

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU DI ERA DIGITAL

Aulia Putri Aidah^{1*}, Nurul Rohmawati², Salma Alfiatul Ardini³, Hedy Ramadhan Putra P⁴

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta¹²³⁴

*Email Corresponding: putriaidah692@gmail.com

Abstrak

Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam lembaga pendidikan karena mutu dan standar digunakan untuk menentukan apakah manajemen dan kepemimpinan akan berdampak pada madrasah. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama melakukan tindakan dan perbuatan untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen dan kepemimpinan madrasah di MAN 1 Surakarta. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif melalui wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan tugas kepemimpinan kepala MAN 1 Surakarta terungkap dalam tugas penilaian, pemberdayaan, pelibatan, pemberian motivasi dan partisipasi stakeholder (siswa, guru, pegawai, komite, orang tua) dalam kaitan dengan pelaksanaan manajemen kepemimpinan. Kontribusi penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi atas ketercapaian proses pengelolaan dan kepemimpinan di MAN 1 Surakarta.

Kata kunci: manajemen, kepemimpinan, kepala madrasah, mutu, era digital

PENDAHULUAN

Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam lembaga pendidikan karena mutu dan standar digunakan untuk menentukan apakah manajemen dan kepemimpinan akan berdampak pada madrasah. Kepemimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan dan mendorong minat, sementara manajemen memanfaatkan sumber daya terbaik dari proses yang sedang berlangsung (Rosidah, 2021). Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam manajemen yang harus dilaksanakan untuk mempengaruhi orang lain agar tidak berbuat salah melainkan diarahkan untuk melakukan kegiatan yang akan mencapai tujuan dan menunjang tujuan (Fauzi, 2021).

Konsep kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konsep kepemimpinan secara umum. Secara umum istilah “kepemimpinan” sering disamakan dengan “manajemen”, namun terdapat perbedaan yang signifikan di antara keduanya. Kepemimpinan sebenarnya dapat dicapai dimana saja karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Rosidah, 2021). Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan organisasi (Julaiha, 2019). Kepemimpinan kepala sekolah berarti kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mempengaruhi orang lain, memberikan motivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan khususnya kepuasan kerja guru (Fauzi, 2021). Pendapat tersebut menyarankan bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang tepat untuk melakukan upaya peningkatan mutu sekolah (Rosidah, 2021).

Visi adalah kumpulan kata bahkan kalimat yang menggambarkan impian, keinginan, rencana, harapan masa depan suatu perkumpulan, perusahaan, dan organisasi. Visi juga dapat digambarkan sebagai apa yang sebenarnya dibutuhkan organisasi untuk menjamin keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi/perusahaan. Dengan kata lain, visi dapat digambarkan sebagai sesuatu

yang “diinginkan” oleh suatu asosiasi, perusahaan atau organisasi (Hariwibowo, 2018). Visi ini juga dikatakan sebagai faktor yang sangat penting dalam memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Visi harus menjadi inspirasi dan motivasi bagi setiap orang di lembaga pendidikan untuk mengimplementasikan ide-idenya, dan visi harus menjadi inspirasi bagi gerakan berprestasi warga sekolah, yang diwujudkan melalui layanan dan kebutuhan, nilai-nilai yang diperoleh, dan harapan serta cita-cita masa depan. Visi pendidikan merupakan pernyataan berupa mimpi yang menjelaskan identitas institusi yang dicapai di masa depan. Mengembangkan visi lembaga pendidikan memerlukan pengetahuan tentang kemajuan di masa depan (Windaningrum, 2019).

Bagi institusi, visi merupakan konsep moral yang menggambarkan profil masa depan institusi yang diinginkan. Visi masa depan ini selalu dibentuk oleh peluang dan tantangan yang diharapkan di masa depan. Oleh karena itu, otoritas kelembagaan harus mempertimbangkan perkembangan dan tantangan pendidikan di masa depan ketika membentuk visi mereka (Mudatsir, 2021).

