

Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo

Sutini ^{1*}, Ririn Nuraini ^{2*}

¹Sekolah Dasar Negeri 8 Baosan Kidul, Ngrayun, Ponorogo
Email: tinirukayah2020@gmail.com

²Institut Agama Islam Riyadlotul Mujahidin, Ngabar, Ponorogo
Email: ririnnuraini453@gmail.com

*Corresponding Address: Sutini, Email: tinirukayah2020@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: January 11, 2023

Accepted: June 19, 2023

Published: June 28, 2023

Keywords:

Leadership

Gender

Policy

SWOT

ABSTRACT

The issue of women's leadership has attracted a lot of controversy with various arguments citing women's weaknesses. This view has positioned women as creatures who must be protected and are always dependent on men. As a result, women are rarely able to emerge as leaders, because they are marginalized by male dominance. For this reason, it is important to research Women's Leadership at the Integrated MTs Hudatul Muna Jenes Ponorogo. This research aims to: (1) get a comprehensive picture of the leadership model of Madrasah Heads, (2) to reveal techniques in determining policies by Madrasah Heads, (3) to find out the implementation of SWOT in the leadership of Madrasah Heads. This research uses a qualitative approach with a case study type of research. Research location for Integrated MTs Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Data collection for this research was carried out through observation, in-depth interviews and documentation. The data analysis technique uses the analysis techniques provided by Miles and Huberman, namely data reduction, data presentation and drawing conclusions. Based on the data collection and data analysis process, this research produced three findings. (1) the leadership model of the Madrasah Head uses a transformational leadership model, namely a leadership style that upholds values, ethics and morals (2) Techniques for determining policies are determined by openness with stages, namely agenda preparation, policy adoption, policy formulation, policy implementation and evaluation policy. (3) implementation of SWOT by female leadership as Madrasah heads in accordance with Fredy Rangkuti's theory about SWOT, namely Strengths-Opportunities, using strengths to take advantage of various opportunities, by optimizing their abilities and activities to attract community interest. Weakness-Opportunities minimizes weaknesses by taking advantage of opportunities, increasing the motivation of Madrasah residents through collaboration with various parties. Strengths-Treaths utilize the strengths they have to

avoid threats, using their capabilities to improve the quality of the institution so that it becomes an adequate institution, Weakness-Threats minimize weaknesses and obstacles with various activities to improve the quality of the institution so that it is better known by the wider community.

ABSTRAK

Masalah kepemimpinan perempuan banyak menuai kontroversi dengan berbagai argumen yang menyebutkan kelemahan perempuan. Pandangan ini telah memposisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya jarang sekali perempuan yang bisa tampil jadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki. Untuk itu penting meneliti Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang model kepemimpinan Kepala Madrasah, (2) untuk mengungkapkan teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah, (3) untuk mengetahui implementasi SWOT dalam kepemimpinan Kepala Madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisa yang diberikan oleh Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan proses pengumpulan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan tiga temuan. (1) model kepemimpinan Kepala Madrasah menggunakan model kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai, etika dan moral (2) Teknik dalam menentukan kebijakan ditentukan dengan keterbukaan dengan tahapan yaitu penyusunan agenda, adopsi kebijakan, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. (3) implementasi SWOT oleh kepemimpinan perempuan sebagai kepala Madrasah sesuai dengan teori Fredy Rangkuti tentang SWOT yaitu Strengths-Opportunities menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang, dengan mengoptimalkan kemampuan dan kegiatan yang dimiliki untuk menarik minat masyarakat. Weakness-Opportunities meminimalisir kelemahan dengan memanfaatkan peluang, meningkatkan motivasi warga Madrasah melalui kerjasama dengan berbagai pihak. Strengths-Threats memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman, dengan kemampuan yang dimiliki digunakan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga menjadi lembaga yang memadai, Weakness-Threats meminimalisir kelemahan dan hambatan dengan berbagai kegiatan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas.

@2023, Sutini, Ririn Nuraini

A. Pendahuluan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.¹ Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan Nasional. Dalam hal ini, yang mempunyai peran membawa sekolah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas adalah pemimpinnya, yang dimaksud pemimpin di sini adalah Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah adalah orang yang berpengaruh dan mempunyai wewenang atas kebijakan-kebijakan sekolah serta merupakan orang yang akan membawa ke mana sekolah akan diarahkan. Dalam menjalankan fungsinya Kepala Sekolah harus mampu sebagai pengelola dan penyelenggara organisasi, pengawas, pembina, pengambil keputusan dan penanggung jawab. Kepala Sekolah sebagai manajer dan pemimpin bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah.²

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa bahwa, erat hubungannya antara mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”.³ Dari ungkapan Supriadi terlihat bahwa Kepala Sekolah berperan penting dalam kehidupan sekolah.

