

**RESPONSIVITAS KEPALA MADRASAH DALAM
MENANGGAPI PERUBAHAN KURIKULUM: GENDER
DALAM KEPEMIMPINAN**

TESIS



Oleh:

Ira Wirdatus Solichah

NIM: 220106220007

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024**

**RESPONSIVITAS KEPALA MADRASAH DALAM MENANGGAPI PERUBAHAN
KURIKULUM: GENDER DALAM KEPEMIMPINAN**

TESIS

Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

Ira Wirdatus Solichah
NIM: 220106220007

Dosen pembimbing:

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan” yang disusun oleh Ira Wirdatus Solichah (220106220007) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam Sidang Ujian Tesis.

Malang, 1 November 2024

Pembimbing I,



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016

Pembimbing II,



Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
NIP. 197606192005012005

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



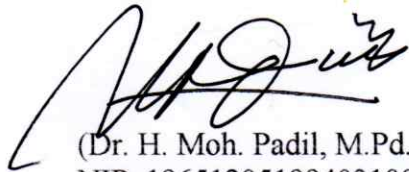
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **“Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan”**, yang disusun oleh Ira Wirdatus Solichah (220106220007) ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 21 November 2024.

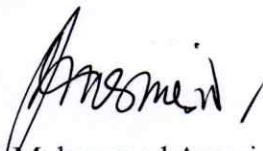
Malang, 02 Desember 2024

Dewan Penguji,



(Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.)
NIP. 196512051994031003

Penguji Utama



(Dr. H. Muhammad Asrori, M.Ag)
NIP. 196910202000031001

Ketua Penguji



(Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd)
NIP. 198010012008011016

Penguji



(Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd)
NIP. 197606192005012005

Sekretaris

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, AK.
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ira Wirdatus Solichah

Nim : 220106220007

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan
Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis ini hasil saya sendiri dan dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Oktober 2024

Hormat saya,




Ira Wirdatus Solichah
NIM. 220106220007

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirobbilalamiin, segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam. Rasa syukur yang tak terhingga atas segala kemudahan dan kelancaran dalam setiap proses kehidupan.

Dengan penuh rasa syukur, karya ini dipersembahkan untuk suami tercinta yang selalu memberi dukungan. Terima kasih atas dukungannya yang tak ternilai. Teruntuk ibu yang selalu melangitkan doanya. Setiap doa dan dukunganmu adalah cahaya dan menerangi jalan. Anak-anakku terhebat, yang menjadi alasan untuk terus berjuang. Semoga kalian terus termotivasi untuk mengejar impian dan cita-cita. Keluarga (kakak-kakak dan semua keponakan) yang selalu memberi dukungan. Kehangatan dan kebersamaan kita adalah kekuatan yang tak tergantikan. Untuk para guru dan dosen yang telah membimbing dan memberikan ilmu tanpa henti, terutama dalam perjalanan studi ini. Untuk teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam suka dan duka.

Kupersembahkan karya ini untuk diriku sendiri. Untuk setiap tetes keringat, dan setiap perjuangan yang tak terlihat. Terima kasih untuk tidak menyerah dan terus melangkah. Semoga karya ini menjadi pengingat akan perjuangan, harapan dan kekuatan yang ada di dalam diri.

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧٨﴾

“Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!.” (QS. Al Insyirah : 7-8)¹

¹ Al-Qur'an Kemenag Online. Qur'an Dan Terjemahan. <https://quran.kemenag.go.id/>

ABSTRAK

Ira Wirdatus Solichah. 2024. Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd, (2) Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd

Kata Kunci : Gender, Kepemimpinan, Perubahan Kurikulum, Responsivitas

Pelabelan terhadap gender hingga kini masih menjadi persoalan klasik yang terus menjadi isu kesenjangan sosial. Dalam bidang pendidikan, konsep maskulin dan feminim kepala madrasah seringkali menjadi atribut yang melekat dan berpengaruh terhadap responsivitas kepemimpinan. Tidak jarang, perbedaan ini dianggap memengaruhi cara mereka mengambil keputusan, menghadapi tantangan, dan beradaptasi dengan perubahan. Generalisasi persepsi gender terhadap responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum, khususnya pada lembaga pendidikan, masih terus dipertanyakan. Pertanyaan ini menjadi semakin relevan di tengah upaya mempercepat pengarusutamaan gender di sektor pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengulik responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum di MTs A dan MTs B. Tujuan ini dijabarkan dalam tiga rumusan masalah penelitian, meliputi 1) Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum; 2) Menganalisis responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan terhadap perubahan kurikulum di lingkungan sekolah; 3) Mendeskripsikan persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumen. Sedangkan analisis data menggunakan *Miles dan Huberman*, meliputi reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan menggunakan triangulasi sumber. Informan dalam penelitian meliputi, kepala madrasah sebagai informan kunci, guru dan pemimpin yayasan sebagai informan pendukung.

Penelitian ini menunjukkan perbedaan responsivitas antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menghadapi perubahan kurikulum. (1) Kepala madrasah perempuan cenderung lebih dialogis dan inklusif, sementara kepala madrasah laki-laki lebih otoriter dan seragam; (2) Tantangan utama kepala madrasah perempuan meliputi peran ganda dan resistensi perubahan dari guru senior, sedangkan kepala madrasah laki-laki menghadapi tekanan untuk menunjukkan ketegasan; (3) Guru merasa lebih didukung secara emosional oleh kepala madrasah perempuan, sedangkan kepala madrasah laki-laki dihargai karena ketegasan meski terkadang dianggap lambat. Kesetaraan gender dalam kepemimpinan dan pendekatan inklusif sangat penting untuk keberhasilan implementasi kurikulum.

ABSTRACT

Ira Wirdatus Solichah. 2024. Responsiveness of Madrasah Principals in Responding to Curriculum Changes: Gender in Leadership. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Graduate School, State Islamic University of Malang. Advisors: (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd, (2) Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd

Keywords: Gender, Leadership, Curriculum Change, Responsiveness

Gender labeling remains a classic issue and continues to be a source of social inequality. In the field of education, the masculine and feminine concepts associated with madrasah principals often become attributes that influence leadership responsiveness. These differences are often believed to affect their decision-making, how they face challenges, and how they adapt to changes. The general perception of gender responsiveness, especially in Islamic educational institutions, continues to be questioned. This question becomes even more relevant amidst efforts to accelerate gender mainstreaming in the education sector.

This study aims to explore the responsiveness of male and female madrasah principals in responding to curriculum changes at MTs A and MTs B. The study's objectives are outlined in three research questions: 1) Identifying the challenges faced by male and female madrasah principals in responding to curriculum changes; 2) Analyzing the responsiveness of male and female madrasah principals to curriculum changes within their schools; 3) Describing teachers' perceptions of the responsiveness of male and female madrasah principals in addressing curriculum changes.

This research employs a qualitative approach with a case study methodology. Data collection techniques include observation, interviews, and document analysis. Data analysis follows Miles and Huberman's model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity is ensured through source triangulation. The study's informants include madrasah principals as key informants, with teachers and foundation leaders as supporting informants.

The study reveals differences in responsiveness between male and female madrasah principals in responding to curriculum changes. (1) Female madrasah principals tend to be more dialogical and inclusive, while male madrasah principals are more authoritarian and uniform in their approach; (2) The main challenges faced by female madrasah principals include balancing dual roles and resistance to change from senior teachers. Male madrasah principals, on the other hand, face the pressure of demonstrating strong leadership; (3) Teachers feel more emotionally supported by female principals, while male principals are appreciated for their decisiveness, although their approach can sometimes be perceived as slow. Gender equality in leadership and inclusive approaches are crucial for the successful implementation of curriculum changes.

مستخلص البحث

إيرا ورده الصالحة، 2024. استجابة رئيس المدرسة في تغيير المنهج — على منظور نوع الجنس في القيادة. رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية. الدراسة العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (1) د. محمد فهم طرابا، الماجستير، (2) د. شمس السوسيلواتي، الماجستير

الكلمات المفتاحية: نوع الجنس ، القيادة، تغيير المنهج، الاستجابة

ما زالت قضية تصنيف الأدوار بين الجنسين " الذكور والإناث " تُعتبر مشكلة كلاسيكية كقضية تفاوت اجتماعي. وفي مجال التعليم، غالباً ما يُعتبر الطابع الذكوري أو الأنثي لرئيس المدرسة عنصراً ملازماً يؤثر في استجابته القيادية. في كثير من الأحيان، يُعتقد أن هذه الفروق تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، والتكيف مع التغييرات. وتستمر التساؤلات حول التعميمات المتعلقة باستجابته نحو تغيير المنهج، وخاصة في المؤسسات التعليمية، والسؤال أصبح أكثر أهمية في ظل المحاولة لتسريع إدماج المساواة بين الجنسين في مجال التعليم.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استجابة رئيس المدارس من الذكور والإناث لتغيير المنهج في المدرسة المتوسطة الإسلامية " أ " و المدرسة المتوسطة الإسلامية " ب " وتركيز هذا البحث في ثلاثة أسئلة وهي: (1) تحديد التحديات التي يواجهها رئيس المدرسة ورئيسة المدرسة في مواجهة تغيير المنهج؛ (2) تحليل استجابة كلا منهما في اتجاه التغييرات في المدرسة؛ (3) وصف تصورات المعلمين حول استجابة رئيس المدرسة في تغيير المنهج.

استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال دراسة حالة. وتم جمع البيانات باستخدام الملاحظات والمقابلات والوثائق، وتحليل البيانات باستخدام نموذج "مايلز وهوبرمان" الذي يتضمن تقليص البيانات، عرض البيانات، واستخلاص النتائج. وقد استخدمت الدراسة أسلوب "التثليث" لضمان صحة البيانات. وأما مصادر البيانات الرئيسية في هذه الدراسة فهي رئيس المدرسة. المعلمون ورئيس المؤسسات كعينات داعمة.

أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق في استجابة بين رئيس المدرسة " الذكور والإناث " في اتجاه تغيير المنهج: (1) أن رئيسة المدرسة في مواجهة تغيير المنهج أكثر حوارية وشمولية، بينما رئيس المدرسة أكثر تسلطية وتوحيدية؛ (2) تمثلت التحديات الرئيسية التي تواجهها رئيسة المدرسة في تعدد الأدوار ومقاومة تغيير من قبل المعلمين الكبار سناً، وبينما يواجه رئيس المدرسة ضغوطاً لإظهار الحزم؛ (3) شعر المعلمون بأنهم يحظون بدعم عاطفي أكبر من رئيسة المدرسة، وبينما يُحترم رئيس المدرسة بسبب حسمه، رغم أنه يُعتبر أحياناً بطيئاً في الاستجابة. إن تحقيق المساواة بين الجنسين في القيادة والنهج الشمولي أمر ضروري لنجاح تنفيذ المنهج الدراسي.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbilalamiin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT berkat taufik, rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan” dengan baik. Salawat serta salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi figur pemimpin teladan yang menginspirasi umat manusia hingga saat ini.

Tesis ini diajukan untuk memenuhi tugas akhir serta melengkapi syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, namun berkat dukungan, motivasi, dan bimbingan dari beberapa pihak, akhirnya tesis ini dapat terselesaikan. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. dan para Wakil Rektor.
2. Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak, dan wakil direktur, Drs. H. Basri, M.A., Ph.D beserta staff atas semua fasilitas akademik yang diberikan selama ini.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A. yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan banyak sekali masukan kepada penulis selama menempuh studi.
4. Dosen Pembimbing I, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. dan dosen Pembimbing II Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd. yang telah sangat baik dan sangat sabar membimbing dengan memberikan berbagai saran, masukan serta kritik yang sangat tak ternilai harganya.
5. Dosen-dosen penguji yang dengan ikhlas telah memberikan masukan dan ilmu-ilmu yang sangat berharga bagi penulis.

6. Semua dosen Pascasarjana yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan, inspirasi bagi penulis untuk meningkatkan kualitas akademik, dan memberikan pengalaman.
7. Semua staff dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah memberikan layanan akademik selama penulis menyelesaikan studi.
8. Kedua Madrasah Tsanawiyah yang telah memberikan sambutan hangat dan sangat membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Semua teman-teman seperjuangan MMPI angkatan 2022 genap, dan pihak-pihak yang telah membantu memberikan masukan, kritik, koreksi, dan telah menjadi teman diskusi dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti berharap semoga Allah SWT dapat memberikan imbalan kebaikan yang berlimpah kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi selama proses penyelesaian tesis ini. Penulis selanjutnya membutuhkan masukan, saran terhadap tesis ini agar dapat menjadi lebih baik dan memberikan manfaat bagi semua orang.

Malang, 18 Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
مستخلص البحث	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian	14
F. Definisi Istilah.....	22
G. Sistematika Penulisan	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	26
A. Responsivitas Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Pendidikan.....	26
1. Responsivitas dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	26
2. Urgensi dan Bentuk-Bentuk Responsivitas dalam Kepemimpinan.....	31
3. Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Pendidikan	38

B. Perubahan Kurikulum	42
1. Urgensi Perubahan Kurikulum	42
2. Sekilas Perjalanan Perubahan Kurikulum di Indonesia	45
3. Tahapan Implementasi Kurikulum Merdeka sebagai Bentuk Perubahan Kurikulum Baru	52
C. Gender dalam Kepemimpinan	55
D. Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan.....	59
E. Kerangka Berpikir Penelitian.....	73
BAB III METODE PENELITIAN.....	74
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	74
B. Kehadiran Peneliti.....	77
C. Lokasi dan Subyek Penelitian.....	78
D. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	80
E. Teknik Pengumpulan Data.....	83
F. Teknik Analisis Data.....	85
G. Uji Keabsahan Data	86
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	88
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	88
1. Selayang Pandang Tentang MTs A.....	88
2. Selayang Pandang Tentang MTs B.....	90
B. Paparan Data	93
1. Tantangan Yang Dihadapi Oleh Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum.....	93
a. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A	94
b. Tantangan Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B.....	102
2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah.....	118
a. Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum	120
b. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum	130

3. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum.....	138
a. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A	138
b. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B	154
C. Temuan Penelitian	164
1. Tantangan Yang Dihadapi Oleh Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum.....	165
a. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A	165
b. Tantangan Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B.....	167
2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah.....	169
3. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum.....	171
BAB V PEMBAHASAN	173
A. Tantangan Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum	173
1. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A	175
2. Tantangan Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B	179
B. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah.....	183
1. Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A.....	183
2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B	186
C. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum	192
1. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A	192
2. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B.....	195
BAB VI PENUTUP	199
A. Kesimpulan	199

B. Saran	202
DAFTAR PUSTAKA	204
LAMPIRAN.....	213
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	236

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	19
Tabel 3.1 Lokasi dan Alamat Penelitian	79
Tabel 3.2 Daftar Informan Penelitian.....	82
Tabel 4.1 Visi dan Misi MTs A	89
Tabel 4.2 Visi dan Misi MTs B.....	92
Tabel 4.3 Struktur Organisasi di MTs B Tahun 2024.....	107
Tabel 4.4 Data Pendidikan Tenaga Pendidik dan Non Kependidikan	107
Tabel 4.5 Jumlah Siswa di MTs B Tahun Ajaran 2024/2025.....	108
Tabel 4.6 Temuan Penelitian Responsivitas Kepala Madrasah	169
Tabel 4.7 Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum.....	171
Tabel 5.1 Bentuk Responsivitas Kepala Madrasah Laki-laki dan Perempuan	191

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Umum Konsep Kepemimpinan	64
Gambar 2.2 Model <i>Pyramidal Responsiveness</i>	68
Gambar 2.3 Model <i>Networked, Nodal Responsiveness</i>	70
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian	73
Gambar 3.1 Bentuk Triangulasi dalam Penelitian	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian MTs Almaarif 01	213
Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian MTs An Nur.....	214
Lampiran 3 Instrumen Wawancara	215
Lampiran 4 Dokumentasi di MTs A	227
Lampiran A Jadwal Pelajaran di MTs A	227
Lampiran B Daftar Kepala Madrasah di MTs A	227
Lampiran C Struktur Organisasi di MTs A	228
Lampiran D Dokumentasi Kegiatan Penelitian.....	229
Lampiran 5 Dokumentasi di MTs B.....	232
Lampiran A Struktur organisasi di MTs B	232
Lampiran B Jadwal Pelajaran di MTs B	233
Lampiran C Dokumentasi Kepala Madrasah Dari Masa ke Masa	233
Lampiran D Dokumentasi saat Wawancara Berlangsung	234
Lampiran E Daftar Prestasi Siswa di MTs B	234
Lampiran F Program Unggulan di MTs B	235

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kesetaraan hak dalam pekerjaan menjadi harapan bagi laki-laki maupun perempuan. Menjawab kebutuhan ini, produk hukum dibentuk dan ditetapkan oleh pemerintah agar kesetaraan dapat diciptakan. Produk hukum seperti UUD 1945 Pasal 28D ayat 2 menekankan bahwa setiap masyarakat yang bekerja memiliki hak yang sama untuk mendapatkan upah dan perlakuan yang adil dalam hubungan kerja. Perjanjian kerjasama Nomor 039/Setmen.Birohh/KL.01/11/2022 Tahun 2022 juga turut menjadi regulasi yang mengupayakan percepatan pengarusutamaan gender dalam dunia kerja.² Kesetaraan ini diarahkan untuk dapat menciptakan keadilan bagi laki-laki maupun perempuan diberbagai bidang pekerjaan. Salah satunya bidang pendidikan.

Pendidikan menjadi sektor krusial dalam kehidupan. Korelasi bidang pendidikan dengan gender telah diulas oleh Kemendikbudristek yang membahas tentang Statistik dan Indikator Pendidikan Berwawasan Gender.³ Pada laporan ini, dipaparkan data tentang perkembangan pendidikan yang dirinci menurut variabel pendidikan seperti siswa, lulusan, mengulang, putus

² Perjanjian kerjasama Nomor 039/Setmen.Birohh/KL.01/11/2022 Tahun 2022 Tentang *Percepatan Pengarusutamaan Gender Dalam Dunia Kerja* diakses melalui <https://jdih.kemenpppa.go.id/> pada 3 Maret 2024.

³ Kemenristek. (2023). *Opsi Implementasi Kurikulum Merdeka Bagi Satuan Pendidikan*. Diakses melalui <https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/> pada 4 Maret 2024.

sekolah, kepala madrasah dan guru. Kepala madrasah menjadi salah satu variabel yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan proses pendidikan. Kepala madrasah juga menjadi variabel yang esensial karena perannya akan berpengaruh besar terhadap mutu dan kualitas pendidikan. Berdasarkan data Kemendikbudristek tersebut, disajikan data jumlah guru dan kepala madrasah yang dijabarkan menurut jenjang, bentuk pendidikan dan jenis kelamin di tahun 2022/2023.⁴ Hasilnya menunjukkan presentase jumlah guru dan kepala madrasah di jenjang SD dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 30,92% dan 69,08% perempuan. Jenjang SMP dengan presentase 37,70% laki-laki dan 62,30% perempuan, sedangkan jenjang SMA dan SMK presentase rata-rata yakni 43,21% laki-laki dan 56,79% perempuan. Melalui data ini terlihat bahwa perbandingan presentase jumlah guru dan kepala madrasah perempuan selalu lebih banyak dibandingkan laki-laki. Data statistik ini sangat menarik jika dihubungkan dengan sistem patriarki yang selama ini menjadi budaya bagi masyarakat pedesaan. Pasalnya, perempuan yang termarginalisasi posisinya dalam ranah publik, kini jumlahnya justru melebihi laki-laki yang selama ini seringkali mendominasi. Perempuan bahkan berani berkiprah di ranah manajerial seperti kepala madrasah.

Kepala madrasah merupakan posisi manajerial yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan proses pendidikan melalui kepemimpinan yang diemban. Karena berada di posisi manajerial, maka kepala madrasah baik

⁴ Kemendikbudristek. (2023). *Statistik dan Indikator Pendidikan Berwawasan Gender*. Diakses melalui <https://kurikulum.kemdikbud.go.id/> pada 19 Maret 2024

laki-laki maupun perempuan harus memiliki kemampuan *me-manage* dan mengarahkan setiap elemen di sekolah agar dapat berjalan dengan baik sehingga mampu mencapai tujuan kelembagaan. Kepala madrasah yang profesional adalah kepala madrasah yang memiliki keseimbangan sebagai manager dan leader.⁵ Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah diharapkan memiliki sikap yang bijak dalam pengambilan keputusan, menentukan strategi efektif melalui kebijakan yang diterapkan serta mampu bergerak lebih awal untuk memberikan contoh.⁶ Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 bahwa kepala madrasah harus memiliki beberapa kompetensi seperti (1) Kepribadian, (2) Manajerial, (3) Kewirausahaan, (4) Supervisi, dan (5) Sosial.⁷ Dalam proses kepemimpinannya, kepala madrasah dituntut agar cerdas membaca setiap perubahan yang dihadapi disekolahnya. Keterbukaan terhadap perubahan ini menjadi bagian penting dari kemampuan manajerial.

Salah satu tantangan perubahan yang harus dihadapi oleh kepala madrasah saat ini adalah perubahan kurikulum. Terhitung sejak 11 Februari 2022, Nadiem Makarim mulai meluncurkan Kurikulum Merdeka. Tetapi sebelumnya penetapan awal kurikulum merdeka sebagai penyempurnaan

⁵ Sari, Giatman, & Ernawati. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. Volume 5, Number 3, Tahun 2021, pp. 329-333

⁶ Fauzi, M. S., & Falah, M. S. (2020). Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMAU 1 Gresik. *JM-TBI: Jurnal Manajemen Dan Tarbiyatul Islam*, 1(1), 54–76.

⁷ Permendiknas. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/Madrasah. Diakses melalui <https://peraturan.bpk.go.id/> pada 4 Maret 2024.

kurikulum 2013 dilakukan sejak tanggal 10 Desember 2019.⁸ Tujuan adanya perubahan ini yakni untuk menjawab *learning loss recovery* akibat pandemi covid-19 dengan cara penyederhanaan kurikulum nasional serta memperbaiki kualitas pendidikan agar lebih baik. Kurikulum ini didesain agar isinya bisa lebih ringkas, sederhana dan lebih fleksibel.⁹ Pada kurikulum terbaru ini, sekolah diberikan pilihan untuk memilih salah satu dari tiga tingkatan yakni (1) Mandiri Belajar, (2) Mandiri Berubah, dan (3) Mandiri Berbagi.¹⁰ Dalam hal ini sekolah diberikan kebebasan untuk memilih. Menanggapi perubahan ini, kepala madrasah tentu dihadapkan pada tantangan yang menjadi konsekuensi perubahan.

Tantangan implementasi kurikulum merdeka sangat beragam, mulai dari minimnya kompetensi guru kaitannya dengan kurikulum merdeka, belum optimalnya pembelajaran berdiferensiasi, hingga penggunaan fasilitas Teknologi Informasi yang masih belum menyeluruh di pembelajaran.¹¹ Menanggapi tantangan ini, kepala madrasah berkewajiban memanfaatkan kompetensi manajerialnya untuk mengelola penerapan kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik maupun kependidikan dan elemen lainnya yang terkait. Kepala madrasah diarahkan agar mampu melakukan perencanaan, pengelolaan perubahan, pengelolaan hubungan antara sesama guru, guru dengan siswa serta

⁸ Rahmayanti, D., & Hartoyo, A. (2022). Potret Kurikulum Merdeka, Wujud Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 7174–7187.
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3431>

⁹ Direktorat Sekolah Dasar.(2022). *Luncurkan Kurikulum Merdeka, Mendikbudristek: Ini Lebih Fleksibel!*. Diakses melalui <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/artikel/detail/luncurkan-kurikulum-merdeka-mendikbudristek-ini-lebih-fleksibel>, pada 4 Maret 2023

¹⁰ Ibid, h.3

¹¹ Hidayat, Pardosi & Zulkarnaen. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 6, No. 1,

sekolah dengan masyarakat hingga mampu mengelola pengembangan serta menghadapi perubahan kurikulum.

Dalam proses perubahan ini, tentunya kepala madrasah berperan besar untuk menentukan tindakan yang sesuai dengan kondisi sekolah. Kepala madrasah baik laki-laki maupun perempuan sama-sama memiliki tanggung jawab untuk menyusun strategi agar implementasi perubahan kurikulum dapat berjalan dengan baik. Artinya, peran sebagai kepala madrasah harus dijalankan berdasarkan prinsip kepemimpinan tanpa memandang gender. Realisasi prinsip ini kemungkinan akan sulit dilakukan. Pasalnya, *gender stereotyping* sudah menjadi bagian dari konstruksi masyarakat.¹² *Gender stereotyping* atau stereotip gender merupakan atribut yang disematkan pada laki-laki dan perempuan dalam menjalankan peran.¹³ Pelabelan terhadap gender hingga kini masih menjadi persoalan klasik yang terus menjadi isu kesenjangan sosial. Hierarki gender juga bukan hanya sebatas ‘tradisi’, tetapi sebagai diskursus yang sering terjadi dalam banyak kasus.¹⁴ Konsep maskulin dan feminim seringkali menjadi atribut yang digaungkan oleh masyarakat untuk memberikan sekat bagi laki-laki dan perempuan dalam menjalankan peran.¹⁵ Dalam hal ini, laki-laki selalu dilabeli dengan sosok yang memiliki kekuatan, keberanian dan mendominasi dalam setiap bidang kehidupan. Sedangkan perempuan

¹² Dewi, E. (2020). Gender, Kepemimpinan dan Kemanusiaan: Sebuah Refleksi Situasi Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 85– 88. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3863.85-88>

¹³ Putra, Junaidi & Fitri. (2020). Kajian Gender: Stereotip pada anak dalam keluarga. *Jurnal Obor Penmas*. Vol.3, No.2

¹⁴ Connel, R. (2009). *Gender In World Perspective*. Cambridge: Polity Press

¹⁵ Kinanti, dkk. (2021). Stereotip Pekerjaan Berbasis Gender Dalam Konteks Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*. Vol 44. No. 1. Hal 1-16

digambarkan sebagai sosok yang emosional, ketergantungan dan selalu membutuhkan perhatian.¹⁶ Laki-laki lebih rasional, dan perempuan cenderung mudah terbawa perasaan pun akhirnya berdampak pada pembagian peran.

Pasalnya, pandangan seperti ini telah menjadi proses evolutif yang akhirnya menjadi sebuah kekekalan. Laki-laki yang dipandang memiliki kekuatan, dianggap mampu melindungi perempuan dari kegagalan. Agresi perempuan dianggap lebih emosional dibanding laki-laki telah menempatkan perempuan sebagai objek yang ter subordinasi.¹⁷ Hal inilah yang pada akhirnya memunculkan pandangan bahwa laki-laki berpotensi besar jika ditempatkan dalam lingkup pekerjaan struktural. Superioritas laki-laki sangat dominan, membentuk ketimpangan sosial yang menghasilkan ketidakadilan.¹⁸ Praktik sosial berbasis gender seperti ini berakhir menjadi permasalahan ketenagakerjaan.¹⁹ Hal ini akhirnya menjadi isu yang harus dihadapi terkait kesenjangan sosial.

Pandangan bahwa perempuan lemah, kurang tegas dalam pengambilan keputusan serta emosional juga masih sering terdengar meskipun perempuan sudah berhasil menduduki ranah kepemimpinan.²⁰ Dalam lingkup pendidikan,

¹⁶ Khaerani & Halidin. (2018). Pendidikan Islam Inklusif Gender (Studi Kritis Ekofeminisme Vandana Shiva). *Jurnal Al-Maiyyah*. Vol.11, No.2

¹⁷ Frączek, A., Konopka, K., & Dominiak-Kochanek, M. (2016). Patterns of readiness for interpersonal aggression: cross-national study on sex difference. *Aggression as a challenge: Theory and Research: Current Problems* (pp.33-50). Berlin: Peter Lang Publishing,

¹⁸ Lubis, dkk. (2022). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan Berbagai Perspektif*. IPB Science Techno Park: PT Penerbit IPB Press

¹⁹ Nuraeni, Y, & Suryono, I, L. (2021). Analisis Kesenjangan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan di Indonesia. *Nahkoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol.20, No.10

²⁰ Dewi, E. (2020). Gender, Kepemimpinan dan Kemanusiaan: Sebuah Refleksi Situasi Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 85–88. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3863.85-88>

masih banyak sekolah yang cenderung memilih kepala madrasah laki-laki dibanding perempuan.²¹ Laki-laki memiliki peluang lebih besar untuk menjadi kepala sekolah.²² Hal ini berkaitan dengan struktur sekolah yang didesain maskulin.²³ Dalam konteks kepemimpinan, Realitas ini semakin membuktikan bahwa perempuan yang ikut andil bekerja di ranah publik tidak serta merta menjadi pembuktian kesetaraan gender.

Laki-laki dan perempuan seringkali dilihat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.²⁴ Laki-laki diidentikkan menggunakan norma keadilan sementara perempuan menggunakan norma persamaan. Dari perspektif neurosains, penelitian menunjukkan bahwa kinerja otak laki-laki dan perempuan berbeda secara signifikan. Perbedaan ini berdampak pada implikasi kinerja kepemimpinan. Hal ini bisa berpengaruh dengan kinerja kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah.²⁵ Kajian sosiologis juga turut mengkritisnya. Pasalnya, pembedaan peran laki-laki dan perempuan bukan didasarkan pada biologisnya, namun konstruksi sosial masyarakat yang mempertajamnya. Adanya konstruksi ini dapat berpengaruh

²¹ Cunningham, Hill, & Zang. (2022). Gender equality and educational leadership in Chinese schools. *Power and Education*. Vol.14(1)

²² Bush, T. (2017). Gender and leadership in primary education. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 45(6) 903–906

²³ Gooty,dkk (2023). Stronger Together: A Call for Gender-Inclusive Leadership I Business Schools. *Journal of Management*. Vol.49 (8)

²⁴ Yulianti, Putra & Takanjanji. (2018). Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin. *Madani (Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan)*: Vol.10, No.2

²⁵ Rosyidah&Suyadi. (2021). Maskulinitas Dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki Dan Perempuan Perspektif Neurosains. *Jurnal Evaluasi*, 5(1)

terhadap model komunikasi,²⁶ karakteristiknya dalam memimpin,²⁷ efektifitas kepemimpinannya,²⁸ serta gaya kepemimpinannya.^{29,30}

Beberapa hasil penelitian tersebut cenderung melihat perbedaan kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan secara umum. Sedikit dari penelitian yang memfokuskan pada unsur responsivitas. Responsivitas diartikan sebagai respon atau daya tanggap dalam menanggapi kebutuhan masyarakat.³¹ Dalam bidang pendidikan, responsivitas turut menjadi hal penting yang dibutuhkan dalam kepemimpinan. Responsivitas ini digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat. Responsivitas juga diarahkan untuk menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat. Intinya, responsivitas merujuk pada indikator kinerja untuk melihat keselarasan antara program dan kegiatan. Rendahnya responsivitas dapat terlihat dari ketidakselarasan antara kebutuhan dan pelayanan. Sehingga hasil kinerjanya juga dapat nilai buruk (Sugiarto, Salim, dan Asri, 2023). Istilah responsivitas selama ini seringkali digunakan untuk menilai kualitas pelayanan publik terutama di instansi pemerintahan.

²⁶ Kesumadewi, E.S. (2018). Perbedaan Model Komunikasi Kepala madrasah Menurut Persepsi Siswa Ditinjau dari Perspektif Gender. *Jurnal Ilmu Pendidikan STKIP Kusuma Negara*: Vol.9, No.2

²⁷ Kana, Indriani & Lubis. (2022). Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala madrasah. *Jurnal Inovasi Penelitian*. Vol 3, No.1

²⁸ Riana, Berliani & Dagan. (2020). Kepemimpinan Kepala madrasah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya. *Equity in Education Journal (EEJ)*: Vol.2, No.1

²⁹ Baiduri, dkk. (2023). Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Jimek*. Vol.3, No.2

³⁰ Latifa, Giatman & Ernawati. (2021). Model Kepala madrasah Wanita di Era Modern. *Jurnal Dirasah (Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam)* :Vol.4, No.2

³¹ Fredy, Tembang & Purwanti. (2019) Analisis Kepuasan Orangtua dan Siswa terhadap Kualitas Layanan Pendidikan Dasar. *Musamus Journal of Primary Education* 2019 Vol.2 (No.1): hal 59-66

Ada pula penelitian yang mengkaji dari segi pendidikan, seperti (Sugiarto, Salim, dan Asri yang meneliti Analisis Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas Terhadap Kinerja Pegawai Harian Tidak Tetap (PHTT) Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Parepare. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responsivitas pemerintah khususnya PHTT Dinas Pendidikan mendapat nilai baik. Hal ini didasarkan faktor evaluasi rutin yang sering dilakukan oleh pemerintah, dan melakukan perbaikan pelayanan dari hasil yang didapatkan. Wicaksana juga turut melakukan penelitian di bidang pendidikan dengan fokus tentang Responsivitas dan Ketepatan dalam Evaluasi Kebijakan Pendidikan pada Masyarakat Adat Baduy Kabupaten Lebak. Penelitian ini menunjukkan terkait tidak memadainya informasi dapat menjadi sumbangsih pada perumusan ulang kebijakan pendidikan. Ini dapat memberikan pemahaman bahwa tujuan dan target perlu didefinisikan ulang. Tesis Nurani juga ikut memperkuat penelitian tersebut, dengan kajiannya yang membahas tentang Responsivitas Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Sebagai Upaya Mewujudkan Kota Layak Anak (Kla) Dalam Perspektif New Public Service (Studi Di Kota Surakarta). Penelitian ini menggambarkan responsivitas pemerintah dalam proses penyelenggaraan pendidikan inklusif. Indikator yang dilihat yakni akses, pilihan, informasi, perbaikan dan keterwakilan. Sedangkan kemampuan lebih dilihat dari kemampuan pemerintah dalam membuat regulasi yang tepat.