Strategi sekolah merupakan pedoman penting bagi sekolah untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah dan pengembangan lebih lanjut. Strategi yang tepat dapat mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Untuk menyusun strategi yang tepat, sekolah memerlukan informasi mengenai faktor-faktor di dalam sekolah yang dapat menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, sekolah perlu menganalisis faktor-faktor dan diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna dalam merumuskan strategi untuk mencapai pendidikan berkualitas tinggi (Noprika et al., 2020).

Managemen untuk meningkatkan mutu pendidikan, khususnya pendidikan Islam, dapat dilakukan dengan menerapkan seperangkat metode berdasarkan ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif serta seluruh warga lembaga pendidikan/sekolah. Memungkinkan lembaga pendidikan untuk terus berkelanjutan meningkatkan kemampuan dan kapasitas organisasi/lembaga sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Mutu pendidikan, merupakan salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting bagi pembangunan suatu negara. Dapat dikatakan bahwa masa depan suatu negara bergantung pada keberadaan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan bermutu hanya dapat tumbuh apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas (Asrita, 2022).

Mutu pendidikan merupakan hal penting yang harus diperhatikan, karena ini merupakan ukuran apakah suatu sekolah berkualitas tinggi. Suatu sekolah dikatakan bermutu apabila mampu bersaing dengan sekolah lain. Padahal suatu negara bisa dikatakan maju apabila kualitas pendidikannya juga maju. Ketika masyarakat suatu negara menyadari pentingnya pendidikan, maka mereka akan berlomba-lomba untuk menambah ilmu pengetahuan agar dapat menghasilkan karya-karya baru yang berkualitas. Sebaliknya jika kualitas pendidikan suatu negara rendah, maka negara tersebut dapat dikatakan sebagai negara terbelakang. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan meningkatkan mutu pembelajaran. Peningkatan mutu pembelajaran dan proses pembelajaran guru dapat dicapai melalui pengembangan atau pelatihan tenaga pengajar (Rahmatullah, 2021).

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resource. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sumber daya manusia diartikan sebagai potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Menurut Sunarmintyastuti & Suprpto (2019) sumber daya manusia merupakan suatu kemampuan yang ada pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen utama dari semua aktivitas yang dilakukannya. Oleh karena itu, untuk mencapai suatu tujuan dapat dilakukan dengan memaksimalkan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan

tersebut. Maka perlulah dilakukan yang namanya pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif (Yuwono F S P, 2023).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses menetapkan prioritas, rencana dan kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan yang fokusnya adalah untuk mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Sekolah yang memiliki sumber daya berkualitas adalah sekolah yang mampu mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik. Pengelolaan sumber daya sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan mutu secara efektif. Menurut Beni (2016) dalam Tuheteru et al. (2022) Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dapat dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah (Fadila et al., 2020).

Kajian efektivitas sekolah dalam kepemimpinan situasional merupakan salah satu isu utama dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Hal ini karena sekolah tersebut dijalankan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengatur dan mempengaruhi sekelompok orang yang terlibat dalam pengajaran agar bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Peran kepala sekolah adalah bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, baik kegiatan teknis maupun program tertentu dengan cara mengarahkan sumber daya sekolah yang ada agar tujuan sekolah tercapai (Fadila et al., 2020)