Para pemimpin pendidikan seperti Kepala Sekolah harus mempunyai komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar sertasemua staf lain yang mendukungnya.⁴ Bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah seperti dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendaayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁵

Dalam kerjanya, Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah tidak hanya sebatas memerintah dan menyuruh bawahannya saja, tetapi harus mampu menciptakan pola hubungan kemitraan bersama antara atasan dan bawahan sehingga tidak terjadi pemaksaan kehendak dan pragmatis. Jika hal itu terjadi maka akan berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan⁶

Pemimpin pendidikan yang dibutuhkan pada era sekarang adalah sosok pemimpin pendidikan yang mampu membawa lembaga pendidikannya menjadi lembaga yang mampu bersaing atau sejajar dengan lembaga pendidikan yang mendapatkan sebutan lembaga pendidikan berkualitas. Dengan demikian, dibutuhkan seorang Kepala Sekolah yang profesional. Untuk menjadi Kepala Sekolah profesional harus memiliki beberapa syarat di antaranya adalah punya wawasan luas, pengalaman, tanggung jawab, komitmen, bisa kerja

¹ Tim Pustaka Merah Putih, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Guru dan Dosen (Yogyakarta: Pustaka Merah Putih, 2007), 7.

² Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Jakarta. Rineka Cipta, 2008), 117.

³ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah profesional: Dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 24-25.

⁴ Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep Strategi dan Aplikasi (Jakarta: Grasindo, 2002), 52.

⁵ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah, 25.

⁶ E. Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 46.

sama dengan siapapun, pekerja keras, mampu mengambil keputusan secara tepat, cermat dan teliti.

Jika melihat syarat-syarat di atas, baik laki-laki maupun perempuan bisa mempunyai kriteria syarat-syarat Kepala Sekolah. Namun, masalah kepemimpinan perempuan banyak menuai kontroversi dengan berbagai argumen yang menyebutkan kelemahan perempuan. Salah satu eksese ideologigender adalah munculnya budaya patriarki, dalam budaya ini kedudukan perempuan ditentukan lebih rendah daripada laki-laki, perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah halus dan emosional, sementara laki-laki sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memosisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya jarang sekali perempuan yang bisa tampil jadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki.⁷

Dari data di bawah ini ditemukan bahwa sebagian besar kepala sekolah di provinsi Jawa Timur adalah laki-laki. Jumlah kepala sekolah menurut data statistik sekolah menengah pertama atau sederajat dalam tahun 2015/2016 di berbagai sekolah di Jawa Timur baik negeri maupun swasta dilihat dari jenis kelamin adalah sebagai berikut: kepala sekolah laki-laki berjumlah 3.512, sedangkan kepala sekolah perempuan adalah 884 orang. Dari data tersebut menunjukkan tingkat perbandingan yang cukup signifikan di antara keduanya.⁸

Diskriminasi berdasarkan jenis kelamin dalam kepemimpinan didukung oleh keyakinan lama bahwa pria lebih memenuhi syarat daripada perempuan untuk peran kepemimpinan. Keyakinan ini melibatkan mengenai ciri dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan organisasi, asumsi mengenai perbedaan yang melekat antara pria dan perempuan serta asumsi mengenai perilaku yang tepat bagi pria dan perempuan. Tetapi realitas budayasaat ini telah memperlihatkan sebaliknya. Saat ini semakin banyak perempuan yang memiliki kemampuan intelektual dan kecerdasan berfikir, bahkan juga kekuatan fisik yang terkadang melampaui laki-laki. Hal ini dapat terjadi karena kebudayaan telah memberikan peluang meskipun masih sedikit, kepada perempuan tersebut untuk mengaktualisasi kemampuan yang dimiliki sebagaimana yang dimiliki laki-laki.⁹

Lebih dari itu beberapa bukti empirik yang muncul membuktikan bahwa kebanyakan wanita dalam kepemimpinan mampu berperan dengan model kepemimpinan yang memberdayakan orang lain dan sangat mampu dalam berkomunikasi dengan staff dan siswa.¹⁰ Suatu penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman dan sifat perempuan berbeda dari laki-laki, dan bahwa model kepemimpinan pendidikan laki-laki saja tidak cukup. Di samping itu, buku penelitian tersebut menunjukkan bahwa perempuan mampu tampil dengan kuat dalam kepemimpinan dan manajemen, sehingga efektifitas kepemimpinan pendidikan saat ini lebih meningkat.¹¹

Menurut Arista Dwi Saputri seorang pemimpin perempuan mampu mengembangkan program-program unggulan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik itu tenaga pendidik maupun peserta didik serta dalam pengambilan keputusan tidak mengalami bias gender.¹² Selain itu dalam kutipannya Coleman, Schmuck mengklaim bahwa perempuan

⁷ A. Nunuk P. Murniati, *Getar gender* (Magelang: Indonesia Tera, 2004), 5.