Beberapa penelitian tersebut sebagian besar memfokuskan penelitian pada responsivitas lembaga pendidikan dalam naungan instansi pemerintahan.

Sedikit yang mengkaji peran kepala madrasah sebagai pelayan publik di tingkat sekolah. Padahal kepala madrasah juga memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan pelayanan publik secara tepat. Dalam hal ini, kepala madrasah perlu menjawab setiap kebutuhan guru, siswa, dan wali murid sehingga mewujudkan kualitas pendidikan yang baik.

Berkaitan dengan persoalan tersebut, penelitian ini membuat peneliti tergelitik untuk melihat apakah *gender stereotyping* berpengaruh terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum? Lalu bagaimana strategi dan tantangan yang dihadapi keduanya dalam implementasi perubahan kurikulum di sekolah? Menjawab persoalan ini, maka kajian pada penelitian difokuskan untuk meneliti responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum. Objek penelitian yang sesuai yakni MTs A dan MTs B. Nama lembaga ini merupakan samaran. Penyamaran nama lembaga dimaksudkan untuk menjaga privasi lembaga pendidikan. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa yayasan ini dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan. Kedua sekolah berada di jenjang yang sama serta mengimplementasikan kurikulum merdeka. Pertimbangan ini diarahkan agar data penelitian yang didapatkan bisa lebih mendalam. Hingga pada akhirnya terbentuklah proposal penelitian dengan judul “Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan”.

B. Fokus Penelitian

Dari konteks yang telah disajikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum?
2. Bagaimana responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan terhadap perubahan kurikulum di lingkungan sekolah?
3. Bagaimana persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada beberapa rumusan masalah di atas, maka penelitian memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum.
2. Menganalisis responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan terhadap perubahan kurikulum di lingkungan sekolah
3. Mendeskripsikan persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan untuk jurusan Manajemen pendidikan, terutama kajian yang membahas isu gender, dan kepemimpinan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi titik pijak bagi pengembangan teori dan penelitian lebih lanjut, serta memperkuat pemahaman tentang kompleksitas hubungan gender dalam konteks sosial dan budaya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian dari rumusan masalah tersebut dapat sangat beragam dan relevan bagi beberapa pihak. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi:

1. Bagi Program Studi Manajemen Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang berharga bagi Program Studi Manajemen Pendidikan dalam mengembangkan kurikulum yang lebih inklusif dan berorientasi pada gender. Melalui penelitian ini, program studi dapat mengintegrasikan materi tentang kesetaraan gender dan kepekaan budaya dalam pembelajaran. Hal ini akan membantu mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana dinamika gender dan budaya memengaruhi praktik manajemen pendidikan di lapangan.

2. Bagi Pihak Madrasah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pihak madrasah dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas manajemen pendidikan di madrasah. Pihak madrasah juga dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai panduan dalam pengembangan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang sensitif terhadap gender, sehingga kepala madrasah dapat lebih efektif dalam menanggapi perubahan kurikulum dan memfasilitasi pembelajaran yang beragam untuk semua siswa.

3. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Penelitian ini diharapkan memiliki potensi untuk memberikan manfaat yang besar bagi pemerintah dalam merancang dan merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pemerintah dalam mengidentifikasi hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan yang baru.

4. Bagi Masyarakat

Dengan menyoroti bahwa laki-laki dan perempuan memiliki hak dan tanggung jawab yang sama dalam kepemimpinan, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya menghapus pandangan negatif terhadap peran perempuan dalam bidang kepemimpinan, tetapi juga memperkuat keyakinan bahwa kemampuan kepemimpinan tidak tergantung pada jenis kelamin. Ini memberikan landasan yang kuat bagi masyarakat untuk

memperjuangkan kesetaraan gender dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam lingkup kepemimpinan.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian terdahulu menjadi poin penting sebagai landasan untuk memperdalam pemahaman tentang topik yang ingin diteliti. Beberapa penelitian terdahulu juga membantu peneliti untuk menentukan gap atau kebaharuan penelitian. Sehingga, pengembangan penelitian nantinya dapat dilakukan dengan lebih optimal, validitasnya teruji serta kredibilitasnya juga terbukti.

Mengacu pada hal tersebut, maka adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi landasan dilakukannya penelitian tentang Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan, sebagai berikut:

Baiduri, dkk melakukan penelitian tentang Gender dan Kepemimpinan yang dikaji dengan studi literatur. Penelitiannya tersebut menunjukkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.³² Perbedaan ini memperlihatkan adanya gaya kepemimpinan laki-laki lebih otoriter dan berorientasi kerja dibandingkan perempuan. Pada pemimpin perempuan, gaya kepemimpinan yang digunakan lebih mengarah pada pendekatan kolaboratif.

Christine Cunningham, Susan Hill, dan Wei Zhang juga turut melakukan penelitian terkait gender dan kepemimpinan. Penelitiannya yang berjudul

³² Baiduri, dkk. (2023). Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Jimek*. Vol.3, No.2

Gender Equality and Educational Leadership in Chinese Schools, memperlihatkan bahwa kepala sekolah perempuan di Tiongkok cenderung memiliki sifat pesimistis yang lebih besar dibandingkan laki-laki.³³ Penelitian ini membuktikan bahwa masih banyak terjadi kesenjangan antara pemimpin laki-laki dan perempuan di sekolah. Kesenjangan ini terlihat baik dari segi gaji maupun peluang untuk mendapatkan promosi jabatan.

Kana, Indriani dan Lubis mengidentifikasi kepemimpinan perempuan sebagai kepala madrasah.³⁴ Menurutnya, kepala madrasah perempuan memiliki beberapa karakteristik seperti (1) Berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan taat pada aturan, (2) Terbuka terhadap bawahan, (3) Bersifat keibuan saat memberikan teguran sehingga lebih diplomatis. (4) Lebih mengutamakan hubungan antarpersonal dan komunikasi informal, serta apresiatif

Mahfida Inayati turut menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dari perspektif yang berbeda.³⁵ Penelitiannya berfokus untuk meneliti kepemimpinan kepala madrasah dalam perspektif Islam. Hasilnya memaparkan bahwa sebagian besar kepemimpinan kepala madrasah mayoritas didominasi oleh perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas sosial dalam hal pekerjaan antara laki-laki dan perempuan tidak ada batasan.

³³ Cunningham, Hill, & Zang. (2022). Gender equality and educationa leadership in Chinese schools. *Power and Education*.Vol.14(1)

³⁴ Kana, Indriani & Lubis. (2022). Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala madrasah. *Jurnal Inovasi Penelitian*.Vol 3, No.1

³⁵ Inayati, M. (2022). Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Islam (Studi Terhadap Peran Perempuan Sebagai Kepala madrasah DiYayasan Ali Imron Pakamban Laok Pragaan Sumenep Tahun 2022). *Kartika: Jurnal Studi KeIslaman*. Volume 2, Nomer 2

Rosyidah dan Suyadi lebih menspesifikkan penelitiannya untuk melihat kepemimpinan laki-laki dan perempuan ditinjau dari diferensiasi otak dan perspektif neurosains.³⁶ Penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa kinerja otak laki-laki dan perempuan berbeda secara signifikan. Perbedaan ini berdampak pada implikasi kinerja kepemimpinan. Laki-laki yang identik dengan maskulin lebih cenderung memiliki gaya otokratik dalam pencapaian tugas sedangkan perempuan yang identik feminim lebih mengutamakan hubungan kinerja anggotanya.

Latifa, Giatman dan Ernawati sependapat bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dipengaruhi oleh peran gender.³⁷ Kepala madrasah perempuan dipandang mampu mewujudkan kepemimpinan yang unggul dan efektif. Apalagi di era 4.0 perempuan dibutuhkan kepemimpinannya sebagai (1) pemimpin yang berbasis masyarakat, (2) pemimpin berbasis pendidikan karakter, dan (3) pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dalam mengendalikan konflik.

Tanya Fitzgerald meneliti kepemimpinan berbasis gender dalam jenjang pendidikan yang berbeda dengan penelitian yang lainnya.³⁸ Fokus penelitian ini yakni ambivalensi dan kontradiksi pemimpin perempuan di pendidikan tinggi. Penelitian ini juga mencari cara bagaimana perempuan menavigasi institusi dan organisasi tempat bekerja dan memposisikannya

³⁶ Rosyidah&Suyadi. (2021). Maskulinitas Dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki Dan Perempuan Perspektif Neurosains. *Jurnal Evaluasi*, 5(1).

³⁷ Latifa, Giatman & Ernawati. (2021). Model Kepala madrasah Wanita di Era Modern. *Jurnal Dirasah (Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam)* :Vol.4, No.2

³⁸ Fitzgerald, T. (2020). Mapping the terrain of leadership: Gender and leadership in higher education. *Irish Educational Studies*, DOI: 10.1080/03323315.2020.1729222

sebagai pemimpin. Maka, bicara kesetaraan gender bukan hanya dilihat dari seberapa banyak jumlah perempuan yang berhasil menduduki posisi kepemimpinan, tetapi juga kesempatan perempuan untuk mendapatkan hak yang sama saat menjalani posisi kepemimpinannya. Karena masih banyak perempuan yang memobilisasi dan menunggu secara diam-diam di pinggiran kelembagaan dan di ruang-ruang yang kurang terlihat dan pergerakan mereka tampaknya tidak disadari.

Wahyuni, Lestari dan Hasanah memberikan pandangan yang berbeda. Menurutnya, ketimpangan gender bukan lagi menjadi hal yang perlu dipermasalahkan.³⁹ Mengingat saat ini jumlah perempuan yang menjadi pemimpin hampir menyamai atau melebihi laki-laki. Namun, yang perlu ditekankan adalah kemampuannya dalam memimpin. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang handal, terampil dan memiliki keahlian yang mumpuni baik di bidang leadership maupun manajerial.

Kesumadewi turut menelisik perbedaan kepemimpinan kepala madrasah laki-laki dan perempuan ditinjau dari model komunikasinya.⁴⁰ Penelitiannya tersebut menunjukkan adanya perbedaan model komunikasi antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan. Hal ini tidak hanya dikarenakan perbedaan biologisnya, tetapi konstruksi sosial yang turut mempertajam perbedaannya

³⁹ Wahyuni, Lestari & Hasanah. (2020). Kepemimpinan Dan Gender Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*: Vol.2, No.1

⁴⁰ Kesumadewi, E.S. (2018). Perbedaan Model Komunikasi Kepala madrasah Menurut Persepsi Siswa Ditinjau dari Perspektif Gender. *Jurnal Ilmu Pendidikan STKIP Kusuma Negara*: Vol.9, No.2

Yulianti, Putra dan Takanjanji memperkuat beberapa argumentasi tentang kepemimpinan berbasis gender melalui penelitiannya. Penelitiannya berusaha melihat efektivitas perempuan sebagai pemimpin.⁴¹ Menurutny, Laki-laki dan perempuan seringkali dilihat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Laki-laki diidentikkan menggunakan norma keadilan sementara wanita menggunakan norma persamaan. Perempuan juga sering menggunakan kepemimpinan feminim dan transformasional.

Tony Bush meneliti kepemimpinan berbasis gender dengan tingkat pendidikan yang berbeda. Penelitiannya memfokuskan tentang peran kepala sekolah perempuan dan laki-laki di tingkat sekolah dasar.⁴² Menurutny, Pendidikan dasar di banyak negara semakin bersifat feminisme karena perempuan mendominasi pengajaran profesi di sektor ini. Namun, terdapat paradoks bahwa perempuan cenderung tidak merasa aman dibandingkan dengan jumlah laki-laki yang lebih terbatas dalam profesi tersebut.

Terkait beberapa penelitian terdahulu tersebut, untuk memudahkan menemukan orisinalitas penelitian maka peneliti mengidentifikasi dan merumuskannya dalam tabel penelitian sebagai berikut:

⁴¹ Yulianti, Putra & Takanjanji. (2018). Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin. *Madani (Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan)*: Vol.10, No.2

⁴² Bush, T. (2017). Gender and leadership in primary education. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 45(6) 903–906

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Baiduri,dkk, <i>Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur</i> , 2023	-Penelitian berfokus untuk menganalisis gaya dan efektivitas kepemimpinan perempuan serta gender dan kepemimpinan.	-Kajian tentang gender dan kepemimpinan dengan subjek penelitian secara umum dan tidak spesifik tentang kepala madrasah.	-Penelitian fokus untuk melihat perbedaan manajemen kepala madrasah baik laki-laki maupun perempuan dalam memimpin sekolah khususnya dalam menanggapi perubahan kurikulum
2.	Christine Cunningham, Susan Hill, dan Wei Zhang. <i>Gender Equality and Educational Leadership in Chinese Schools</i> ,2022	-Penelitian berfokus untuk memahami kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari perspektif gender - Penelitian melihat tentang strategi pertimbangan pemilihan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga	-Penelitian dilakukan di Tiongkok -Penelitian melibatkan siswa sebagai informan untuk melihat perbedaan kinerja kepala sekolah laki-laki dan perempuan -Penelitian juga membahas tentang perbedaan laki-laki dan perempuan dari segi biologis	- Penelitian ini dilakukan di dua lembaga dari jenjang yang sama yakni MTs A dan MTs B untuk melihat perbandingan manajemen kepemimpinan kepala madrasah laki-laki dan perempuan - Penelitian ini melibatkan guru dan pemimpin yayasan sebagai informan untuk memahami perbedaan kepemimpinan kepala madrasah.
3.	Kana, Indriani & Lubis, <i>Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah</i> , 2022	Penelitian mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan perspektif gender	Penelitian hanya memfokuskan pada kepala sekolah perempuan	
4	Mahfida Inayati, Kesetaraan Gender dalam Perspektif Islam (Studi Terhadap Peran Perempuan Sebagai Kepala sekolah di Yayasan Ali Imron Pakamban Laok Pragaan Sumenep Tahun	-Penelitian ini juga menganalisis kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan -Penelitian meninjau tentang kemampuan manajemen kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan	-Analisis penelitian ini menggunakan perspektif Islam	

	2022), 2022	pembelajaran kondusif di sekolah		
5.	Rosyidah & Suryadi, <i>Maskulinitas Dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki Dan Perempuan Perspektif Neurosains</i> , 2021	Penelitian juga mengkaji tentang kepemimpinan di bidang pendidikan -Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penelitiannya dapat dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah	Analisis yang digunakan menggunakan perspektif neurosains	
6.	Sari, Giatman & Ernawati, <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan</i> , 2021	Penelitian juga meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh gender	Fokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum	
7.	Tanya Fitzgerald, <i>Mapping the Terrain of Leadership: Gender and Leadership in Higher Education</i> , 2020	-Penelitian ini diarahkan untuk melihat kepemimpinan ditinjau dari perspektif gender -Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesetaraan gender bukan hanya dilihat dari seberapa banyak jumlah perempuan yang berhasil menduduki posisi kepemimpinan, tetapi juga kesempatan perempuan untuk mendapatkan hak yang sama saat menjalani posisi kepemimpinannya. Ini sesuai dengan salah satu tujuan	-Penelitian hanya memfokuskan pada pemimpin perempuan -Penelitian fokus untuk meneliti jenjang perguruan tinggi	

		peneliti untuk melihat posisi kepala sekolah perempuan yang mana jumlahnya lebih banyak dibandingkan laki-laki.		
8.	Wahyuni, Lestari & Hasanah, <i>Kepemimpinan Dan Gender dalam Lembaga Pendidikan Islam</i> , 2020	Penelitian fokus untuk mengkaji kepemimpinan dan gender dalam bidang pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting	Subjek penelitian tidak spesifik pada sekolah tertentu tetapi lebih mengkaji pada lembaga pendidikan Islam secara umum	
9.	Kesumadewi, <i>Perbedaan Model Komunikasi Kepala Sekolah Menurut Persepsi Siswa Ditinjau dari Perspektif Gender</i> , 2018	Penelitian ini juga menjadikan kepala sekolah sebagai subjek penelitian	Penelitian lebih menganalisis tentang model komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah	
10.	Yulianti, Putra & Takanjanji, <i>Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin</i> , 2018	Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan dan gender	-Penelitian tidak fokus pada peran kepala sekolah tetapi kepemimpinan perempuan secara umum -Penelitian hanya fokus pada pemimpin perempuan	
11.	Tony Bush, <i>Gender, and Leadership in Primary Education</i> , 2017	Penelitian menganalisis kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan	Subjek penelitian fokus di jenjang Pendidikan Sekolah dasar	

Dari berbagai penelitian terdahulu, sebagian besar telah mengkaji aspek kepemimpinan dan gender dalam bidang pendidikan, baik secara umum

maupun spesifik. Beberapa penelitian, seperti karya Baiduri dkk (2023) dan Cunningham dkk (2022), fokus pada gaya dan efektivitas kepemimpinan dari perspektif gender, namun tanpa menyoroti responsivitas terhadap perubahan kurikulum. Penelitian lain, seperti Mahfida Inayati (2022), menggunakan perspektif Islam, sementara Rosyidah & Suryadi (2021) mengaitkan kepemimpinan dengan pendekatan neurosains. Penelitian yang lebih spesifik pada responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menghadapi perubahan kurikulum masih jarang ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi gap dengan fokus pada responsivitas gender dalam manajemen kepala madrasah di dua lembaga pendidikan Islam, yang menitikberatkan pada adaptasi terhadap perubahan kurikulum.

F. Definisi Istilah

Pada penulisan tesis yang berjudul Responsivitas Kepala madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan ini terdiri dari beberapa variabel. Melalui definisi operasional ini, akan membantu memudahkan pembaca dan peneliti berikutnya untuk memahami hasil penelitian yang disajikan. Berikut ini definisi operasional dari penelitian ini, yakni:

1. Responsivitas Kepala Madrasah

Responsivitas kepala madrasah merujuk pada kemampuan dan kesiadaan kepala madrasah untuk secara proaktif merespons perubahan kurikulum. Ini mencakup kemampuan kepala madrasah untuk mengenali, menganalisis, dan mengatasi tantangan serta peluang yang muncul akibat

perubahan kurikulum. Responsivitas ini tercermin dalam tindakan konkret kepala madrasah, seperti mengadopsi strategi pembelajaran baru, memfasilitasi pelatihan bagi staf dan guru, memperbarui sumber daya pendidikan, serta berkolaborasi dengan pemangku kepentingan terkait untuk memastikan implementasi yang lancar. Perubahan Kurikulum

Perubahan kurikulum dalam konteks penelitian ini merujuk pada segala bentuk modifikasi atau revisi yang dilakukan terhadap struktur, isi, atau pendekatan pembelajaran yang diterapkan di sekolah. Ini mencakup perubahan signifikan dalam kurikulum yang dapat meliputi penyesuaian dalam struktur kurikulum, termasuk pengenalan atau penghapusan mata pelajaran, pengaturan ulang urutan pembelajaran, atau penyesuaian dalam metode dan pendekatan pembelajaran yang digunakan.

2. Gender Kepemimpinan

Gender kepemimpinan dalam konteks penelitian ini merujuk pada pendekatan analisis yang mempertimbangkan peran dan dampak perbedaan gender dalam responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang bagaimana gender memengaruhi kepemimpinan, keputusan, dan tindakan kepala madrasah dalam konteks perubahan pendidikan.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan proposal tesis ini merincikan bagaimana penelitian akan disusun dalam setiap bab. Ada tiga bab dalam proposal tesis ini, dan diuraikan sebagai berikut:

Bab I merupakan bagian awal dari tesis yang terdiri dari delapan bagian. Bagian isi meliputi judul penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi literatur terdahulu, definisi operasional, dan sistematika pembahasan. Pada bab ini, peneliti menjelaskan alasan tentang bagaimana kepala madrasah merespons perubahan kurikulum dari sudut pandang gender. Bab ini juga mencakup tinjauan beberapa penelitian terdahulu yang membentuk landasan untuk penelitian baru serta fokus penelitian yang diharapkan akan diuraikan dalam bab-bab selanjutnya.

Bab II menyajikan review literatur yang berkaitan dengan teori-teori yang relevan mengenai kepemimpinan kepala madrasah, perubahan kurikulum, dan perspektif gender, serta sumber-sumber lainnya yang diambil dari berbagai jenis literatur seperti buku, jurnal, tesis/disertasi, dan literatur resmi lainnya. Kajian literatur ini meliputi tinjauan umum tentang kepemimpinan, peran kepala madrasah, dan kurikulum sebagai konsep yang mendukung topik penelitian yang sedang dijalankan.

Bab III menjelaskan secara rinci tentang metode penelitian yang digunakan serta komponen-komponen lainnya, termasuk lokasi dan subjek penelitian, pendekatan dan metode penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Dalam bab ini, peneliti menguraikan bagaimana data dikumpulkan di lapangan, jumlah informan yang diwawancarai, serta teknik analisis data seperti triangulasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Bab IV menampilkan hasil penelitian yang diperoleh melalui metode yang telah dijelaskan di Bab III. Data tersebut diuraikan secara deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian dan disajikan secara rinci dalam bentuk narasi deskriptif agar pembaca lebih mudah memahami inti dari penelitian ini.

Bab V membahas tentang hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah. Peneliti kemudian menafsirkan temuan melalui analisis data sehingga hasil penelitian dapat disajikan secara obyektif.

Bab VI berisi kesimpulan dari seluruh rangkaian penelitian dengan pemaparan singkat serta saran dari peneliti untuk pihak-pihak terkait.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Responsivitas Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Pendidikan

1. Responsivitas dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Responsivitas menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik. Selama ini, responsivitas selalu dikaitkan dengan pemerintahan dan organisasi bisnis. Namun, responsivitas juga dapat dikaitkan pula dengan kepemimpinan dalam pendidikan.⁴³ Pasalnya, didalam kepemimpinan terdapat seorang ‘pemimpin’ yang responsnya sangat berpengaruh terhadap bergeraknya sebuah organisasi pendidikan. Pentingnya responsivitas dalam kepemimpinan terutama dalam pembuatan kebijakan tak terbantahkan dalam era yang terus berubah dan kompleks seperti saat ini. Terdapat beberapa hal yang menjadi indikator evaluasi kebijakan yakni efektifitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan.⁴⁴ Efektivitas dan responsivitas juga menjadi indikator atau kriteria evaluasi kebijakan.⁴⁵ Efektivitas, mengacu pada sejauh mana hasil yang diinginkan dari suatu kebijakan atau tindakan telah tercapai. Ini mencakup pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan sejauh mana

⁴³ Nurani, dkk. (2015). Responsivitas Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Dalam Perspektif New Public Service. *Jurnal Wacana*. Vol.18, No.4

⁴⁴ Banu, Subiyakto & Hendrayady. (2021). Evaluasi Kebijakan Pendidikan Lingkungan Hidup Dalam Program Adiwiyata Di Sekolah Menengah Atas Negeri (Sman)1 Singkep. *Student Online Journal*. Vol.2, No.2

⁴⁵ Hanifah, dkk. (2022). Evaluasi Alokasi Anggaran Dana BOS untuk Gaji Guru Honorer Sekolah Dasar di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal PGSD: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, Vol.15, No.1

kebijakan atau tindakan tersebut berhasil menghasilkan dampak yang diharapkan.

Responsivitas juga diartikan sebagai kemampuan untuk menyelaraskan antara program dengan implementasi kegiatan serta mampu menciptakan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan.⁴⁶ Dalam hal ini, responsivitas berarti kompetensi daya tanggap birokrat untuk memahami kebutuhan dan keluhan serta memberikan solusi yang tepat.⁴⁷ Seseorang yang responsif berarti memiliki kemampuan untuk mengatasi dan menyesuaikan diri dengan berbagai macam perubahan.⁴⁸ Seorang pemimpin yang responsif akan mampu memberikan perhatian yang tepat terhadap kebutuhan dan aspirasi anggotanya, sehingga dapat membangun hubungan yang kuat dan harmonis dalam organisasi.

Responsivitas juga mencerminkan kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dan pergeseran dalam lingkungan kerja serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil dapat memberikan manfaat maksimal bagi semua pihak yang terlibat.⁴⁹ Responsivitas juga memiliki kaitan yang erat dengan perubahan. Responsivitas ini mencakup kemampuan individu atau organisasi untuk merespons dan menyesuaikan diri dengan perubahan

⁴⁶ Rasdiana & Ramadani,R. (2021). Responsivitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone. *Jurnal Administrasi Publik* Volume XVII (2) 2021: 249-265

⁴⁷ Wulandari, D.A & Utomo, I.H. (2021). Responsivitas Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar dalam Upaya Menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI) Dan Angka Kematian Bayi (AKB) di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Wacana Publik*.Vol.1, No.1

⁴⁸ Subekti,M.A. & Fristyan,D, (2023). Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos : Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 21 No.2, 2023 pp.70-78

yang terjadi di lingkungan sekitarnya.⁵⁰ Ini tidak hanya melibatkan respons terhadap perubahan yang terlihat secara langsung, tetapi juga kemampuan untuk memahami, menganalisis, dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini termasuk siap menghadapi perubahan teknologi dan menyiapkan sebaik mungkin untuk mengikuti perkembangan iptek yang ada.⁵¹ Berkaitan dengan hal ini, maka responsivitas mengacu pada daya tanggap terhadap berbagai macam perubahan, baik kebijakan, teknologi, atau apapun yang berkaitan dengan kemajuan organisasi.

Responsivitas juga merujuk pada konsep di mana seorang pemimpin menunjukkan kepekaan dan keterlibatan yang tinggi terhadap permasalahan, harapan, kebutuhan, dan impian dari orang-orang yang dipimpinnya.⁵² Pemimpin yang responsif memiliki kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan individu-individu yang ada disekitarnya, termasuk guru, staf, karyawan, siswa, dan masyarakat. Mereka selalu berusaha untuk mewujudkan kebutuhan tersebut dan memberikan dukungan serta bantuan yang dibutuhkan. Responsivitas dalam konteks kepemimpinan menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya fokus pada tujuan atau kepentingan dirinya sendiri, tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya.

⁵⁰ Martin, C., & Sturmberg, J. (2009). Complex adaptive chronic care. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 15(3), 571–577. doi:10.1111/j.1365-2753.2008.01022.x

⁵¹ Reza, Usmaidar & Hidayani. (2023). Supervisi Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SMK Swasta Gebang. *Jurnal Invention: Journal Research and Education Studies*. Vol.4 (1)

⁵² Marjuni. (2021). Karakteristik Nilai Dan Moralitas Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Al Asma: Journal Of Islamic Education*. Vol. 3, No. 1

Seorang pemimpin yang mampu memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut dengan baik akan memiliki kemampuan untuk efektif memimpin dan menginspirasi anggota kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.⁵³ Oleh karena itu, kemampuan responsivitas kepemimpinan bukanlah sifat yang statis, melainkan dapat terus berkembang dan disesuaikan dengan lingkungan dan situasi yang dihadapi.

Responsivitas kepemimpinan membutuhkan pengembangan kemampuan. Untuk mewujudkan pengembangan ini, pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya untuk menggugah pengikutnya sehingga mencapai kinerja yang memuaskan.⁵⁴ Dalam konteks studi kepemimpinan pada abad kedua puluh, kepemimpinan bukanlah hanya tentang atribut pemimpin besar semata, tetapi juga melibatkan faktor-faktor genetik, sosial, dan lingkungan yang saling berinteraksi dalam membentuk kemampuan kepemimpinan seseorang. Erlambang menjelaskan penyebab munculnya pemimpin yaitu Teori Genetis, Teori Sosial, dan Teori Ekologis.⁵⁵ Adapun penjabarannya sebagai berikut:

- a) Teori Genetis: Menurut teori ini, pemimpin tidaklah dibuat, tetapi lahir menjadi pemimpin karena bakat-bakat alami yang luar biasa yang dimilikinya sejak lahir. Pemimpin dipandang sebagai individu yang ditakdirkan untuk menjadi pemimpin dalam segala situasi dan kondisi tertentu. Teori ini menganut pandangan deterministik yang meyakini bahwa

⁵³ Hutahaean, W.S. (2021). Filsafat dan Teori Kepemimpinan. Malang: Ahlimedia Press

⁵⁴ Rahmat, A. (2021). Kepemimpinan Pendidikan. Yogyakarta: Zahir Publishing

⁵⁵ Erlambang, H. (2018). Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship. Bandung: Fisip Unpas Press

kepemimpinan adalah hasil dari faktor-faktor genetik yang telah ditentukan sejak awal.

- b) Teori Sosial: Sebaliknya dengan teori genetik, teori sosial menyatakan bahwa pemimpin harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahir begitu saja.
- c) Teori Ekologis atau Sintetis: Dalam teori ini, penekanan diberikan pada kombinasi antara faktor genetik dan faktor lingkungan atau ekologis yang mendukung perkembangan kemampuan kepemimpinan seseorang. Dengan demikian, teori ekologis menyoroti pentingnya interaksi antara faktor-faktor bawaan dan faktor lingkungan dalam pembentukan kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, responsivitas seorang pemimpin juga dapat dikaitkan dengan faktor-faktor kepemimpinan. Dalam praktiknya, menjadi seorang pemimpin yang teguh pada prinsip bukanlah suatu hal yang mudah, karena seringkali dihadapkan pada berbagai kendala yang dapat menghambat proses kepemimpinan. Beberapa kendala yang umumnya dihadapi adalah kebiasaan buruk seperti kemauan dan keinginan sepihak, kebanggaan yang berlebihan, penolakan terhadap masukan atau kritik, serta ambisi pribadi yang menghalangi kerjasama tim.⁵⁶ Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, diperlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus dalam menjalankan peran kepemimpinan sehingga menghasilkan responsivitas yang positif. Melalui latihan dan pengalaman, seorang pemimpin dapat memperoleh pandangan dan pengetahuan baru yang dapat digunakan sebagai

⁵⁶ Sunarso,B. (2023).Teori Kepemimpinan. Yogyakarta: CV.Madani Berkah Abadi

dasar dalam pengambilan keputusan yang lebih bijaksana dan bertanggung jawab.

2. Urgensi dan Bentuk-Bentuk Responsivitas dalam Kepemimpinan

Responsivitas dalam kepemimpinan menjadi fenomena yang sangat kompleks dan multidimensi. Sebelum membahas lebih dalam urgensi responsivitas dalam kepemimpinan, maka kepemimpinan akan diulas terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan responsivitas merupakan bagian dari kepemimpinan. Selama ini, kepemimpinan telah menjadi subjek yang mendapat perhatian ekstensif dan terus dikembangkan lebih lanjut, terutama di masa yang serba cepat dan dunia yang semakin global saat ini. Meskipun demikian, kepemimpinan tetap menjadi topik yang menarik untuk dibahas karena kompleksitasnya yang melibatkan berbagai aspek. Kepemimpinan juga dianggap sebagai salah satu topik yang paling penting namun paling sulit dipahami di antara ilmu-ilmu sosial.⁵⁷ Para peneliti telah berusaha untuk mendefinisikan dan mengembangkan teori-teori kepemimpinan yang berbeda, namun tetap ada banyak perdebatan dan keraguan mengenai konsep ini.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai peran dan fungsi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah kelompok atau organisasi.⁵⁸ Dalam lingkup keorganisasian, kepemimpinan memiliki kedudukan yang strategis untuk menentukan arah organisasi.⁵⁹ Teori yang dikemukakan oleh Fiedler dalam Sidiq dan Khoirussalam (2021) menyatakan bahwa seorang pemimpin

⁵⁷ Benmira S, Agboola. (2021). *Evolution of Leadership Theory*. BMJ Leader. Vol.5 (3)

⁵⁸ Sidiq & Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV.Nata Karya

⁵⁹ Sagala, S. (2018). *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group

merupakan individu di dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan kelompok tersebut.⁶⁰ Dengan kata lain, pemimpin memiliki kewenangan dan kemampuan untuk memandu serta mengatur kinerja anggota kelompok agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Febrianto (2021) melihat bahwa kepemimpinan merujuk pada sifat yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan pemimpin adalah orang yang menjalankan sebuah organisasi.⁶¹ Kepemimpinan ini memungkinkan seseorang untuk memengaruhi orang lain secara efektif. Seorang pemimpin yang dianggap baik tidak hanya dinilai dari seberapa banyak orang yang mengikutinya, tetapi juga dari kemampuannya untuk menciptakan pemimpin-pemimpin selanjutnya.

Sunarso (2023) memaknai kepemimpinan (leadership) sebagai kemampuan yang menjadi prasyarat bagi seorang pemimpin (leader) dalam menjalankan perannya.⁶² Kemampuan ini mengacu pada keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya sehingga mereka dapat bergerak sesuai dengan arah yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gardner, dkk (2021) melihat definisi kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda. Menurutnya, kepemimpinan yang otentik hendaknya bukan

⁶⁰ Sidiq & Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV.Nata Karya

⁶¹ Febrianto, S.E. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhikepemimpinan Dan Kerjasama Tim: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif,Pendekatan Kepemimpinan Tim, Dan Efektivitas Tim(Suatu Kajian Studi Literature Reviewilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Vol.2(2).