Dari pertanyaan di atas membuat peneliti tertarik untuk meneliti, mengkaji, dan menelaah bagaimana proses manajemen dan kepemimpinan yang dilakukan di MAN 1 Surakarta. Tujuan penelitian ini untuk memberikan pengetahuan pentingnya manajemen perencanaan dalam segala hal, utamanya dalam lembaga pendidikan. Perencanaan merupakan suatu hal yang kompleks dan kaitan masalahnya yang sangat luas, terlebih apabila dikaitkan dengan masalah pendidikan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) yang bersifat deskriptif kualitatif, yakni prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diperlukan yang dapat diamati (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, penelitian menekankan sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dan subjek yang diteliti (Rahmatullah, 2021).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk observasi peneliti melakukan dengan cara mengajukan pertanyaan terkait manajemen dan kepemimpinan madrasah di MAN 1 Surakarta. Tujuan utamanya adalah untuk mengungkap makna, konteks, dan kompleksitas dalam situasi yang diteliti, daripada mengukur variabel-variabel secara kuantitatif (Hardani et al., 2020). Dengan penelitian kualitatif ini dapat mendeskripsikan bagaimana manajemen dan kepemimpinan di MAN 1 Surakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman Kepemimpinan Kepala MAN 1 Surakarta

Bapak Dr. H. Slamet Budiyo, M.Pd. adalah kepala MAN 1 Surakarta. Beliau diangkat menjadi kepala MAN 1 Surakarta pada 3 Januari 2018. Sebelumnya beliau pernah menjadi PLT (Pelaksana Tugas) direktur bidang kemahasiswaan di sebuah perguruan tinggi swasta Universitas Nahdatul Ulama Yogyakarta. Pada saat 2010 terdapat Peraturan Pemerintah Nomor 53 tentang disiplin PNS

(Pegawai Negeri Sipil) dimana PNS harus menetap di satuan pangkal selama 37,5 jam per minggu, sehingga beliau memilih bertugas di Solo dengan mengelola boarding school asrama di MAN 2 Surakarta pada tahun 2011-2015. Pada tahun 2015 beliau menjabat sebagai kepala madrasah di MAN 2 Surakarta sampai tahun 2017.

Langkah Inovasi untuk Mencapai Visi MAN 1 Surakarta

Visi sekolah merupakan salah satu dari tiga unsur penting yang harus ditingkatkan oleh sekolah. Dua elemen lainnya adalah peningkatan kapasitas dan kepemimpinan (Sukaningtyas, 2017). Visi MAN 1 Surakarta yaitu membentuk generasi muslim yang taat moderat, kompeten di bidang ilmu-ilmu keislaman, sains dan teknologi, memiliki prestasi yang unggul dan mendunia, terampil dan berinovasi mengembangkan ict life skill, serta berwawasan lingkungan dan ramah anak.

“Visi menjadi sebuah gambaran atau cita-cita yang ingin dicapai. Langkah-langkah dalam mencapai hal tersebut yaitu, yang pertama menjual gagasan atau ide dengan cara sosialisasi kepada stakeholder (siswa, guru, pegawai, komite, orang tua). Setelah itu ada partisipasi dimana semua orang dilibatkan atau dikasih peran didalamnya, kemudian ada komunikasi dimana saat komunikasi berlangsung mungkin ada beberapa yang masih bingung sehingga didalamnya terdapat edukasi dari pihak madrasah, kemudian ada apresiasi, evaluasi, dan selebrasi dengan merayakan bersama semua orang yang terlibat.”

Menurut narasumber visi menjadi sebuah gambaran atau cita-cita yang ingin dicapai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Mudatsir (2021) yang menyatakan bahwa visi merupakan konsep moral yang menggambarkan profil masa depan institusi yang diinginkan. Ketika para pemimpin mampu berkolaborasi dengan timnya dalam mencapai visi bersama, pekerjaan mereka mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi (Sukaningtyas, 2017).

“Langkah inovasi yang saya terapkan yaitu dengan menerapkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu, perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kita mengajak atau memberi contoh agar menjadi orang yang sukarelawan menolong dan berkontribusi lebih.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Pada awalnya, konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) lahir dari pengalaman pribadi Dennis Organ pada tahun 1962. Menurut teori Organ dalam A Charmiati & Surya (2019) menyatakan bahwa OCB adalah kebebasan bertindak individu yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa OCB mencakup beberapa perilaku, seperti perilaku suka menolong, menjadi volunteer untuk tugas-tugas extra, dan mengikuti prosedur kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah (value added) karyawan yang merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna untuk membantu (Irawan, 2023).