⁸ Kementerian pendidikan dan kebudayaan sekretariat jenderal pusat data dan statistic pendidikan dan kebudayaan 2016, data statistik sekolah menengah pertama atau sederajat dalam tahun 2015/2016 (Jakarta: Setjen Kemendikbud, 2016), 55.

⁹ Rahmawati Caco, *Wacana Gender dalam Perspektif HAM* (Terbit atas kerjasama: Fakultas Ushuludin dan Dakwah IAIN Sultan Amai Gorontalo dengan Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo, 2006), 8.

¹⁰ Tony Bush dan Mariane Coleman, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, ter. Fahrurrozi (Jogjakarta : IRCiSod, 2012), 95-96.

¹¹ *Ibid.*, 108.

¹² Arista Dwi Saputri, "Kepemimpinan kepala Sekolah perempuan dalam menentukan Kebijakan lembaga Pendidikan Studi Multi kasus di SMK Boyolangu dan MA Al-Ma'arif Tulungagung", (Tesis, IAIN Tulungagung,

bertindak sebagai outsider dan insider dalam organisasi-organisasi pendidikan. Sebagai insider perempuan mengadopsi peran-peran, norma-norma, sikap-sikap dan ekspektasi-ekspektasi tentang peran sebagai Kepala Sekolah atau pengawas sekolah. Namun, karena kondisi peran-peran gender sosial membutuhkannya, maka mereka tetap sebagai outsider karena mereka tidak merefleksikan ekspektasi-ekspektasi cultural peran pemimpin seperti laki-laki. Para administrator perempuan berada dalam kondisi yang marjinal. Perempuan yang menjadi administrator harus menemukan cara-cara baru untuk bertindak karena mereka tidak memenuhi ekspektasi-ekspektasi cultural sebagaimana yang dilakukan dan dipenuhi oleh laki-laki dalam peran kepemimpinan.¹³

Dengan demikian pada prinsipnya baik laki-laki maupun perempuan yang menduduki posisi pemimpin sama-sama merasakan tegangan-tegangan selama menjadi pemimpin. Untuk menghadapi hal semacam itu pemimpin perempuan harus mampu membuka rentang perbedaan gender, membangun harapan-harapan dan membentuk strategi untuk menunjukkan kesejatiannya seperti kewibawaan, wawasan, empati, daya tawar dan lobi, pengambil keputusan serta dikenal publik dengan tidak meninggalkan nilai-nilai dan tanggung jawabnya sebagai perempuan.¹⁴

Untuk itu, dibutuhkan pula penerapan model kepemimpinan yang sesuai dengan atmosfer sekolah yang ada. Menyadari semua itu, perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan, karena keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan oleh karya perseorangan, namun justru merupakan karya dari team work yang cerdas. Model kepemimpinan demikian diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan seluruh warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.¹⁵ Diantara model kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah model kepemimpinan partisipatif, demokratis, otoriter, konsultatif, kontingensi dan transformasional. Dimana dalam penerapannya dapat dipilih sesuai keadaan yang ada.

Di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes, sebagian besar guru dilembaga tersebut direkrut dari alumni Aliyah Hudatul Muna dan belum lulus S1. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya profesionalitas para guru. Hal tersebut justru menjadi sebuah motivasi Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru melalui berbagai kegiatan di antaranya diadakan workshop setiap satu semester sekali, mendelegasikan 3 guru ke Kemenag untuk mendapatkan diklat K13 setelah itu disampaikan kepada guru yang lain dengan membentuk kelompok menjadi 3, selain itu, mengirimkan guru untuk mengikuti workshop, seminar dan diklat di luar lembaga. Dampak positif dari kegiatan-kegiatan tersebut sangat dapat dirasakan, yakni meskipun masih dalam proses penyelesaian studi S1 tidak kalah kompetensinya dengan guru yang telah lulus S1.

MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo merupakan lembaga yang dipimpin seorang perempuan, yaitu ibu Siti Roudlotun Nikmah sejak awal berdirinya yaitu tahun 2002 sampai sekarang karena memang di lembaga tersebut dari sisi kualifikasi akademik beliau yang sudah lulus S2 dan mempunyai kemampuan untuk memimpin. Beliau memiliki sifat yang ramah, ulet, dan memiliki jiwa sosial yang tinggi yang telah mendukung kesuksesan kepemimpinannya. Selain itu, beliau juga berusaha menanamkan nilai-nilai, etika dan moral

2015), 137.

¹³ Coleman, Manajemen Kepemimpinan Pendidikan, ter. Fahrurrozi, 99.

¹⁴ Sudarwan Danim, Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 106.