⁶² Sunarso,B. (2023).*Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: CV.Madani Berkah Abadi

hanya sekedar memberikan pengaruh kepada orang lain karena ini berarti memaksakan pendapat orang lain dan membuat orang lain tidak bisa menjadi dirinya sendiri.⁶³ Kepemimpinan yang baik yakni kepemimpinan yang mengedepankan diskusi. Meskipun terdapat banyak perbedaan pendapat didalamnya, tapi ini bisa memecah gelembung ideologis, mencari pengetahuan bersama dan meningkatkan pemahaman kolektif untuk menyelesaikan isu keorganisasian. Maka dengan beberapa konsep ini, kepemimpinan dapat menggabungkan keduanya, yakni memengaruhi dan mampu menciptakan diskusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Rahmat menyederhanakan konsep responsivitas kepemimpinan dengan beberapa indikator yang dapat dijelaskan secara rinci.⁶⁴ Pertama, pemimpin menjadi ikon sebuah organisasi, di mana kualitas baik atau buruk dari organisasi tercermin dari responsivitas pemimpinnya. Kedua, kepemimpinan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan, yang berarti pemimpin harus mampu mengarahkan dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dengan responsivitas yang baik. Ketiga, responsivitas antara pemimpin dan pihak terkait dalam organisasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan.

Berdasarkan beberapa konsep kepemimpinan diatas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merujuk pada sikap seorang ‘pemimpin’, sedangkan responsivitas ini bagian dari sikap kepemimpinan. Keduanya adalah satu

⁶³ Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495. doi:10.1016/j.leaqua.2021.101495

⁶⁴ Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Zahir Publishing

kesatuan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang lebih baik. Responsivitas dalam kepemimpinan dianggap sebagai bagian dari keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang profesional. Keahlian responsivitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan tim. Robertson memaparkan tentang urgensi responsivitas bagi pemimpin yakni tidak terikat oleh keterikatan pada keahlian atau pengalaman masa lalu, melainkan oleh kebutuhan untuk membantu atau melindungi orang lain, serta oleh rasa tanggung jawab terhadap otoritas dan pentingnya misi yang dipimpin.⁶⁵

Pemimpin yang responsif mengembangkan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, sehingga dapat merespons tantangan dan perubahan dengan tepat. Responsivitas membuat pemimpin memegang nilai-nilai yang memungkinkan mereka untuk merespons tanpa upaya untuk mengendalikan atau memanipulasi situasi. Respons yang 'tidak teridentifikasi' ini mencerminkan kebebasan dan ketanggapan intuitif yang melekat pada kepemimpinan yang responsif. Selanjutnya, Hieker menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dengan bijak.⁶⁶ Hal ini karena perubahan bukan hanya mencakup teknologi saja, tetapi juga mempengaruhi perilaku manusia secara menyeluruh. Hieker menggambarkan bahwa perubahan tersebut tidak hanya bersifat tiba-tiba, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (dikenal dengan akronim VUCA:

⁶⁵ Robertson, C. (1991). Responsive Leadership. *Management Education and Development*, 22(4), 310–314. doi:10.1177/13505076910220046

⁶⁶ Hieker, C., & Pringle, J. (2021). The Future of Leadership Development. doi:10.1007/978-3-030-53544-5

Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), tetapi juga membutuhkan pemimpin yang memiliki visi, pemahaman, kejelasan, dan fleksibilitas. Pemimpin dihadapkan pada tuntutan untuk dapat menavigasi lingkungan yang berubah dengan cepat dan tidak terduga ini dengan bijaksana. Mereka harus mampu melihat gambaran besar, memahami kompleksitas situasi, dan tetap terbuka terhadap berbagai kemungkinan.

Pemimpin memegang kedudukan strategis dalam responsivitas karena pemimpin adalah agen yang berperan menciptakan perubahan, memberi inspirasi kepada anggota tim untuk bekerja dengan maksimal, serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu. Responsivitas dalam kepemimpinan terdiri dari tiga aspek utama yang meliputi responsif kebijakan, responsif pelaksanaan kegiatan, dan responsif evaluasi kegiatan.⁶⁷ Secara detail tugas aspek tersebut dijelaskan dibawah ini.

1. Responsif Kebijakan:

Responsif kebijakan mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk merumuskan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan aspirasi anggota organisasi serta masyarakat yang dipimpinnya. Ini melibatkan mendengarkan dengan seksama dan memahami berbagai masukan, umpan balik, dan tantangan yang dihadapi oleh anggota organisasi.

⁶⁷ Yusuf,M. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah TK Unggul Inklusi(Studi di TK Pertiwi Kota Metro). *Attractive : Innovative Education Journal*Vol. 3No. 1

2. Responsif Pelaksanaan Kegiatan:

Responsif pelaksanaan kegiatan mencakup kemampuan pemimpin untuk mengkoordinasikan dan mengelola pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan memastikan bahwa setiap langkah atau tindakan yang diambil sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, serta responsif terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

3. Responsif Evaluasi Kegiatan:

Responsif evaluasi kegiatan mencakup kemampuan pemimpin untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja serta hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Ini melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan, analisis terhadap pencapaian tujuan, serta responsif terhadap temuan dan rekomendasi evaluasi. Pemimpin yang responsif dalam evaluasi kegiatan akan menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan dalam kegiatan selanjutnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik.

Sagala (2018) mengidentifikasi responsivitas dalam beberapa bentuk yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, meliputi:

- a) Menciptakan Perubahan: Seorang pemimpin diharapkan untuk menjadi agen perubahan yang efektif. Mereka memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dalam organisasi dan merancang strategi untuk mengimplementasikannya.

- b) Memberi Inspirasi: Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah memberikan inspirasi kepada anggota tim. Ini melibatkan kemampuan untuk menyampaikan visi yang menarik dan memotivasi, serta menjadi contoh yang baik dalam perilaku dan kinerja.
- c) Mendayagunakan Potensi: Pemimpin harus mampu mengenali dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh setiap anggota tim. Mereka harus memahami kekuatan, keahlian, dan minat individu dalam tim, serta memberikan dukungan dan arahan yang sesuai untuk mengoptimalkan kontribusi mereka.
- d) Menciptakan Suasana Kerja yang Menyenangkan: Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif. Ini melibatkan pengembangan budaya organisasi yang positif, di mana kerja sama, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas pencapaian menjadi nilai-nilai yang ditekankan.

3. Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu konsep yang bukan hanya sekadar proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Ini mencakup semua upaya yang dilakukan untuk membentuk individu secara holistik, mulai dari aspek kognitif, emosional, sosial, hingga spiritual.⁶⁸ Oleh karena itu, untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, diperlukan kepemimpinan yang profesional di semua tingkatan. Seorang pemimpin pendidikan yang profesional memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya secara efisien, menginspirasi dan

⁶⁸ Widodo, H. (2019). *Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. Yogyakarta: UAD Press

membimbing staf dan siswa, serta membuat keputusan yang berorientasi pada hasil yang optimal. Mereka memiliki visi yang jelas untuk pengembangan institusi pendidikan dan mampu mengoordinasikan berbagai inisiatif dan program pendidikan.

Dalam bidang pendidikan terutama di sekolah, kepemimpinan dipegang oleh kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran krusial dalam menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan dapat direalisasikan. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021, seorang Kepala madrasah merupakan seorang guru yang ditugaskan khusus untuk memimpin proses pembelajaran dan mengelola beragam satuan pendidikan, mulai dari taman kanak-kanak hingga sekolah menengah atas, termasuk juga sekolah luar biasa dan Sekolah Indonesia di Luar Negeri. Jamrizal mendefinisikan kepala madrasah sebagai orang yang memimpin institusi pendidikan.⁶⁹ Selain mengatur dan mengelola sekolah untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasionalnya, kepala madrasah juga bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalamnya.

Kepala madrasah juga bertanggung jawab untuk mengatur dan mengarahkan berbagai kegiatan yang terjadi di sekolah sehingga mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁷⁰ Selain itu, sebagai pemimpin

⁶⁹ Jamrizal. (2022). Pengaruh Perencanaan, Pengorganisasian Dan Pengawasan Terhadap Kepemimpinan Kepala madrasah (Literature Review Manajemen Pendidikan). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*. Vol.3 (1)

⁷⁰ Sudrajat, A. (2023). Penerapan Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan KinerjaGuru. *Journal on Education*. Vol.5, No.3

utama di lingkungan sekolah, kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengelola perubahan agar mengarah pada pembaharuan pendidikan.⁷¹ Kegiatan pembaharuan pendidikan merupakan upaya sistematis untuk melakukan pembenahan-pembenahan dalam sistem pendidikan dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini mencakup berbagai aspek, seperti kurikulum, metode pengajaran, penilaian, dan lingkungan belajar. Kepala madrasah perlu menjadi agen perubahan yang efektif dengan mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan yang dihadapi sekolah, merumuskan strategi yang sesuai, dan memobilisasi semua stakeholder untuk berpartisipasi dalam proses pembaharuan.

Selain itu, kepala madrasah juga harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk mengkomunikasikan visi pembaharuan kepada seluruh komunitas sekolah, memotivasi guru dan siswa, serta mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul selama proses perubahan. Dengan kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang tinggi, kepala madrasah dapat membawa perubahan yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah mereka.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021, tanggung jawab kepala madrasah yang utama terbagi menjadi dua bidang utama, yaitu kepemimpinan

⁷¹ Riski, Rusdinal, & Gistituatuti. (2021). Kepemimpinan Kepala madrasah di Sekolah Menengah Pertama. Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan. Volume 3 Nomor 6 Tahun 2021 Halm 3531 - 3537

dalam proses pembelajaran dan pengelolaan administratif satuan pendidikan.⁷² Sebagai pemimpin pembelajaran, Kepala madrasah bertanggung jawab untuk merancang dan memastikan implementasi kurikulum yang tepat, memfasilitasi pengembangan profesional guru, dan memastikan proses pembelajaran yang berkualitas.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yang kemudian diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, memiliki peran penting dalam menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di Indonesia.⁷³ SNP menjadi landasan utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan, dengan tujuan akhir mewujudkan pendidikan nasional yang berkualitas. Dengan adanya regulasi ini, peran dan tanggung jawab kepala madrasah secara jelas tercantum di dalamnya.

Dengan demikian, peran Kepala madrasah sangat vital dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan manajemen di satuan pendidikan yang dipimpinnya, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi perkembangan siswa.

Dengan menjalankan tugas-tugas pokok ini, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung bagi seluruh anggota sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Reed, L. C., dan Swaminathan, R. turut memperjelas *Contextually Responsive Leadership* (CRL) dapat dijadikan acuan oleh kepala madrasah dalam

⁷² Permendikbud. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 40 Tahun 2021 Tentang Kepala madrasah.

⁷³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)

menyelenggarakan kependidikan.⁷⁴ Dalam implementasinya, *Contextually Responsive Leadership* (CRL) ini meliputi:

- a. Memahami lingkungan budaya di sekolah, termasuk kekuatan komunitas, institusi, dan masyarakat. Ini mencakup pemahaman terhadap nilai-nilai, norma, dan tradisi yang berlaku di sekolah tersebut. Seorang kepala madrasah perlu memahami dinamika sosial, budaya, dan politik yang memengaruhi lingkungan sekolah, seperti isu-isu kemiskinan, rasisme, ketidakadilan, serta tantangan lain yang mungkin dihadapi oleh siswa, guru, dan staf sekolah.
- b. Penting bagi seorang kepala madrasah untuk memanfaatkan kecerdikan kreatifnya dalam menghadapi tantangan dan memenuhi kebutuhan yang ada di sekolah. Menurut Mumford dan Gustafson, kreativitas tidak hanya terbatas pada kemampuan menghasilkan ide-ide baru, tetapi juga pada kemampuan untuk menemukan solusi yang layak dan efektif untuk masalah-masalah yang rumit.⁷⁵ Hal ini berarti bahwa seorang kepala madrasah perlu memiliki kemampuan untuk berpikir di luar batas-batas konvensional, mencari pendekatan baru, dan memperkenalkan perubahan yang inovatif.
- c. Kepala madrasah perlu memadukan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional, yang diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978, berfokus pada pembangunan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin transformasional mampu

⁷⁴ Reed, L. C., & Swaminathan, R. (2016). An Urban School Leader's Approach to School Improvement. *Urban Education*, 51(9), 1096–1125. doi:10.1177/0042085914553675

⁷⁵ Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1998). Creativity Syndrome: Integration, Application, And Innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.

menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan moralitas, dan memperkuat komitmen terhadap visi dan nilai-nilai organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional, seperti yang dikemukakan oleh Northouse, lebih berorientasi pada pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya.⁷⁶ Pemimpin transaksional menggunakan sistem insentif dan sanksi untuk memotivasi kinerja, serta mengelola tugas dan tanggung jawab secara jelas.

Menurut Wahjosumijo dalam Mohammad turut mengidentifikasi dua peran penting yang harus dimainkan oleh kepala madrasah.⁷⁷ Pertama, mereka berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak utama dalam kehidupan sosial di lingkungan sekolah. Kepala madrasah harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing seluruh anggota sekolah menuju pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Kedua, kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsinya secara mendalam demi kesuksesan sekolah.

B. Perubahan Kurikulum

1. Urgensi Perubahan Kurikulum

Kurikulum dalam konteks pendidikan memegang peranan yang sangat penting sebagai tiang penyangga utama dalam kegiatan belajar mengajar. Secara etimologi, kata "kurikulum" berasal dari bahasa Yunani, yakni *curir* yang mengacu pada pelari, dan *curere* yang merujuk pada jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Dalam dunia pendidikan, konsep ini diinterpretasikan

⁷⁶ Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory And Practice* (4th Ed.). Sage Publications

⁷⁷ Mohammad, A. (2023) *Efektivitas Penerapan Prinsip Prinsip Kepemimpinan Kepala madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan Di Ma Raudatul Ulum Lampung Utara*. Tesis (S2) Thesis, Universitas Muhammadiyah Metro.

sebagai "*circle of instruction*", yaitu lingkungan di mana guru dan murid terlibat dalam proses belajar-mengajar.⁷⁸ Kurikulum sendiri adalah rencana pembelajaran awal yang disusun untuk membimbing peserta didik di sekolah. Rencana ini disesuaikan dengan tingkat perkembangan peserta didik dan dijalankan dalam proses pembelajaran.

Kurikulum juga menjadi titik sentral di mana semua kebijakan pendidikan, baik yang ditetapkan oleh pihak manajemen sekolah maupun pemerintah, direfleksikan dan diimplementasikan dalam satu kesatuan.⁷⁹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan definisi yang jelas mengenai kurikulum.⁸⁰ Menurut undang-undang tersebut, kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan yang mengatur mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dari definisi tersebut, dapat diidentifikasi dua dimensi penting dalam kurikulum. Dimensi pertama adalah mengenai rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran. Ini mencakup perencanaan tujuan pendidikan yang ingin dicapai, materi pelajaran yang akan diajarkan kepada siswa, dan konten-konten pembelajaran yang relevan dengan mencapai tujuan tersebut. Dimensi kedua adalah mengenai cara yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini

⁷⁸ Aprilia, Nurhayati, & Pandiangan. (2023). Perubahan Kurikulum Pada Proses Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial (JIPSI)* Vol. I, No. 4 Januari 2023

⁷⁹ Santika, Suarni & Lasmawan. (2022). Analisis Perubahan Kurikulum Ditinjau Dari Kurikulum Sebagai Suatu Ide. *Jurnal Education And Development*. Vol.10, No.3

⁸⁰ Depdiknas .2003. Undang-undang RI No.20 tahun 2003.tentang sistem pendidikan nasional.

mencakup metode-metode pengajaran, pendekatan pembelajaran, strategi instruksional, serta berbagai aktivitas yang direncanakan untuk membantu siswa mencapai tujuan pembelajaran.

Langgung dalam Muhammedi (2016) mengidentifikasi kurikulum terbagi dalam empat komponen⁸¹ yakni : (1) Terdapat tujuan-tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Ini mencakup gambaran jelas tentang hasil yang diharapkan dari proses pendidikan, baik itu dalam hal pengetahuan, keterampilan, sikap, atau nilai-nilai yang ingin ditanamkan pada siswa, (2) Kurikulum juga mencakup pengetahuan, ilmu, data, aktivitas, dan pengalaman yang menjadi bahan pelajaran. Ini mencakup materi pelajaran yang diajarkan kepada siswa, termasuk konten-konten kurikuler yang relevan dengan mencapai tujuan pendidikan, (3) Kurikulum mencakup metode dan cara-cara mengajar serta bimbingan yang digunakan untuk membantu siswa mencapai tujuan pendidikan yang dirancang. Hal ini mencakup strategi pembelajaran, pendekatan pengajaran, serta aktivitas pembelajaran yang dirancang untuk memfasilitasi proses belajar siswa, (4) Kurikulum juga mencakup metode dan cara penilaian yang digunakan untuk mengukur dan menilai hasil proses pendidikan yang telah dirancang dalam kurikulum. Ini mencakup berbagai teknik evaluasi yang digunakan untuk menilai pencapaian siswa terhadap tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Keseluruhan, empat komponen ini saling terkait dan membentuk kerangka kerja yang holistik dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan bermutu.

⁸¹ Muhammedi. (2016). *Perubahan Kurikulum Di Indonesia : Studi Kritis Tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam Yang Ideal*. Raudhah: Vol. Iv, No. 1

Secara teoritis maupun praktis, kurikulum dalam pendidikan tidaklah bersifat statis, melainkan dapat berubah dan bersifat dinamis. Pandangan ini menekankan bahwa kurikulum tidak boleh dipandang sebagai sesuatu yang tetap dan tidak berubah seiring waktu. Bahkan, tidak ada suatu negara pun yang mampu menyusun kurikulum pendidikannya secara sempurna dan dapat berlaku sepanjang masa. Meskipun sebuah kurikulum telah disusun dengan sangat baik, pada akhirnya akan datang waktu di mana perubahan atau perbaikan harus dilakukan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, dan evaluasi terhadap implementasi kurikulum yang sudah ada.

2. Sekilas Perjalanan Perubahan Kurikulum di Indonesia

Mengaca dari sejarah kurikulum di Indonesia telah mengalami lebih dari sebelas kali dinamika perubahan sejak masa prakemerdekaan hingga saat ini. Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari masa awal kemerdekaan dengan bentuk kurikulum yang sangat sederhana, dan kemudian terus disempurnakan melalui berbagai revisi dan reformasi. Perubahan-perubahan tersebut terjadi pada tahun 1947, 1952, 1964, 1968, 1975, 1984, 1994, 2004, 2006, 2013 dan terakhir yakni saat pandemi. Setiap perubahan kurikulum didasarkan pada hasil analisis, evaluasi, prediksi, dan berbagai tantangan yang dihadapi baik dari dalam maupun dari luar sistem pendidikan. Analisis dan evaluasi dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas kurikulum sebelumnya, mengidentifikasi kebutuhan pendidikan yang berkembang, serta memperhitungkan perubahan dalam tuntutan global dan perkembangan

teknologi. Prediksi mengenai arah pendidikan masa depan juga menjadi pertimbangan penting dalam merancang kurikulum baru. Perubahan-perubahan dalam kurikulum nasional tersebut tidak hanya mencakup penyesuaian terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga respons terhadap perubahan dalam tatanan sosial, budaya, dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat.⁸² Berikut ini sekilas perjalanan perubahan kurikulum di Indonesia dari masa ke masa,⁸³ yang dimulai dari pada masa orde lama hingga kurikulum yang digunakan saat ini.

1. Kurikulum pendidikan pada masa Orde Lama (1945-1965)

Kurikulum ini mengacu pada era pasca kemerdekaan di bawah pemerintahan Presiden Soekarno. Pada masa ini, pendidikan didasarkan pada prinsip sosialisme yang menekankan bahwa pendidikan adalah hak bagi semua lapisan masyarakat tanpa memandang kelas sosial. Kurikulum pada masa ini memberikan ruang yang cukup besar untuk pendidikan. Terdapat tiga kurikulum yang diterapkan pada masa tersebut, yakni:

a) Kurikulum 1947

Kurikulum 1947, yang dikenal sebagai "Rentjana Peladjaran 1947", merupakan pengganti sistem pendidikan kolonial Belanda di Indonesia setelah kemerdekaan. Kurikulum ini diperkenalkan pada tahun 1950 dan menekankan pada pendidikan watak, kesadaran

⁸² Herliana. (2021). *Pengembangan Kurikulum di Indonesia*. Diakses melalui <https://www.lpmp-aceh.com/> pada 18 Maret 2024.

⁸³ Ananda & Hudaidah. (2021). Perkembangan Kurikulum Pendidikan Indonesia Dari Masa Ke Masa. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Kajian Sejarah*. Vol. 3, No. 2

bernegara, dan bermasyarakat. Materi pelajarannya mencakup kegiatan sehari-hari serta fokus pada bidang kesenian pendidikan dan jasmani.

b) Kurikulum 1952 (Kurikulum Rentjana Peladjaran Terurai 1952)

Kurikulum 1952 merupakan penyempurnaan dari Rentjana Peladjaran 1947 yang disesuaikan dengan cita-cita bangsa Indonesia pada saat itu. Fokusnya adalah program Pancawardhana yang meliputi daya cipta, rasa, kasih, karya, dan moral. Mata pelajaran telah diklasifikasikan ke dalam lima kelompok bidang studi, memungkinkan lulusan langsung terjun ke dalam dunia kerja setelah menyelesaikan pendidikan. Namun, kurikulum ini masih memiliki kelemahan dalam menjangkau keseluruhan wilayah Indonesia sebagai sistem pendidikan nasional.

c) Kurikulum 1964

Kurikulum Rencana Pendidikan 1964 merupakan upaya pemerintah pada masa akhir pemerintahan Presiden Soekarno untuk menyempurnakan sistem pendidikan di Indonesia. Tujuan kurikulum ini adalah membentuk masyarakat yang pancasila, sosialis, dan memiliki nasionalisme serta cinta tanah air yang tinggi. Kurikulum ini dianggap telah sempurna karena menyentuh ketiga aspek penting peserta didik: perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, kurikulum ini juga berfokus pada pengembangan Pancawardhana dan telah mengklasifikasikan mata pelajaran ke dalam lima kelompok bidang studi

2. Kurikulum Pendidikan Masa Orde Baru (1966-1998)

a) Kurikulum 1968

Kurikulum 1968 merupakan perbaikan dari kurikulum sebelumnya, dengan fokus pada pembinaan jiwa pancasila, pengetahuan dasar, dan kecakapan khusus. Meskipun menekankan kecerdasan dan keterampilan, kurikulum ini cenderung membuat siswa berperan secara pasif dan hanya menghafal teori tanpa penerapan praktis.

b) Kurikulum 1975

Kurikulum 1975 digunakan sebagai pengganti kurikulum sebelumnya dengan tujuan mencerminkan kebijaksanaan pemerintah yang berkembang untuk pembangunan nasional. Berorientasi pada tujuan, menerapkan pendekatan integratif, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan daya dan waktu, serta menerapkan prosedur pengembangan sistem instruksional dengan stimulus-respons dan latihan sebagai prinsip utama.

c) Kurikulum 1984

Kurikulum 1984 menandai perubahan signifikan dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa aktif (CBSA). Metode pembelajaran lebih interaktif dengan penyampaian materi tidak hanya melalui ceramah, tetapi juga melalui metode lapangan untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Pendekatan Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) bertujuan untuk melibatkan siswa secara aktif

dalam proses pembelajaran, memungkinkan terbentuknya pengetahuan, keterampilan, dan internalisasi nilai. Kurikulum ini ditandai dengan tiga kebijakan sentral: semesta, menyeluruh, dan terpadu.

d) Kurikulum 1994

Kurikulum 1994 merupakan penyempurnaan dari kurikulum 1984, disesuaikan dengan Undang-Undang No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu perubahan signifikan adalah pengubahan sistem pembelajaran dari semester ke caturwulan. Tujuan pengajaran menitikberatkan pada pemahaman konsep dan keterampilan dalam menyelesaikan soal serta pemecahan masalah. Karakteristik utama kurikulum ini antara lain penggunaan sistem caturwulan, materi pelajaran yang padat, penerapan satu sistem kurikulum untuk semua siswa di Indonesia, dominasi pelajaran matematika dan bahasa, serta perubahan PMP menjadi PPKn (Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan).

3. Kurikulum Pendidikan Masa Orde Reformasi (1999-Sekarang)

a) Kurikulum Berbasis Kompetensi (2004)

Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menyusun silabus sesuai kebutuhan mereka. Pendekatan ini menekankan pengembangan kemampuan siswa sesuai dengan standar performansi yang ditetapkan, memungkinkan mereka merasakan hasilnya dalam bentuk penguasaan terhadap kompetensi tertentu. Karakteristik utama KBK antara lain menekankan

pencapaian kompetensi siswa, pembelajaran berpusat pada siswa, berorientasi pada proses dan hasil, menggunakan pendekatan dan metode beragam serta kontekstual, serta mengakui bahwa guru dan buku pelajaran bukanlah satu-satunya sumber pengetahuan. KBK juga menekankan pentingnya pembelajaran sepanjang hayat, belajar mengetahui, melakukan, menjadi diri sendiri, dan hidup dalam keberagaman.

b) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau kurikulum 2006

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau kurikulum 2006 dirancang untuk mematuhi Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional. Implementasinya bergantung pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang diputuskan oleh kepala madrasah dengan memperhatikan komite sekolah. KTSP memberikan otonomi sepenuhnya kepada sekolah tanpa campur tangan dari pemerintah. Kurikulum ini menitikberatkan pada tujuan, isi, dan bahan pelajaran sebagai pedoman bagi proses pembelajaran.

c) Kurikulum 2013

Kurikulum 2013 merupakan suatu program pendidikan yang berfokus pada pengembangan karakter peserta didik dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) di setiap satuan pendidikan. Perubahan kebijakan kurikulum ini melibatkan empat aspek utama, yaitu SKL, Standar Isi

(SI), Standar Proses, dan Standar Penilaian. Konsekuensinya adalah diterapkannya empat model pembelajaran yang mengedepankan integrasi tematik, pendekatan saintifik, strategi aktif, dan penilaian autentik untuk mempersiapkan generasi yang memiliki kreativitas, inovasi, produktivitas, dan empati. Dalam konteks ini, Kurikulum 2013 menjadi cerminan adaptasi pendidikan terhadap kemajuan zaman dengan menggabungkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Setelah diberlakukan kurikulum 2013 dalam pembelajaran disekolah, selanjutnya Kemendikbudstek melakukan revisi dan akhirnya diubah menjadi kurikulum 2013 revisi. Adapun alasannya dikarenakan kurikulum sebelumnya dianggap memberatkan baik dari segi aspek penilaian maupun metode pengajaran. Selanjutnya, setelah memasuki masa pandemi *covid-19*, untuk mengejar ketertinggalan pembelajaran (*learning loss*), Kemendikbudristek kembali melakukan perubahan kurikulum yang dikenal dengan Kurikulum Merdeka. Hadirnya kurikulum merdeka dianggap sebagai upaya pemerintah untuk memulihkan pembelajaran. Selain itu terdapat 3 alasan yang menjadi dasar dibentuknya kurikulum merdeka.⁸⁴ Beberapa alasan tersebut dijelaskan secara detail, meliputi:

- a. Peraturan pendidikan yang selama ini cenderung kaku dan mengikat, seperti regulasi tentang UN, RPP, dan penggunaan dana BOS, telah terbukti kurang efektif dalam mencapai sasaran pendidikan nasional.

⁸⁴ Khoirurrijal,dkk. (2022).*Pengembangan Kurikulum Merdeka*, Malang: CV.Literasi Nusantara Abadi

- b. Tujuan nasional pendidikan di komparasi tes internasional yang masih jauh dari harapan
- c. Kurikulum merdeka yang fleksibel diarahkan untuk mengatasi keragaman kondisi, tantangan, dan permasalahan pendidikan.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka kurikulum merdeka ini bertujuan untuk menggeser fokus pendidikan menjadi lebih berorientasi pada pengembangan karakter dan keterampilan lunak, yang didasarkan pada konsep kompetensi. Artinya, pendidikan tidak hanya berkutat pada pengetahuan akademik semata, tetapi juga pada aspek-aspek penting lainnya seperti kepemimpinan, kerja sama, komunikasi, kreativitas, dan ketahanan diri.⁸⁵ Dengan pendekatan ini, diharapkan bahwa proses pembelajaran akan menjadi lebih holistik dan relevan dengan kebutuhan dunia nyata, mempersiapkan peserta didik untuk menghadapi tantangan yang kompleks di masa depan. Selain itu, pendidikan yang lebih berfokus pada pengembangan karakter dan keterampilan lunak juga diharapkan dapat membantu menghasilkan individu yang lebih tangguh, adaptif, dan berdaya saing dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis dalam masyarakat dan dunia kerja.

3. Tahapan Implementasi Kurikulum Merdeka sebagai Bentuk Perubahan Kurikulum Baru

Implementasi perubahan kebijakan pendidikan, terutama dalam hal kurikulum, memerlukan upaya yang komprehensif dan berkelanjutan dari

⁸⁵ Ardianti & Amalia. (2022). Kurikulum Merdeka: Pemaknaan Merdeka dalam Perencanaan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. Vol.6, No.3,

berbagai pihak terkait. Proses ini tidak hanya melibatkan penerapan aturan baru, tetapi juga membutuhkan penyesuaian budaya dan praktik di tingkat pendidikan. Pemerintah memberikan fleksibilitas kepada pendidik dan satuan pendidikan untuk mengadopsi Kurikulum Merdeka sesuai dengan tingkat kesiapan mereka, menyadari bahwa setiap sekolah dan pendidik mungkin memiliki tantangan dan kebutuhan yang berbeda. Berdasarkan Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kemendikbudristek (2022) terdapat beberapa tahapan implementasi yang bisa dijadikan acuan untuk penerapan kurikulum baru,⁸⁶ yang dijabarkan mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi.

a. Tahap Perencanaan

- 1) Perancangan kurikulum operasional satuan pendidikan
- 2) Perancangan Perencanaan
- 3) Pembelajaran dan Asesmen alur tujuan pembelajaran
- 4) Penggunaan dan pengembangan perangkat ajar
- 5) Perencanaan proyek penguatan profil pelajar Pancasila

b. Tahapan Pelaksanaan Pembelajaran

- 1) Implementasi proyek penguatan profil pelajar Pancasila
- 2) Penerapan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik
- 3) Keterpaduan penilaian dalam pembelajaran
- 4) Pembelajaran sesuai tahap belajar peserta didik (pendidikan dasar dan menengah)

⁸⁶ Kemendikbudristek. (2022). *Tahapan Implementasi Kurikulum Merdeka di Satuan Pendidikan*. Diakses melalui <https://kurikulum.kemdikbud.go.id/> pada 19 Maret 2024

- 5) Kolaborasi antar guru untuk keperluan kurikulum dan pembelajaran
- 6) Kolaborasi dengan orang tua/keluarga dalam pembelajaran
- 7) Kolaborasi dengan masyarakat/komunitas/industri

c. Tahapan Evaluasi

- 1) Refleksi, evaluasi dan peningkatan kualitas implementasi kurikulum.

Beberapa tahapan di atas ditujukan untuk semua jenjang, dan terdapat pula tambahan implementasi yang ditujukan untuk jenjang tertentu.

a. Kekhususan Jenjang SMA

- 1) Pendampingan minat bakat
- 2) Pemilihan mata pelajaran untuk kelas XI dan XII

b. Kekhususan Jenjang SMK

- 1) Peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dengan kapabilitas manajerial berbasis industri
- 2) Keselarasan kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja
- 3) Penguatan peran guru BK dalam pemilihan jurusan
- 4) Penguatan wawasan vokasional

Mengacu pada tahapan implementasi tersebut terlihat bahwa kurikulum merdeka cenderung menerapkan konsep diversifikasi. Dalam konteks sistem nasional pendidikan, konsep diversifikasi satuan pendidikan menekankan pentingnya memahami bahwa setiap sekolah memiliki karakteristik, kebutuhan, dan potensi yang berbeda. Hal ini mengisyaratkan bahwa tidak ada satu kurikulum tunggal yang cocok untuk semua sekolah, melainkan perlunya

fleksibilitas dalam pengembangan kurikulum agar sesuai dengan konteks dan kondisi masing-masing sekolah.

C. Gender dalam Kepemimpinan

Gender merupakan serangkaian stereotip dan keyakinan tentang karakteristik yang dianggap maskulin dan feminin. Meskipun keyakinan tersebut tidak selalu benar secara keseluruhan, stereotip ini mempengaruhi cara laki-laki dan perempuan merasakan, menafsirkan tindakan, dan berinteraksi dengan anggota kelompok gender lainnya.⁸⁷ Stereotip gender membentuk persepsi dan harapan terhadap perilaku dan peran yang dianggap sesuai dengan gender tertentu, yang dapat memengaruhi cara individu mengekspresikan diri, berinteraksi dalam masyarakat, dan memahami diri mereka sendiri serta orang lain.