OCB di sekolah juga digambarkan oleh guru yang mengajar dengan antusias, menggunakan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, dan menekankan aktivitas profesional dari pada pribadi. Guru di sekolah dengan OCB tinggi dapat menjalankan tugasnya secara inovatif, aktif menggalakkan kegiatan ekstrakurikuler, bersedia mendukung siswa di luar jam kerja jika diperlukan, dan memberikan tugas yang tidak terlalu sulit kepada siswa. Guru berusaha untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat di sekolah mendapat manfaat. OCB adalah tindakan yang bijaksana yang merupakan manifestasi dari pekerjaan tanpa mengharapkan pengakuan atau imbalan (A Charmiati & Surya, 2019).

Strategi Peningkatan Mutu di MAN 1 Surakarta

Menurut Syaiful Sagala dalam Rahmatullah (2021), mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat dilihat dari berbagai sudut. Kesepakatan konsep mutu merujuk pada rumusan acuan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, prasarana, sarana pembelajaran, tenaga kependidikan, dan lain-lain, yang disepakati oleh pihak pemangku kepentingan.

“Mutu memang sebuah kualitas yang harus dicapai oleh organisasi. Strategi untuk meningkatkan mutu di MAN 1 Surakarta, yang pertama membandingkan antara rencana dengan realisasi. Perencanaan misalnya mutu lulusan SKL (standar kompetensi lulusan). Mutu diterapkan diawal, bahwa sesuatu yang dihasilkan itu harus melampaui dari SKL. Jadi, salah satu strateginya memasang target yang tinggi kemudian hasilnya terealisasi itu bisa dikatakan mutu. Kemudian sosialisasi, partisipasi, dan membuat kontrak strategi penentuan tujuan antara kepala madrasah, waka, dan para stafnya. Kontrak dalam bahasa manajemen namanya adalah memberi mandat kepada seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Kemudian memfasilitasi berupa keberpihakan kepada tugasnya. Selanjutnya alokasi sumber daya berupa dana, dimotivasi, kemudian dievaluasi, dan yang terakhir diberi penghargaan ataupun apresiasi. Strategi untuk meningkatkan mutu di MAN 1 Surakarta mendatangkan lembaga lain untuk study banding dan rujuk mutu, yang ketiga mengacu kepada akreditasi yaitu ada 8 standar. Kemudian berikutnya ada nilai PKKM (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah), dan yang terakhir perlu adanya penilaian-penilaian yang dari luar.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Dari pernyataan diatas bahwa strategi untuk meningkatkan mutu yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan membandingkan antara rencana dengan realisasi, sosialisasi, partisipasi, membuat mandat, kemudian difasilitasi, alokasi sumber daya, evaluasi, dan yang terakhir apresiasi. Maros et al. (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah dalam pendidikan secara khusus menyangkut proses menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi dan membimbing orang-orang dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan memimpin, menggerakkan, mendorong dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan khususnya guna mencapai tujuan pendidikan tersebut di atas.

“Di MAN 1 Surakarta mengikuti semacam kegiatan-kegiatan dari kementerian yaitu Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas (PMPZI) dengan langkah-langkah sebagai berikut : (1) Menyusun bukti-bukti tentang mutu; (2) Submitrasi; (3) PP (Penilaian Pendahuluan); (4) TPI (Tim Pendahuluan Internal); (5) TPN (Tim pendahuluan Nasional).” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024). Dapat disimpulkan bahwa di MAN 1 Surakarta, sudah melaksanakan PMPZI. Berdasarkan penelitian menurut Darwiyanto (2021) reformasi birokrasi menuntut seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di kementerian mempunyai integritas untuk memberikan peningkatan pelayanan yang signifikan dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Dalam menjalankan tugas sebagai ASN, wajib melakukan perubahan untuk meningkatkan pelayanan guna menghilangkan perilaku korupsi dan memastikan kepuasan pengguna terhadap layanan yang diterimanya. Indeks Persepsi Korupsi dan Kepuasan Pelayanan merupakan salah satu indikator PMPZI.

