

Problematika Kompetensi Kepala Madrasah dalam Dinamika Pemberdayaan Madrasah

Oleh H. A.F. Djunaedi^{*)}

Pendahuluan

Problem dasar yang dihadapi "dunia" madrasah mungkin tidak jauh berbeda dengan yang dihadapi sekolah pada umumnya. Saat ini, banyak pakar pendidikan yang menyadari bahwa keterlibatan negara dalam politik pendidikan telah mematikan keterlibatan masyarakat sipil. Ahli pendidikan dari Nahdlatul Ulama (NU), Masdar Farid Mas'udi, dalam sebuah seminar di Jakarta (*Kompas*, 22/09/2001), mengatakan, bahwa formalisasi pendidikan yang terjadi di pesantren telah menghancurkan otoritas masyarakat, terutama kiai. Peran kiai, kini tidak lagi menjadi sangat penting dalam kehidupan pesantren yang berubah menjadi lembaga pendidikan formal. Akibat lainnya, pesantren menjadi sekadar pemondokan dengan biaya pendidikan yang lebih mahal.

Menurut Mas'udi, sistem pendidikan pesantren bukan sekadar kenangan kejayaan masa lalu yang dicoba untuk dipertahankan dengan membentuk madrasah. Pola dan sistem pembelajaran pesantren justru banyak diadopsi pada sistem pendidikan modern. Sayangnya,

sistem pendidikan pesantren yang pernah ada itu "dihancurkan" oleh politik pendidikan penyeragaman pemerintah. Pada saat bersamaan, juga muncul kekhawatiran dari sebagian kalangan pesantren sendiri bahwa lulusannya tidak bisa berkiprah di masyarakat kalau tidak ada pengakuan dari negara melalui ijazah yang dikeluarkannya.

Pakar pendidikan Muchtar Buchori (*Kompas*, 22/09/2001), mengingatkan, politik pendidikan yang dianut pemerintah tidak pernah dapat memuaskan seluruh masyarakat. Selalu ada bagian dari masyarakat yang merasa bahwa aspirasi-aspirasi utamanya di bidang pendidikan tidak dapat dipenuhi oleh politik pendidikan yang ditempuh masyarakat. Rasa tidak puas dari kalangan terdidik dan mempunyai kemampuan ekonomi, biasanya diikuti dengan langkah nyata. Mereka akan melahirkan sistem pendidikan alternatif yang dapat menampung segenap aspirasi pendidikan yang ditelantarkan pemerintah. Akan tetapi, jika yang merasa tidak puas adalah bagian masyarakat yang kurang terdidik dan kurang mampu, mereka biasanya

^{*)}Drs. H. AF. Djunaedi, M.Ag. Dosen FIAI UII Yogyakarta

hanya bisa menggerutu, lalu stress dan frustrasi.

Pemberlakuan UU No 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan PP No 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Provinsi sebagai Daerah Otonom, jelas memberi pengaruh terhadap sektor pendidikan. Pemberlakuan otonomi daerah meniscayakan otonomi di sektor pendidikan. Untuk menyelaraskan otonomi daerah dengan otonomi di sektor pendidikan, pengelolaan pendidikan diarahkan pada *Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS). Konsep kebijakan ini dirumuskan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada warga sekolah (guru, kepala sekolah, orangtua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Kebijakan ini diharapkan dapat diterapkan di sekolah-sekolah di seluruh Indonesia.

Madrasah sebagai salah satu entitas pendidikan di Indonesia, mau tidak mau harus mengikuti perkembangan pendidikan dewasa ini. Adopsi manajemen pendidikan berbasis sekolah menjadi manajemen berbasis madrasah merupakan keniscayaan yang tak terelakkan. Namun keniscayaan itu tampaknya menjadi persoalan krusial bagi madrasah. Berbeda dari lembaga pendidikan umum yang berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional, keberadaan madrasah secara struktural berada di bawah Departemen Agama, meski madrasah setelah keluarnya SKB (Surat Keputusan Bersama) Tiga Menteri (Menteri Dalam Negeri nomor 36 tahun 1975, Menteri Pendidikan dan

Kebudayaan nomor 37/U/1975, dan Menteri Agama nomor 6 tahun 1975 pada bulan Maret 1975) memiliki karakteristik dan struktur yang sama seperti sekolah umum.