Stereotype gender merujuk pada pandangan yang telah ditetapkan secara sosial, antropologis, dan kultural mengenai bagaimana seharusnya peran feminin dan maskulin dimainkan dalam masyarakat. Ini mencakup keyakinan dan harapan umum tentang ciri-ciri, sifat, dan karakteristik yang dianggap cocok atau tepat untuk laki-laki dan perempuan.⁸⁸ Pandangan yang sejalan dengan teori nurture, seperti yang diungkapkan oleh Watson pada tahun 1925, menyatakan bahwa perbedaan antara laki-laki dan perempuan disebabkan oleh faktor sosial dan budaya, yang membentuk peran dan tugas yang berbeda bagi

⁸⁷ Khairi, A,Dkk., (2022). Menepis Stereotipe Gender Melalui Kepemimpinan Perempuan Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* Vol. 16, No. 6

⁸⁸ Nurmawati,Dkk. (2021). Model Konseptual Kepemimpinan, Gender, Dan Diversitas. *Jurnal El-Riyasah*, Volume 12 Nomor 1 Tahun 2021

keduanya. Hal ini mengakibatkan perempuan sering mengalami ketertinggalan dan kurangnya pengakuan atas kontribusinya dalam berbagai aspek kehidupan. Struktur sosial juga membagi peran gender, dengan laki-laki dikaitkan dengan kelas borjuis dan perempuan dengan kelas proletar. Sementara itu, teori nature, seperti yang dijelaskan oleh Thorndike pada tahun 1903, menyatakan bahwa perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan dianggap sebagai sesuatu yang tak terhindarkan.⁸⁹ Ini menunjukkan bahwa kedua jenis kelamin memiliki peran dan tugas yang berbeda yang bersumber dari kodrat alamiah, meskipun beberapa di antaranya bisa dipertukarkan.

Sementara itu, peran gender merujuk pada perilaku dan tanggung jawab yang dianggap sesuai atau diharapkan untuk jenis kelamin tertentu dalam masyarakat. Peran gender menetapkan apa yang seorang individu harapkan untuk lakukan, apa yang mereka diizinkan lakukan, dan apa yang mungkin dilarang untuk mereka lakukan berdasarkan identitas gender mereka. Ini mencakup ekspresi dalam peran sosial yang mereka mainkan, termasuk dalam keluarga, tempat kerja, dan masyarakat secara umum.

Ketika mengevaluasi perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan, kita bisa melihat perbandingannya dengan merujuk pada stereotip kepemimpinan yang melekat pada keduanya, atau apakah perbedaan tersebut berdasarkan pada gaya dan karakteristik khusus yang diamati pada pemimpin laki-laki dan perempuan.⁹⁰ Stereotip semacam itu tidak hanya

⁸⁹ Latifah, Assyahri, & Ningsih. (2024). Analisis Perbedaan Gender Dalam Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*. Vol.2, No.1

mengkomunikasikan pandangan terhadap kelompok yang berbeda, tetapi juga menentukan norma perilaku dan ciri-ciri yang dikaitkan dengan kelompok dominan, serta mengungkapkan harapan terkait dengan penilaian yang akan diberikan. Ini berarti bahwa stereotip memainkan peran penting dalam bagaimana kita melihat perbedaan kepemimpinan antara gender dan bagaimana kita menilai kualitas kepemimpinan berdasarkan stereotip yang ada.

Eagly dan Johnson dalam Fitriani melakukan meta-analisis tentang gender dan gaya kepemimpinan, yang secara umum menghasilkan dua temuan utama dari berbagai penelitian.⁹¹ Pertama, studi tersebut menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan, yaitu maskulin dan feminin. Laki-laki cenderung menunjukkan model kepemimpinan yang lebih maskulin, sementara perempuan cenderung menunjukkan model kepemimpinan yang lebih feminin. Ini mengindikasikan bahwa stereotip gender masih memainkan peran penting dalam persepsi dan perilaku kepemimpinan, di mana laki-laki sering dihubungkan dengan karakteristik kepemimpinan yang maskulin, seperti dominan dan tegas, sementara perempuan sering dihubungkan dengan karakteristik kepemimpinan yang lebih feminin, seperti empati dan kolaboratif.

Menurut teori sosial, peran gender dan peran pemimpin saling terkait, di mana pemimpin memegang peran yang telah ditentukan berdasarkan posisi hierarkis mereka dalam masyarakat, sambil tetap terbatas oleh norma-norma

⁹¹ Fitriani, A. (2015). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS* Vol.11 No.2 Juli-Desember 2015

gender yang ada.⁹² Secara umum, peran sosial merujuk pada harapan yang diberlakukan kepada individu berdasarkan posisi sosial atau kelompok tertentu dalam masyarakat. Peran sosial ini sangat penting dalam interaksi sosial manusia, memainkan peran kunci dalam membentuk identitas dan perilaku individu. Dalam konteks peran pemimpin, stereotip gender dapat memengaruhi persepsi dan perilaku pemimpin, dengan laki-laki cenderung dianggap lebih cocok untuk peran yang dianggap maskulin seperti dominan dan tegas, sementara perempuan cenderung dihubungkan dengan peran yang dianggap lebih feminin seperti empati dan kolaboratif.

Teori peran sosial adalah teori dalam psikologi sosial yang menyoroti perbedaan dan kesamaan perilaku antara jenis kelamin.⁹³ Prinsip utamanya adalah bahwa perbedaan dan kesamaan ini terutama dipengaruhi oleh bagaimana laki-laki dan perempuan didistribusikan ke dalam peran sosial dalam masyarakat mereka. Melalui proses sosialisasi dan pembentukan peran gender, perilaku laki-laki dan perempuan cenderung mendukung dan mempertahankan pembagian kerja yang ada.

Menurut teori peran gender, laki-laki dan perempuan cenderung mengikuti perilaku yang dianggap sesuai dengan jenis kelamin mereka. Misalnya, perempuan biasanya diharapkan lebih bersifat simpatik dan lembut, sementara laki-laki diharapkan lebih tegas dan dominan. Aturan ini tidak hanya

⁹² Astuti, R.P. (2019). Optimalisasi Pemberdayaan Perempuan Dalam Kepemimpinan Efektif. *An-Nisa' : Jurnal Kajian Perempuan & Keislaman*. Vol. 12, No. 2

⁹³ Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social Role Theory of Sex Differences. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1–3. doi:10.1002/9781118663219.wbegss

memengaruhi cara laki-laki dan perempuan berperilaku, tetapi juga memengaruhi bagaimana orang lain melihat dan menilai perilaku mereka.⁹⁴

Teori ini menekankan bahwa masyarakat memiliki harapan tertentu terhadap bagaimana pria dan wanita seharusnya berperilaku berdasarkan gender mereka.⁹⁵ Hal ini mempengaruhi cara individu memahami dan menafsirkan peran mereka dalam masyarakat, serta bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain. Dengan demikian, teori peran gender memprediksi bahwa perbedaan dalam keterampilan dan perilaku antara pria dan wanita sebagian besar dipengaruhi oleh ekspektasi sosial yang melekat pada jenis kelamin mereka.

D. Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum: Gender dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan hingga kini masih menjadi isu krusial yang perlu dikaji lebih dalam. Dalam lingkup kependidikan di sekolah berbasis islam, kepemimpinan dipegang oleh kepala madrasah. Sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, kepala madrasah berperan besar dalam menentukan setiap rencana dan arah pembelajaran sekarang dan masa depan. Menanggapi hal ini, kepala madrasah bertanggung jawab untuk memimpin melalui responsivitas yang akan diambil. Melalui responsivitas inilah, maka keberhasilan dan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dapat terlihat dan terukur.

⁹⁴ Smith, A. N., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A., & Simms, S. (2013). *Gendered Influence*. *Journal of Management*, 39(5), 1156–1183. doi:10.1177/0149206313478183

⁹⁵ Gultom, R.I, (2021). Kesetaraan Gender pada Penyuluh Agama Islam dalam Melakukan Penguatan Komunikasi Pembangunan Agama di Kabupaten Simalungun Sumatera Utara. *Journal Communication & Social Media*. Vol. 1(1)

Istilah “pemimpin” dan “kepemimpinan” perlu dibahas lebih seksama. Kedua kata ini memiliki makna yang berbeda. Pemimpin merujuk pada “status”, sedangkan kepemimpinan lebih fokus pada pengaruh yang ditimbulkan.⁹⁶ Mengacu pada kedua istilah ini, peneliti melakukan penelitian terkait pemimpin dan kepemimpinan. Status yang melekat pada pemimpin ini dikaji dari sudut pandang gender. Sedangkan kepemimpinan dikaji dari sudut pandang responsivitas kepala madrasah dalam menanggapi perubahan kurikulum.

Dalam perspektif islam, kepemimpinan mendapat perhatian yang sangat besar. Urgensi kepemimpinan dalam kehidupan bahkan mengharuskan adanya pemimpin disetiap perkumpulan baik kumpulan skala kecil maupun besar.⁹⁷ “Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin.” (HR. Abu Daud). Hadist ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran krusial dalam kehidupan. Di lingkup organisasi, pemimpin diperlukan untuk mengatur dan mengelola setiap tatanan yang diperlukan. Pada ranah pendidikan islam, kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu menyeimbangkan dirinya sebagai *leader* dan *manajer*. Urlirch dalam Usman⁹⁸ memaparkan bahwa terdapat beberapa pertanyaan yang wajib dijawab oleh kepala madrasah agar menjadi pemimpin yang sukses, (1) Apa yang seharusnya dipahami oleh pemimpin (*What to know*), (2) Bagaimana tindakan yang harus dilakukan

⁹⁶ Marhawati. (2021). *Kepemimpinan Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish

⁹⁷ Jonisar,dkk. (2022). Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam. *AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies*. Vol. 5, No. 4

⁹⁸ Usman,H. (2019).*Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta:PT.Bumi Aksara

(*How to be*), dan (3) Apa yang seharusnya dilakukan (*What to do*). Efektivitas kepemimpinan juga termaktub dalam Al-Qur'an surat Shad Ayat 26:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَظِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ لِّمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Terjemah surat Shad Ayat 26 “(Allah berfirman), “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”⁹⁹

Tafsir tentang ayat diatas yakni terkait pengangkatan Nabi Daud sebagai khalifah yang ditugasi memimpin dengan keadilan dan menjauhkan diri dari hawa nafsu. Hal ini memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian tentang responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum, khususnya dalam perspektif gender. Sebagaimana Nabi Daud diperintahkan untuk menjadikan wahyu sebagai pedoman dalam memimpin, kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan, diharapkan menjadikan prinsip-prinsip pendidikan yang berbasis nilai-nilai keislaman dan profesionalitas sebagai acuan dalam mengambil keputusan.

Larangan memperturutkan hawa nafsu dalam ayat tersebut juga memberikan pelajaran penting bagi pemimpin madrasah untuk mengedepankan objektivitas, keadilan, dan kepentingan bersama, alih-alih dipengaruhi oleh bias gender atau preferensi pribadi. Penelitian ini mengkaji sejauh mana responsivitas

⁹⁹ Al-Qur'an Kemenag Online. Qur'an Dan Terjemahan. <https://quran.kemenag.go.id/>

kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan, dalam memimpin dan menavigasi perubahan kurikulum mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan yang ideal sebagaimana diajarkan dalam Islam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk melihat perbedaan berdasarkan gender, tetapi juga bagaimana kepala madrasah dapat meneladani nilai-nilai keadilan, integritas, dan tanggung jawab yang termuat dalam tugas kepemimpinan Nabi Daud.

Berdasarkan ayat tersebut, pemimpin ideal terlihat dari keputusan yang diambil dan ditentukan. Pemimpin diharuskan mengambil keputusan seadil-adilnya dan tidak terpengaruh oleh hawa nafsunya.¹⁰⁰ Konsep kepemimpinan juga sudah termaktub dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 124:

وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Terjemah surat Al-Baqarah ayat 124: “(Ingatlah) ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu dia melaksanakannya dengan sempurna. Dia (Allah) berfirman, “Sesungguhnya Aku menjadikan engkau sebagai pemimpin bagi seluruh manusia.” Dia (Ibrahim) berkata, “(Aku mohon juga) dari sebagian keturunanku.” Allah berfirman, “(Doamu Aku kabulkan, tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang zalim.”

Tafsir tentang ayat diatas yakni tentang Nabi Ibrahim a.s. dan ujiannya, termasuk pengangkatan sebagai imam. Ini relevan dengan penelitian tentang responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dalam perspektif gender. Seperti Nabi Ibrahim yang memimpin dengan integritas dan menjauhi

¹⁰⁰ Mu'in, S. (2023). Pemimpin Ideal dalam Al-Qur'an (Studi Komparatif Penafsiran Quraish Shihab dan Hamka Kajian Q.S Al-Baqarah Ayat 30 dan Q.S Shad Ayat 26). *El-Warqoh: Jurnal Ushuluddin dan Filsafat*, Vol.7, No.2

kezaliman, kepala madrasah dituntut untuk bertindak adil, berorientasi pada keberlanjutan, dan responsif terhadap tantangan, termasuk perubahan kurikulum. Kisah Nabi Ibrahim juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada tugas saat ini, tetapi juga mempersiapkan generasi mendatang dengan berpegang pada nilai-nilai yang kuat. Prinsip ini dapat menjadi pijakan dalam mengeksplorasi bagaimana kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan, dalam menjalankan peran serta tanggung jawab, keadilan, dan kebermanfaatan bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Surat Al-Baqarah ayat 124 menyoroti bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh keturunan, kelompok, atau agama tertentu, tetapi lebih pada kepatuhan dan kesetiaan kepada Allah. Ayat ini menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dipegang oleh siapa pun, dan tidak peduli latar belakangnya. Dengan demikian, ayat ini mendorong pemahaman inklusif tentang kepemimpinan, di mana tidak ada diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti keturunan atau agama. Karena kematangan dan profesionalisme tidak didasarkan pada identitas gender, melainkan bagaimana gender berperan dalam manajemen kepemimpinan. Terdapat empat pilar penting dalam manajemen kepemimpinan, meliputi kedewasaan rohani (kedalaman spiritual, keluasan pengetahuan, dan kematangan profesional) dan keluhuran moral.¹⁰¹ Keempat pilar ini menjadi pusat ilmu pengetahuan yang dapat mendorong kesetaraan dan kemajuan masyarakat. Hal ini penting untuk diperhatikan sebab internalisasi nilai-nilai moral agama memiliki peran penting

¹⁰¹ Tharaba, F. (2024). The Dominant Factor Of The Gender Management In The Qur'an Perspective At The Intellectual And Professionalism Maturity Campus. *International Journal of Professional Business Review*, Miami V.9, No.3

dalam proses pendidikan.¹⁰² Internalisasi nilai ini dapat disisipkan dalam proses pembelajaran baik di dalam kelas, dalam kegiatan ekstra dan intra kampus, dalam proses bimbingan dengan penasihat akademis, dan dalam semua aspek kehidupan.

Beberapa aspek tersebut digambarkan oleh Immeprat dalam Usman¹⁰³ sesuai model umum konsep kepemimpinan seperti dibawah ini:



Gambar 2.1. Model Umum Konsep Kepemimpinan.

Berdasarkan gambar tersebut, misi dalam mengembangkan organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianutnya, peristiwa yang terjadi, situasi, etika dan budaya. Namun faktor eksternal lainnya seperti lingkungan dan harapan juga turut menjadi pemicu bagi kepala madrasah sebagai pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Pengarahan, tujuan, sasaran dan keterbatasan untuk bertindak juga menjadi faktor tersendiri bagi kepala madrasah dalam mengambil keputusan terkait kependidikan. Dari beberapa aspek tersebut dipahami bahwa faktor yang memengaruhi responsivitas kepala madrasah terdiri dari banyak faktor baik internal

¹⁰² Susilawati, S. (2022). Strategy to Internalizing Religious Moral Values in the Learning Process in Higher Education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* Vol.14, 1 (April, 2022), pp.399-408

¹⁰³ Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

maupun eksternal. Maka untuk menjalankannya, seorang pemimpin perlu memiliki kemauan untuk terus beradaptasi dan berevolusi dengan setiap perubahan yang terjadi.

Berdasarkan teori teleologis, dirumuskan tiga pendekatan kepemimpinan penting yang digunakan untuk menilai nilai etis pemimpin.

1. Kepemimpinan Altruistik

Konsekuensialisme Altruistik adalah suatu bentuk etika yang memfokuskan perhatian pada dampak dari tindakan terhadap kesejahteraan orang lain, di luar kepentingan pribadi sang pelaku tindakan. Dikaitkan dengan filsuf abad ke-19 Auguste Comte, altruisme dalam konteks ini didefinisikan sebagai perhatian yang tidak memihak dan murni terhadap kesejahteraan orang lain sebagai tujuan akhir, bukan sebagai sarana untuk mencapai tujuan lain. Dalam konsekuensialisme altruistik, suatu tindakan dinilai benar secara etis jika hasil dari tindakan tersebut memaksimalkan keuntungan atau kesejahteraan bagi semua orang selain orang yang melakukan tindakan itu sendiri.

Pendekatan ini mengharuskan pemimpin untuk benar-benar memfokuskan diri pada kesejahteraan orang lain dalam setiap tindakannya. Mereka dituntut untuk bersikap tidak egois dan sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan kolektif. Dalam praktek, ini bisa berarti mengorbankan keuntungan pribadi atau kenyamanan demi kebaikan orang banyak. Konsekuensialisme altruistik mengajarkan bahwa nilai moral tertinggi adalah kesejahteraan kolektif, dan pemimpin yang sejati adalah mereka yang mampu mengesampingkan kepentingan pribadi demi mencapai tujuan moral tersebut.

2. Kepemimpinan Utilitarian

Konsekuensialisme Utilitarian adalah suatu aliran etika yang berpendapat bahwa tindakan dianggap benar secara etis jika menghasilkan konsekuensi yang menguntungkan bagi semua orang yang terlibat, termasuk pelaku tindakan itu sendiri. Aliran ini didukung oleh pemikir terkemuka seperti Jeremy Bentham, John Stuart Mill, dan Henry Sidgwick. Bentham, salah satu pendiri utama utilitarianisme, merumuskan prinsip utilitas yang terkenal, yaitu bahwa tindakan yang benar adalah tindakan yang menghasilkan kebahagiaan terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Dalam kerangka ini, kebahagiaan didefinisikan sebagai kesejahteraan atau kesenangan, sementara penderitaan dihindari. Utilitarianisme menggabungkan pencarian kebahagiaan pribadi dengan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain.

Dalam konteks utilitarianisme, peran pemimpin adalah membuat keputusan yang memaksimalkan manfaat bagi semua pemangku kepentingan, termasuk dirinya sendiri. Pemimpin harus mempertimbangkan dampak tindakannya terhadap kesejahteraan seluruh individu yang terkena dampak, termasuk aspek lingkungan. Pendekatan ini menuntut pemimpin untuk mengevaluasi biaya dan manfaat dari setiap tindakan dengan mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dan jangka pendek bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, utilitarianisme menekankan pentingnya keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kolektif, dan mendorong pemimpin untuk bertindak demi kebaikan bersama, yang mencakup keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan sosial.

3. Kepemimpinan individual atau egoistik

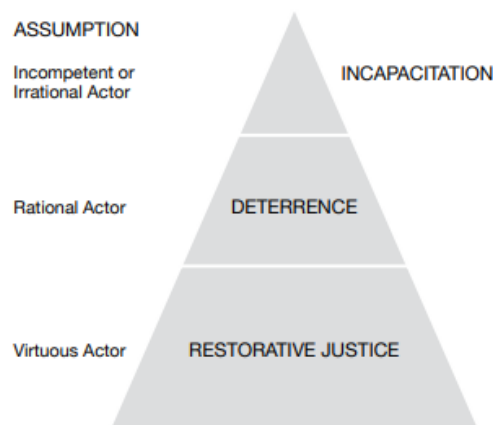
Dalam konteks konsekuensialisme egoistik, peran seorang pemimpin adalah untuk membuat keputusan yang paling menguntungkan bagi dirinya sendiri, meskipun keputusan tersebut mungkin merugikan orang lain. Pandangan ini menekankan kepentingan pribadi sebagai prioritas utama dan menganggap bahwa kesejahteraan orang lain hanya relevan sejauh itu mempengaruhi kesejahteraan pelaku. Egoisme etis menganggap bahwa setiap individu bertanggung jawab atas kebahagiaannya sendiri dan bahwa mengejar kepentingan pribadi secara langsung atau tidak langsung akan mengarah pada hasil yang terbaik secara keseluruhan. Responsivitas ini digunakan untuk mengukur seberapa efektif kepala madrasah dalam melakukan intervensi. Ayres dan Braithwaite¹⁰⁴ mengkategorikan responsivitas kedalam beberapa bentuk. Beberapa bentuk responsivitas meliputi:

1. *Pyramidal Responsiveness*

Responsivitas piramida adalah pendekatan dalam regulasi yang menggabungkan berbagai metode untuk mencapai kepatuhan dengan cara yang adil dan efisien. Pendekatan ini menyadari bahwa hukuman dan persuasi bisa efektif atau tidak tergantung pada situasinya, dan setiap metode seperti keadilan restoratif, pencegahan, dan pembatasan memiliki kelebihan dan kekurangan. Dalam piramida ini, strategi dimulai dari yang paling tidak memaksa dan paling menghormati kebebasan individu, dan hanya menggunakan metode yang lebih memaksa jika pendekatan yang lebih ringan gagal. Regulasi dianggap lebih sah dan adil jika prosedurnya dipandang adil, yang meningkatkan kemungkinan kepatuhan. Selain

¹⁰⁴ Braithwaite, J. (2017). *Regulatory Theory Foundations And Application*. Australian University Press

itu, piramida ini menekankan bahwa ketidakpatuhan akan menghadapi hukuman yang semakin berat, membuat pihak dan anggota lebih rasional untuk mematuhi aturan sejak awal dan menghukum diri sendiri jika melanggar.



Gambar 2.2 Model *Pyramidal Responsiveness*

Sumber: Braithwaite (2017)

Pendekatan responsivitas piramida tersebut dapat diterapkan oleh kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum untuk memastikan implementasi yang efektif dan adil. Kepala madrasah dapat memulai dengan dialog terbuka bersama guru, siswa, dan orang tua untuk menjelaskan perubahan tersebut dan mendengarkan kekhawatiran serta saran dari semua pihak, membangun kepercayaan dan legitimasi. Jika pendekatan dialogis ini tidak cukup, kepala madrasah dapat memberikan dukungan tambahan seperti pelatihan profesional dan sumber daya pendidikan yang diperlukan. Jika dukungan ini masih belum berhasil, kepala madrasah dapat menerapkan kebijakan yang lebih tegas, seperti evaluasi kinerja guru terkait implementasi kurikulum baru. Dalam kasus resistensi yang terus berlanjut, kepala madrasah mungkin perlu mengambil tindakan lebih keras seperti sanksi administratif atau perubahan struktur tim pengajar. Dengan cara ini,

kepala madrasah dapat mengelola perubahan kurikulum secara bertahap, dimulai dengan pendekatan yang paling tidak memaksa dan beralih ke langkah-langkah yang lebih tegas hanya jika diperlukan, sehingga memastikan bahwa prosesnya dianggap adil dan meningkatkan kepatuhan di seluruh komunitas sekolah

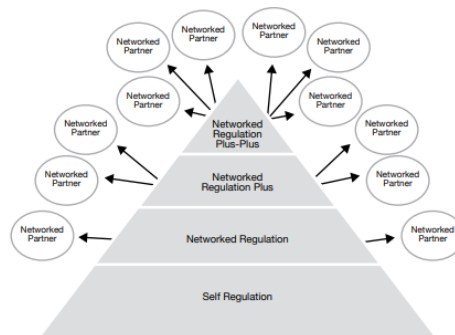
2. *Micro Responsiveness*

Kepala madrasah perlu memahami bahwa setiap individu dalam komunitas sekolah-guru, siswa, dan orang tua-merespons perubahan secara berbeda. Dengan mengumpulkan data melalui survei dan diskusi, kepala madrasah dapat mengidentifikasi berbagai postur motivasi, seperti komitmen, kapitulasi, perlawanan, bermain-main dengan aturan, dan melepaskan diri. Strategi kemudian disesuaikan berdasarkan kategori ini: memberikan lebih banyak tanggung jawab kepada mereka yang berkomitmen, menawarkan dukungan tambahan bagi yang memerlukan, dan menerapkan kebijakan yang lebih tegas jika diperlukan. Selain piramida sanksi untuk memastikan kepatuhan, kepala madrasah juga harus menyediakan piramida dukungan, termasuk pelatihan tambahan dan sumber daya pendidikan. Pendekatan ini mengutamakan dialog terbuka dan kolaboratif, sehingga kepala madrasah dapat membangun kepercayaan dan legitimasi dalam proses perubahan.

3. *Networked, Nodal Responsiveness*

Sebagai solusi, Braithwaite mengusulkan prinsip-prinsip korektif dalam regulasi responsif. Prinsip ini termasuk mempertimbangkan semua intervensi yang lebih lembut dan horizontal sebelum beralih ke opsi yang lebih keras, menggunakan dialog restoratif untuk memperbaiki norma, mengutamakan 'memerintah dengan

menyediakan' daripada 'memerintah dengan mengatur', meningkatkan kapasitas daripada kontrol, dan secara kreatif mencari mitra jaringan dengan sumber daya baru.



Gambar 2.3 Model *Networked, Nodal Responsiveness*

Sumber: Braithwaite (2017)

Pendekatan ini dapat diterapkan oleh kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum. Kepala madrasah bisa menggunakan jaringan internal dan eksternal untuk mendukung perubahan tersebut. Misalnya, jika upaya internal seperti pelatihan guru dan rapat staf tidak berhasil, kepala madrasah dapat mencari dukungan dari asosiasi pendidikan, pakar kurikulum, atau komunitas pendidikan lainnya.

4. *Meta-regulatory Responsiveness*

Tipe ini melibatkan penggunaan pihak ketiga yang independen untuk memonitor dan melaporkan kepatuhan, menjaga transparansi dengan mempublikasikan laporan kepatuhan, dan mendorong kompetisi antara profesional kepatuhan untuk memastikan kualitas tinggi dalam audit dan sertifikasi. Hal ini memastikan bahwa regulasi mandiri dapat berfungsi dengan baik dan tidak

disalahgunakan oleh industri yang diatur. Pendekatan meta-regulasi dalam konteks responsivitas kepala madrasah menghadapi perubahan kurikulum dapat diterapkan untuk memastikan bahwa setiap perubahan diimplementasikan secara efektif dan akuntabel.

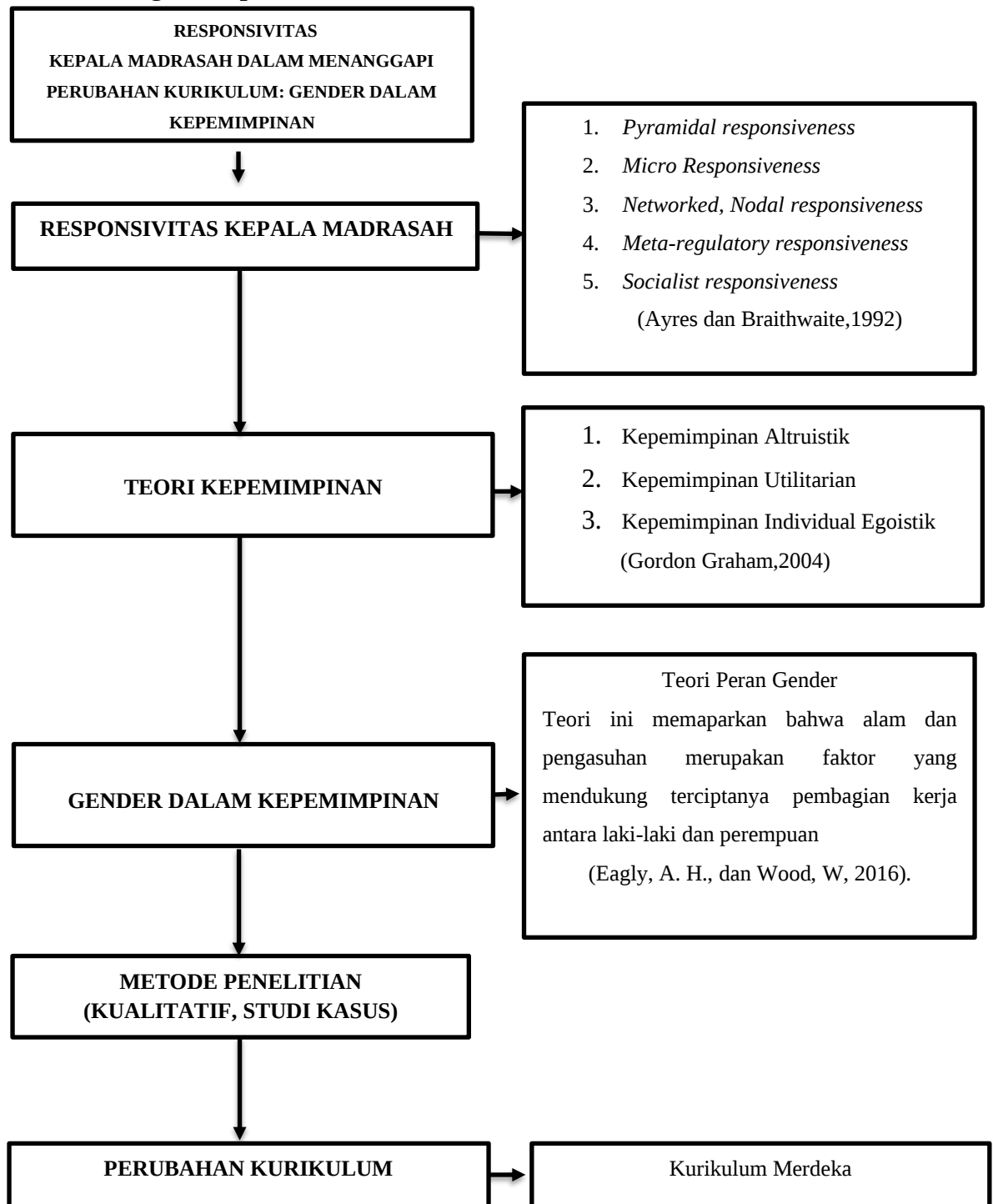
Pertama, kepala madrasah harus memastikan adanya pengawasan dan penilaian independen terhadap pelaksanaan kurikulum baru. Ini bisa melibatkan pihak ketiga seperti pengawas pendidikan, konsultan kurikulum, atau ahli pendidikan dari luar sekolah yang dapat memberikan umpan balik objektif tentang bagaimana perubahan diterapkan dan apa yang perlu diperbaiki. Kedua, kepala madrasah perlu membangun jaringan dengan berbagai aktor pendidikan, seperti dewan sekolah, asosiasi guru, dan komunitas orang tua, untuk mendukung dan memantau implementasi kurikulum. Kolaborasi ini membantu menciptakan lingkungan di mana kepatuhan dan penerapan kurikulum dapat diawasi dengan lebih baik dan masalah dapat segera diidentifikasi dan diatasi. Ketiga, transparansi adalah kunci dalam meta-regulasi. Kepala madrasah harus secara rutin melaporkan kemajuan dan tantangan yang dihadapi dalam menerapkan kurikulum baru. Laporan ini bisa dipublikasikan kepada semua pihak terkait, termasuk guru, siswa, dan orang tua, untuk memastikan bahwa seluruh komunitas sekolah memahami proses dan kemajuan yang dicapai. Keempat, kepala madrasah dapat menerapkan mekanisme feedback loop, di mana masukan dari guru dan siswa digunakan untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan penerapan kurikulum. Ini memastikan bahwa perubahan tidak hanya diterapkan dari atas ke bawah, tetapi juga direspon secara dinamis berdasarkan pengalaman nyata di lapangan.

5. *Socialist Responsiveness*

Responsivitas tipe ini berkaitan dengan pentingnya mempertimbangkan kepentingan sosial dan kesejahteraan masyarakat dalam proses regulasi, terutama dalam konteks kapitalisme yang kuat. Jika dikaitkan dengan konteks kepala madrasah menghadapi perubahan kurikulum, maka dapat diartikan sebagai kesediaan untuk mengatur dan memanfaatkan pasar pendidikan untuk mencapai hasil yang mengurangi dominasi dan meningkatkan kesejahteraan sosial. Sebagai contoh, ketika kepala madrasah menghadapi tekanan untuk mengadopsi kurikulum baru yang berorientasi pada privatisasi atau komersialisasi pendidikan, mereka harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keselamatan dan kesejahteraan siswa serta masyarakat secara keseluruhan.

Responsivitas sosialis juga melibatkan upaya kepala madrasah untuk mengambil tindakan yang mendukung kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Ini bisa termasuk mendukung inisiatif yang mempromosikan aksesibilitas pendidikan bagi semua lapisan masyarakat, memastikan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan nilai-nilai sosial dan keadilan, serta mengintegrasikan prinsip-prinsip keselamatan dan kesejahteraan ke dalam perencanaan dan implementasi kurikulum.