Pengelolaan yang Diterapkan MAN 1 Surakarta Pada Era Digital

Kode etik merupakan salah satu prinsip yang harus dipatuhi oleh seluruh tenaga kependidikan, khususnya kepala sekolah yang merupakan pimpinan lembaga pendidikan. Kode etik merupakan suatu kewajiban yang harus ditaati oleh seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Diharapkan dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kode etik para pemimpin di sekolah kami akan mampu memimpin secara efektif. Hal ini dikarenakan

kode etik berfungsi sebagai pedoman berperilaku dan menjadi landasan yang menjadi pedoman bagi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah yang efektif (Maulana et al., 2022).

“Pengolahan kepemimpinan sekarang dikembangkan dengan berbagai macam. Dari mulai partisipasi untuk memberi ruang kepada bawahan, kemudian manajemen transformasi tujuannya agar orang atau organisasi berubah kepada hal yang baik. Pendalaman pendidikan yang sifatnya etis, orang pintar harus punya etika. Jadi, kepemimpinan etik itu penting, yang berarti menghormati manusia harus ada menggunakan hati. Sekarang ini ada kepemimpinan abad 21, orang bilang namanya era VUCA yang menganggap hal yang sifatnya cepat (speed), perubahan yang tiba-tiba (sudden leaching) dan keterkejutan (surprise). Seorang pemimpin zaman sekarang harus bisa memperlakukan sebagai sebuah model pemimpin abad 21 atau era disrupsi, namanya kepemimpinan super leadership, yaitu dengan pendekatan-pendekatan kemanusiaan.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Dari pernyataan diatas bahwa kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah sudah sejalan dengan penelitian Utama (2023) bahwa Volatility dapat diartikan sebagai terjadinya perubahan yang sangat cepat dan terus menerus. Uncertainty mengacu pada ketidakmampuan untuk memprediksi kemungkinan terjadinya peristiwa yang tidak terduga. Complexity mengacu pada adanya banyak faktor, namun semuanya saling berhubungan dan tidak ada pola sebab akibat yang jelas. Ambiguity diartikan sebagai kesulitan dalam menafsirkan situasi dan kenyataan saat ini. Keempat komponen VUCA diyakini mempengaruhi stabilitas dan perkembangan organisasi, termasuk kepemimpinan. Bagaimana sebuah organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan dinamis era VUCA bergantung pada kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Adanya kecepatan dan ketepatan pada saat menghadapi turbulensi, sehingga setiap organisasi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu menata lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, terutama yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap situasi krisis.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di MAN 1 Surakarta

Kepala sekolah merupakan sosok yang dipercaya dan diberi wewenang oleh banyak orang untuk membimbing sekolah menuju tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan ini didasarkan pada beberapa aspek dari kepala sekolah, salah satunya yaitu dalam hal pengelolaan sekolah (Rianae et al., 2020). Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Mawardi (2017) dalam (Fadila et al., 2020) peran kepala sekolah tersebut adalah bertugas dan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan sekolah baik kegiatan teknis maupun program-program tertentu, serta mengkoordinasi pendidik dan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap semua penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan kata lain, kepala sekolah memiliki peran untuk mendorong dan mengarahkan semua potensi dan sumber daya sekolah agar sesuai arahnya untuk mencapai visi dan misi sekolah, serta meningkatkan mutu pendidikan.