Keberadaan madrasah di bawah Depag cukup berpengaruh terhadap kondisi dan perkembangannya. Pengaruh itu akan tampak jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum di lingkungan Depdiknas. Misalnya menyangkut persoalan kompetensi Kepala Madrasah yang menjadi persoalan yang cukup banyak mendapat sorotan publik (*Muhammad Saifuddin*, 2004).

Problema Riil yang Dihadapi Kepala Madrasah

Maju mundurnya madrasah sepenuhnya tergantung pada penyelenggara pendidikan madrasah. Utamanya kepala madrasah sebagai pemimpin tertingginya di lingkungannya. Jika madrasah dipimpin oleh seorang kepala yang berkompeten dan profesional, niscaya madrasah akan maju dan mencapai kualitas yang diharapkan. Namun sebaliknya, jika madrasah dipimpin seorang kepala yang tidak berkualitas, tidak memiliki kompetensi dan tidak profesional, niscaya madrasah akan selalu dalam ketidakberdayaan dan kalah dalam persaingan antar lembaga pendidikan yang kian bertambah ketat.

Realitas kemerosotan pendidikan di madrasah sekarang ini, terutama yang di madrasah swasta, salah satu penyebab utamanya adalah karena kepala madrasah yang belum memiliki kualitas, kompetensi, dan profesionalitas yang memadai. Kualitas mereka rata-rata berada di bawah kepala sekolah umum, baik dalam hal

manajemen, wawasan kurikulum, perencanaan pendidikan, menciptakan daya saing, keterampilan, inovasi, serta kreasi.

Menurut pandangan Muhammad Saifuddin dan Mahfud Djunaedi (2004), kekurangan umumnya kepala madrasah antara lain :

Pertama, perihal manajemen. Dalam konteks ini kemampuan kepala madrasah masih jauh dari harapan dan mayoritas mereka masih belum cakap dan terampil dalam pengelolaan pendidikan. Mereka umumnya kurang paham perihal manajemen kurikulum, manajemen keuangan sekolah, manajemen administrasi sekolah, dan lain-lain.

Sebagian besar, mereka juga tidak tahu bagaimana mengelola potensi yang dimiliki madrasah yang dipimpinnya. Mereka tidak tahu akan dibawa kemana arah pendidikannya dan tidak mengerti atau memahami dengan baik bagaimana memajukan dan mengembangkan madrasah. Karena itu, sering kali komponen madrasah berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya masinis atau nahkoda (kepala) yang mengarahkan perjalanan kereta api dan kapal (madrasah) tersebut. Tragisnya, terjadi perbedaan antar komponen madrasah, kepala madrasah bukannya arif menyelesaikan, melainkan justru tampak tidak berdaya, bahkan sekalian terlibat konflik. Kalaupun ada pendekatan, yang digunakan bukannya secara humanis demokratis, tetapi lebih cenderung dengan metode klasik tradisional yang berciri otoriter yang cenderung *like and dislike*.

Jadi, kemampuan manajemen kepala madrasah kebanyakan masih cenderung amatiran, bahkan jauh dari

harapan. Karena itu maklum saja bila mayoritas manajemen madrasah saat ini masih tampak klasik (kuno), dan kurang terorganisir dengan baik. Hal ini tentu berakibat pada lambannya madrasah dalam mengejar ketinggalan dari sekolah lain pada umumnya.