¹⁵ Ibid., 47.

yang baik kepada seluruh warga madrasah. Sehingga, beliau dianggap layak menjadi pemimpin di lembaga tersebut.¹⁶

Hingga hari ini lembaga tersebut masih dapat bertahan dan dapat bersaing dengan lembaga lain, banyak siswa dari luar Ponorogo bahkan dari luar Jawa dan dari segi akademik tingkat kelulusannya mencapai 100% lulus. Walaupun lembaga tersebut merupakan lembaga pondok pesantren tetapi diharapkan siswanya tidak hanya mendapatkan pengalaman di bidang agama saja tetapi juga di bidang lain, untuk itu secara non akademis para siswa dilibatkan ekstrakurikuler, pernah mendapat prestasi Lomba Formasi Hari Pramuka dan Lomba Journalistic serta mengadakan kerjasama dengan Home Industry milik Yayasan yaitu pembuatan sambal, roti dan menjaga toko bagi siswa yang mukim. Di lembaga tersebut juga memisahkan kelas putra dan putri dengan harapan dapat meningkatkan kualitas moral dan etika siswa.¹⁷

Dari paparan di atas dapat diketahui walaupun pemimpin di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo adalah seorang perempuan, beliau tetap melaksanakan tanggung jawabnya dalam keluarga serta berusaha keras dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan mengadopsi suatu model yang tidak kalah dengan model kepemimpinan laki-laki. Untuk mengetahui model kepemimpinan perempuan selaku Kepala Madrasah dalam menentukan kebijakan. Atas dasar latar belakang masalah tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul Kepemimpinan Perempuan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo.

B. Hasil dan Pembahasan

Model Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo

Model kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi adalah penentu utama keberhasilan sebagai pemimpin di lembaga tersebut, begitu juga dengan lembaga pendidikan, keberhasilan Kepala Sekolah/ Madrasah tergantung pada model kepemimpinannya. Pada umumnya motivasi karyawan, antusiasme, harapan masa depan dan bahkan kemampuan karyawan akan bergantung pada bagaimana baiknya para pemimpin melakukan tugas dan kewajiban mereka. Ada beberapa elemen terpisah tetapi saling berinteraksi dalam proses kepemimpinan yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan situasi terjadinya interaksi pemimpin dan pengikut. Pemimpin merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan tauladan bagi staf dan kerayawannya, dapat dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Pada dasarnya ada beberapa model kepemimpinan yang bisa digunakan diantaranya, model kepemimpinan Rensis Likert yang mengadopsi empat macam gaya kepemimpinan yang bisa digunakan yaitu kepemimpinan otoriter, otoriter yang bijaksana, partisipatif, konsultatif, model kepemimpinan kontingensi yaitu model kepemimpinan yang mengadopsi model kepemimpinan tiga dimensi, model kontinum, model path goal, model kepemimpinan transformasional yaitu model kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai moral dan etika para pengikut untuk meningkatkan keyakinan mereka tentang berbagai isu etika dan mobilisasi daya dan sumber daya mereka untuk mereformasi sesuatu serta menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian individu.

Di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo merupakan lembaga pendidikan Madrasah yang dipimpin oleh seorang perempuan yaitu Siti Roudlotun Nikmah. Dalam kepemimpinannya sebagai Kepala Madrasah terus berusaha untuk melakukan yang terbaik dengan berbagai perilaku dan sikap yang ditunjukkan. Model kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo dapat dikategorikan kepada model kepemimpinan Transformasional. Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru atau karyawan bahwa dalam menyampaikan ilmu atau mengajarkan ilmu itu adalah kewajiban dan harus dilandasi dengan niat yang ikhlas sebagai bentuk khidmat terhadap ilmu. Seberapa

banyaknya ilmu yang diajarkan tanpa dilandasi keikhlasan akan mengurangi kemanfaatan dari ilmu itu sendiri, penanaman nilai tertinggi dari Kepala Madrasah diharapkan membentuk guru yang profesional, ikhlas dan lebih tekun lagi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.