E. Kerangka Berpikir Penelitian



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Kajian tentang gender sangatlah luas dan beragam. Untuk mendapatkan data yang lebih mendalam, maka penelitian difokuskan pada gender dan kepemimpinan. Tema besar penelitian ini yakni terkait dengan perbedaan responsivitas kepala madrasah, dan lebih spesifiknya lagi, tema ini difokuskan untuk memahami respons kepala madrasah baik laki-laki maupun perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum. Penelitian ini secara lebih detail akan ditinjau komparasinya dan dikaitkan dengan perspektif gender. Untuk mendapatkan jawaban atas fokus penelitian tersebut, maka pendekatan penelitian yang digunakan yakni kualitatif.

Cresswell menggambarkan penelitian kualitatif sebagai sebuah proses yang kompleks dan multi-dimensi, mirip dengan pembuatan sebuah kain tenun.¹⁰⁴ Dalam analogi ini, setiap lembaran benang kecil yang memiliki berbagai macam warna dan campuran bahan mewakili berbagai indikator yang nantinya akan dikaitkan sehingga menjadi rangkaian penelitian yang kompleks. Penelitian tentang responsivitas kepala madrasah ini, mencakup tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam merespons perubahan kurikulum, cara menghadapi tantangan kebijakan yang dibuat, sistem informasi manajemen yang digunakan, hingga perspektif guru tentang kebijakan kepala madrasah

¹⁰⁴ Creswell. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design among five approaches*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 978-1-4129- 9531-3 (cloth)

yang memimpinya. Sedangkan secara spesifik penelitian ini akan dikaitkan dengan perspektif gender dengan indikator meliputi strategi yang digunakan kepala madrasah laki-laki dan perempuan untuk menghadapi perubahan kurikulum, gaya kepemimpinan kepala madrasah laki-laki dan perempuan serta tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan. Semua indikator ini akan dirajut menjadi sebuah laporan penelitian yang didalamnya berisi interpretasi data di lapangan.

Adapun rangkaiannya tersebut dimulai dari penyelidikan secara umum yang meliputi studi literatur tentang kebijakan gender di Indonesia, regulasi kesetaraan gender, ketidakadilan gender dalam dunia kerja, hingga teori kepemimpinan kepala madrasah. Selanjutnya, data dari studi literatur ini akan dikaitkan dengan observasi awal di MTs A dan MTs B sebagai lokasi penelitian. Data catatan lapangan ini akan lebih didalami dengan wawancara kepada instrumen yang terlibat. Hingga sampai pada tahapan terakhir yaitu analisis dan penulisan laporan. Data yang terkumpul dianalisis secara induktif atau deduktif untuk mengidentifikasi pola-pola atau tema-tema yang muncul dari data. Proses analisis ini melibatkan pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi data untuk memahami makna di balik informasi yang terungkap. Sedangkan laporan mencakup pandangan peneliti berdasarkan analisis data lapangan dan referensi yang relevan. Laporan juga mencakup refleksi peneliti tentang proses penelitian, termasuk tantangan, keputusan metodologis, dan pengalaman pribadi dalam menjalankan penelitian.

Penelitian yang terbatas waktu ini juga membuat peneliti untuk memilih sekaligus mengambil langkah agar penyelesaian penelitian bisa tepat sasaran. Maka pertimbangan waktu akhirnya mendorong peneliti menjadikan studi kasus sebagai desain penelitian. Studi kasus merupakan desain yang berisi strategi penelitian mendalam tentang peristiwa yang terjadi seperti isu gender yang dilekatkan pada kepemimpinan kepala madrasah khususnya dalam menghadapi perubahan kurikulum.

Dalam konteks penelitian tentang responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum ditinjau dari perspektif gender, desain studi kasus sangat relevan dan dapat digunakan secara efektif. Dalam penelitian ini, studi kasus dapat digunakan untuk menyelidiki bagaimana kepala madrasah menghadapi perubahan kurikulum dengan mempertimbangkan faktor gender, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun implementasinya di sekolah. Pertimbangan penggunaan desain studi kasus untuk memandu serangkaian penelitian ini dirinci seperti dibawah ini:

- a) Pertama, studi kasus memungkinkan peneliti untuk memilih sekolah-sekolah yang mewakili variasi dalam hal responsivitas terhadap perubahan kurikulum dari perspektif gender. Penelitian dapat memilih sekolah yang memiliki kepala madrasah yang responsif terhadap isu-isu gender dalam perubahan kurikulum, serta sekolah yang mungkin kurang responsif.
- b) Kedua, melalui studi kasus peneliti dapat melakukan pengumpulan data yang rinci dan mendalam tentang bagaimana kepala madrasah mengelola perubahan kurikulum dengan memperhatikan aspek gender.

- c) Selanjutnya, analisis kasus yang dilakukan dalam studi kasus dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dari perspektif gender.

Dengan demikian, menggunakan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dari perspektif gender. Ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik dalam mengelola perubahan kurikulum yang responsif gender, serta menawarkan rekomendasi kebijakan dan praktik-praktik terbaik untuk mendukung kesetaraan gender dalam pendidikan.

B. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama yang sangat penting dalam penelitian ini adalah kehadiran peneliti. Peneliti memainkan peran kunci dalam mengumpulkan data, menganalisis dan menyimpulkan temuan-temuan yang relevan di lapangan. Sugiyono memposisikan peneliti sebagai instrumen kunci yang mampu menentukan fokus penelitian hingga menyimpulkan temuan penelitian.¹⁰⁵ Sebagai instrumen utama, peneliti memulai dengan membaca studi literatur tentang isu-isu gender yang diambil dari buku, jurnal maupun artikel yang relevan. Selanjutnya, peneliti mendatangi lokasi penelitian di MTs A dan MTs B untuk melakukan pengamatan disekitar lembaga baik dari jenjang

¹⁰⁵ Sugiyono, loc.cit

pendidikan dasar maupun menengah. Tentunya pengamatan ini dilakukan setelah mendapat surat izin penelitian dari ketua yayasan.

Catatan lapangan dikumpulkan untuk selanjutnya dirumuskan kira-kira topik apa yang akan diambil dalam penelitian. Dari hasil observasi yang dilakukan, peneliti merasa tertarik dengan keberagaman kepemimpinan di setiap lembaga yang terdiri dari kepala madrasah laki-laki dan perempuan. Padahal selama ini, masyarakat masih kental dengan pandangan negatif terkait kepemimpinan perempuan. Namun, di MTs A dan MTs B terdapat pemimpin perempuan dan laki-laki. Maka, ketertarikan ini semakin membuat peneliti ingin mendalami penelitian. Apalagi saat ini tantangan pendidikan semakin besar dengan adanya perubahan kurikulum. Hal ini membuat peneliti semakin tertarik untuk mengkaji dan menghubungkannya dengan isu gender dari kepemimpinan kepala madrasah.

Setelah fokus penelitian dan rumusan masalah ditentukan, peneliti memulai untuk menggali data lebih dalam melalui wawancara. Peneliti mewawancarai beberapa pihak yakni kepala madrasah dan guru sebagai informan utama, dan pihak yayasan sebagai informan pendukung. Data yang diperoleh dari hasil wawancara ini dikumpulkan dan dianalisis menggunakan teori peran gender sehingga pertanyaan penelitian dapat terjawab.

C. Lokasi dan Subyek Penelitian

Salah satu hal mendasar yang penting untuk menunjang penelitian yakni lokasi dan subyeknya. Pada penelitian ini, lokasi penelitian dilakukan di

MTs A dan MTs B. Adapun pertimbangan dipilihnya lokasi penelitian ini karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Kedua lembaga ini merupakan yayasan dengan tingkat popularitas yang tinggi di kalangan masyarakat kabupaten Malang. Tentunya diharapkan pemilihan lokasi ini bisa mendapat beragam data dari jumlah subyek yang besar. Selain itu, kedua lembaga ini sedang menjalankan perubahan kurikulum disekolah guna merespons kebijakan pemerintah. Implementasi dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan.
- b. Menjawab pertanyaan penelitian tentang responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum, maka peneliti mencari data tentang perbandingan kepemimpinan kepala madrasah laki-laki dan perempuan di setiap lembaga. Maka, peneliti memilih lembaga berikut ini untuk dijadikan lokasi dan subyek penelitian.

Tabel 3.1 Lokasi dan Alamat Penelitian

No	Nama Lembaga	Alamat	Jenis Kelamin Kepala madrasah
1	MTs B	Jl. Raya Diponegoro No.51, Bululawang, Kec. Bululawang, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65171	Laki-laki
2	MTs A	Jl. Masjid No.33, Pangetan, Pagentan, Kec. Singosari.	Perempuan

Sumber: diolah oleh peneliti (2024)

Beberapa lembaga diatas dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki dan perempuan.

Beberapa pertimbangan tersebut membuat peneliti bisa memahami dinamika internal dan eksternal yang mungkin mempengaruhi kebijakan dan praktik kepemimpinan kepala madrasah terkait dengan kurikulum.

D. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada data yang diperoleh langsung dari sumber asli atau sumber pertama. Maka, data primer ini diambil langsung saat melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini yakni di MTs B dan MTs A. Pertimbangan dipilihnya dua madrasah ini karena atas dasar kesesuaian dengan urgensi penelitian. Adapun kriteria yang jadi pertimbangan yakni sebagai berikut:

- a. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum yang dikaitkan dengan gender. Artinya, peneliti perlu memilih sekolah yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan dan laki-laki. Sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang menjelaskan responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam merespons perubahan kurikulum. Berkaitan dengan hal tersebut, MTs B dipimpin oleh kepala madrasah laki-laki, dan MTs A dipimpin oleh kepala madrasah perempuan. Artinya, kedua madrasah ini sesuai untuk dijadikan lokasi penelitian.
- b. Kesamaan kualifikasi sekolah juga menjadi pertimbangan penting dipilihnya MTs B dan MTs A dalam penelitian. Kedua madrasah ini memiliki akreditasi A dan termasuk dalam jenjang yang setara, yakni jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs). Kedua madrasah ini juga telah menerapkan kurikulum merdeka sebagai kurikulum baru. Kesamaan

kualifikasi ini menunjukkan adanya kesamaan indikator sehingga tidak ada ketimpangan objek penelitian.

- c. Kedua madrasah ini merupakan ketua Sub Rayon madrasah di Kabupaten Malang. Di Kabupaten Malang terdapat 10 madrasah negeri dan swasta sebagai ketua Sub Rayon, dan kedua madrasah sama-sama menjadi ketua Sub Rayon.

Selain data primer, peneliti juga menggunakan data sekunder. Data sekunder merujuk pada data yang diperoleh dari penyajian atau analisis data yang dilakukan oleh pihak lain. Pada penelitian ini, peneliti mendapatkan data sekunder berupa dokumentasi, arsip kegiatan di sekolah, data program yang dirancang oleh kepala madrasah dalam satu tahun ajaran serta data profil masing-masing lembaga.

Purposive sampling merupakan metode pengambilan sampel dalam penelitian yang didasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap relevan atau penting bagi tujuan penelitian. Dalam metode ini, peneliti secara sengaja memilih sampel yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik khusus yang diinginkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang topik penelitian. Merujuk pada hal tersebut, penelitian ini memilih sumber data primer yang meliputi kepala madrasah, ketua yayasan dan guru dari MTs B dan MTs A.

Penelitian yang memfokuskan pada responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum ini tentunya menjadikan kepala madrasah sebagai sumber utama (pokok). Sedangkan guru dan ketua yayasan

sebagai sumber tambahan (penunjang). Guru merupakan pelaksana dari setiap program yang dibuat oleh kepala madrasah. Guru juga berperan sebagai pelaksana kebijakan yang berkaitan dengan perubahan kurikulum. Informasi yang disampaikan oleh guru, nantinya sangat penting digunakan untuk mentriangulasi data penelitian terkait responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menghadapi perubahan kurikulum. Sedangkan pimpinan yayasan menjadi pihak yang menyetujui dalam pemilihan kepala madrasah laki-laki atau perempuan serta pemberi persetujuan atas kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah. Sehingga, setiap informasi yang disampaikan oleh pimpinan yayasan, nantinya menjadi data pendukung penelitian tentang responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum ditinjau dari gendernya. Dari beberapa kriteria tersebut, maka peneliti menyimpulkan untuk melakukan wawancara kepada beberapa orang yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Adapun beberapa informan yang dipilih dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Daftar Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	H. Basuki, S.PdI	Ketua Yayasan Pendidikan A Singosari
2	Ihsanul Kamil, S.Pd	Sekretaris Yayasan MTs B
3	Dwi Retno Palupi, M.Pd	Kepala MTs Almaarif 01Singosari
4	Imam Fathur Rahman, S.Si	Kepala MTs B
5	Ahmad Asykar Y., M.Pd	Guru MTs A
6	Nur Aini, M.Pd	Guru MTs A
7	Muhammad Ma'ruf, M.Pd	Guru MTs B
8	M.Fikri Haikal, S.Pd	Guru MTs B

Sumber: diolah oleh peneliti, 2024

Selain menggunakan *teknik purposive sampling*, peneliti juga menggunakan *snowball sampling*. Teknik ini akan digunakan oleh peneliti apabila data yang

diperoleh dari informan kunci masih dirasa kurang. Melalui teknik ini, peneliti mendapatkan informan melalui rekomendasi dari informan sebelumnya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu langkah krusial dalam proses penelitian, karena data yang diperoleh akan menjadi dasar utama dalam analisis dan pembuatan kesimpulan. Adapun cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi atau pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sudah dilakukan sejak lama bahkan disetiap harinya. Hal ini dikarenakan peneliti terlibat langsung didalam setiap kegiatan yang ada di MTs A. Posisi peneliti sebagai guru di MTs A memiliki banyak ketertarikan untuk membahas tentang responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum. Peneliti juga memiliki ketertarikan untuk mencoba melihat kondisi yang sama di sekolah yang berbeda sehingga ditemukan perbandingannya. Disini peneliti memilih MTs B. Terkait penelitian ini, observasi dimulai dari pengamatan yang dilakukan baik saat rapat berlangsung, pembelajaran dikelas ataupun interaksi dan diskusi bersama guru dan kepala madrasah terkait implementasi kebijakan perubahan kurikulum.

b. Wawancara

Setelah tahap observasi dilakukan, langkah berikutnya dalam pengumpulan data adalah wawancara. Pada penelitian ini, jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti termasuk dalam wawancara tak berstruktur (*Unstructured interview*). Pembicaraan diawal ini cenderung mengarah pada pengenalan

tentang kondisi dan situasi informan. Lalu apabila peneliti sudah memahami bahwa kesempatan sudah terbuka untuk menanyakan sesuatu tentang hal yang menjadi tujuan penelitian, maka peneliti langsung menanyakannya. Tentunya agar wawancara ini bisa berjalan dengan baik, sebelumnya peneliti meminta waktu yang sudah disepakati terlebih dahulu dengan informan yang ditentukan. Sehingga ketika peneliti melakukan wawancara, informan dalam keadaan siap dan tidak merasa terganggu dengan kehadiran peneliti.

c. Dokumen

Selama proses penelitian tentang responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum, peneliti memanfaatkan studi dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data yang penting. Penggunaan teknik studi dokumentasi juga memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang stabil dan dapat dipercaya. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan biasanya telah melalui proses validasi dan verifikasi, sehingga memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Selain itu, dokumen-dokumen ini dapat menjadi pendukung dan pelengkap dari data yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Dalam penelitian ini, dokumen yang diambil oleh peneliti berupa data tentang ketenagakerjaan yang didapatkan dari web Badan Pusat Statistik, data tentang jumlah kepala madrasah dari web Kemendikbudristek, data tentang profil sekolah dari masing-masing lembaga, data yang berisi program perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah, dan foto kegiatan selama penelitian berlangsung.

F. Teknik Analisis Data

Mengacu pada pemaparan diatas, maka peneliti memilih menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Analisis data model ini merujuk pada tiga kegiatan penting, yakni:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih, dan memfokuskan pada hal-hal yang pokok atau penting dari data yang terkumpul. Tujuan dari reduksi data adalah untuk mencari pola atau temuan yang relevan dengan fokus penelitian. Dengan melakukan reduksi data, peneliti bisa menghasilkan data yang lebih terfokus, jelas, dan mudah dipahami. Hal ini juga mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya atau mencari data kembali jika diperlukan.

2. Display Data (Penyajian Data)

Setelah proses reduksi data, langkah selanjutnya adalah menampilkan data secara sistematis agar mudah dipahami dan diinterpretasikan oleh pembaca. Setiap peneliti akan membimbing proses display data sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dalam konteks penelitian responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum, peneliti akan fokus pada tiga aspek utama: bentuk responsivitas kepala madrasah, strategi yang digunakan, dan persepsi guru terhadap kebijakan kepala madrasah.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti mengintegrasikan data yang telah diperoleh dan dianalisis secara cermat untuk menghasilkan kesimpulan yang

kredibel dan sesuai dengan tujuan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan ini didukung oleh data-data yang valid, relevan, dan konsisten yang telah dikumpulkan selama proses penelitian. Dalam konteks penelitian mengenai responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum ditinjau dari perspektif gender, peneliti akan mengevaluasi berbagai aspek yang terkait dengan tujuan penelitian, seperti bentuk responsivitas yang dilakukan oleh kepala madrasah, strategi yang digunakan, dan persepsi guru terhadap kebijakan kepala madrasah.

G. Uji Keabsahan Data

Peneliti menggunakan triangulasi data sumber untuk menguji keabsahan data tentang penelitian responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum dalam perspektif gender. Triangulasi ini dimulai dengan pemeriksaan kembali data yang diperoleh di lapangan dengan cara membandingkan hasil informasi yang didapatkan melalui waktu dan alat yang berbeda. Triangulasi data sumber dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang berbeda, seperti kepala madrasah, guru, dan pimpinan yayasan, serta memeriksa bukti-bukti yang ada. Proses ini melibatkan konfirmasi dan perbandingan terhadap informasi yang telah diperoleh, sehingga memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian memiliki keakuratan dan keabsahan yang tinggi. Bentuk triangulasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dapat terlihat pada segitiga dibawah ini.



Gambar 3.1 Bentuk Triangulasi dalam Penelitian

Sumber: diolah oleh peneliti (2024)

Pentingnya triangulasi data sumber ini terletak pada upaya untuk menjamin bahwa temuan yang dihasilkan dari penelitian kualitatif sesuai dengan realitas yang ada di lapangan, baik dari sudut pandang peneliti maupun partisipan. Dengan melakukan pengecekan terhadap kebenaran informasi dari berbagai sumber, peneliti dapat memastikan bahwa hasil penelitian yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki kredibilitas yang tinggi.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Selayang Pandang Tentang MTs A

Madrasah Tsanawiyah (MTS) B merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Singosari yang lokasinya tepat di Jalan Masjid No.33, Pangetan, Pagentan, Kec. Singosari. MTs A secara resmi didirikan pada tanggal 1 Juli 1959 / 24 Dzulhijjah 1378 H oleh Alm. KH. Ahmad Nur Salim bersama beberapa kyai sepuh lainnya. Awalnya, madrasah ini diberi nama Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama. Namun, seiring berjalannya waktu dengan berbagai macam momen dan pertimbangan, akhirnya secara sah menjadi Madrasah Tsanawiyah B dengan status Terakreditasi A yang dibina oleh pembina yayasan, Alm. Prof. Dr .KH. Moh. Tholhah Hasan.¹⁰⁶

Kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh MTs A diakui dan dipercaya oleh masyarakat setempat yang dibuktikan dengan kerjasama kultur historis dengan lebih dari 15 pondok pesantren di Singosari. Bahkan beberapa kyai/ pengasuh pondok dari pesantren di Singosari menjadi guru di MTs A. Kepercayaan masyarakat juga ditunjukkan dengan banyaknya orang tua yang memilih MTs A sebagai lembaga belajar putra dan putrinya. Terbukti dengan banyaknya siswa yang jumlahnya mencapai 886 siswa yang terdiri dari 474 perempuan dan 412 Laki-laki. Kualitas pendidikan ini juga tercermin melalui visi dan misi sekolah yang

¹⁰⁶ Profil MTs A dalam <https://www.mtsalmaarif01-sgs.sch.id/> diakses pada 21 Oktober 2024

menyeimbangkan antara kecerdasan secara intelektual serta pengetahuan berbasis islam. Sekolah telah mendesain pembelajaran yang mengkolaborasikan prinsip Ahlussunnah Waljamaah An Nahdliyah dengan kegiatan yang mengarahkan pada kecintaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi. Secara umum, MTs A memiliki tujuan untuk membentuk insan yang beriman, bertakwa, berilmu, berakhlakul karimah, cerdas, terampil, serta cinta tanah air yang berlandaskan Ahlussunnah Wal Jama'ah An Nahdliyah.

Beberapa tujuan lainnya juga memfokuskan penyelenggaraan pendidikan yang memadukan kurikulum Kemenag dan Kemendikbud serta mampu mengembangkan minat dan bakat siswa dan mengikutsertakan dalam event-event kompetisi lokal, regional, dan nasional.¹⁰⁷

Sedangkan secara lebih detail, tujuan MTs A telah terhimpun dalam satu kesatuan visi dan misi. Adapun visi dan misinya meliputi:

Tabel 4.1 Tabel Visi dan Misi MTs A

Visi	Misi
1. Membekali peserta didik menuju terbentuknya insan beriman, bertakwa, berilmu, serta berwawasan Ahlussunnah Waljamaah An Nahdliyah	Terbentuknya insan yang beriman, bertakwa, berilmu, berakhlak karimah, cerdas dan terampil, serta cinta tanah air dengan landasan ajaran Ahlussunnah Wal Jama'ah An Nahdliyah.
2. Mengembangkan nilai-nilai Takwallah, Akhlakul Karimah, dan ajaran Ahlussunnah Waljamaah An Nahdliyah	
3. Mengembangkan kecintaan pada ilmu pengetahuan, teknologi, dan kecakapan serta keterampilan	
4. Mengembangkan nilai-nilai sosial kemasyarakatan dan wawasan kebangsaan	

Sumber : dokumentasi peneliti melalui web sekolah (2024)

¹⁰⁷ Profil MTs A dalam <https://www.mtsalmaarif01-sgs.sch.id/> diakses pada 21 Oktober 2024

Berdasarkan visi dan misi tersebut, MTs A memiliki banyak kegiatan yang mengoptimalkan kemampuan intelektual sekaligus spiritual. Hal ini meliputi kegiatan akademik maupun non akademik seperti literasi, perpustakaan, kegiatan pameran karya siswa, pembinaan SKU, Talim pagi dan ramah anak.¹⁰⁸

2. Selayang Pandang Tentang MTs B

Madrasah Tsanawiyah (MTs) B merupakan salah satu institusi pendidikan Islam di Kabupaten Malang yang menjadi bagian dari Pondok Pesantren B. MTs ini didirikan pada tanggal 3 Januari 1968 oleh Muchammad bin Haji Nuruddin. Beliau adalah seorang tokoh agama yang sebelumnya mendirikan pondok pesantren di wilayah Bululawang. Pendirian MTs ini juga didukung oleh beberapa tokoh masyarakat dan keluarga pendiri, termasuk putra beliau, M. Badruddin Anwar, serta menantunya, Burhanuddin Hamid. Selain itu juga terdapat beberapa tokoh masyarakat lainnya yang turut berperan dalam merintis pembangunan MTs B yakni H. Abdul Manan Ibrahim, Muso Abdul Aziz, Hasyim Alwan, Buadin Hadi Kusuma, Pramu Turmudzi, H. Mahmud, dll.¹⁰⁹

Pondok Pesantren B pertama kali didirikan pada tahun 1942 dan merupakan wujud dedikasi Muchammad bin Haji Nuruddin dalam bidang pendidikan agama Islam. Nama “B” diambil dari singkatan nama pendiri dan ayah beliau, yang secara harfiah berarti “cahaya,” mencerminkan harapan bahwa pesantren ini menjadi sumber penerangan dalam ilmu agama. Pada masa pendudukan Jepang, aktivitas pesantren sempat terhenti, namun kembali berjalan normal pada tahun 1952.

¹⁰⁸ Hasil observasi di MTs A (Singosari, 3 September 2024)

¹⁰⁹ Profil MTs B, diakses melalui <https://mtsannur.sch.id/> pada 20 Oktober 2024

Seiring perkembangan, MTs B terus mengukuhkan perannya dalam mendidik generasi muda di bidang keislaman dan umum. Pada tanggal 31 Desember 1968, gedung madrasah dibangun dengan tiga ruang kelas berukuran 7x7 meter, yang menjadi awal penting dalam perkembangan institusi ini. Selanjutnya, pada tahun 1971, Pondok Pesantren B mengembangkan jenjang pendidikan lainnya, yaitu Taman Kanak-Kanak (TK), Madrasah Ibtida'iyah, dan Madrasah Aliyah. Penambahan ini menjadikan B sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki jenjang pendidikan komprehensif dari tingkat dasar hingga menengah.

Prestasi dan komitmen MTs B dalam menyelenggarakan pendidikan mendapat pengakuan dari pemerintah. Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Malang No. 52/Kep Bapp/73 tertanggal 31 Desember 1973, MTs B terpilih sebagai proyek percontohan madrasah di Kabupaten Malang. Status ini dikenal luas sebagai “Pilot Proyek Pendidikan Pondok Pesantren dan Madrasah BMalang,” yang memperkuat posisi MTs B sebagai model pendidikan pesantren dan madrasah di wilayah tersebut. Pada tahun 1975, untuk menjawab kebutuhan masyarakat tentang pendidikan, MTs B membuka Pendidikan Guru Agama (PGA). Namun, dengan adanya kebijakan dari Kementerian Agama mengenai penyederhanaan struktur pendidikan di bawah naungan Departemen Agama, PGA ini akhirnya dilebur kembali ke dalam Madrasah Tsanawiyah pada tahun 1978-1979.¹¹⁰

Kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh MTs B semakin diakui dengan peningkatan status madrasah ini menjadi “terdaftar” pada tahun 1982 berdasarkan SK Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam Jawa Timur. Kemudian, pada tahun

¹¹⁰ Hasil Observasi di MTs B (Bululawang, 26 September 2024)

1994, status MTs B meningkat menjadi “Diakui” dengan SK dari Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Timur. Komitmen para pengelola yang konsisten mendorong peningkatan mutu pendidikan di madrasah ini berbuah hasil pada tahun 1999, ketika status MTs B ditingkatkan menjadi “disamakan,” dengan no : Wm.06.03pp.03.2115SKP1999, tanggal 14 Januari 1999 oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Timur. Hal ini menegaskan kualitas dan standar pendidikan di MTs B setara dengan institusi lainnya di provinsi tersebut.¹¹¹

MTs B Malang terletak di Jalan Diponegoro IV Bululawang, Kabupaten Malang. Saat ini, MTs B merupakan lembaga pendidikan Islam terakreditasi "A" dengan nomor NPSN 20581206. MTs B memiliki visi untuk membentuk insan madrasah yang berkualitas, shalih dan shalihah, unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi, dan berpegang teguh pada prinsip Ahlussunnah wal Jama'ah. Hal ini dipetakan menjadi visi dan misi berikut.

Tabel 4.2 Tabel Visi dan Misi MTs B

Visi	Misi
Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan insan madrasah berkualitas, sholihin dan sholihat, serta unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan ajaran ahlussunnah waljama'ah.	1. Membentuk kepribadian yang beriman, berilmu, beramal, dan berakhlak mulia. 2. Meningkatkan mutu dan prestasi akademik seluruh warga madrasah. 3. Mendorong kreativitas warga madrasah ke arah yang positif dan berkelanjutan. 4. Menanamkan dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan komputer dan sains.

¹¹¹ Buku Panduan Pendidikan di MTs B (Bululawang, 26 September 2024)

	5. Menciptakan suasana madrasah yang agamis dan bernuansa Islami. 6. Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang menunjang proses pembelajaran. 7. Mengoptimalkan kegiatan pengembangan diri untuk membentuk sikap disiplin, mandiri, dan semangat persaudaraan. 8. Mengembangkan kerjasama dengan pihak eksternal dalam upaya kemajuan madrasah.
--	---

Sumber : Dokumentasi dokumen sekolah di MTs B (2024)

Selanjutnya, setelah memahami sejarah dan profil dari kedua lembaga tersebut, Maka pada bab IV ini, peneliti memaparkan hasil pengambilan data yang dilakukan selama observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

B. Paparan Data

1. Tantangan Yang Dihadapi Oleh Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

Penelitian ini menekankan tentang responsivitas kepala madrasah dalam menanggapi perubahan kurikulum ditinjau dari segi gender. Maka, penting dalam paparan data ini, peneliti menunjukkan tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki di MTs B dan kepala madrasah perempuan di MTs A. Penelitian ini menemukan bahwa peran kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi, tetapi juga pada kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan kebijakan pendidikan yang

dinamis. Dalam konteks ini, berbagai tantangan muncul, baik yang bersifat struktural maupun kultural, yang memengaruhi responsivitas kepala madrasah

a. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

MTs A dipimpin oleh seorang perempuan yakni Dwi Retno Palupi, M.Pd. Beliau menjabat sebagai kepala madrasah selama 3 tahun 3 bulan. Sebagai lulusan dari S2 Pendidikan Matematika dan pengalaman kerjanya menjadi guru sekaligus Waka Kurikulum, membuat Ibu Palupi mendapatkan banyak pengetahuan tentang kurikulum. Hal ini menjadi landasan sekaigus bekal bagi beliau ketika menghadapi perubahan kurikulum saat menjabat sebagai kepala madrasah. Di masa kepemimpinan Bu Palupi, terjadi perubahan kurikulum dari kurikulum 2013 menjadi kurikulum merdeka. Adanya perubahan ini, disambut oleh Bu Palupi dengan kesiapan. Menurutnya, perubahan kurikulum menjadi suatu keniscayaan untuk menciptakan iklim pembelajaran yang lebih baik.

Perubahan kurikulum adalah suatu keniscayaan karena menyesuaikan dengan perkembangan zaman harapannya pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing. Prinsipnya dalam perubahan kurikulum di madrasah memelihara yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik, mengembangkan apa yang sudah ada dengan penyesuaian sesuai kebutuhan. Apabila setiap ada perubahan kurikulum suatu lembaga bisa mengambil peluang tersebut dengan mampu menerapkan secara maksimal, maka perubahan apapun bisa dilaksanakan dengan baik juga.¹¹²

Sebagai kepala madrasah, Ibu Palupi menganggap bahwa perubahan kurikulum sebagai peluang untuk mengevaluasi pembelajaran dengan tepat. Kepala madrasah bersama elemen lainnya seperti guru, siswa dan wali murid bersama-sama belajar untuk mengambil hal yang baik dan meninggalkan yang kurang baik dari kurikulum

¹¹² Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

sebelumnya. Untuk mengoptimalkan hal ini, Ibu Palupi senantiasa menjadikan proses belajar sebagai sarana untuk terus bertumbuh dan berkembang. Pemanfaatan media sosial untuk update informasi selalu dilakukan guna bisa mengikuti perkembangan perubahan dengan maksimal. Awal mula implementasi perubahan kurikulum, disambut dengan proses belajar, baik melalui perintah resmi dari pemerintah atau inisiatif untuk belajar mandiri melalui media sosial.

Saya mendapatkan informasi dari Kemenag dan Kemdikbud. Dari media sosial atau media lain yang membahas tentang perubahan kurikulum. Dari informasi yang saya dapat, saya melakukan update informasi secara kontinu dan mencari informasi lain, baik melalui workshop online atau melalui diskusi diskusi dengan pemangku kepentingan, dan kemudian merencanakan kegiatan untuk persiapan kurikulum baru di madrasah.¹¹³

Profesionalisme Ibu Palupi sebagai kepala Madrasah di MTs A akhirnya berhasil menjadikan madrasah yang dipimpinnya sebagai piloting kurikulum. Hal ini berarti MTs A melaksanakan perubahan kurikulum lebih awal dibandingkan beberapa lembaga lainnya. Menurutnya, keberanian madrasah mengambil keputusan untuk perubahan kurikulum dari kurikulum 2013 menjadi kurikulum merdeka di tahun pertama adalah poin yang sangat baik.

MTs A berani mengambil kesempatan sebagai pelaksana kurikulum merdeka di tahun pertama, tentunya ini merupakan hal yang sangat baik terutama respon dari guru guru yang sangat mendukung dan mau belajar dan menerima hal baru untuk diterapkan.¹¹⁴

Hal ini tentunya menarik. Meskipun Ibu Palupi adalah seorang kepala madrasah perempuan, namun beliau memiliki kemampuan dan pengalaman yang bisa menjadi landasan baginya dalam menghadapi perubahan kurikulum. Ditengah banyaknya stigma bahwa pemimpin perempuan cenderung menggunakan perasaan

¹¹³ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

¹¹⁴ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

daripada ketegasan, tapi Ibu Palupi menjadi contoh bahwa pemimpin perempuan tidak selalu feminin dalam mengambil kebijakan. Namun semua dilandaskan pada inklusivisme. Jika dikaitkan dengan gender, Ibu Palupi menegaskan gender berpengaruh dalam kepemimpinannya sebagai kepala madrasah.