“Tentunya dengan menghargai dan memberikan kesempatan kepada setiap pendidik maupun tenaga pendidik untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan. Namun, tetap dipertimbangkan untuk di pilih mana yang profesional. Kita juga menganggap mereka semua penting. Jadi kita usahakan untuk tidak membuat gaduh karena budaya di tempat kita, gaduh itu bukan sesuatu yang baik.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam mengelola sekolah yang paling penting adalah menghargai. Karena dalam madrasah juga merupakan bagian dari keluarga maka menghargai dan toleransi itu penting. Selain itu kepala madrasah tentunya

memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan pengembangan diri melalui kegiatan-kegiatan dengan tujuan untuk mengoptimalisasikan kompetensi yang dimilikinya. Tentunya dengan tidak melalaikan tugas dan tanggung jawab utamanya di satuan pendidikan. Kondusifitas juga perlu diterapkan agar tidak merusak budaya yang sudah terbentuk di madrasah. Semua itu dilakukan untuk mencapai kualitas pendidikan di MAN 1 Surakarta.

“Dan lagi perubahan itu tidak bisa drastis. Perubahan akan efektif jika dilakukan secara step by step. Jangan sampai orang-orang yang akan kita ubah menjadi terancam, maka unsur-unsur toleransi itu penting seperti yang disebutkan dalam 9 moderasi beragama.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan madrasah, perlu dilakukan yang namanya perubahan. Menurut Mahdadela (2017) dalam Fitriani (2022) perubahan adalah proses peralihan atau perpindahan dari statis menjadi tetap yang sifatnya menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Perubahan dalam madrasah penting dilakukan agar madrasah dapat berkembang menjadi lebih baik. Namun, perubahan tersebut perlu waktu dan tentunya tetap mengedepankan toleransi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Di MAN 1 Surakarta sendiri, perubahan dilakukan dengan berdasar pada 9 moderasi beragama yaitu (1) Kemanusiaan, (2) Kemaslahatan Umum, (3) Adil, (4) Berimbang, (5) Taat Konstitusi, (6) Komitmen Kebangsaan, (7) Toleransi, (8) Anti Kekerasan, dan (9) Penghormatan kepada Tradisi.

“Jika ada permasalahan dalam pengelolaan sekolah, kita lihat dulu dari permasalahannya. Kalau permasalahannya itu bisa kita libatkan hanya tim inti, ya tim inti saja. Jadi di sekolah itu ada pemimpin yang sifatnya kolektif kolegal seperti TU, Kepala Sekolah, dan Waka. Tapi ketika ada masalah yang sifatnya rahasia maka yang menyelesaikan kita sendiri. Namun, selain itu bisa melibatkan tim yang sifatnya efektif.” (Wawancara dengan Bapak Budiyo, selaku Kepala Madrasah pada tanggal 26 Februari 2024).

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi permasalahan dalam pengelolaan madrasah, Kepala Madrasah MAN 1 Surakarta membutuhkan orang lain untuk membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepala Madrasah membutuhkan orang yang dapat menciptakan suasana kolektif kolegal. Menurut Rofiq & Fauziah (2021) kolektif kolegal yang dimaksud adalah kegiatan memimpin organisasi yang berdasar kepada pertemanan, persahabatan yang saling memberi dan saling menasihati untuk memajukan organisasi tanpa ada kepentingan pribadi.

Dalam kepemimpinan kolektif kolegal tersebut sesuai yang digambarkan dalam teori Peter G Northouse menyebutkan sebagai kepemimpinan tim atau kepemimpinan kolektif. Kepala madrasah sebagai pemimpin dapat mendelegasikan seseorang untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Kepala sekolah dapat menerapkan strategi komunikasi kolektif kolegal yang mengarah kepada hubungan rekan kerja. Penerapan tersebut disertai dengan pendekatan *humanity*, yang dimaksudkan agar kepala sekolah dengan mudah menggerakkan personil sekolah (Kuala, 2023).