Kepala Madrasah membiasakan sikap terbuka dan jujur dalam segala hal yang berkaitan dengan lembaga agar tidak ada prasangka seperti halnya dalam masalah keuangan selalu di share dalam rapat mulai dari pemasukan, pengeluaran dan kasnya; Kepala Madrasah juga memberikan tauladan yang baik bagi seluruh warga Madrasah dalam segala hal baik perilaku, sikap, tutur kata serta kedisiplinan seperti halnya beliau datang lebih awal daripada guru yang lain, berjabat tangan dan memberi salam kepada guru yang datang, Kepala Madrasah merupakan sosok yang kuat, tegas, percaya diri, apabila ada guru yang melalaikan tugas maka ditegur dan komitmen yang tinggi terhadap keputusan yang telah diambil, yaitu keputusan yang telah diambil benar-benar dilaksanakan; upaya yang dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja guru semua komponen madrasah harus mengetahui visi, misi dan tujuan Madrasah. Sehingga guru dan komponen Madrasah lainnya dapat menyelaraskan tujuan yang ingin dicapai. Perilaku-perilaku tersebut menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menanamkan nilai-nilai kepada guru dan karyawannya agar senantiasa memegang teguh rasa tanggung jawab, sikap jujur dan terbuka. Perilaku Kepala Madrasah yang menjadikan penopang keberhasilan lembaga pendidikan, sebagai bentuk suri tauladan bagi guru dan karyawan dalam segala hal serta komitmen Kepala Madrasah yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pekerjaan guru dan karyawan menunjukkan cara mempengaruhi guru dan karyawan mengacu pada perilaku kharismatik. Dalam hal ini Kepala Madrasah memberikan nilai-nilai keteladanan, komitmen dalam menjalankan visi misi lembaga serta etika kedisiplinan.

Kepala Madrasah membagi-bagi tugas kepada guru dan karyawan sebagai bentuk kepercayaannya kepada guru dan karyawan dalam mengemban tugas. Seperti halnya pembagian tugas ketika ada event tertentu dan juga pembagian tugas masalah kurikulum diserahkan kepada waka kurikulum dan masalah kesiswaan diserahkan kepada waka kesiswaan. Kepala Madrasah juga mengikutkan guru dalam kegiatan workshop, seminar atau pelatihan, MGMP untuk meningkatkan kualitas guru utamanya bagi guru yang belum lulus Sarjana. Dalam hal ini Kepala Madrasah memberikan tanggung jawab kepada guru atau karyawan untuk melatih dan memberikan umpan balik yang tepat dan baik agar guru sukses dalam tugasnya dan dapat belajar dari pengalaman tersebut, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan guru baik secara individu maupun kelompok. selain itu ada nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab di dalamnya juga ditanamkan. Terbuka dalam setiap pengambilan keputusan, diadakan rapat terlebih dahulu sebelum keputusan ditetapkan dan memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk memberikan saran, masukan atau bahkan kritikan tanpa memandang status dan jenjang pendidikan yang dimiliki. Hal tersebut memberikan kesempatan kepada guru atau karyawan dan mendorong mereka untuk menyampaikan ide-ide yang dimiliki untuk mencapai visi misi dan tujuan yang akan dicapai di masa mendatang tanpa memandang status dan jenjang pendidikan yang dimiliki dengan memberikan hak sama kepada seluruh guru dan karyawan serta melatih guru untuk berfikir kreatif dalam menyelesaikan masalah sebagai bentuk stimulasi intelektual dari Kepala Madrasah. Dengan tidak membedakan guru dan karyawan diharapkan tidak ada kesenjangan diantara mereka sehingga mereka saling menghormati, menghargai dan menjaga moral sosial baik antara Kepala Madrasah, guru maupun karyawan lainnya.

Kepala Madrasah selalu menjaga etika dengan seluruh warga Madrasah dengan menjalin komunikasi yang baik dengan guru, karyawan dan peserta didiknya. Sehingga guru, karyawan dan peserta didik merasa aman dari nyaman; Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru, karyawan dan murid tanpa ada batasan waktu. Kepala Madrasah selalu memotivasi guru atau karyawan saat rapat atau saat santai agar guru terus meningkatkan

kinerjanya, mengikuti semua kegiatan untuk meningkatkan profesionalitas guru, memotivasi untuk menggunakan perangkat pembelajaran saat pembelajaran berlangsung Kepala Madrasah juga selalu memotivasi siswa untuk selalu mengikuti semua kegiatan di madrasah baik itu kegiatan formal maupun kegiatan non formal seperti kegiatan ekstra atau keterampilan lainnya yang dilakukan diluar jam pondok dan jam sekolah. Selain itu dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan meningkatkan kesadaran siswa mengenai pentingnya kebutuhan keterampilan sebagai bekal masa yang akan datang Kepala Madrasah melakukan kerjasama dengan Kementerian agama dan kerjasama dengan wali Murid untuk terus memberikan motivasi kepada mereka.

Selain hal-hal tersebut Kepala Madrasah juga berusaha meningkatkan kesadaran moral utamanya bagi peserta didik yaitu dengan memisahkan kelas putra dan putri. Serta membiasakan sikap grapyak dengan siapa saja dan bertutur kata yang baik kepada siapa saja seperti halnya ketika ada tamu ditanya keperluan dan tujuannya kemudian diantarkan atau dipanggilkan orang yang mau ditemui dengan kata-kata yang sopan.

