, masukan dari orang tua (masyarakat) dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah harus didukung oleh keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah. Keterampilan profesional yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah (1) keterampilan teknis, misalnya menyusun kalender akademik, memimpin rapat secara efektif, melakukan supervisi, dan sebagainya. (2) keterampilan membangun hubungan yang harmonis dengan guru, staf, siswa dan orang tua siswa, misalnya keterampilan dalam mendorong guru untuk berprestasi, bekerjasama dengan guru atau tokoh masyarakat, dan sebagainya. Dan (3) memiliki keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan program sekolah, menganalisis dan memecahkan masalah yang ada di madrasah.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dapat diketahui bahwa keterampilan yang perlu dikembangkan dalam kepemimpinan madrasah ibtidaiyah adalah keterampilan teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi pengajaran. Supervisi pengajaran belum berjalan optimal karena belum menjadi perhatian kepala madrasah dan instrumen supervisi belum disiapkan secara matang dan jelas tujuan yang hendak dicapainya. Supervisi masih berjalan sebatas pengamatan terhadap kehadiran guru di kelas. Hasil supervisi kepala madrasah belum menjadi umpan balik bagi perbaikan pengajaran. Hal yang berkaitan dengan keterampilan membangun hubungan dengan orang tua siswa dan tokoh masyarakat belum didesain dalam program

kegiatan madrasah. Apabila hubungan ini dapat didesain melalui program yang kreatif dan inovatif akan melahirkan kekuatan pada madrasah dalam memajukan madrasah. Keterlibatan orang tua dan masyarakat memiliki peran yang amat strategis dalam mengembangkan kualitas madrasah. Adapun keterampilan konseptual kepala madrasah masih membutuhkan pendidikan dan pelatihan yang mendukung terhadap keterampilan konseptual ini. Keterampilan kepala madrasah dalam memecahkan masalah yang ada masih terbatas, sehingga kegiatan masih bersifat rutinitas. Keterampilan konseptual ini penting dimiliki kepala madrasah karena tantangan madrasah semakin tinggi dan nampak. Masalah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran, semakin tingginya harapan orang tua terhadap lulusan madrasah semakin tinggi. Hal ini membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang inovatif dan kreatif.

Model kepemimpinan kepala madrasah ibtdaiyah dapat dikembangkan model kepemimpinan inovatif. Kepemimpinan inovatif madrasah ibtdaiyah harus memahami karakteristik kepribadian dan kemampuan guru. Apabila guru memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja baik, maka ia dapat menerapkan pendekatan pendelegasian dan dukungan dalam melaksanakan tugas dan wewenang guru. Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan kerja yang baik, tetapi motivasi kerja kurang, maka kepala madrasah menerapkan pendekatan partisipatif. Kepala madrasah berpartisipasi aktif dalam mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal. Secara skematis penjelasan di atas, dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Kelima, Model Konseptual: Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Inovatif dalam Menata Kelembagaan Pendidikan Islam dan

Perbaikan Mutu Pendidikan. Model konseptual ini dikonstruksi berdasarkan urgensi kebutuhan pengembangan kompetensi profesional pengelola madrasah ibtidaiyah, kohesivitas budaya madrasah, dan kebermutuan pendidikan madrasah yang dapat mengakomodasi kepentingan pelestarian ciri khas, kemandirian, dan daya saing dalam konteks perubahan kebijakan dan perkembangan pemakai jasa pendidikan terhadap layanan mutu proses dan hasil pendidikan.

Adapun asumsi yang melandasi pengajuan model konseptual ini, dapat dijelaskan berikut ini. *Pertama*, modalitas potensi stratejik madrasah yang menyatu dalam lingkungan masyarakat, sejarah berdirinya, komitmen pimpinan lembaga untuk memajukan madrasah, dan komitmen elit politik dalam penuntusan wajar dikdas 9 tahun. *Kedua*, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah ibtidaiyah, terkait dengan: (1) rendahnya tingkat penguasaan siswa terhadap learning task yang dituntut oleh kurikulum; (2) tuntutan peningkatan fasilitas pendidikan, produktivitas madrasah, pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan bagi seluruh warga negara, dan kemampuan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. *Ketiga*, upaya penciptaan iklim kondusif bagi terwujudnya perubahan dan pengembangan tidak lepas dari segi kepemimpinan kepala madrasah.

Keempat, kepemimpinan kepala madrasah yang diperlukan untuk perbaikan mutu pendidikan di madrasah, ialah kepala madrasah yang mampu: (1) menjabarkan bahwa sumberdaya yang ada adalah untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran yang cukup, dan pengadaan serta pemeliharaan fasilitas yang ada dengan baik; (2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional; dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan guru, staf, orang tua siswa, dan masyarakat terkait. *Kelima*, dalam upaya ke arah inovasi kelembagaan pendidikan Islam di tingkat madrasah ibtidaiyah belum mampu melakukan perubahan budaya mutu yang dikelola oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kondisi ini menuntut dikembangkannya norma baru tentang peran dan perilaku, serta dikondisikannya sistem kolaborasi dalam proses pembelajaran bermutu.