1. Peran Ganda dan Manajemen Kepemimpinan

Sebagai seorang kepala madrasah perempuan, ibu Palupi mendapat tanggung jawab kultural yang mengharuskannya menjalankan peran ganda.

Tantangan pasti ada. Terutama sebagai seorang perempuan harus bisa memanej waktu dengan baik karena mempunyai tanggungjawab di madrasah dan dirumah. Misalnya, saya perlu lebih hati-hati mengatur waktu untuk memastikan bahwa urusan keluarga tetap terjaga sambil menghadapi tuntutan profesional, termasuk ketika ada perubahan kebijakan besar seperti kurikulum baru.¹¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah perempuan berkaitan erat dengan peran ganda yang dijalani. Ibu Palupi tidak hanya bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di madrasah tetapi juga memiliki tanggung jawab yang besar di rumah yakni sebagai ibu atau istri. Sehingga, kemampuan manajemen waktu menjadi aspek penting dalam kepemimpinannya.

2. Persepsi Gender dan Pengambilan Keputusan

Tantangan lainnya yang dialami oleh kepala madrasah perempuan yakni persepsi gender terhadap pengambilan keputusan. Adanya anggapan bahwa perempuan cenderung lebih lembut atau kurang tegas dalam pengambilan keputusan menjadi hambatan tersendiri yang dihadapi oleh kepala madrasah. Apalagi dalam

¹¹⁵ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 16 Oktober 2024)

lingkungan yang belum pernah memiliki kepala madrasah perempuan, upaya ekstra dibutuhkan untuk memperoleh pengakuan dan penerimaan.¹¹⁶ Hal ini menjadi bukti bahwa kepemimpinan perempuan masih harus menghadapi persepsi historis yang dapat mempengaruhi cara pandang kolega dan bawahan

Selain itu, terkadang persepsi bahwa perempuan lebih lembut atau kurang tegas dalam pengambilan keputusan bisa menjadi hambatan, meskipun pada kenyataannya saya berusaha menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dan kepemimpinan tidak bergantung pada gender. Saya juga merasa bahwa perlu usaha lebih untuk mendapatkan pengakuan di lingkungan yang selama ini tidak pernah ada kepala madrasah perempuan. Namun, sebagai perempuan, saya merasa memiliki keuntungan dalam hal empati dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan lebih terbuka. Ketika berhadapan dengan perubahan kurikulum, saya cenderung lebih inklusif dalam mendengar masukan dari para guru, serta lebih sensitif terhadap kebutuhan siswa.¹¹⁷

Hasil wawancara tersebut menyebutkan bahwa Ibu Palupi sebagai kepala madrasah perempuan pertama di MTs A.

Ibu Palupi menjadi kepala madrasah perempuan pertama di MTs A.¹¹⁸ Hal ini tentu tidak mudah bagi Ibu Palupi dalam menjalankan kepemimpinannya. Persepsi dan stereotip bahwa kepala madrasah perempuan kurang tegas atau tidak memiliki kapabilitas kepemimpinan yang “sekuat” laki-laki masih melekat hingga sekarang. Persepsi ini membuat Ibu Palupi merasa harus bekerja lebih keras untuk membuktikan kompetensinya, terutama dalam proses perubahan kurikulum yang membutuhkan keputusan strategis dan adaptabilitas yang tinggi. Tuntutan untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinan ini menambah beban emosional yang mungkin tidak dialami oleh kepala madrasah laki-laki, yang sering kali diasumsikan

¹¹⁶ Hasil observasi di MTs A (Singosari, 3 September 2024)

¹¹⁷ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 16 Oktober 2024)

¹¹⁸ Hasil Observasi di MTs A (Singosari, 3 September 2024)

lebih kompeten dalam posisi kepemimpinan tanpa perlu membuktikan diri secara ekstra.

Walaupun harus berhadapan dengan persepsi gender sebagai tantangan, Ibu Palupi menganggap bahwa posisinya sebagai perempuan juga memberikan keuntungan. Ibu Palupi merasa memiliki keunggulan dalam aspek empati dan komunikasi yang lebih terbuka. Empati dalam hal ini diwujudkan melalui pendekatan yang inklusif ketika menghadapi perubahan kurikulum. Ibu Palupi tidak hanya menetapkan kebijakan secara top-down, tetapi juga membuka ruang diskusi di mana para guru dapat memberikan masukan dan berbagi pengalaman praktis yang dihadapi selama mengajar.

Sebagai perempuan, interaksi saya dengan guru sangatlah baik, dan mempengaruhi cara saya berinteraksi dengan guru, terutama dalam konteks perubahan kurikulum. Sebagai perempuan, saya cenderung lebih fokus pada komunikasi yang kolaboratif dan inklusif. Saya merasa lebih mudah membangun hubungan yang akrab dengan guru, mengetahui kebutuhan mereka, dan menciptakan suasana yang mendukung keterbukaan. Dalam menghadapi perubahan kurikulum, hal ini sangat penting karena guru sering kali merasa cemas atau terbebani dengan perubahan, dan saya berusaha untuk meresponsnya dengan pendekatan yang lebih empatik dan suportif. Ketika ada guru yang merasa kesulitan atau merasa kurang siap dengan perubahan kurikulum, saya berusaha memberikan ruang untuk mendiskusikan kekhawatiran mereka dan mencari solusi bersama. Pendekatan ini, menurut saya, membantu membangun kepercayaan antara saya dan para guru, sehingga proses perubahan kurikulum dapat berjalan lebih lancar dan diterima dengan lebih baik.¹¹⁹

Pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan yang kolaboratif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung dalam proses adaptasi terhadap perubahan. Dengan kedua pendekatan ini, kepemimpinan yang dijalankan oleh

¹¹⁹ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 16 Oktober 2024)

kepala madrasah perempuan tidak hanya fokus pada kebijakan, tetapi juga memperhatikan sisi emosional dan relasi dalam proses perubahan.

Selain dari tantangan gender, tantangan kepala madrasah perempuan berkaitan dengan efektifitas penyampaian kepada guru. Terutama bagi guru senior. Ini turut disampaikan oleh Ibu Nunung, guru IPA yang ada di MTs A.

Kalau, mohon maaf ya, kalau di madrasah kita ini, di madrasah tsanawiyah ini kan lebih banyak guru muda. Mereka kalau ada perubahan itu gasss gitu ya. Tapi dibalik itu, ada juga guru yang tidak lagi muda. Nah itu yang jadi PR tersendiri bagi kepala madrasah untuk mengawal supaya perubahan kumer ini bisa tersampaikan ke beliau-beliau ini. Karena bagi guru yang sangat sangat senior perubahan kurikulum ini nggak mudah, untuk langsung implementasi kumer yang begini modelnya. Kalau di kumer kan diminta fokusnya ke anak. Nah bagi mereka-mereka ini itu mereka kan sudah terdoktrin lama (bahwa pembelajaran itu) center ke guru. Jadi ini akan jadi PR bagi madrasah.¹²⁰

Ibu Nunung mengungkapkan bahwa di madrasah, terutama dengan adanya perbedaan usia dan pengalaman di kalangan guru, tantangan yang dihadapi kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka (Kurmer) adalah bagaimana menyampaikan perubahan tersebut secara efektif kepada guru-guru senior.

Ibu Nunung menekankan bahwa tidak ada indikasi bias atau ketidakadilan dalam pengambilan keputusan kepala madrasah terkait perubahan kurikulum, namun tantangan utamanya adalah bagaimana kepala madrasah mengawal perubahan ini agar dapat diterima oleh semua guru, terutama yang lebih senior. Bagi mereka, perubahan kurikulum membutuhkan pendekatan khusus, karena mereka telah lama beradaptasi dengan metode yang berbeda. Ini menjadi PR (pekerjaan rumah) bagi madrasah untuk memastikan bahwa semua guru, baik yang muda

¹⁶ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

maupun senior, dapat beradaptasi dan menerapkan Kurikulum Merdeka secara efektif.

Sebagai kepala madrasah pertama, peneliti tertarik untuk meninjau kriteria pemilihan kepala madrasah di MTs A. Maka, peneliti melakukan wawancara dengan Pak Basuki sebagai pemimpin Yayasan. Pak Basuki menjelaskan bahwa proses pemilihan kepala madrasah di yayasan dilakukan dengan mekanisme yang cukup komprehensif.

Jadi untuk pemilihan kepala madrasah di yayasan sesuai dengan kewenangan yayasan, yaitu yayasan mengangkat kepala madrasah itu dengan masa kerja 4 tahun. Itu prosesnya (begini). Pertama itu calonnya dipilih oleh guru di sekolah masing-masing lalu diajukan ke yayasan. Lalu diadakan tes kelayakan dan kepatutan. Yang pertama, kelayakan. Sudah layak semua karena sudah ada aturannya minimal S1 kan ya, terus masa kerja juga sampai 15 tahun layak. Nah yang kepatutan ini yang baru diuji. Hasil (tes) kepatutan itu (menunjukkan) apakah (seseorang) patut menjadi kepala madrasah disini, contohnya kelayakan, kepribadian. Itu kan dinilai sendiri. Dan biasanya dalam tes kepatutan ini kita mengadakan kepatutan-kelayakan gitu. Intinya ya ada tes begitu, meskipun misalnya di dalam suara di sekolah itu (dapat) suara terbanyak, tapi ndak harus jadi kepala. Nah ini yang menentukan kepala tetap dari forum pleno yayasan.¹²¹

Meskipun ada pemungutan suara di tingkat sekolah, Pak Basuki menekankan bahwa suara terbanyak tidak selalu menjamin seseorang akan terpilih sebagai kepala madrasah. Keputusan akhir berada di tangan forum pleno yayasan, yang terdiri dari dewan pembina, dewan pengawas, dan dewan pengurus. Mereka menilai secara menyeluruh, tidak hanya berdasarkan popularitas di sekolah, tetapi juga mempertimbangkan rencana jangka panjang dan kemampuan calon dalam mengembangkan madrasah selama masa jabatan 4 tahun tersebut.

Ya kepatutan tadi itu. Berarti yang paling utama itu kepatutan dan kepribadian. Kalau kelayakan mungkin bisa semua. Ya kelayakan dan

¹²¹ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

kepribadian. Dan tidak harus kepala itu diambil dari suara terbanyak. Nah ini kadang-kadang itu mereka (calon kepala sekolah) itu yang suara terbanyak (bingung) loh kok gak, kok begitu? Nah ini jadinya (keputusan) tetap yayasan. Tapi yayasan bukan ditentukan oleh seorang, lewat pleno. Jadi pleno itu (diputuskan) dari dewan pembina terus dewan pengawas dan dewan pengurus. Jadi kadang-kadang kan setelah selesai agak lama gitu. Kenapa? Dengan pertimbangan kita menginjakkan jabatan 4 tahun ke depan? Apa langkah kedepannya itu, mengembangkan. Dan selama ini, mungkin di era yang pemilihan yang sekarang ini mungkin semua agak semangat semua. Jadi artinya itu mulai waktu pertama diangkat sampai mau habis itu ternyata semangatnya masih sama. Ndak anu (merosot semangatnya).¹²²

Pak Basuki menjelaskan bahwa dalam proses pemilihan kepala madrasah di yayasan, tidak ada perbedaan atau preferensi berdasarkan jenis kelamin, apakah laki-laki atau perempuan. Yang menjadi pertimbangan utama yayasan adalah kemampuan calon kepala madrasah untuk melaksanakan dan mengembangkan karakter yayasan, yang berpedoman pada empat pilar yayasan: kebersamaan, kerukunan, kejujuran, dan keikhlasan. Selama calon kepala madrasah mampu menerapkan nilai-nilai ini, serta bisa mengembangkan sekolah sesuai dengan karakter keislaman, keindonesiaan, dan kecendekiaan, maka mereka dianggap layak memimpin, tanpa memandang gender.

Yang penting kepala sekolah itu bisa melaksanakan sesuai dengan karakter yayasan. Bisa melaksanakan 4 pilar yayasan. Kebersamaan, kerukunan, kejujuran, keikhlasan.

Selama itu masih (menerapkan). Itu termasuk pokoknya di situ kan. Pokoknya itu. Terus juga bisa mengembangkan sekolah sesuai dengan karakter keislaman keindonesiaan dan kecendekiaan. Enggak membedakan itu. Makanya waktu kemarin terjadi kan gak mbedakan. Tapi yang namanya pilihan tetap ada saja, misalnya orangnya enggak terpilih, kadang-kadang itu merasa kok (hasilnya begitu). Padahal yayasan bebas. Nggak ada intervensi dari calon. Bebas semuanya dan objektif. Enggak ada istilah itu masih keluarga, gitu.¹²³

¹²² H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

¹²³ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

Pak Basuki juga menegaskan bahwa proses pemilihan ini dilakukan secara objektif dan bebas, tanpa intervensi dari calon kepala madrasah atau adanya nepotisme. Yayasan tidak membedakan calon berdasarkan hubungan keluarga atau latar belakang lainnya, melainkan berdasarkan kelayakan dan kepatutan. Namun, ia mengakui bahwa terkadang ada calon yang merasa kecewa jika tidak terpilih, meskipun proses pemilihan sudah dilakukan secara adil dan transparan.

b. Tantangan Kepala Madrasah Laki-laki di MTs B

MTs B berdiri sejak tahun 1968 dan telah beroperasi selama 54 tahun hingga tahun 2024, dengan jumlah siswa saat ini sekitar 500 orang yang tersebar di tingkat 7, 8, dan 9. Sistem pembelajaran di MTs B memisahkan siswa putra dan putri, mengikuti prinsip madrasah berbasis pesantren. Sebagai ketua sub rayon, MTs B memiliki 17 anggota, mencerminkan peran aktifnya dalam jaringan madrasah lokal dan kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, karena terintegrasi dengan pesantren, maka sekitar 80-90% siswa tinggal di asrama. Dengan keseluruhan jumlah siswa mencapai 500 siswa. Jumlah ini terbagi menjadi empat asrama untuk santri putri dan dua asrama untuk santri putra. Hampir seluruh siswa yang menempuh pendidikan di sini tinggal di pesantren, dengan beberapa santri berasal dari pesantren luar MTs B, meskipun jumlahnya relatif kecil.¹²⁴

Bapak Imam selaku informan dalam penelitian ini mulai menjabat sebagai Kepala Madrasah MTs B sejak tahun 2022. Sebelum menduduki posisi ini, beliau memiliki pengalaman sebagai Kepala Laboratorium di MTs B serta menjabat sebagai Staff Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana di lembaga

¹²⁴ Hasil Observasi di MTs B (Bululawang, 26 September 2024)

yang sama. Dengan pengalaman yang mendalam di bidang pendidikan dan pengelolaan infrastruktur madrasah, Bapak Imam memiliki perspektif yang strategis dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan di MTs B.

Sedangkan, dalam menanggapi perubahan Kurikulum Merdeka, Bapak Imam sebagai Kepala Madrasah MTs B menunjukkan sikap responsif dan kesiapan institusional. Beliau menjelaskan bahwa perubahan kurikulum yang diterapkan oleh pemerintah telah mulai dirintis sejak tiga tahun yang lalu melalui proyek Kurikulum Merdeka, atau yang dikenal sebagai "kurmer." Bapak Imam berpendapat bahwa meskipun MTs B baru saja menerapkan kurikulum merdeka di tahun ini, namun konsep pembelajarannya selama ini sebenarnya sudah mengarah pada apa yang ada di Kurikulum Merdeka.

Kurikulum yang dilaksanakan di madrasah pastinya mengikuti kurikulum yang telah diberikan oleh pemerintah sejak 3 tahun yang lalu. Jadi proyek kurmer sudah mulai dijalankan. Sehingga pada tahun ini kurmer dapat diterapkan meskipun nantinya pasti akan ada revisi yang akan berdampak pada pembelajaran di kelas. Jadi kurikulum yang ada di madrasah ini sebenarnya sudah sangat menunjang sekali ya dan mensupport kurikulum nasional. Tapi kami juga ada kurikulum internal yang direalisasikan dengan adanya (pembentukan) kelas pilihan.¹²⁵

Bapak Imam menyoroti bahwa MTs B telah mempersiapkan diri bahkan sebelum penerapan resmi Kurikulum Merdeka, melalui pengembangan program kelas pilihan yang dikenal dengan konsep QSL (Qur'an, Sains, Learning). Program ini mencakup tiga jenis kelas:

- a. Kelas Qur'an – difokuskan pada tahfidz atau penghafalan Al-Qur'an, untuk mengembangkan keterampilan keagamaan siswa.

¹²⁵ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

- b. Kelas Sains – disiapkan bagi siswa yang berencana melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi dengan fokus pada jurusan sains.
- c. Kelas Reguler (Learning) – merupakan kelas umum yang mengakomodasi siswa dengan pendekatan yang lebih menyeluruh.

Bapak Imam menjelaskan bahwa program QSL (Qur'an, Sains, Learning) di MTs B memiliki perbedaan signifikan dibandingkan dengan kurikulum reguler sebelumnya. Program ini tidak hanya fokus pada pengembangan keterampilan khusus, tetapi juga menerapkan modul ajar yang dikembangkan secara mandiri oleh para guru. Dengan adanya kurikulum yang dirancang sendiri ini, MTs B mampu menyediakan pendidikan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan siswa, terutama di bidang tahfidz Al-Qur'an, sains, dan pembelajaran umum.

Jadi begini, kita yang berbeda ya. Berbeda dengan MTs lain, sejak 3 tahun lalu sebelum ada kurmer itu kita sudah menyiapkan QSL. Kelas Qur'an, Kelas Sains dan Kelas Learning. Jadi, Kelas Qur'an itu kelas tahfidz. Sains ini disiapkan khusus untuk siswa yang melanjutkan ke tingkat atas (jurusan sains), kemudian kelas reguler atau kelas biasa. Kemudian setelah muncul informasi tadi (perubahan kurikulum), kita tidak terlalu (kesulitan), sehingga kita bisa merespon dengan baik. Kita sudah siap.¹²⁶

Sedangkan untuk implementasinya, MTs B baru memulai implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat kelas 7. Kelas 8 dan 9 masih menggunakan Kurikulum 2013 (Kurtilas), mengikuti pedoman bertahap yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini menunjukkan adanya pendekatan bertahap dalam penerapan kurikulum baru, di mana kelas yang lebih tinggi tetap mengikuti kurikulum lama untuk memastikan perubahan yang lancar dan meminimalisasi gangguan dalam proses belajar-mengajar.

¹²⁶ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

Sebagai upaya memperdalam dan memperluas pemahamannya tentang kurikulum terbaru, Informasi terkait perubahan kurikulum mayoritas didapatkan oleh Bapak Imam dari berbagai sumber media, serta komunikasi yang terjalin dengan Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan melalui grup WhatsApp.

Kayaknya dari media. Yang paling banyak itu dari media atau dari informasi yang didapat dari kementrian Agama dan Dinas melalui whatsapp grupnya. Jadi ada informasi, mulai dari semacam seminar atau realisasi terkait informasi kebijakan pemerintah Yang paling banyak dari sana.¹²⁷

Dalam grup tersebut, Bapak Imam mendapatkan berbagai pembaruan kebijakan, informasi seminar, dan realisasi kebijakan pendidikan yang dibagikan secara rutin. Media komunikasi ini berperan penting dalam memperbaharui pemahaman kepala madrasah dan guru mengenai perubahan kurikulum serta memberikan panduan terkait implementasi kebijakan baru di sekolah. Meskipun segala upaya sudah dipersiapkan dengan baik, Namun Bapak Imam juga sering menghadapi tantangan.

Tantangannya, ya karena baru. Hal yang baru biasanya tidak semuanya mampu menyerap. Itu kan ada sebagian yang fast response ada yang slow response. Ya itulah yang membedakan. Terkadang ada yang mudah menerima karena beliau juga pengguna aktif medsos. Ada juga yang beberapa kali informasi itu datang baru nyampai. Intinya disitu. Jadi kita tidak bisa (meimplementasikan) secara serentak.¹²⁸

Bapak Imam mengidentifikasi tantangan utama yang muncul disebabkan oleh perbedaan kemampuan adaptasi di kalangan guru. Karena perubahan kurikulum ini masih baru, tidak semua guru dapat dengan cepat memahami dan menerapkan pembaruan yang ada. Bapak Imam mencatat bahwa sebagian guru menunjukkan respons cepat dalam menyerap perubahan, terutama mereka yang aktif

¹²⁷ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

¹²⁸ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

menggunakan media sosial dan memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi terbaru. Sebaliknya, ada juga guru yang membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi karena keterbatasan dalam menerima informasi secara cepat, yang menyebabkan proses implementasi tidak bisa dilakukan secara serentak di seluruh kelas. Hal ini juga disampaikan oleh Pak Kamil selaku sekretaris Yayasan di MTs

B.

Ya tantangannya, ini di B ini termasuk yayasan lama. Jadi ada beberapa pengajar atau pendidik ini yang masih ada dan pendidik atau guru-guru yang lama itu kan tidak terlalu mengikuti medsos sehingga badan tidak mudah, tidak mudah langsung menerima ya. Jadi intinya memang ada hambatan tapi bukan hambatan yang sangat berat sekali, tidak. Hambatannya ya kadang-kadang solusinya ya memberi pemahaman tentang hal yang baru. Beberapa pengajar lama itu kadang-kadang masih terbawa dengan metodenya. Walau berkali-kali disampaikan kadang-kadang kembali lagi, kembali lagi. Ya namanya yayasan kita kan tenaga kan sudah tua. Paling tua di Bini. Paling tua di antara yang lain, sehingga guru-gurunya ada beberapa yang masih aktif karena merasa mengabdikan semenjak beliau ada di MTs ini. Jadi itu.¹²⁹

Diferensiasi usia menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi perubahan kurikulum baru. Bagi guru senior, cenderung lebih suka menggunakan metode lama dan sedikit terpapar sosial media, sehingga informasi yang diterima juga lebih sedikit. Ini berbeda dengan guru baru yang lebih cepat dalam proses adaptasi dan terbuka terkait teknologi sehingga informasi yang didapat juga lebih banyak.

Selain tantangan teknis, Bapak Imam selaku kepala madrasah juga menghadapi tekanan kultural. Menurutnya, gender memiliki pengaruh terhadap pendekatan kepemimpinan yang dilakukan. Kepala madrasah laki-laki sering menghadapi tantangan berupa persepsi dan ekspektasi tertentu terhadap gaya kepemimpinan. Sebelum mengulas lebih dalam tentang tantangan gender yang

¹²⁹ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

harus dihadapi oleh Bapak Imam, peneliti menemukan data yang menarik. MTs B merupakan Madrasah yang keseluruhan guru dan stafnya berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dapat terlihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.3 Struktur Organisasi di MTs B Tahun 2024

No	Nama	Jabatan
1.	Imam Fathur Rahman, S.Si	Kepala Madrasah
2.	Mat Sholeh, M.Pd	Wakil Madrasah
3.	Muhammad Ma'ruf, M.Pd	Wakil Bidang Kurikulum
4.	M. Sulthoni Farhan, S.Pd	Wakil Bidang Kesiswaan
5.	Ahmad Baihaqi, S.Pd	Wakil Bidang Sarana
6.	Wildan Nasrullah, S.Pd	Humas
7.	Mufid Anwar, S.Pd	Kaur. Tata Usaha
8.	Puguh Setiawan, S.Pd	Ketua Lab IPA
9.	Muhammad Bakhrur Rizki, S.Pd	Ketua Lab Komputer
10.	Drs. Suwarno	Ketua Perpustakaan
11.	Heru Yulianto, M.Pd	Ketua UKS
12.	Hatta Hilmi, S.Pd	Ketua Bimbingan Konseling

Sumber: Dokumentasi dokumen di MTs B (2024)

Keseluruhan nama pada struktur organisasi tersebut yakni laki-laki. Selain itu, jenis kelamin guru juga keseluruhan laki-laki.

Tabel 4.4 Data Pendidikan Tenaga Pendidik dan Non Kependidikan

No	Pendidikan	Laki-Laki	Perempuan
1	Sarjana S2	28	-
2	Sarjana S1	9	-
3	Diploma dan SLTA Sederajat	-	-
Jumlah		37	-

Sumber: Dokumentasi dokumen di MTs B (2024)

Mengacu pada tabel tersebut baik kepala madrasah, guru dan staf secara keseluruhan dipimpin oleh laki-laki. Hal yang menarik pada data penelitian ini, dimana sebagian besar jumlah siswa ternyata perempuan. Berikut ini tabel jumlah siswa yang ada di MTs B.

Tabel 4.5 Jumlah Siswa di MTs B Tahun Ajaran 2024/2025

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	163
2	Perempuan	262

Sumber: Dokumentasi dokumen di MTs B (2024)

Jenis kelamin seluruh guru yakni laki-laki, namun siswanya didominasi oleh perempuan ini membuat peneliti tertarik untuk mengkaji secara lebih mendalam. Menurut Pak Kamil, adanya fenomena ini tidak lepas dari sejarah awal berdirinya MTs B.

Ini kalau bahasanya pendiri dan pengasuh ya. Pendirinya itu kan Mbah Kyai Anwar Nur. Sekitar tahun 1932, atau berapa itu, beliau sudah hadir lalu datang ke Bululawang. Awalnya kan (berupa) mushola kecil kemudian setelahnya mulai tahun 1968 itu mulai merintis pendidikan formal. Nah karena beliau itu juga santri salaf, pada saat itu beliau kepingin menerapkan sesuai yang ada di ajaran agama ya. Jadi intinya untuk kita belajar mengurangi... Kita tidak bisa lepas dari dari hal- hal yang bersifat mudharat ya kayak bahaya, misalnya pandangannya kan menjaga mata gitu ya. Istilahnya kita mengurangi maksiat. Nah karena orang menuntut ilmu itu kalau banyak maksiat, berdasarkan wasiat beliau ya, kalau kita banyak maksiat itu ilmu tidak mudah masuk. Jadi kalau dihitung-hitung lagi itu sampai hari ini itu fatwa itu digunakan. Jadi kalau besok sampai kapanpun, kalau sekolah ini tetap seperti ini, harus harus dilestarikan. Karena begini, ini bahaya ya. Penyelenggara pendidikan itu sama seperti orang yang memiliki pengusaha besar. Bisa jadi orang itu perusahaannya besar belum tentu untung atau malah bangkrut ya. Jadi intinya kalau nanti mendirikan yayasan, di situ anak-anak ternyata jadi ajang anak-anak itu menjadi sarana maksiat. Itu bisa jadi kata pengasuh ini jadi mali entruk dosa maneh. Begitu dawuhnya beliau. Jadi itu akhirnya *halale karo dusone akehan dusone lak mali rugi*. Salah wis soro ngedekno yayasan tapi kita menghimpun orang belajar agama tapi tambah rugi karena apa? Ternyata kita enggak ngawasi sampai hal-hal syari'at yang paling dasar yaitu menjaga hubungan antara laki-laki dan perempuan. Jadi itu dawuh beliau sehingga semua putra putri, cucu beliau yang hari ini memiliki lembaga pendidikan itu hampir sama semuanya melakukan fatwa beliau. Termasuk selain di Bululawang, di Lumajang itu juga ada. Ya sama putra putri. Itu ada B4 Lumajang.¹³⁰

¹³⁰ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Dari wawancara dengan Pak Kamil, terlihat bahwa fenomena seluruh guru laki-laki di MTs B, sementara mayoritas siswanya perempuan, memiliki keterkaitan dengan sejarah pendirian dan filosofi lembaga tersebut. Pendirinya, Mbah Kyai Anwar Nur, memiliki latar belakang sebagai santri salaf yang sangat menekankan pada pentingnya menjaga hubungan antara laki-laki dan perempuan dalam konteks pendidikan, terutama untuk mencegah maksiat dan menjaga kesucian proses belajar-mengajar.

Pak Kamil menjelaskan bahwa berdasarkan wasiat pendiri, banyaknya maksiat dapat menghambat masuknya ilmu ke dalam diri seseorang. Oleh karena itu, fatwa yang diberikan sejak tahun 1968 tersebut mengharuskan pengelolaan sekolah tetap mengikuti prinsip menjaga interaksi antara laki-laki dan perempuan melalui pemisahan tempat belajar antara siswa laki-laki dan perempuan.

Di yayasan B itu, saat ini ada 2 lembaga, formal dan non formal. Pondok pesantren putra dan putri. Nah ini baru berjalan beberapa tahun ini. Sebelumnya, itu ada istilah YP3 (Yayasa Pendidikan Pondok Pesantren) Byang meliputi ada lembaga Mts, MI, MA, SMP, SMA. Nah seiring berjalannya waktu yayasan ini dibagi ke wilayah masing-masing wilayah B1, B2, dan B3. Kebetulan MTs ini ada di wilayah B1 tapi tidak menutup kemungkinan semuanya masih komunikasi misalkan ada isu-isu atau ada informasi terkait masalah kurikulum baru. Biasanya kan kita juga menanyakan di lembaga-lembaga yang lain. Saya tanyakan bagaimana kesiapan dari MTs. Kayaknya sudah mulai mengawali (implementasi Kurikulum Merdeka), mengikuti. Yang lain kayaknya juga hampir sama.¹³¹

Jadi gedung untuk laki-laki dan perempuan yang sekolah di MTs B ini terpisah. Sebagian besar siswa juga tinggal di pondok pesantren. Pak Imam sebagai kepala madrasah laki-laki menyampaikan hampir 80% jumlah siswa yang sekolah di MTs

¹³¹ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

B tinggal di pondok pesantren milik madrasah. Kalaupun ada yang tinggal diluar pondok, itupun hanya sedikit.

Rata-rata hampir 90% itu mondok, atau mungkin 80%, itu kan begini... Di B1 ini kan pondok putrinya ada 4, ya. Jadi ada 4 asrama yang berbeda. Pondok putra itu ada 2 (asrama). Hampir semua siswa yang ada disini (tinggalnya) di pesantren. Dan ada sebagian yang dari pesantren luar B1, misalnya dari B3, tetapi persentasenya hanya sedikit.¹³²

Pak Kamil menegaskan bahwa tradisi berupa pemisahan siswa laki-laki dan perempuan yang dijalani saat ini didasarkan pada wasiat Mbah Kyai Anwar Nur sebagai pendiri sekolah. Wasiat tersebut menekankan pentingnya menjaga moralitas dan pengendalian diri di usia remaja.

1-2. Namanya anak-anak yang pernah aja komen seperti itu. Kembali lagi, yang kita jalani hari ini kan mengikuti jejak atau wasiat Mbah Kyai. Kadang-kadang kan kita lihat anak-anak yang sudah lulus itu ya? Karena mbak kyai begini mungkin ya ini kita cuma mengira-ngira. Usia usia yang paling rawan itu ketika anak usia sekolah SMP umur 12 tahun ke atas sampai umur 17 itu kan anak-anak masih, namanya anak, itu kan datang masih nafsunya masih bisa menguasai akalunya. Jadi kebanyakan nafsunya menguasai akalunya, sehingga kadang-kadang dia itu enggak mikir panjang dengan akalunya. Jadi kadang-kadang kalah sama nafsunya. Jadi anak-anak seusia itu kan tujuannya di pondok kan salah satu diantaranya untuk melatih anak-anak untuk menghindari atau menjaga agar nafsunya bisa terkendali sehingga anak-anak di pondok terpisah. Satu. Yang kedua, diajari puasa. Terus diajari pergaulan yang tidak umum, tidak bebas di luar. Sehingga nanti ketika anak-anak itu sudah lulus Aliyah atau SMA, anak-anak kan sudah bisa pengendalian nafsunya itu kan lebih baik dibandingkan dengan umur usia sebelumnya. Saat itu karena lulus ada yang mungkin pulang menjadi guru ngaji. Mungkin ada yang melanjutkan ke perguruan tinggi setelah dari MA. Ya itu karena kan sudah usianya. Kan sudah dewasa matang sehingga dia bisa membedakan, tahu orang tuanya sengsara mencari mencari biaya. Dia mulai bisa mikir. Masa dia harus senang-senang. Nah kalau usia-usia masih ini kita lihat apalagi jaman jaman sekarang kita lihat di medsos kejadian-kejadian yang miris. Kita berupaya untuk itu. Ya mungkin dawuhnya Mbah Kyai saat itu itu hari ini kita bisa terjemahkan seperti itu.¹³³

¹³² Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

¹³³ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Pak Kamil menjelaskan bahwa di usia remaja, yaitu antara 12 hingga 17 tahun, siswa sering kali berada di fase di mana nafsu dan keinginan mereka lebih mendominasi daripada akal dan pertimbangan yang matang. Inilah mengapa pengaturan yang ketat dalam hal pemisahan gender di lingkungan pendidikan sangat penting. Siswa laki-laki dan perempuan dipisahkan, dan peran guru laki-laki dianggap lebih sesuai dengan upaya untuk menjaga pengendalian moral para siswa.

Seandainya ada, seandainya seperti itu, ini terkait juga sumber daya dan sumber dana. Kalau gitu kan berarti jumlah gurunya berarti harus 2 kali lipat. Kemudian tempatnya pun harus (ada). Kantornya pun harus 2. Maksudnya untuk pergantian itu kan ya harus beda kantor. Sehingga mungkin itu ya dari awal hanya ada guru laki-laki saja tidak ada guru putri. Jadi begitu.¹³⁴

Menurut Pak Kamil, alasan tidak adanya guru perempuan dikarenakan keterbatasan dan penghambatan biaya operasional sekolah. Jika sekolah merekrut guru perempuan, maka sekolah juga harus membangun 2 kantor yang memisahkan antara guru laki-laki dan perempuan. Apabila siswa putri diajar oleh guru putri, dan siswa putra diajar oleh guru putra, ini berarti jumlah guru harus bertambah banyak. Hal ini tentunya juga harus mengeluarkan sumber dana lebih banyak.