Dari uraian di atas dapat diketahui dalam kepemimpinannya Kepala Madrasah sebagai sosok yang menerapkan model kepemimpinan transformasional menjunjung tinggi nilai, etika dan moral serta menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian individu. ditanya keperluan dan tujuannya kemudian diantarkan atau dipanggilkan orang yang mau ditemui dengan kata-kata yang sopan.

Dari uraian di atas dapat diketahui dalam kepemimpinannya Kepala Madrasah sebagai sosok yang menerapkan model kepemimpinan transformasional menjunjung tinggi nilai, etika dan moral serta menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian individu.

Teknik dalam menentukan kebijakan oleh Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo

Pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan merupakan salah satu persyaratan keterampilan bagi pemimpin. Salah satu tolok ukur yang biasa digunakan untuk mengukur efektifitas kepemimpinan seseorang ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan atau menentukan kebijakan. Suatu kebijakan dapat dikatakan baik jika memenuhi syarat rasional, logis, realistis dan pragmatis. Para peneliti menemukan bahwa para pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menggunakan pendekatan rasional dan logis dengan pendekatan intuitif terlebih lagi apabila kemampuan itu ditambah dengan kepribadiannya yang jujur dan terbuka Menurut Wadi D. Haddad dalam menentukan kebijakan harus melalui beberapa langkah yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi."

Di MTs Terpadu Hudatul Muna jenes ponorogo dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah itu sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan sekarang dan masa yang akan datang, teknik dalam menentukan kebijakan diputuskan dengan keterbukaan karena diadakan musyawarah dengan para guru dan karyawan sehingga ada pertimbangan-pertimbangan sebelum pengambilan keputusan. Namun demikian keputusan akhir ada di tangan pemimpin dan ada beberapa keputusan yang tidak dimusyawarahkan terlebih dahulu.

Dalam menentukan kebijakan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo sebelum diputuskan dan diimplementasikan baik kebijakan akademik maupun kebijakan non akademik ditentukan dulu masalah-masalah yang akan dibahas dan dimasukkan dalam agenda. Masalah-masalah tersebut diantaranya yaitu: adanya perubahan kurikulum; masih ada guru yang belum memenuhi standar kualifikasi; banyaknya isu-isu kenakalan remaja; kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat.

Setelah isu-isu atau masalah tersebut masuk maka dirapatkan dengan para guru dan karyawan untuk mencari solusi yang paling tepat dengan mendapatkan masukan dari guru dan karyawan. Formulasi kebijakan yang baik berorientasi pada implementasi dan evaluasi kebijakan. Karena seringkali para pengambil kebijakan beranggapan bahwa formulasi kebijakan yang baik itu adalah sebuah konsep yang sarat dengan pesan-pesan normative dan ideal, namun tidak membumi. Formulasi kebijakan ini dilakukan dengan memperhatikan penyusunan agenda karena semuanya berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan hasil rapat dari berbagai alternatif solusi, maka kebijakan yang diputuskan oleh Kepala Madrasah adalah kebijakan akademik dan non akademik. Kebijakan akademik diantaranya yaitu penerapan kurikulum KTSP KMA 207, meningkatkan kinerja guru, memisahkan kelas putra dan putri. Sedangkan kebijakan non akademik yaitu meningkatkan life skill siswa. Karena memang hal itu yang dibutuhkan oleh lembaga. Perubahan pendidikan kearah yang lebih baik dapat dilakukan dengan berbagai upaya, diantaranya dengan menciptakan tempat yang baik dan ideal untuk memperoleh segala ilmu pengetahuan dan berbagai norma serta etika yang dapat menjadi dasar manusia menuju terciptanya kesejahteraan hidup dan menuju kepada cita-cita pembangunan berkelanjutan. Menciptakan kondisi yang baik bagi sekolah untuk menjadi tempat pembelajaran dan penyadaran warga sekolah, sehingga dikemudian hari seluruh warga sekolah tersebut dapat turut bertanggung jawab dalam upaya-upaya meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan kesadaran siswa akan kebutuhan masa yang akan datang serta membentuk kesadaran norma dan etika.

Setelah kebijakan dirumuskan, disahkan dan dikomunikasikan kepada khalayak maka selanjutnya dilaksanakan atau diimplementasikan. Dalam implementasi kebijakan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo menjabarkan kebijakan dalam bentuk program-program atau kegiatan-kegiatan baik kebijakan akademik maupun non akademik.