Tantangan dalam Pengelolaan MAN 1 Surakarta

Dalam pengelolaan sekolah, kepala madrasah tentunya mengalami berbagai tantangan. Tantangan itu bisa datang dari dalam maupun dari luar. Mengingat semua pengelolaan harus dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Oleh karena itu harus memenuhi mutu minimal yang terdapat dalam standar nasional pendidikan pada saat menyelenggarakan pendidikan. Selain itu, diperlukan strategi pelaksanaan agar pengelolaan dapat terlaksana secara efektif dengan melibatkan berbagai pihak secara aktif. “Tantangan dari dalam seperti banyaknya informasi yang didapatkan dengan mudah membuat

informasi tersebut menjadi bias. Oleh karena itu tantangannya adalah bagaimana informasi itu harus kita sikapi dengan cek & ricek. Untuk tantangan dari luarnya yaitu banyaknya latar belakang guru yang ada di sini serta banyaknya jumlah guru. Karena bagaimanapun masing-masing dari mereka punya kaca mata pandang yang bermacam-macam”.

Dari pernyataan berikut dapat disimpulkan bahwa banyaknya informasi yang masuk ke satuan pendidikan dapat menyebabkan informasi tersebut belum jelas kebenarannya. Dalam hal ini kepala madrasah memiliki peran penting untuk mengawasi serta memberi imbauan kepada seluruh pendidik dan tenaga pendidik agar selalu waspada terkait informasi tersebut. Tantangan yang dihadapi selanjutnya adalah karena latar belakang guru yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan guru berasal dari daerah yang berbeda-beda, sehingga menyebabkan kepala madrasah kesulitan untuk menyamakan persepsi.

KESIMPULAN

Strategi untuk mencapai visi di MAN 1 Surakarta dengan cara menjual gagasan atau ide dengan cara sosialisasi kepada stakeholder, partisipasi, apresiasi, evaluasi, dan selebrasi dengan merayakan bersama semua orang yang terlibat. Langkah inovasi yang diterapkan oleh bapak Budiyo yaitu dengan menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu, perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepala madrasah dalam mengelola sekolah yang paling penting adalah menghargai. Karena dalam madrasah juga merupakan bagian dari keluarga maka menghargai dan toleransi itu penting. Selain itu kepala madrasah tentunya memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan pengembangan diri melalui kegiatan-kegiatan dengan tujuan untuk mengoptimalisasikan kompetensi yang dimilikinya. Tentunya dengan tidak melalaikan tugas dan tanggung jawab utamanya di satuan pendidikan. Kondusifitas juga perlu diterapkan agar tidak merusak budaya yang sudah terbentuk di madrasah. Semua itu dilakukan untuk mencapai kualitas pendidikan di MAN 1 Surakarta. Dalam pengelolaan sekolah, kepala madrasah tentunya mengalami berbagai tantangan. Tantangan itu bisa datang dari dalam maupun dari luar, tantangan dari dalam yaitu banyaknya informasi yang didapatkan dengan mudah membuat informasi tersebut menjadi bias. Oleh karena itu tantangannya adalah bagaimana informasi itu harus kita sikapi dengan cek & ricek. Untuk tantangan dari luarnya yaitu banyaknya latar belakang guru yang ada di sini serta banyaknya jumlah guru. Karena bagaimanapun masing-masing dari mereka punya kaca mata pandang yang bermacam-macam.

REFERENSI

- A Charmiati, P. G. H., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1784. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p22>
- Asrita, R. (2022). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Hijri, 11(2), 159. <https://doi.org/10.30821/hijri.v11i2.13072>
- Darwiyanto, D. (2021). Survei Indeks Persepsi Korupsi dan Kepuasan Layanan Balai Litbang Agama Semarang Tahun 2020. *Jurnal Edutraind: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(1), 19–32. <https://doi.org/10.37730/edutraind.v5i1.123>
- Fadila, R. N., Lutfiani, E. A., R, I. S., Veronika, N., Rachmanto, D., & Arfinanti, N. (2020). Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas*