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menyimpulkan ada beberapa tahapan yang digunakan dalam pemilihan kepala madrasah dari awal berdiri hingga saat ini.

1. Tahap Awal Pemilihan Kepala Madrasah

Pada periode awal, kepala madrasah ditunjuk langsung oleh Mbah Kyai dari kalangan keluarga atau santri-santri terdekat yang telah lama belajar dan berinteraksi dengan beliau. Mereka dianggap paling memahami visi lembaga, yakni

¹³⁴ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

untuk mencetak siswa-siswi yang sholeh dan sholehah sesuai ajaran agama yang dianut.

Yang dulu, kalau yang dulu itu, awal-awal itu, beliau anu Mbah Kyai sendika dawuh menunjuk siapa di antara putra beliau yang saat itu diberi mandat untuk memegang MTs. Pada saat itu belum ada SMA, belum ada Aliyah ya. Jadi kemudian setelah beberapa tahun kemudian siapa yang nanti akan memegang Aliyah pada waktu itu. Baru setelah di sekitar sebelum 2000 itu ada SMP. Setelah tahun 2000 baru ada SMA. SMK barusan, belum (lama). Di dalam 10 tahun terakhir ini. Jadi belum lama. Kepemimpinan kepala madrasah awal-awal ya dari langsung dari pengasuh, pengasuh pondok itu. Biasanya siapa yang (memenuhi) beberapa kriteria. Beliau itu satu, memang asli santri, santri mbah kyai yang otomatis kan semuanya tahu ya. Jadi apa visinya Mbah Kyai akan tahu Monggo nderek nyetak sholihin sholihat, jadi itu visinya Mbah Kyai. Jadi intinya semua lembaga yang ada di Bini visinya sama. Ini kepala dari satu lembaga ke lembaga yang lain ini (yeng menunjuk) Mbah Kyai.¹³⁵

Kepemimpinan Berjenjang: Penunjukan ini juga mengikuti kebutuhan yang berkembang. Ketika lembaga seperti MTs (Madrasah Tsanawiyah) pertama kali berdiri, penunjukan kepala madrasah hanya fokus pada MTs, karena belum ada jenjang SMA, SMK, atau MA (Madrasah Aliyah) pada saat itu. Seiring dengan berkembangnya lembaga, penunjukan kepala untuk jenjang yang lebih tinggi seperti MA dan SMA juga dilakukan secara serupa.

2. Perkembangan Menuju Pemilihan yang Lebih Profesional

Kaderisasi dan Pemilihan Berbasis Kriteria: Di masa-masa selanjutnya, kaderisasi mulai diterapkan. Kepala madrasah yang sudah menjabat akan melatih atau mencari kandidat potensial yang dianggap layak untuk melanjutkan kepemimpinan.

Kemudian biasanya kepala yang pertama ini berikutnya mengkader lagi siapa yang nanti cocok yang bisa menggantikan. (Penunjukan) kepala berikutnya seperti itu.¹³⁶

¹³⁵ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

¹³⁶ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Kandidat ini biasanya dipilih dari kalangan santri alumni yang sudah lama berinteraksi dengan Mbah Kyai atau para pengasuh pondok.

3. Proses Seleksi Modern

Di periode keenam, yaitu yang terjadi baru-baru ini, proses pemilihan kepala madrasah telah menjadi lebih modern dan profesional. Kini, kepala madrasah tidak lagi hanya berasal dari kalangan keluarga atau kerabat dekat. Sebaliknya, pemilihan didasarkan pada kemampuan manajemen dan kapasitas individu yang diidentifikasi melalui serangkaian seleksi.

Nah, di periode yang terakhir, yang terakhir ini, maksudnya periode yang keenam ini di MTs ini sudah semi modern, jadi kepala itu bukan dari kalangan keluarga. Tapi ya santri alumni yang dipandang beliau itu mampu untuk menjalankan, melaksanakan manajemen di madrasah. Jadi melalui beberapa interview dari yayasan juga ya. Jadi kepala itu tidak (yang) langsung. Tidak langsung beliau itu punya link langsung daftar jadi kepala, tidak. Jadi melalui beberapa proses yang mana proses itu juga melibatkan akademisi dan melibatkan konsultan pendidikan untuk dijadikan pertimbangan. Kira-kira di antara sekian orang itu mana yang dibidik kira-kira nanti bisa menjawab jadi kepala itu juga melalui pertimbangan-pertimbangan itu. Sehingga kita mengikuti sekolah lain ya. Kan sekarang sudah seperti itu. Enggak ada lagi karena orang dekat, karena ini putra atau karena ini cucu bisa jadi kepala tidak. Jadi sekarang kita ke arah yang lebih profesional. Jadi seperti itu.¹³⁷

Pak Kamil menekankan bahwa perubahan ini terjadi karena yayasan B ingin mengikuti perkembangan dunia pendidikan yang lebih profesional. Kepemimpinan madrasah tidak lagi ditentukan oleh hubungan keluarga, melainkan melalui proses seleksi yang objektif dan berdasarkan kemampuan calon untuk memenuhi standar manajemen dan pendidikan modern.

¹³⁷ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Batasan-batasan interaksi antara laki-laki dan perempuan, termasuk di antara guru-guru dan staf di lembaga pendidikan khawatir memicu situasi yang tidak diinginkan.

Ada saja. Biasanya ada yang berkomentar, ada beberapa pertanyaan itu dari wali. Kayaknya dari wali santri. Wali santri yang menyekolahkan anaknya di An Nur. Di MTs ataupun di SMK. Tanya kok gak pernah ada kepala perempuan? Lah kalau ada kepala perempuan (sedangkan) gurunya laki-laki, kira-kira apakah enggak digoda guru-gurunya? Jadi seperti itu. Itu gurauan ya. Itu termasuk dawuhnya Mbah Kyai. “Guru itu kan digugu lan ditiru. Kalau guru-guru itu di kantor kumpul guyon, kira-kira engkok di kelas nyempekno pelajaran kira-kira muride nyonto apa enggak lek ngerti gurune keplak keplakan. Gurun surung-surungan. Gurune ngomong lanang wedhok. Padahal lanang wedhok iku suara ae aurat.”¹³⁸

Prinsip yang dijunjung tinggi oleh Mbah Kyai adalah Guru sebagai teladan (“digugu lan ditiru”), artinya perilaku guru akan ditiru oleh siswa. Pak Kamil menjelaskan misalnya antara guru laki-laki dan perempuan bercanda di kantor, dikhawatirkan akan berdampak buruk pada siswa di kelas. Khawatir ini mungkin akan ditiru oleh siswa. Wasiat ini menekankan pentingnya menjaga perilaku guru agar sesuai dengan norma agama, dan pemisahan gender adalah salah satu cara untuk menjaga kehormatan profesi guru.

Itu dawuhnya Mbah Kyai seperti itu. Nah sehingga kita memberikan pemahaman ya. Jadi orang-orang yang belum tahu akhirnya saya tahu. Oh ternyata Bdi situ ya bedanya. Jadi orangnya akhirnya tahu Bitu hargamati harus laki-laki perempuan (belajar) terpisah. Ya itu tadi kembalinya. Kami menyampaikan ke orang-orang yang belum tahu itu daripada kita bangkrut, kita rugi lebih baik tidak kita jalankan. Nggak sumbut. Bahasanya gitu. Nanti kita soro soro, kita berat-berat akhirnya nanti kita gak oleh op-opo. Gak oleh pahala malah oleh duso. Gitu itu bahasanya Mbah Kyai gitu. Sehingga kami jika ada pertanyaan pun kita jawab dengan nijak. Karena, satu, gurunya. Ini kan laki-laki semua. Kalau seandainya perempuan, kalau di pondok putri, kepalanya ya putri. Jadi gitu.¹³⁹

¹³⁸ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

¹³⁹ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Lebih jauh lagi, keputusan ini terkait tanggung jawab agama, di mana pendidikan yang tidak sesuai syariat bisa membawa dosa daripada pahala.

Kayaknya tetap menjadi nomor satu yang ini. Khusus untuk anak-anak. Karena kan guru-gurunya semuanya juga laki-laki kecuali di pondok loh. Di pondok ya tetap kepalanya ya (bisa perempuan). Tapi selain dari itu, kita tidak membedakan ya masalah kemampuan akal atau kinerja dari entah itu guru laki-laki atau guru perempuan yang ada di pondok. Kita tidak membedakan itu. Cuma untuk hal-hal tertentu yang bersifat, kayak di... Mayoritas kita kan gurunya, bukan mayoritas sih, semuanya laki-laki jadi tidak mungkin kepalanya perempuan. Tapi kalau untuk untuk hal-hal tertentu bisa. Contohnya misalnya kayak guru kita hadirkan, workshop. Pematerinya wanita. Boleh. Terus ada pelatihan atau bimtek ya boleh. Seperti itu boleh, tetap menerima, begitu.¹⁴⁰

Pak Kamil menegaskan bahwa yayasan tidak membedakan kemampuan intelektual atau kinerja berdasarkan gender, baik untuk guru laki-laki maupun perempuan. Namun, karena semua guru di madrasah adalah laki-laki, kepala madrasah juga dipilih dari kalangan laki-laki untuk menjaga keselarasan dengan struktur yang ada. Meskipun kepala madrasah perempuan belum menjadi pertimbangan, untuk kegiatan lain seperti workshop, pelatihan, atau bimbingan teknis (bimtek), pemateri perempuan diperbolehkan dan diterima. Ini menunjukkan bahwa, meski ada pembatasan dalam posisi kepemimpinan formal, peran perempuan tetap dihargai dan diakomodasi dalam konteks kegiatan pendidikan lainnya.

Karena latar belakang inilah, kepala Madrasah di MTs B selalu berjenis kelamin laki-laki. Untuk mendalami hal ini, peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Imam selaku kepala Madrasah untuk memahami keterkaitan gender terhadap kepemimpinan yang dijalannya khususnya dalam menghadapi perubahan kurikulum. Menurut Bapak Imam, tantangan yang sering muncul adalah tekanan

¹⁴⁰ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

untuk selalu tampil tegas dan kuat dalam pengambilan keputusan. Kepala Madrasah laki-laki dianggap harus bisa menunjukkan sikap dominan dan cepat dalam menetapkan arah dari kebijakan baru yang jelas. Dalam konteks perubahan kurikulum, tuntutan untuk menunjukkan “kepemimpinan kuat” ini akhirnya menciptakan kesulitan bagi kepala madrasah laki-laki dalam berkomunikasi.

Ya, kalau dari pengalaman saya, mungkin karena laki-laki dalam posisi kepemimpinan sering dianggap lebih fokus ke visi besar atau rencana jangka panjang, ya. Jadi, misalnya dalam perubahan kurikulum seperti Kurikulum Merdeka ini, saya merasa diberi ruang lebih untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang menyeluruh, yang bisa mengakomodasi kebutuhan operasional dan akademik di madrasah. Nmaun, disisi lain ini juga menjadi tekanan tersendiri bagi saya, karena saya selalu dianggap paling bisa diandalkan.¹⁴¹

Bapak Imam juga dihadapkan pada ekspektasi untuk lebih fokus pada pencapaian target dan hasil, seperti peningkatan nilai atau prestasi siswa sebagai tolok ukur keberhasilan implementasi kurikulum. Karena itu, Bapak Imam menjadi lebih sulit untuk menyeimbangkan fokus pada sisi emosional atau sosial. Ini juga selaras dengan stereotip masyarakat yang memandang bahwa laki-laki cenderung kurang empatik dan kurang memperhatikan aspek hubungan interpersonal dalam kepemimpinan.

Betul, kadang-kadang jadi tantangan tersendiri untuk menyeimbangkan. Ada stereotip yang menyebut laki-laki itu kurang empatik atau kurang memperhatikan hubungan interpersonal, dan mungkin ekspektasi ini membuat fokus saya sedikit lebih berat ke sisi pencapaian akademis. Jadi, perhatian ke aspek emosional atau sosial kadang bisa terlupakan.¹⁴²

Hal ini dapat menjadi hambatan dalam membangun pendekatan yang lebih kolaboratif atau terbuka dalam menerima masukan dari para guru atau staf. Sebagai

¹⁴¹ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

¹⁴² Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

akibatnya, kepala madrasah laki-laki perlu melakukan usaha ekstra untuk menunjukkan pendekatan yang mendengarkan dan mengakomodasi berbagai pendapat. Sehingga kebijakan yang mereka terapkan lebih inklusif dan bisa diterima oleh seluruh anggota madrasah.

Iya, pasti ada. Stereotip bahwa laki-laki itu harus kuat dan bijaksana memang memberikan tekanan tersendiri. Sebagai Kepala Madrasah, saya merasa diharapkan selalu tahu solusi terbaik dan tidak boleh kelihatan ragu. Kadang, karena adanya ekspektasi ini, saya jadi berusaha keras menunjukkan progres yang baik dan menghindari kesalahan. Ada kekhawatiran yang besar kalau sampai melakukan kesalahan, karena bisa dianggap gagal memenuhi harapan. Sering kali saya jadi lebih hati-hati dalam setiap langkah, memastikan setiap keputusan atau kebijakan benar-benar terukur. Mungkin ini memang dampak dari stereotip tadi, tapi tekanan itu tetap terasa nyata.¹⁴³

Stereotip ini menciptakan ekspektasi bahwa kepala madrasah laki-laki harus selalu kuat, bijaksana, dan memiliki jawaban untuk setiap tantangan yang berkaitan dengan perubahan kurikulum. Ekspektasi ini sering kali membebani, karena kepala madrasah merasa harus selalu tampil percaya diri dan tegas, tanpa menunjukkan keraguan. Ketika Bapak Imam merasakan keraguan atau kekhawatiran, beliau cenderung menyimpannya, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih penuh tekanan.

Selain itu, tekanan dari persepsi gender membuat Bapak Imam merasa khawatir jika kesalahan yang dibuat dapat menurunkan citranya sebagai pemimpin. Hal ini memengaruhi cara Bapak Imam dalam memimpin. Bapak Imam menjadi lebih berhati-hati dan memastikan setiap kebijakan yang diterapkan telah dipertimbangkan dengan sangat matang. Proses yang penuh kehati-hatian ini, meskipun dapat menghasilkan keputusan yang valid, kadang bisa memperlambat

¹⁴³ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

respons terhadap perubahan atau menghambat fleksibilitas dalam menghadapi situasi baru.

Iya, kadang proses yang penuh kehati-hatian ini memang memperlambat respons. Misalnya, Kurikulum Merdeka baru bisa kami laksanakan tahun ini setelah melalui pertimbangan yang cukup lama. Saya, bersama Pemimpin Yayasan, ingin memastikan bahwa kebijakan ini sudah tepat dan siap diterapkan tanpa menimbulkan masalah di kemudian hari. Meski proses ini menghasilkan keputusan yang valid, fleksibilitas kami jadi sedikit terhambat karena setiap keputusan harus dipastikan benar-benar siap dan sesuai kebutuhan.¹⁴⁴

Tekanan akibat stereotip tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah laki-laki harus bekerja keras dalam membuktikan kemampuannya sambil mengatasi beban ekspektasi gender. Kepala Madrasah laki-laki perlu menyeimbangkan antara kebutuhan untuk tampil kuat dan tangguh sekaligus tuntutan keterampilan fleksibel dan adaptif, khususnya dalam menanggapi perubahan kurikulum.

2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah

Kurikulum Merdeka merupakan kurikulum baru yang diluncurkan secara resmi oleh Mendikbud Ristek Nadiem Anwar Makarim sebagai kurikulum nasional. Kurikulum ini dikembangkan untuk merespons kebutuhan pendidikan yang lebih relevan dan adaptif, terutama setelah pandemi COVID-19. Konsepnya berisi pendekatan baru yang lebih fleksibel dan berpusat pada pengembangan kompetensi serta keunikan setiap siswa.

Secara lebih jelasnya sekolah diberikan tiga opsi utama, yakni tetap menggunakan Kurikulum 2013 secara penuh, menerapkan Kurikulum Darurat

¹⁴⁴ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

(Kurikulum 2013 yang disederhanakan selama pandemi), atau memilih Kurikulum Merdeka. Bagi sekolah yang memilih Kurikulum Merdeka juga memiliki tiga opsi lebih lanjut: Mandiri Belajar, Mandiri Berubah, dan Mandiri Berbagi.

- a. Mandiri Belajar: Sekolah masih menggunakan Kurikulum 2013 namun mulai menerapkan prinsip-prinsip dari Kurikulum Merdeka, khususnya dalam penguatan kompetensi literasi, numerasi, dan pendidikan karakter.
- b. Mandiri Berubah: Sekolah sudah memanfaatkan sepenuhnya platform Merdeka Mengajar yang disediakan oleh Kemendikbudristek. Melalui platform ini, sekolah dapat memilih Capaian Pembelajaran (CP), Tujuan Pembelajaran (TP), Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), perangkat ajar, serta asesmen yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam menerapkan Kurikulum Merdeka.
- c. Mandiri Berbagi: Sekolah sudah menjalankan praktik inovatif terkait pengembangan bahan ajar, memiliki karya, dan bersedia berbagi pengalaman serta inovasi dengan sekolah-sekolah lain.

Sekolah memiliki fleksibilitas untuk mengganti pilihan implementasi Kurikulum Merdeka selama tahun pelajaran berlangsung. Sebagai contoh, jika sekolah memilih Mandiri Belajar namun merasa siap untuk lebih maju, mereka bisa beralih ke Mandiri Berubah atau Mandiri Berbagi. Sebaliknya, jika sekolah yang memilih Mandiri Berbagi menghadapi kendala besar, mereka bisa kembali ke Mandiri Belajar untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitasnya. Namun, setelah pandemi berakhir dan pembelajaran kembali normal, di tahun ini pemerintah mulai mewajibkan seluruh sekolah untuk uji coba kurikulum merdeka.

Menanggapi adanya perubahan besar ini, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga harus memiliki responsivitas yang tepat dalam pengambilan keputusan. Ini menjadi hal yang penting, karena kemampuan kepala madrasah untuk mengadopsi dan mengimplementasikan kurikulum baru akan berdampak langsung pada kualitas pendidikan dan adaptasi guru serta siswa. Perubahan kurikulum sering kali menuntut penyesuaian yang cepat dan efektif, baik dalam hal manajemen pembelajaran maupun penerapan strategi-strategi baru di kelas. Oleh karena itu, responsivitas kepala madrasah baik laki-laki maupun perempuan menjadi krusial dalam memastikan transisi yang lancar. Namun, dalam konteks gender, muncul pertanyaan mengenai apakah terdapat perbedaan dalam cara kepala madrasah laki-laki dan perempuan merespon perubahan tersebut?

Pada Bagian berikut akan membahas hasil wawancara terkait responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan di MTs A dan MTs B terhadap perubahan kurikulum.

a. Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum

Dalam proses perubahan kurikulum, peran kepala madrasah menjadi sangat penting, terutama dalam mengarahkan guru dan siswa agar dapat beradaptasi dengan kebijakan baru. Responsivitas kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum mencerminkan kemampuannya dalam hal menavigasi tantangan-tantangan baru dalam pendidikan. Pada MTs B, hal ini juga melibatkan pengambilan keputusan strategis yang didukung oleh pimpinan yayasan. Mengingat bahwa yayasan merupakan lembaga tertinggi yang memegang kendali atas

kebijakan umum sekolah. Oleh karena itu, pandangan dan arah kebijakan yang diambil oleh pimpinan yayasan memberikan pengaruh signifikan terhadap responsivitas kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum.

Dalam wawancara dengan Pak Basuki selaku pimpinan yayasan di MTs B, terungkap bahwa pimpinan yayasan memandang kurikulum sebagai hal yang harus dinamis dan selalu berkembang mengikuti perubahan zaman. Ini mencerminkan sikap bahwa kurikulum harus relevan dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi generasi muda saat ini.

Kurikulum adalah sesuatu acuan yang memang dalam dunia pendidikan mesti dinamis, mesti sesuai dengan jamannya. Ya kan. Sesuai dengan apa yang sampaikan oleh Sayyidina Ali kan, “Ajarkan anakmu (sesuai) pada jamannya, bukan jamanmu”. Sehingga dengan kurikulum perubahan ini, maka anak-anak ya memang jamannya zaman sekarang yang demikian ini. Terus melibatkan yayasan benar. Karena di yayasan sendiri sesuai dengan kemenham kan kita melaksanakan apa yang disampaikan oleh pemerintah, yang dengan kepercayaan dari pemerintah harus kita laksanakan.¹⁴⁵

Di MTs A, pimpinan yayasan menyatakan bahwa yayasan menjalankan sistem semi sentral. Dimana yayasan memberikan kebebasan kepada madrasah untuk mengembangkan inovasi dalam penerapan kurikulum, selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip yayasan. Bentuk dukungan ini memungkinkan madrasah untuk berkreasi dan menyesuaikan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik siswa, namun tetap berada dalam kerangka yang telah ditetapkan oleh yayasan.

Dukungan kepada kepala madrasah sesuai dengan... Begini, yayasan sendiri ada yang namanya semi sentral sehingga segala sesuatu yang baik untuk di madrasah, untuk kurikulum, yayasan mendukung selama tidak bertentangan dengan garis-garis yang dari yayasan sendiri dan selalu mendukung kegiatan untuk kurikulum semua mendukung ya. Jadi dukungan ini bentuknya itu

¹⁴⁵ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

terbuka untuk sekolah punya inovasi sendiri selama tidak bertentangan dengan garis-garis yayasan. Terutama dalam pengembangan dari SDM. Di SDM kan itu di yayasan misalnya pemberian beasiswa S2 seperti itu. Kan kebutuhan juga itu.¹⁴⁶

Dukungan lain yang signifikan adalah dalam hal pengembangan sumber daya manusia (SDM). Yayasan menunjukkan komitmen dengan memberikan beasiswa untuk pendidikan lanjut, seperti program S2, yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi para guru dan staf. Menurut pimpinan yayasan, pengembangan SDM ini sangat penting karena kualitas tenaga pengajar secara langsung berdampak pada keberhasilan implementasi kurikulum baru. Meski dukungan yayasan sudah berjalan dengan baik, terdapat keinginan untuk terus memperkuat dukungan ini, khususnya dalam aspek peningkatan kapasitas SDM yang akan memperkuat adaptasi madrasah terhadap perubahan kurikulum di masa mendatang.

Yayasan MTs A memiliki garis kebijakan yang berlandaskan pada karakter keindonesiaan, keislaman, dan kecendekiaan, dan selama kebijakan sekolah masih sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut, para guru diharapkan untuk mendukung penuh pelaksanaannya. Namun, terdapat tantangan yang dihadapi oleh lembaga ini, yaitu perbedaan mindset dan kecepatan adaptasi di antara guru-guru. Tidak semua guru memiliki kemampuan yang sama dalam beradaptasi dengan perubahan kurikulum atau kebijakan baru, yang bisa memperlambat proses implementasi di beberapa bagian.

Ya kemudian (guru) bisa mendukung pada kepala kebijakan sekolah. Sedangkan kebijakan sekolah kan semua digaris-garis yayasan sesuai dengan karakter keindonesiaan, keislaman, kecendekiaan itu kan. Selama masih itu kan (harus didukung). Ya di selama ini mungkin yang agak (menjadi) hambatan dari lembaga ini karena ndak semua sekolah itu diwakili (SDM)

¹⁴⁶ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

yang sama. Maksudnya mindsetnya itu loh, masih ada yang agak lama. Mungkin samean bisa melihat ada yang sudah meloncat sekian sekian tapi ada yang masih agak lambat gitu.¹⁴⁷

Berkaitan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa, pimpinan yayasan memiliki peran penting dalam mendukung kepala madrasah menghadapi perubahan kurikulum. Pimpinan yayasan hanya berperan memberikan dukungan, sedangkan implementasi pelaksanaannya tetap dikembalikan kepada kepala madrasah sebagai pemimpin sekolah. Selanjutnya, diakhir tahun ajaran, pimpinan yayasan akan melakukan evaluasi terhadap kinerja dari kepala madrasah dalam kepemimpinannya.

Biasanya kita dengan kelayakan dalam ini... loyal dalam semua kegiatan yayasan dan juga kita mengapresiasi untuk memberi kebebasan kepada kepala sekolah untuk ini mengembangkan sekolah masing masing.¹⁴⁸

Mengenai evaluasi terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam merespons perubahan, pimpinan yayasan selalu memberikan apresiasi kelayakan kepada kepala madrasah dalam menjalankan seluruh kegiatan yayasan. Pimpinan yayasan juga memberikan kebebasan kepada kepala madrasah untuk mengembangkan sekolahnya masing-masing, selama tetap sejalan dengan visi yayasan. Evaluasi lebih didasarkan pada sejauh mana kepala madrasah mampu menjalankan kebijakan yayasan dan memimpin sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan kurikulum. Hal ini menunjukkan bahwa yayasan memberikan ruang gerak bagi kepala madrasah untuk berinovasi, sambil tetap memantau keselarasan dengan nilai-nilai dan tujuan yayasan.

¹⁴⁷ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

¹⁴⁸ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

Sedangkan apabila dikaitkan dengan gender, pemimpin yayasan menganggap bahwa peran kepala madrasah laki-laki dan perempuan sama. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa gender sedikit banyak memiliki pengaruh terhadap responsivitasnya dalam menanggapi perubahan kurikulum.

Kalau kita lihat selama ini dari pimpinan sekolah itu semua itu sama. Kalau kita lihat yang akhir-akhir ini yang agak menonjol malah kepala (madrasah) perempuan ya contohnya di Tsanawiyah, di SMP, kan menonjol dalam kepemimpinan. Mungkin karena masih fresh sehingga merdeka tubuh yang sering sehat dan selama inovatif dan bagus itu kita selalu mendukung jadi tidak ada perbedaan loh. Sama (aja) itu.¹⁴⁹

Pimpinan yayasan melihat perbedaannya khususnya pada Ibu Palupi sebagai kepala madrasah perempuan pertama yang ada di MTs A. Pimpinan yayasan menyebutkan bahwa kepala madrasah perempuan, seperti Ibu Palupi, justru terlihat menonjol dalam kepemimpinan, terutama dalam hal inovasi dan kemampuan beradaptasi dengan kebijakan kurikulum baru. Yayasan mencatat bahwa Ibu Palupi menunjukkan responsivitas yang sangat baik karena dianggap masih "fresh," baik dari segi kesehatan fisik maupun ide-ide inovatif yang diterapkan.

Mungkin memang ada yang terus berinovasi. Tapi kan cara mengeluarkannya enggak sama dengan yang ibu-ibu. Ibu-ibu kan begitu ada langsung tek tek tek. Kadang kadang itu masih ada (kepala madrasah laki-laki) yang berinovasi, tapi tidak dipublikasikan. Sebenarnya banyak itu. Contoh yang di SMK itu kan bagus juga. Tapi kendala publikasi. Jadi SMK itu umpama memang publikasi terus ngunu itu banyak kelihatan. Mungkin laki-laki kadang-kadang kan suka berhubungan enggak resmi kan ya? Contoh misalnya saja ada masalah itu kan sering yang sering berkunjung ke sini kan lebih banyak perempuan, baik itu dari Tsanawiyah, dari SMP, dari SD itu kan banyak komunikasi. Ada masalah pasti sambung terus (komunikasi dengan yayasan).¹⁵⁰

¹⁴⁹ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

¹⁵⁰ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

Dari pernyataan pimpinan yayasan, terlihat bahwa salah satu perbedaan utama antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan terletak pada caranya mempublikasikan inovasi-inovasi yang dilakukan. Kepala madrasah perempuan, seperti Ibu Palupi di MTs A, cenderung lebih cepat dan aktif dalam mempublikasikan ide dan inovasi yang diterapkan di sekolah. Begitu ada sesuatu yang baru, Ibu Palupi langsung bertindak cepat untuk menyampaikan dan mempromosikannya.

Selanjutnya, pemimpin yayasan melihat perbedaan kepala madrasah laki-laki dan perempuan dari segi pendekatan interpersonal.

Kalau kualitas hampir sama ya. Kalau kepala perempuan itu lebih dekat, lebih dekat misal pendekatan terhadap anak, kepada guru. Agak luwes. Pendekatan dengan wali murid juga agak intens dan luwes juga. Yang kelihatan itu pendekatan pada guru. Jadi kalau kami lihat itu di beberapa sekolah yang kepalanya perempuan itu ternyata dengan guru-guru itu bisa luwes. Sehingga kaitannya dalam kegiatan apapun juga itu lebih kompak, gitu loh. Lebih kompak. Contohnya saja, di SDI, di Tsanawiyah. Tapi juga misalnya saja yang (jadi kepala sekolah) laki-laki itu ya pendekatannya bagus cuma ya pendekatan laki-laki. Luwesnya itu ya begitu lah ya.¹⁵¹

Pimpinan yayasan juga menyoroti bahwa meskipun kualitas kepemimpinan antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan relatif sama, terdapat perbedaan dalam hal pendekatan interpersonal. Kepala madrasah perempuan umumnya dianggap lebih dekat dan luwes dalam berinteraksi, baik dengan siswa, guru, maupun wali murid. Kepala madrasah perempuan cenderung memiliki pendekatan yang lebih intens dan fleksibel, yang memungkinkan terjalinnya hubungan yang lebih kompak antara guru dan pihak sekolah. Hal ini terlihat di beberapa sekolah,

¹⁵¹ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

seperti di SDI dan Tsanawiyah, di mana kepala madrasah perempuan mampu menciptakan solidaritas yang kuat dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah.

Sementara itu, kepala madrasah laki-laki juga memiliki pendekatan yang baik, namun gaya kepemimpinannya cenderung lebih formal dan sesuai dengan sifat khas kepemimpinan laki-laki yang kurang luwes dibandingkan dengan perempuan. Pendekatan ini dapat dilihat dalam interaksinya dengan guru dan staf, yang meskipun efektif, tidak seintens atau sefleksibel gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan. Keseluruhan pandangan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah perempuan cenderung lebih mampu membangun hubungan yang kompak di dalam lingkungan sekolah melalui pendekatan interpersonal yang lebih terbuka dan cair.

Sedangkan dalam hal pendekatan humanis, baik kepala madrasah laki-laki maupun perempuan memiliki kesamaan dalam keseharian. Keduanya mampu menerapkan kedisiplinan sesuai dengan aturan, namun pendekatan terhadap guru dan staf yang mungkin berbeda.

Sama. Dalam hal tertentu kan memang harus disiplin, tapi dalam keseharian kan kita sama. Contoh saja sesuatu mesti di sini mesti harus kayak ini ini, tapi dalam keseharian sama. Ya gaya kepemimpinan yang perempuan itu cenderung apa ya? Meskipun melaksanakan aturan yang ada tapi cenderung pendekatannya itu luwes, begitu ya. Enggak mentang-mentang. Laki-laki kadang-kadang itu pendekatannya pendekatan resmi. Contoh misalnya ada sekolah itu yang untuk pendekatan khusus itu ada rapor guru. Jadi ada sekolah itu guru punya rapor untuk mendisiplinkan guru itu. Masuk 7:00. Itu ada rapor guru yang harus ditanda tangani tiap bulan oleh kepala sekolah. Sedangkan di kita jika kepala perempuan kan ndak ada rapor begitu untuk pemimpin perempuan.¹⁵²

¹⁵² H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

Kepala madrasah perempuan dipandang cenderung lebih luwes dalam melaksanakan aturan, meskipun tetap memegang prinsip kedisiplinan. Kepala madrasah perempuan dianggap mampu menjalankan aturan tanpa terlalu kaku atau formal, yang memungkinkan adanya interaksi yang lebih cair dan bersahabat dengan guru serta staf.

Biasanya dengan kepemimpinan yang luwes itu cenderung guru-guru itu lebih sadar untuk apa ya tugasnya. Jadi lebih sadar dari hati hati, tapi dengan pendekatan yang agak, dengan apa aturan yang agak itu, beliau itu mungkin hanya takutnya itu apa ya? Karena absen. Lain kan ya dengan pendekatan yang luwes itu. Wah ada absen tidak ada absen kan sama. Tapi yang pendekatan demikian tuh kadang kadang itu kalau ada kepala saja kan ya. Akhirnya ditakuti kan kepala sekolahnya bukan dari kesadaran dirinya untuk (mematuhi aturan).¹⁵³

Pak Basuki sebagai pemimpin yayasan menjelaskan bahwa salah satu kelebihan kepemimpinan kepala madrasah perempuan adalah keluwesan dalam pendekatan. Pendekatan ini cenderung membuat para guru lebih sadar akan tugas dan tanggung jawabnya secara internal. Guru-guru yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan biasanya memiliki kesadaran diri yang lebih baik dalam melaksanakan tugas, tanpa terlalu bergantung pada aturan ketat atau absensi formal.

Namun, Pak Basuki juga menyebutkan bahwa kekurangan dalam kepemimpinan perempuan dapat muncul terkait waktu, terutama jika kepala madrasah perempuan juga memiliki peran sebagai ibu rumah tangga.