Implementasi kebijakan akademik yaitu, Kebijakan penetapan kurikulum diimplementasikan dengan menerapkan KTSP untuk mata pelajaran umum dan K13 untuk mata pelajaran Agama, jadi menggunakan kurikulum KTSP KMA 207 atau KTSP semi K13, untuk penilaiannya menggunakan KTSP untuk seluruh mata pelajaran: kebijakan dalam meningkatkan kinerja guru diimplementasikan melalui workshop, diklat, seminar yang dilaksanakan dilembaga tersebut maupun mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut di luar lembaga, serta memberi motivasi baik moral maupun spiritual; kebijakan pemisahan kelas putra dan putri diimplementasikan dengan memisahkan kelas antara putra dan putri.

Sedangkan implementasi kebijakan non akademik yaitu, meningkatkan life skill siswa melalui kerjasama dengan home industry dan kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan home industry diantaranya yaitu pembuatan sambal, pembuaatn roti dan menjaga toko bagi siswa yang mukim yang dilaksanakan mulai dari produksi, pengemasan sampai pemasaran. Untuk kegiatan ekstrakurikuler diantaranya Mukhadhoroh, Pramuka, hasta karya dan program bahasa dan kegiatan-kegiatan lain yang dilaksanakan di luar jam pelajaran dan di luar jam pondok.

Dalam implementasi kebijakan tersebut satu aspek yang sangat berperan adalah pemimpin. Pemimpin menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah kebijakan. Semakin baik manajemen yang dilakukan Kepala Sekolah maka semakin baik pula hasil yang diperoleh. Menurut Syafarudin, terdapat empat faktor penting dalam pengimplementasian kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada pilihan langkah yaitu: yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan nasional tersebut."

Dari konsep di atas, implementasi kebijakan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo dapat diketahui bahwa langkah yang diambil untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut adalah secara langsung mengimplementasikan dalam program-program pendidikan. Jika dikaitkan dengan teori yang ada tentang implementasi kebijakan, maka dapat diketahui

bahwa tiga aktifitas utama dalam implementasi kebijakan pendidikan ialah interpretasi, organisasi dan aplikasi. Yang dimaksud dengan interpretasi ialah aktifitas menerjemahkan makna program ke dalam pengaturan yang dapat diterima dan dijalankan. Organisasi ialah unit atau wadah yang dipergunakan untuk menempatkan program. Sementara aplikasi adalah konsekuensi yang berupa pemenuhan perlengkapan serta biaya yang dibutuhkan. Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo telah memanfaatkan secara maksimal segala sumber daya yang ada untuk mengimplementasikan semua kebijakan yang telah disepakati. Kebijakan tersebut dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung dibentuk koordinator masing-masing kegiatan.

Yang terakhir yaitu evaluasi, dalam evaluasi kepala Madrasah mengadakan evaluasi berkala dan memanfaatkan rapat yang dilaksanakan setiap akhir bulan yaitu anggota rapat menyampaikan semua keluhan dan kekurangan yang perlu diperbaiki sebagai bahan pengontrolan serta pengawasan oleh Kepala Madrasah agar kebijakan yang telah diformulasikan bisa berjalan sesuai dengan rencana. Evaluasi kebijakan akademik yaitu evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dilaksanakan dalam pembelajaran di kelas dievaluasi dengan evaluasi berkala dan dengan rapat internal setiap satu bulan sekali untuk melaporkan hasil kerja selama satu bulan, dalam penerapan kurikulum ini yang belum sesuai adalah teknik penilaiannya seharusnya untuk penilaian mata pelajaran PAI menggunakan K13 dan untuk mata pelajaran umum menggunakan KTSP, tetapi di lembaga tersebut masih menggunakan KTSP semua; evaluasi kebijakan dalam meningkatkan kinerja guru yang digunakan adalah pengawasan Kepala Sekolah dan juga diadakannya finger print. Berdasarkan hasil evaluasi yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja guru adalah kurangnya kesadaran guru dalam pemakaian sarana dan juga masih adanya sarana yang rusak belum diperbaiki; evaluasi kebijakan memisahkan kelas putra dan putri dalam hal ini evaluasi yang digunakan adalah dengan rapat dan berdasarkan evaluasi kendala yang dihadapi adalah kurangnya jumlah guru.

Evaluasi kebijakan non akademik yaitu, dalam mengevaluasi terkadang diamati langsung oleh waka kesiswaan terkadang ada laporan dari kang-kang pondok yang mengajari, sehingga berdasarkan hasil evaluasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan life skill siswa adalah masih adanya kesalahan dalam pengolahan dan juga kurangnya kesadaran siswa akan pentingnya keterampilan terutama bagi siswa yang laju, sehingga siswa yang laju banyak yang tidak mengikuti kegiatan tersebut. Maka harapan yang diharapkan oleh lembaga adalah semua siswa mau mukim sehingga keseluruhan siswa bisa mengikuti kegiatan tersebut.