Keenam, perubahan budaya organisasi madrasah ibtidaiyah terkait dengan manajemen kelembagaan pendidikan Islam. Perubahan budaya organisasi madrasah ibtidaiyah harus mampu meningkatkan hasil belajar siswa, bebas dari hambatan birokrasi, kreatif, dan akuntabilitas sosial yang tinggi. Perubahan budaya organisasi madrasah ibtidaiyah yang paling mendasar adalah pada pola perilaku pelayanan pendidikan yang bermutu di madrasah ibtidaiyah.

Berdasarkan model konseptual tersebut, profil kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah berciri khas Islam ditopang oleh tiga dimensi kunci. *Pertama*, dimensi nilai-nilai, berupa landasan visi dan misi organisasi madrasah, landasan etos kerja, dan landasan pengabdian yang tinggi. Landasan visi dan misi merujuk kepada kesadaran untuk senantiasa mengkomunikasikan dan memposisikan visi sebagai *guide lines* dalam manajemen pendidikan di madrasah. Landasan etos kerja adalah kesadaran yang tinggi dari setiap pribadi pimpinan dan guru untuk melakukan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dalam kerangka mencari ridho Allah.

Landasan pengabdian yang tinggi merujuk pada kemampuan profesional kepemimpinan kepala madrasah untuk melakukan perbaikan dan perubahan yang dilandasi oleh semangat pengabdian kepada agama, bangsa, dan negara. Bagi guru landasan pengabdian yang tinggi ditunjukkan dengan melaksanakan pembelajaran yang bermutu, semangat menuntut dan mengamalkan ilmu, mendorong siswa untuk berprestasi dan menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat.

Dimensi kedua, upaya melakukan perubahan (*inovasi*) budaya organisasi madrasah ibtidaiyah, substansinya adalah untuk melakukan perbaikan dan pengembangan budaya mutu madrasah untuk meningkatkan mutu proses, hasil dan dampak pendidikan di madrasah ibtidaiyah. Upaya kepala madrasah dalam hal ini ditunjukkan oleh kemampuannya melakukan inovasi; baik dalam perubahan budaya organisasi, model pembelajaran yang bermutu, motivasi berprestasi, kemandirian, inisiatif, mengembangkan standar penilaian dan evaluasi baru. Dimensi ini ditopang oleh kompetensi kepemimpinan kepala madrasah yang inovatif yang dapat dilihat dari kemampuannya dalam memerankan diri sebagai pemimpin visioner, kredibel, motivator, membangun organisasi pembelajar, dan berprestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Ketiga, dimensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah, yang meliputi keterampilan manajerial dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Keterampilan manajerial kepala madrasah ibtidaiyah terkait dengan pemahaman tentang keterampilan konseptual, insani, dan teknikal kepala madrasah. Misi profesional kepala madrasah sebagai pengelola lembaga pendidikan Islam pada tingkat madrasah ibtidaiyah, meliputi pengetahuan tentang administrasi sekolah, keterampilan dan komitmen dalam implementasi administrasi madrasah.

F. Daftar Pustaka

- Allport, G.W. (1961). *Patern and Growth in Personality*. New York: Holt Rinehat and Winston.
- Beach, Lee Roy. (1993). *Making The Right Diecision: Organizational Culture, Vision and Planning*. New Jersey:Englewood Clifs.
- Beck, L.G. & Murphy, J. (1996). *The Four Imperatives of a Successful School*. California: Corwin Press Inc.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analsys with Special Reference to Education*. 3th. Ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bound, G. Yorks, L Adams, M. And Raimney, G.(1994). *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cadweel, B.J., & J.M. Spinks. (1993). *Leading the Self-Managing School*, London, Washington: The Falmer Press.
- Cuttance, P. (1995). *An Evaluation of Quality Management and Quality Assurance System for School*", Cambridge Journal of Education, Vol.25 No.1 (halaman 97-108).
- Fattah, N. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam rangka Peringkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: Andira.
- Filed, J.C. (1994). *Total Quality for Schools*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Lipham, J. M. dkk. (1988). *The Pincipalship, Concepts, Competences and Cases*, New York: Longman
- Nurdin, Diding. (2000). *Memahami Tiga Sifat Pemimpin Umat*, Bandung: Pikiran Rakyat.
- Owens, J.R.G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pai, Young, (1990). *Cultural Foundation of Education*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Preedy, M. (Ed). (1993). *Managing The Effective School*. New York: Paul Chapman.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Cogan Page Lmt.
- Turney, C., N. Hatton, K. Laws, K. Sinclair, & D. Smith. (1992). *The School Manager*. Sidney: Allen & Unwin Pty. Ltd
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd Edition). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Diding Nurdin dan Nur Aedi adalah Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UPI-Bandung