Kedua, perihal kurikulum. Mayoritas kepala madrasah dalam penguasaan kurikulum juga masih rendah. Bahkan banyak di antara mereka yang tidak paham hakikat kurikulum dan pengembangannya. Mereka tidak mampu mengarahkan tenaga pendidik untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum. Mereka juga tidak memiliki kompetensi dalam pengidentifikasian kebutuhan dan pengembangan kurikulum, terutama yang lokal. Diantara mereka bahkan tidak mampu mengevaluasi pelaksanaan kurikulum dan karenanya, sekarang banyak kepala madrasah yang tidak paham tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang sekarang disebut kurikulum 2004.

Ketiga, perihal kemampuan berkreasi dan berinovasi. Kemampuan berkreasi dan berinovasi kepala madrasah pada umumnya jauh dari kepala sekolah umum. Kemampuannya bahkan jauh dari memadai. Jarang kita temukan kepala madrasah yang berdaya kreasi dan inovasi tinggi dalam pengembangan madrasah, baik dalam pengembangan kurikulum, penggalan dana, maupun perlengkapan sarana dan prasarana madrasah. Rata-rata para kepala madrasah kurang giat mencari terobosan-terobosan baru. Mereka lebih bersikap pasif dan statis. Banyak di antara mereka malahan hanya

mempunyai target yang rendah, yaitu sekadar menjalankan tugas rutin seperti proses belajar mengajar berjalan agar siswanya lulus ujian. Jarang ada yang bercita-cita tinggi dan beridealisme kuat agar siswanya berprestasi. Hal itu menunjukkan mayoritas kepala madrasah tidak memiliki daya kreasi, inovasi, dan kewirausahaan (Yudi Hartono, 2004).

Dengan tidak memperbaiki prestasi seperti yang telah dicapai MIN dan MTsN Malang I, MIN Ciputat dan beberapa lainnya dengan kepala madrasah yang cukup kreatif dan berwibawa, kenyataan pada umumnya memang belum mencapai kualitas yang diharapkan. Berapa jumlah madrasah di seluruh Indonesia dan di duga, di bawah 1% yang dapat tampil dengan kualitasnya.

Persoalan Kompetensi Dasar

Saat ini kebanyakan kepala madrasah belum memiliki kemampuan dasar sebagaimana disyaratkan oleh Departemen Agama (Depag). Misalnya, *pertama*, seorang kepala madrasah harus berwawasan pendidikan cukup. *Kedua*, memahami *community based education* (CBE) dan *school based management* (SBM). *Ketiga*, mampu merencanakan pengembangan madrasah. *Keempat*, mampu mengembangkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah. *Kelima*, mampu mengelola kurikulum dengan baik dan mampu mengelola sumber daya madrasah. *Keenam*, mampu mengupayakan ketersediaan dan kesiapan sarana prasarana madrasah. *Ketujuh*, mampu mengelola kesiswaan dan keuangan. *Kedelapan*, dapat mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat atau stakeholder.

Kesembilan, mampu mengembangkan budaya dan profesionalisme warga madrasah. *Kesepuluh*, mampu menciptakan iklim madrasah yang kondusif akademis. *Kesebelas*, memiliki kreativitas serta inovasi tinggi.

Itulah potret realitas kualitas kepala madrasah. Bila ingin madrasah berkembang dan maju agar mampu bersaing dengan sekolah umum, setidaknya ada tiga hal urgen yang harus dilakukan. *Pertama*, kepala madrasah yang belum memiliki kompetensi dasar, hendaknya berpacu secepat mungkin meningkatkan kemampuan sebagaimana disyaratkan oleh Depag. *Kedua*, Departemen Agama (Depag) juga berkewajiban untuk membina kepala madrasah, demi kemajuan dan eksistensi madrasah, Depag harus proaktif dan responsif dengan mengadakan pelatihan-pelatihan khusus bagi kepala madrasah dan sebagainya. *Ketiga*, jika seorang kepala madrasah tidak mampu menyesuaikan dengan tuntutan kompetensi, demi kemajuan madrasah selayaknya diganti oleh figur lain yang lebih cerdas, profesional dan berkompentensi.