- Manajemen Pendidikan, 8(1), 81–88. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28997>
- Fauzi, A. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Principal Leadership Management. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(2), 178–185. <http://syekhnrjati.ac.id/jurnal/index.php/jiem>
- Fitriani, Y. (2022). Penggunaan Media Pembelajaran Sipintar Dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Kelas Viii. Seminar Nasional Program ..., 1(November), 155–162. <https://semnas.univpgri-palembang.ac.id/index.php/prosidingpps/article/view/320%0Ahttps://semnas.univpgri-palembang.ac.id/index.php/prosidingpps/article/download/320/224>
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. In H. Abadi (Ed.), *LP2M UST Jogja*. Pustaka Ilmu.
- Hariwibowo, R. (2018). Analisis visi dan misi fakultas ekonomi dan bisnis universitas mulawarman. *Kinerja*, 15(2), 76. <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i2.4035>
- Irawan, E. (2023). Strategi Mengoptimalkan Manajemen Kinerja Karyawan Melalui Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB): Suatu Kajian Literatur. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 16. <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1579>
- Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(3), 179–190. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>
- Kuala, K. S. (2023). Kepemimpinan Ekologis Kepala Sekolah Implementation Of Environmentally Cultured Schools Through. 9(2), 189–198.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). Metode Penelitian Kualitatif (F. Annisya & Sukarno (eds.)). Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- M. Azka Maulana, Astuti Darmiyanti, S. (2022). Hubungan Peran Kode Etik Tenaga Kependidikan Dalam Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 11438–11444.
- Maros, H., H., & Juniar, S. (2016). Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Maros, H., H., & Juniar, S. (2016). Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. 1–23. *An Mutu Pendidikan*. 1–23.
- Mudatsir, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *Educational Journal of Islamic Management*, 1(2), 55–67. <https://doi.org/10.47709/ejim.v1i2.1192>
- Noprika, M., Yusro, N., & Sagiman, S. (2020). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 224–243. <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.99>
- Rahmatullah, W. H. (2021). Peran Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di Smpn 2 Parepare. *Jurnal Pendidikan Islam*, 19(2), 6.
- Rianae, Berliani, T., & Dagau, E. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya. *Equity In Education Journal*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.37304/eej.v2i1.1686>
- Rofiq, C., & Fauziyah, Y. (2021). Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions. *Academia Open*, 4, 1–13. <https://doi.org/10.21070/acopen.4.2021.2994>
- Rosidah, R. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Smp Negeri 2 Merbau Mataram Kabupaten Lampung Selatan. *Jurnal Progress Administrasi Publik*, 2(2), 14–23.

-
- <https://doi.org/10.37090/jpap.v2i2.694>
- Sukaningtyas, D. (2017). Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 36(2), 257–266. <https://doi.org/10.21831/cp.v36i2.11844>
- Sunarmintyastuti, L., & Suprpto, H. A. (2019). Pengembangan SDM Melalui Minat dan Motivasi Santriwati pada Yayasan Taufidzul Qur'an Ar-Rahmani di Ciputat Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 6(2), 317–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737989>
- Tuheteru, N. R. F., Musfitria, A., & Yuliawan, E. (2022). Analisis Efektivitas pada Pengelolaan Kas Dana Bantuan Operasional Sekolah di MI At-Taqwa Cijeruk. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 402–423. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i3.900>
- Utama, H. F. (2023). Pandangan hidup Kejawen (Asta Brata) sebagai konsep kepemimpinan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 7(1), 237–245. <https://doi.org/10.22219/satwika.v7i1.24056>
- Windaningrum, F. (2019). Analisis Relevansi Visi, Misi, Tujuan, dan Kurikulum Antara SMKN 1 Kedawung Sragen dan SMKN 1 Bawen Semarang. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 17(2), 123–140. <https://doi.org/10.35905/alishlah.v17i2.1017>
- Yuwono F S P, B. C. D. H. A. N. Z. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 27–34.