Pengawasan merupakan suatu aktifitas yang memungkinkan adanya intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan dari perencanaan sebelumnya, oleh karena itu pengawasan harus bersifat komprehensif dan terbuka terhadap berbagai hasil kinerja yang dilakukan. Pada dasarnya tujuan pengawasan secara tidak langsung dapat dicermati dari batasan pengertian pengawasan tersebut, yakni suatu upaya melakukan perbaikan-perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Senada dengan pernyataan Dunn Evaluasi merupakan sebuah tahapan penting sesudah kebijakan diimplementasikan. Evaluasi bertujuan untuk melihat sejauh mana kebijakan ditetapkan dalam bentuk program dilaksanakan dan bagaimana respons masyarakat sebagai kelompok sasaran terhadap kebijakan yang telah diimplementasikan. Evaluasi yang berorientasi kebijakan sebagai pragmatis dalam hal cara bekerja, untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam upaya mengendalikan pelaksanaan dan mencapai hasil yang lebih baik. Untuk menentukan seberapa jauh target program sudah tercapai, maka tolok ukurnya adalah tujuan yang telah dirumuskan atau ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini memberi gambaran bahwa sesungguhnya evaluasi mempunyai kaitan timbal balik yang erat dengan perencanaan, dalam perumusan sebuah kebijakan."

Dapat diketahui bahwa dalam menentukan kebijakan di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo sudah memenuhi tiga syarat utama yaitu formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.

Implementasi SWOT dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Terpadu Hudatul Muna Jenes Ponorogo

Implementasi SWOT oleh kepemimpinan perempuan sebagai kepala madrasah sesuai dengan teori Fredy Rangkuti tentang SWOT yaitu Strengths-Opportunities menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang, dengan mengoptimalkan kemampuan dan kegiatan yang dimiliki untuk menarik minat masyarakat. Weakness-Opportunities meminimalisir kelemahan dengan memanfaatkan peluang, meningkatkan motivasi warga Madrasah melalui kerjasama dengan berbagai pihak. Strengths-Threats memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman, dengan kemampuan yang dimiliki digunakan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga menjadi lembaga yang memadai, Weakness-Threats meminimalisir kelemahan dan hambatan dengan berbagai kegiatan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas.

C. Kesimpulan

1. Model kepemimpinan kepala madrasah menggunakan model kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai, etika dan moral.
2. Teknik dalam menentukan kebijakan ditentukan dengan keterbukaan dengan tahapan yaitu penyusunan agenda, adopsi kebijakan, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.
3. Implementasi SWOT oleh kepemimpinan perempuan sebagai kepala madrasah sesuai dengan teori Fredy Rangkuti tentang SWOT yaitu Strengths-Opportunities menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang, dengan mengoptimalkan kemampuan dan kegiatan yang dimiliki untuk menarik minat masyarakat. Weakness-Opportunities meminimalisir kelemahan dengan memanfaatkan peluang, meningkatkan motivasi warga Madrasah melalui kerjasama dengan berbagai pihak. Strengths-Threats memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman, dengan kemampuan yang dimiliki digunakan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga menjadi lembaga yang memadai, Weakness-Threats meminimalisir kelemahan dan hambatan dengan berbagai kegiatan untuk meningkatkan mutu lembaga sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Daftar Pustaka

A. Nunuk P. Murniati. Getar gender. Magelang: Indonesia Tera, 2004.

Arista Dwi Saputri. “Kepemimpinan kepala Sekolah perempuan dalam menentukan Kebijakan lembaga Pendidikan Studi Multi kasus di SMK Boyolangu dan MA Al-Ma’arif Tulungagung”. Tesis, IAIN Tulungagung, 2015.

Coleman. Manajemen Kepemimpinan Pendidikan, ter. Fahrurrozi.

E. Mulyasa. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.

E. Mulyasa. Menjadi Kepala Sekolah profesional: Dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Kementerian pendidikan dan kebudayaan secretariat jenderal pusat data dan statistic pendidikan dan kebudayaan 2016, data statistik sekolah menengah pertama atau sederajat dalam tahun 2015/2016. Jakarta: Setjen Kemendikbud, 2016.

Rahmawati Caco. Wacana Jender dalam Perspektif HAM. Terbit atas kerjasama: Fakultas Ushuludin dan Dakwah IAIN Sultan Amai Gorontalo dengan Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo, 2006.

Sudarwan Danim. Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep Strategi dan Aplikasi. Jakarta: Grasindo, 2002.

Syafaruddin. Efektivitas Kebijakan Pendidikan. Jakarta. Rineka Cipta, 2008.

Tim Pustaka Merah Putih. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Guru dan Dosen. Yogyakarta: Pustaka Merah Putih, 2007.

Tony Bush dan Mariane Coleman, Manajemen Kepemimpinan Pendidikan, ter. Fahrurrozi. Jogjakarta : IRCiSod, 2012.