Sekali lagi, dalam menghadapi fenomena kepala madrasah ini, pihak Departemen Agama setempat harus proaktif. Begitu pula seluruh komponen madrasah, termasuk pihak yayasan, majelis sekolah dan pihak terkait lainnya. Dalam pelaksanaannya, tidak pilih kasih dan tidak pandang bulu. Bersikaplah jujur, demokratis, dan profesional. Siapapun kepala madrasah yang tidak memiliki kompetensi harus diganti dan memberi kesempatan kepada yang

lain yang memenuhi syarat dan kriteria yang ditetapkan..

Tantangan Madrasah

Kebudayaan madrasah di bawah Departemen Agama sesungguhnya cukup berpengaruh dalam memprediksi kondisi dan perkembangan pendidikan di Indonesia. Pengaruh itu akan tampak jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum di lingkungan Depdiknas. Kebanyakan madrasah, terutama swasta, mengalami kesulitan dalam hal prasarana dan sarana, keterbatasan jumlah tenaga kependidikan dan kemampuan yang kurang memadai dalam memberikan imbalan kepada tenaga kependidikannya.

Dari sini muncul kecenderungan pragmatisme dalam penugasan guru mata pelajaran dan tenaga kependidikan lain. Banyak tenaga pendidikan yang menjalankan tugas tidak sesuai dengan bidang keahlian dan pengalamannya di dunia pendidikan. Akibat lebih jauh, mutu pendidikan madrasah makin tertinggal dari sekolah umum. Dalam kondisi demikian, kesiapan dan kelayakan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah tampaknya patut dipertanyakan.

Departemen Agama melalui Puslitbang Pendidikan Agama pernah mengadakan studi kelayakan pada madrasah-madrasah di Indonesia. Studi dilaksanakan di sebelas kabupaten pada delapan provinsi. Studi yang dilaksanakan pada tahun 2002 itu menunjukkan, semua madrasah yang diteliti menyatakan kesiapan melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Namun sebagian

besar termasuk dalam kategori belum terlalu layak untuk melaksanakan program kebijakan itu.

Salah satu indikasi kekuranglayakan itu adalah masih ditemukan perbedaan persepsi dalam menanggapi kebijakan otonomi pendidikan dan cenderung menafsirkan otonomisasi sebagai pelepasan tanggungjawab pemerintah pusat terhadap madrasah, sementara realitasnya masih menghadapi kesulitan pada aspek ketenagaan, pendanaan, dan pembinaan manajemen.

Sebagian besar madrasah masih menggantungkan harapan akan peran pemerintah pusat dan daerah untuk memberikan dorongan moral dan materiil serta bantuan dalam mendesain program pendidikan madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Realitas dukungan masyarakat terhadap pendidikan madrasah juga masih menjadi tanda tanya. Sebagian besar warga masyarakat masih memandang madrasah dengan sebelah mata. Kebanyakan orangtua yang menyekolahkan anaknya ke madrasah lebih karena kekurangan biaya atau tidak diterima di sekolah umum.

Usaha yang Relevan Dilakukan

Salah satu modal sosial yang dimiliki madrasah adalah semangat dan loyalitas yang cukup baik dari para guru dan tenaga kependidikan lain, meski dengan imbalan yang kurang memadai. Banyak guru madrasah cukup bersemangat untuk mengelola madrasah secara profesional dan terus berupaya meningkatkan kualitas diri dengan jalan mengikuti diklat-diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah ataupun swasta. Sebagian

di antaranya mencoba melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Modal sosial ini tampaknya terkait dengan faktor ideologis, yaitu madrasah sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Melihat kondisi madrasah dalam konteks diterapkannya manajemen berbasis madrasah, upaya-upaya pemberdayaan madrasah menjadi kebutuhan mendesak bagi lembaga pendidikan Islam ini. Upaya pemberdayaan madrasah dapat dilakukan melalui beberapa tahap antara lain : *Pertama*, pelatihan manajemen berbasis madrasah bagi para pengelola madrasah. Pelatihan ini ditujukan untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan pengelola madrasah. *Kedua*, riset aksi partisipatoris untuk memetakan kekuatan, tantangan, hambatan, dan peluang madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen berbasis madrasah. *Ketiga*, pendampingan terhadap pengelola madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah.

Upaya-upaya itu dapat dilakukan melalui kerja sama dengan pihak-pihak yang peduli terhadap pendidikan madrasah, misalnya perguruan tinggi di daerah dan lembaga-lembaga sosial lain. Namun demikian, menurut A. Malik Fajar (1998), apapun perubahan yang ingin disongsong, kebijakan mengembangkan madrasah perlu mengakomodasikan tiga kepentingan yaitu :

Pertama, kebijakan itu pada dasarnya harus memberi ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat Islam. Dengan jargon santri, dapat dikatakan bahwa

madrasah didirikan untuk menanamkan dan menumbuhkan aqidah islamiah putra-putri umat dan bangsa.

Kedua, kebijakan itu memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sebagai ajang membina warga yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian, produktif, dan sederajat dengan sistem sekolah. Madrasah harus menjadi tempat persemaian yang baik untuk menumbuhkan kreativitas seni, dan juga tempat berlatih dalam mengembangkan keterampilan bekerja.

Ketiga, kebijakan itu bisa menjadikan madrasah mampu merespon tuntutan masa depan. Untuk ini, madrasah perlu diarahkan menjadi lembaga yang sanggup melahirkan sumber daya manusia yang memiliki kesiapan memasuki era globalisasi, industrialisasi, ataupun informasi.

Penutup

Usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah, memerlukan daya upaya yang sungguh-sungguh dari pemerintah dengan dukungan masyarakat. Dalam konteks ini, pengelolaan madrasah yang secara operasional di kendalikan oleh Kepala Madrasah tidak bisa lagi hanya terpaku pada orientasi sekedar berjalannya roda pembelajaran, tanpa adanya suatu manajemen, dan idealisme profesionalitas yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah.

Apabila persoalan profesionalitas ini tidak menjadi perhatian yang serius, maka lambat laun tingkat akseptabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah akan semakin

menurun. Dalam kondisi seperti itu pula, memberikan peluang yang besar, bagi pihak-pihak swasta yang punya modal untuk semakin mengkomersialisasikan pendidikan dengan manajemen dan kualitas pendidikan yang sudah ditunjukkan selama ini.

Akibatnya, masyarakat yang tidak mempunyai kemampuan secara finansial yang selama ini banyak menyekolahkan anaknya di Madrasah dan akan tertutup kesempatannya untuk bisa menyekolahkan anaknya secara layak. Melihat realita yang demikian, maka harus ada kemauan yang kuat untuk secara sungguh-sungguh memperbaiki manajemen dan profesionalitas Kepala Madrasah dalam memajukan program pendidikan yang dikelolanya, sehingga kualitas anak didik yang dihasilkan mampu berdaya saing tinggi dengan para alumni sekolah umum dalam meraih jenjang pendidikan yang lebih tinggi.***

Kepustakaan

A. Malik Fajar (1998), *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Mizan, Bandung.

Dirjen Bagais Depag, (t.t.h), *Semangat Berkompotisi Siswa Madrasah Masih Rendah*, dalam <http://www.depag.go.id/Berdirbagais.php>

Hedi Ardha, 24 Agustus 2004 *Siapa Yang Sepantasnya Mengelola Madrasah?* Pikiran Rakyat, Bandung.

Imam Prihadiyoko, 22 September 2001, *Pendidikan Madrasah dan Hancurnya Sebuah Otoritas Masyarakat*, Kompas, Jakarta.

Muhammad Saifuddin dan Mahfudh Djunaidi, Senin, 12 April 2004, *Menyoal Kompetensi Kepala Madrasah*, Suara Merdeka, Semarang.

Thoifuri, 07 Januari 2005, *Simbol Ikhlas Beramal Depag*, Suara Merdeka, Semarang.

Yudi Hartono, 5 Januari 2004, *Strategi Pemberdayaan Madrasah*, Suara Merdeka Semarang.