Secara umum ya. Waktu. Kalau laki-laki waktunya kan bebas. Bisa sewaktu-waktu. Tapi kalau perempuan kadang kalau sudah jadi Ibu rumah tangga kan kadang-kadang waktunya terbatas. Itu kan enggak semua. Tapi kalau kepala laki-laki kan biasanya tidak ada tugas rumah ya? Tapi untuk guru yang lain yang punya anak dan suami di rumah. Nah ini kan waktunya mungkin bisa terbatas juga.¹⁵⁴

¹⁵³ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

¹⁵⁴ H.Basuki, Wawancara (Singosari, 27 September 2024)

Tugas-tugas rumah tangga dapat membatasi waktu dan fleksibilitas kepala madrasah perempuan dalam hal tanggung jawab di sekolah. Sebaliknya, kepala madrasah laki-laki biasanya memiliki lebih banyak kebebasan waktu karena tidak memiliki tanggung jawab rumah tangga yang sama, sehingga mereka bisa lebih fleksibel dalam mengelola waktu di sekolah.

Setelah memahami pandangan pimpinan yayasan dalam memandang kinerja kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum, maka penting melihat bagaimana Ibu Palupi selaku kepala madrasah perempuan menjalankan perannya. Saat diumumkan terjadinya perubahan kurikulum oleh pemerintah, Ibu Palupi langsung antusias untuk segera mengimplementasikannya.

Sangat antusias, karena tentunya perubahan kurikulum akan membawa kesegaran dalam dunia pendidikan yang cocok dengan zaman siswa generasi sekarang. Dan tentunya instrument kurikulum akan menyesuaikan sehingga bisa mewadahi ide-ide perubahan. Perubahan kurikulum kami siapkan secara maksimal dan dengan melalui strategi-strategi yang dilakukan. Karena hal baru tidak semua orang bisa langsung paham. Strategi yang kami lakukan adalah dengan sosialisasi kepada semua komponen di madrasah setelah sosialisasi kami melaksanakan berbagai bimtek untuk persiapan pelaksanaan kurikulum merdeka dan juga kami lengkapi dengan adanya evaluasi.¹⁵⁵

Ibu Palupi, selaku kepala madrasah perempuan di MTs A, menunjukkan responsivitas yang tinggi dan antusiasme dalam menanggapi perubahan kurikulum yang diinstruksikan oleh pemerintah. Menurut beliau, perubahan kurikulum memberikan kesegaran dalam dunia pendidikan, terutama karena kurikulum baru dirancang agar lebih relevan dengan karakteristik dan kebutuhan siswa generasi saat ini. Ibu Palupi melihat perubahan kurikulum sebagai kesempatan untuk

¹⁵⁵ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

memperbarui instrumen pendidikan sehingga bisa mewadahi ide-ide perubahan dan inovasi yang lebih sesuai dengan zaman.

Mengkomunikasikan dengan stakeholder dan melaksanakan sosialisasi perubahan kurikulum untuk menyelaraskan mindset. Melaksanakan rangkaian bimtek untuk guru yang menunjang implementasi kurikulum merdeka. Melalui supervisi mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut evaluasi dari hasil evaluasi akan kami analisa tentang penguasaan dan pelaksanaan kurikulum merdeka terutama proses pembelajaran dan hal-hal lain terkait kurikulum merdeka. Selain itu bimtek juga terus kami lakukan berdasarkan hasil dari evaluasi yang sudah dilakukan.¹⁵⁶

Dalam menghadapi perubahan ini, Ibu Palupi mempersiapkan madrasah secara maksimal melalui strategi-strategi khusus. Langkah-langkah yang terstruktur dan strategis juga dirumuskan oleh Ibu Palupi. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengkomunikasikan perubahan kurikulum kepada para stakeholder, termasuk guru, staf, dan pihak terkait lainnya. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk menyelaraskan mindset seluruh komponen madrasah agar semua pihak siap mendukung implementasi kurikulum baru.

Dalam menghadapi tantangan atau hambatan selama proses perubahan kurikulum, Ibu Palupi mengandalkan analisis cermat yang dilakukan melalui evaluasi diri madrasah. Tantangan dan hambatan yang muncul diidentifikasi secara menyeluruh, dan hasil analisis ini kemudian didiskusikan dengan berbagai pihak terkait, termasuk pimpinan, tim penjamin mutu, dan para guru.

Dengan menganalisa secara cermat berdasarkan evaluasi diri madrasah tantangan dan hambatan yang muncul solusi dalam proses perubahan kurikulum. Hasil analisa tersebut kami diskusikan dengan pimpinan, tim penjamin mutu dan dengan guru. Selain itu, tidak jarang tantangan dan hambatan yang kami alami kami diskusikan dengan pemateri saat ada workshop atau bimtek, tidak lupa terkadang kami juga sharing dengan

¹⁵⁶ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

pengawas dan pimpinan madrasah lain yang sudah melaksanakan kurikulum merdeka.¹⁵⁷

Diskusi ini bertujuan untuk mencari solusi bersama yang dapat mengatasi hambatan tersebut secara efektif. Selain itu, Ibu Palupi juga kerap memanfaatkan workshop dan bimbingan teknis (bimtek) untuk berdiskusi dengan pemateri tentang solusi yang relevan. Beliau juga tidak segan untuk berbagi pengalaman dan berdiskusi dengan pengawas madrasah serta pimpinan madrasah lain yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka sebelumnya, guna mendapatkan perspektif dan strategi baru.

Dalam lingkup Kepala Madrasah di KKM MTs A, piloting kurikulum adalah MTs A sedangkan yang lain mengikuti tahun ajaran berikutnya.¹⁵⁸

Ada perbedaan strategi yang digunakan MTs A dengan madrasah lainnya. Strategi ini misalnya menjadi piloting atau madrasah percontohan dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Dalam hal ini, madrasah-madrasah lain baru mulai menerapkannya di tahun ajaran berikutnya. Hal ini memberikan keunggulan bagi MTs B dalam hal kesiapan dan pengalaman awal dalam implementasi kurikulum, di mana tantangan-tantangan yang dihadapi dapat diatasi lebih awal melalui strategi-strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah.

b. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum

Dalam proses perubahan kurikulum, peran Pak Kamil sebagai pemimpin yayasan di MTs B menjadi fokus penting dalam menilai responsivitas dan kemampuan adaptasi kepala madrasah terhadap kebijakan baru. Seperti halnya di

¹⁵⁷ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

¹⁵⁸ Dwi Retno Palupi, Wawancara (Singosari, 3 September 2024)

MTs A, pemimpin yayasan di MTs B juga memegang peranan sentral dalam menilai dan mendukung kinerja kepala madrasah. Yayasan tidak hanya bertindak sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pendukung utama yang memberikan arahan strategis dan sumber daya dalam implementasi kurikulum. Dengan adanya perubahan Kurikulum Merdeka yang diinstruksikan oleh pemerintah, kepala madrasah laki-laki di MTs B dihadapkan pada tantangan untuk memastikan bahwa kurikulum baru diterapkan secara efektif dan sesuai dengan visi serta prinsip yayasan. Bagaimana kepala madrasah laki-laki di MTs B menanggapi perubahan ini dan strategi apa yang diterapkan untuk menghadapi tantangan kurikulum? Paparan hasil wawancara berikut akan mengulas lebih lanjut mengenai responsivitas dan langkah-langkah yang diambil oleh kepala madrasah dalam proses adaptasi kurikulum.

Wawancara dengan Pak Kamil, sebagai pemimpin yayasan di MTs B, memberikan gambaran tentang proses adaptasi dan keputusan yang diambil oleh yayasan dalam menghadapi perubahan Kurikulum Merdeka. Implementasi Kurikulum Merdeka di MTs B baru dimulai pada tahun ini, dengan alasan utama karena yayasan masih ingin mempelajari lebih lanjut mengenai perkembangan kurikulum tersebut. Sebagai lembaga pendidikan swasta, yayasan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan terkait penerapan kurikulum baru, terutama karena kebijakan tersebut sebelumnya masih bersifat opsional dan tidak diwajibkan untuk semua madrasah.

Karena kita masih mempelajari lagi ya dari perkembangan (kurikulum merdeka). Karena dulu kan sifatnya masih belum diwajibkan. Hanya sebatas ada wacana bagi madrasah yang ingin menggunakan boleh menggunakan boleh tidak karena saat itu belum diwajibkan semuanya. Makanya kebetulan

pada waktu itu kan hanya negeri saja. Kita ini kan (sekolah) swasta. Jadi kita masih mengikuti, melihat perkembangan karena berbeda antara madrasah swasta dengan negeri, ketika ada hal-hal baru biasanya masih menunggu, lihat-lihat dulu perkembangannya. Sehingga begitu kemarin ada informasi dari Kementerian Agama bahwa mulai tahun ini harus ya kita mulai tahun ini juga harus siap.¹⁵⁹

Pak Kamil menjelaskan bahwa madrasah swasta seperti MTs B seringkali lebih memilih untuk menunggu dan melihat perkembangan kebijakan sebelum sepenuhnya mengadopsi perubahan, berbeda dengan madrasah negeri yang cenderung lebih cepat dalam merespons kebijakan baru dari pemerintah. Namun, setelah Kementerian Agama mengumumkan bahwa Kurikulum Merdeka wajib diterapkan mulai tahun ini, yayasan dan pihak madrasah segera mempersiapkan diri untuk menjalankan kurikulum tersebut. Paparan berikut akan mengulas lebih lanjut responsivitas kepala madrasah laki-laki di MTs B dalam menghadapi perubahan kurikulum ini.

Menurut pandangan Pak Kamil, kepala madrasah di MTs B telah menunjukkan kesiapan yang baik dalam menanggapi perubahan kurikulum.

Saya pikir kelihatannya, kalau dilihat kepala madrasah kayaknya sudah mempersiapkan hal itu. Jadi kepala madrasah mempersiapkan hal itu. Beberapa kali sudah melakukan studi ya. Jadi melakukan studi ke beberapa sekolah yang sudah menjalankan, termasuk juga mengikuti acara-acara bimtek yang diadakan baik itu diadakan oleh madrasah, KKM yang lain. Kayaknya sudah. Sehingga ketika hari ini ada peraturan harus menjalankan, ini kelihatannya sudah siap. Jadi siap menjalankan kelihatannya. Kayaknya sambil berjalan berbenah untuk mempersiapkan. Kelihatannya belum ditemukan ada masalah kepala madrasah kelihatannya sudah memulai (implementasi kurmer).¹⁶⁰

Pak Kamil menilai bahwa kepala madrasah sudah menunjukkan kesiapannya saat peraturan mengenai Kurikulum Merdeka diwajibkan untuk dijalankan. Meskipun

¹⁵⁹ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

¹⁶⁰ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

proses implementasi masih berlangsung, kepala madrasah sudah mulai berbenah sambil berjalan, dan sejauh ini tidak ditemukan masalah besar yang menghambat pelaksanaan kurikulum. Responsivitas ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu menghadapi perubahan kurikulum dengan persiapan yang matang dan terus melakukan evaluasi untuk menyempurnakan pelaksanaannya.

Selain itu, Yayasan mendukung penuh pelaksanaan kurikulum baru dan memberikan keleluasaan kepada kepala madrasah untuk menindaklanjuti perubahan ini sesuai arahan yang diberikan oleh pemerintah.

Memberikan ruang untuk studi komparasi, memberikan waktu, dan memfasilitasi untuk studi komparasi ke beberapa lembaga atau yayasan di luar yayasan kami. Jadi itu saya persilahkan maunya dimana, sekolah yang sudah berjalan itu maunya dimana? Walaupun di luar kota tidak apa-apa. Yang penting nanti, paling tidak itu bisa dijadikan referensi. Jadi kepala madrasah itu saya berikan waktu untuk lebih studi banding, studi tiru lah. Paling tidak itu.¹⁶¹

Selain memberikan izin dan dukungan moral, yayasan juga mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru-guru di MTs B. Pelatihan ini menjadi salah satu bentuk dukungan nyata dari yayasan untuk memastikan bahwa guru-guru siap menghadapi tantangan dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Selain itu, yayasan juga memberikan ruang dan fasilitas untuk studi komparasi, di mana kepala madrasah dan timnya diperbolehkan melakukan studi banding ke lembaga lain, baik di dalam maupun di luar kota, yang sudah lebih dulu menerapkan kurikulum ini. Hal ini bertujuan agar madrasah bisa belajar dari praktik terbaik di sekolah lain dan mengadopsi strategi yang efektif.

Dalam hal ini, yayasan hanya sebatas memberikan lampu hijau, karena itu sudah menjadi kebijakan, keputusan pemerintah, dalam hal ini Kementerian

¹⁶¹ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Agama. Yayasan hanya memberikan lampu hijau. Silakan. Karena kalau memang saat ini harus dijalankan ya silahkan. Jadi ikuti itu. Yayasan sebatas itu dan kita mungkin memberikan tempat untuk barangkali butuh atau perlu adanya kita peningkatan kualitas atau pelatihan. Kita juga menyiapkan. Itu kayaknya beberapa hari lagi juga ada itu pelaksanaan atau peningkatan untuk kinerja. Jadi berkaitan dengan guru-guru yang ada di MTs.¹⁶²

Mengenai apakah dukungan yang diberikan sudah cukup, Pak Kamil menyatakan bahwa sejauh ini dukungan sudah memadai, namun yayasan tetap fleksibel dan siap menambah dukungan sesuai kebutuhan di masa mendatang. Yayasan akan terus memantau perkembangan dan siap memberikan tambahan dukungan jika diperlukan untuk memastikan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di MTs B.

Pak Kamil menjelaskan bahwa setiap kepala madrasah di MTs B memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, terutama dalam cara mereka menangani permasalahan dan berinteraksi dengan guru serta siswa.

Yang jelas ada. Jadi kalau kepala sebelumnya... Ada yang memberikan tauladan. Kepemimpinannya itu ada beberapa, yang kepada guru-gurunya itu ketika ada sesuatu permasalahan itu langsung turun. Terus kemudian ada yang juga memberikan contoh. Untuk menyuruh itu tidak menyuruh, tapi langsung sekaligus memberikan contoh. Misalnya kepala itu datang lebih dulu padahal itu kepala. Gurunya belum datang, beliau sudah datang. Terus kemudian ada yang kepala itu yang beliau itu dulu kan awal-awal itu ada juga favorit perempuan yang masuk pagi. Ada kepala itu yang berdiri di jalan antara jalur putra dan jalur putri sehingga tidak sampai ketemu. Jadi jaraknya jauh cuma kalau ada kepala kan semuanya sungkan, itu ada (yang begitu). Terus ada yang gaya kepemimpinan itu lebih banyak dialog terkait permasalahan-permasalahan. Jadi macamnya di situ ya. Saya pikir tidak banyak perbedaan. Perbedaan hanya di karakter saja ya. Karakter beliau kan macam-macam. Karakter kepala-kepala itu kan ada yang keras bicara, penyampaianya. Ada yang beliau itu lebih banyak mengingatkan dengan tulisan. Jadi begitu.¹⁶³

¹⁶² Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

¹⁶³ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

Perbedaan gaya ini terutama terlihat dalam karakter pribadi masing-masing kepala madrasah. Ada yang tegas dan langsung dalam penyampaianya, sementara yang lain lebih memilih menggunakan tulisan atau pengingat tertulis untuk berkomunikasi dengan staf dan guru. Meski demikian, menurut Pak Kamil, perbedaan karakter tersebut tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas pengelolaan madrasah.

Sebenarnya pengaruhnya itu tidak terlalu tampak ya. Karena kan kepala urusannya dengan apa yang dibawah. Misalnya kan beliau komunikasinya, satu, dengan pimpinan-pimpinannya yang di lembaga. Kemudian dengan karyawan, staf. Kemudian dengan dengan siswa (secara) langsung ya. Jadi pengaruhnya ya tidak terlalu ada. Pengaruhnya itu diketahui itu mungkin dari seberapa aktif dalam keikutsertaan kepala untuk mengikuti program yang sudah direncanakan sama pimpinan-pimpinannya. Sma waka-wakanya. Kan biasanya kepala itu kan ada yang gayanya duduk di kantor. Nah kemudian ada yang Dda ada kegiatan apa gitu ya beliau turun langsung, melihat, ngecek ya. Macam-macam lah. Jadi hal seperti itu yang menyebabkan kadang kadang kelihatan oh jadi lebih membaur.¹⁶⁴

Pengaruh utama lebih terlihat pada bagaimana kepala madrasah terlibat dalam program-program yang sudah direncanakan oleh pimpinan dan wakil-wakil kepala (waka) madrasah. Kepala madrasah yang lebih aktif turun langsung dalam kegiatan dan pengecekan lapangan cenderung terlihat lebih membaur dengan staf dan siswa, sedangkan kepala yang lebih banyak berada di kantor mungkin terlihat lebih formal.

Di MTs B, Bapak Imam selaku kepala madrasah menunjukkan kemampuan yang baik dalam memanfaatkan dukungan yayasan untuk mempersiapkan dan mengoptimalkan pelaksanaan Kurikulum Merdeka (Kurmer). Menurut Bapak Imam, meskipun implementasi resmi Kurmer di MTs B baru dimulai pada tahun

¹⁶⁴ Ihsanul Kamil, Wawancara (Bululawang, 1 Oktober 2024)

ini, madrasah ini sudah siap menghadapi perubahan kurikulum tersebut berkat proyek persiapan internal yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir.

Kurikulum yang dilaksanakan di madrasah pastinya mengikuti kurikulum yang telah diberikan oleh pemerintah sejak 3 tahun yang lalu. Jadi proyek kurmer sudah mulai dijalankan. Sehingga pada tahun ini kurmer dapat diterapkan meskipun nantinya pasti akan ada revisi yang akan berdampak pada pembelajaran di kelas. Jadi kurikulum yang ada di madrasah ini sebenarnya sudah sangat menunjang sekali ya dan mensupport kurikulum nasional. Tapi kami juga ada kurikulum internal yang direalisasikan dengan adanya (pembentukan) kelas pilihan. Jadi begini, kita yang berbeda ya. Berbeda dengan MTs lain, sejak 3 tahun lalu sebelum ada kurmer itu kita sudah menyiapkan QSL. Kelas Qur'an, Kelas Sains dan Kelas Learning. Jadi, Kelas Qur'an itu kelas tahfidz. Sains ini disiapkan khusus untuk siswa yang melanjutkan ke tingkat atas (jurusan sains), kemudian kelas reguler atau kelas biasa. Kemudian setelah muncul informasi tadi (perubahan kurikulum), kita tidak terlalu (kesulitan), sehingga kita bisa merespon dengan baik. Kita sudah siap.¹⁶⁵

Pada tahun ini, Kurikulum Merdeka mulai diterapkan di kelas 7, sementara kelas 8 dan 9 masih menggunakan Kurikulum 2013 (Kurtilas) sesuai dengan aturan pemerintah. Meski ini adalah perubahan kurikulum pertama yang dialami Bapak Imam selama menjabat sebagai kepala madrasah, persiapan yang dilakukan melalui kurikulum internal membuat proses adaptasi berjalan lebih lancar. Kurikulum internal tersebut memberikan madrasah fleksibilitas dan keunggulan dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dari pemerintah.

Kita, yang jelas, (dengan cara) mengadakan beberapa macam kegiatan seperti pelatihan, kemudian kita juga berusaha memoles pembelajaran yang sudah berjalan. Tinggal memodifikasi. Jadi istilahnya seperti tambal sulam program yang sudah ada. Kita serasikan dengan kebutuhan yang ada pada kurikulum ini. Kita dengan cara (melakukan) monitoring, supervisi, pelatihan guru, dan juga (mengikuti kegiatan/program) MGMP yang berjalan di kabupaten Lalu dari situ kita memastikan bahwa perubahan kurikulum dapat diterapkan.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

¹⁶⁶ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bapak Imam sebagai kepala madrasah di MTs B menunjukkan fokus pada peningkatan kapasitas dan adaptasi program yang sudah berjalan.

Sementara kita maksimalkan di strategi itu (yang sudah disebutkan tadi). Kita maksimalkan. Monitoring, supervisi. Nah kalau sudah dirasa sudah bagus dan bisa berjalan (ya kita tetap lakukan). Sementara belum ada strategi lain. Tapi tetap, tidak menutup kemungkinan beberapa informasi terkait strategi itu nanti akan dapat dikembangkan setelah mengikuti workshop atau bimtek atau seminar yang ada. Sekarang ini cukup sering ada seminar. Setiap sebulan atau 2 minggu sekali ada informasi terkait pelatihan, bimtek. Iya. Jadi mungkin dari situ kita akan berkembang. Tapi sementara kami masih menggunakan strategi yang ada.¹⁶⁷

Untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kurikulum, Bapak Imam melakukan monitoring dan supervisi yang ketat. Selain itu, para guru juga mengikuti kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang berlangsung di tingkat kabupaten, sehingga guru-guru dapat saling berbagi pengalaman dan mendapatkan informasi terbaru terkait implementasi kurikulum. Bapak Imam menegaskan bahwa strategi utama saat ini masih berfokus pada monitoring dan supervisi tersebut, dan Beliau terus mengembangkan strategi melalui pelatihan atau workshop yang sering diadakan setiap bulan atau dua minggu sekali.

Selain itu, Bapak Imam secara aktif melibatkan para guru dalam proses perubahan kurikulum. Tim yang terlibat mencakup waka kurikulum, staf, dan guru-guru bidang studi, yang memainkan peranan penting dalam penerapan kurikulum baru karena mereka berhubungan langsung dengan siswa. Dengan kolaborasi yang melibatkan seluruh komponen madrasah, Bapak Imam memastikan bahwa perubahan kurikulum diterapkan secara efektif dan berjalan sesuai harapan.

¹⁶⁷ Imam Fathur Rahman, Wawancara (Bululawang, 26 September 2024)

3. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

Persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan, menjadi faktor penting dalam menilai bagaimana perubahan kurikulum diterima dan diimplementasikan di lingkungan sekolah.. Kajian ini akan mengeksplorasi lebih dalam persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah dalam merespons perubahan kurikulum, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan.

a. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

Pada penelitian ini, peneliti mewawancarai Bu Nunung, seorang guru IPA yang sudah mengajar selama 26 tahun di MTs A. Selain itu, karena penelitian ini ingin mendalami terkait gender, maka peneliti juga melibatkan guru laki-laki. Dalam penelitian ini, peneliti juga mewawancarai Bapak Asykar, seorang guru bahasa Indonesia yang sudah mengajar selama 10 tahun.

Selama pengabdianya, Ibu Nunung telah mengalami tujuh kali pergantian kepala madrasah, yang terdiri dari kepala laki-laki dan perempuan. Sehingga beliau memiliki pandangan yang luas mengenai gaya kepemimpinan mereka.

Sudah, karena awal Kurikulum Merdeka mau digunakan itu kan biasanya oleh pihak madrasah selalu diberikan pelatihan. Pertama itu sebelum implementasi ada sosialisasi dulu. Setelah sosialisasi bahwa nanti kita itu ada perubahan kemudian baru nanti dikasih implementasi, diimplementasi. Istilahnya kalau disosialisasi kan disiapkan dulu kan ya secara mental guru-guru itu bahwa kita itu mau ada perubahan, gitu.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

Dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka, Ibu Nunung menjelaskan bahwa setiap perubahan kurikulum di madrasah selalu diawali dengan sosialisasi dan pelatihan yang disiapkan oleh pihak madrasah. Sosialisasi ini bertujuan untuk membekali guru-guru dengan informasi dan kesiapan mental menghadapi perubahan. Sosialisasi ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa guru-guru memahami perubahan yang akan datang sebelum implementasi penuh dimulai.

Insya'allah kami sudah paham karena beberapa kali madrasah bersama kepala madrasah dan wakil kurikulum sudah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk pengembangan diri dan pengetahuan diri seorang guru tentang kurikulum merdeka. Di tahun 2021, kurikulum merdeka mulai diperkenalkan kepada kami, guru. Yang mana di situ kurikulum bersama kepala madrasah telah melaksanakan seperti kegiatan workshop dan yang pertama pasti dilakukan untuk pengenalan terlebih dahulu dan beberapa minggu yang lalu memperkuat dengan adanya refreshment pelaksanaan kurikulum merdeka.¹⁶⁹

Salah satu dampak yang paling tampak adalah pada pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), di mana siswa diajak untuk terlibat dalam pembelajaran yang lebih interaktif dan berbasis proyek. Pak Asykar memberikan contoh nyata dari kelas 7, 8, dan 9, di mana proyek seperti Suara Demokrasi membantu siswa mengenal konsep demokrasi dan mengekspresikannya melalui poster serta keterampilan berbicara.

Perubahan pasti ada. Karena kita juga melihat dari perkembangan siswa pun juga memerlukan beberapa inovasi-inovasi dalam kurikulum tersebut. Nah yang paling tampak adalah ketika pelaksanaan P5, kita diminta untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran yang sangat cepat dan tepat. Dan itu saya lihat ketika waktu di akhir-akhir pelaksanaan P5, mereka, siswa terutama, itu bisa mendapatkan apa

¹⁶⁹ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

yang memang benar-benar mereka butuhkan. Di kelas 7 contohnya, ada Suara Demokrasi. Mereka sudah mengenal demokrasi dan bisa mewujudkan dalam bentuk poster. Yang penting juga mereka juga bisa menyuarakan isi yang ada di poster. Di kelas 8 juga sudah ada. Contohnya ada prosedur. Mereka juga bisa mendapatkan itu dan memperkenalkan hal-hal yang memang mereka lakukan dan mereka ketahui kepada khalayak ramai. Yang kelas 9, mereka sudah sudah bisa berbicara dan berdebat dengan baik. Itu sesuai dengan pembelajaran Bahasa Indonesia bahwa di Bahasa Indonesia itu ada keterampilan berbicara. Nah, dengan adanya Suara Demokrasi akan merangsang siswa untuk menyampaikan aspirasi-aspirasi atau ide-ide mereka dalam bentuk yang terarah. Dan tentunya mereka akan berlatih berbicara dengan cara yang santun dan beretika.¹⁷⁰

Sedangkan terkait dengan penerapan Kurikulum Merdeka (Kurmer) di mata pelajaran IPA, Bu Nunung juga mengakui bahwa perubahan kurikulum memberikan dampak positif, terutama pada peningkatan partisipasi aktif siswa. Meskipun baru menerapkan Kurmer di kelas 9 pada dua bab pembelajaran, Ibu Nunung melihat perubahan signifikan, di mana siswa menjadi lebih enjoy dan aktif dalam pembelajaran IPA, yang sebelumnya sering dianggap sebagai pelajaran yang sulit dan membuat siswa kurang tertarik.

Mmm...kalau saya sendiri kebetulan untuk kumernya itu barusan di kelas 9 ya. Kan bertahap. Awal itu kelas 7, baru kelas 8, baru kelas 9. Kebetulan barusan tahun ini saya melaksanakan kumer di kelas 9 ya. Alhamdulillah walaupun baru 2 bab yang saya terapkan dengan menggunakan kumer itu alhamdulillah ternyata penekanan bahwa di kumer ini diharapkan siswa yang lebih aktif itu alhamdulillah jadi lebih enjoy gitu loh. Biasanya kita tahu kan ya bahwa IPA itu adalah salah satu pelajaran yang istilahnya jadi momok atau

¹⁷⁰ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

kalau misalnya anak-anak itu kurang menguasai yang eksak itu jadi tidur dan sebagainya, alhamdulillah di kumer sudah mulai berkurang saya lihat itu.¹⁷¹

Terkait kesiapan madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum, Ibu Nunung menilai bahwa dukungan dari pihak madrasah sangat luar biasa. Madrasah memberikan pelatihan intensif kepada guru-guru untuk memastikan mereka siap mengajar dengan Kurikulum Merdeka di kelas. Dukungan yang diberikan mencakup buku-buku dan file-file perangkat ajar untuk membantu guru dalam menyiapkan materi pembelajaran. Namun, Ibu Nunung juga menekankan pentingnya review berkala untuk memastikan bahwa semua guru tetap termotivasi dan teringat tentang perubahan kurikulum ini, karena tidak semua guru langsung proaktif dalam menghadapi perubahan.

Dalam bentuk buku itu ada. Kemudian, ada file-file untuk pembuatan perangkat. Mungkin yang perlu nanti, kalau ada ya, video yang menjelaskan tentang praktik penerapan kumer. Mungkin kalau itu ada kan lebih langsung mengena. Karena kadang ada kan ya guru itu yang masih meraba mungkin ya. Kita tau siswa itu harus diaktifkan. Tapi kalau hanya sebatas teori kadang ada yang masih blank. Nah kalau ada yang bentuk video kita jadi tahu oh jadi kumer itu seperti ini. Ya sama sih sebetulnya seperti kemarin waktu pelatihan kemudian langsung dipraktikkan menurut saya itu betul-betul luar biasa. Menurut saya itu lebih mengena. Karena apa? Jadi guru itu punya gambaran oh jadi kumer itu harusnya begini, gitu loh. Tapi untuk mereview kembali kalau itu misalnya didokumentasikan dalam bentuk video itu akan lebih enak lagi mungkin. Apalagi kalau ditambah lagi dengan media-media yang lain. Nah waktu pelatihan kemarin kan baru 2 game ya. Misal kalau ada tambahan game lagi jadi guru bisa merumuskan mapel ini bisa pakai media yang ini, yang ini, sepertinya akan lebih membantu lagi. Walaupun sekarang sebenarnya sudah terbantu, sih.¹⁷²

Ibu Nunung juga mengusulkan adanya video praktik penerapan Kurmer, yang menurutnya akan sangat membantu guru dalam memahami lebih dalam bagaimana cara mengaktifkan siswa di kelas. Beliau berpendapat bahwa meskipun pelatihan

¹⁷¹ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

¹⁷² Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

yang sudah diberikan sangat bermanfaat, dokumentasi dalam bentuk video akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang implementasi Kurikulum Merdeka di kelas. Selain itu, penggunaan media-media tambahan, seperti game edukatif, juga diharapkan dapat memperkaya strategi pembelajaran guru dalam berbagai mata pelajaran, termasuk IPA.

Menurut Ibu Nunung, kepala madrasah di MTs A telah berusaha keras untuk memastikan bahwa Kurikulum Merdeka (Kurmer) dapat diimplementasikan dengan baik. Penilaian yang sama juga disampaikan oleh Pak Asykar.

Sangat siap. Karena yang pertama adalah respon dari kepala madrasah dan respon dari waka kurikulum itu sendiri. Beliau semua itu mengajak semua guru untuk selalu berinovasi dalam pelaksanaan pembelajaran. Jadi saya kira madrasah dan semua guru sangat siap untuk melakukan pembelajaran dengan menggunakan Kurikulum Merdeka. Sangat, sangat efektif sekali ya. Kita lihat dalam setiap pelaksanaan, madrasah selalu mendampingi hal-hal yang dilaksanakan oleh guru. Selain mendampingi mereka (kamad dan kurikulum) juga memfasilitasi guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran di Kurikulum Merdeka ini.¹⁷³

Pak Asykar menilai bahwa madrasah sangat siap dalam menghadapi perubahan Kurikulum Merdeka, terutama karena respon positif dari kepala madrasah dan waka kurikulum. Kedua pemimpin tersebut selalu mendorong guru-guru untuk terus berinovasi dalam pembelajaran, memastikan bahwa semua elemen madrasah siap untuk menerapkan kurikulum baru. Madrasah tidak hanya memberikan dukungan melalui pendampingan, tetapi juga memfasilitasi guru-guru dengan sarana dan pelatihan yang diperlukan.

Yang paling tampak adalah mempersiapkan guru itu sendiri, sebagai fasilitator siswa dalam pelaksanaan pembelajaran. Nah, wujudnya adalah mengadakan workshop, sarasehan, dan pelatihan secara berkala. Yang mana dengan pelatihan secara berkala itu, guru secara bertahap (dapat) memahami

¹⁷³ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

pelaksanaan pembelajaran terutama pada kegiatan pembelajaran berkurikulum merdeka ini.¹⁷⁴

Bu Nunung juga turut menyampaikan, bahwa salah satu strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah adalah menginisiasi pelatihan dan sosialisasi untuk para guru, bahkan sebelum instruksi resmi dari Kementerian Agama dikeluarkan. Guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan secara mandiri, atau pelatihan tersebut langsung diadakan di madrasah, tanpa harus menunggu arahan formal dari Kemenag.

Saya kira kalau disini kepala madrasah sudah berusaha dengan sangat ya kalau saya lihat untuk menyiapkan supaya kumer ini bisa benar-benar diimplementasikan. Mungkin strategi yang saya lihat ya itu tadi. Misalnya langsung tidak menunggu dari, kan kita di bawah kemenag ya, nah kita tidak menunggu kemenag tapi guru-guru itu diharapkan mengikuti pelatihan secara mandiri, atau langsung didatangkan sendiri. Itu sangat, betul-betul strategi yang pas menurut saya, sih. Memang itu yang harus dilakukan. Perubahan itu harus ada sosialisasi baru diimplementasi.¹⁷⁵

Strategi ini dianggap sangat efektif oleh Ibu Nunung karena memastikan guru-guru siap dengan perubahan yang terjadi dan bisa segera menyesuaikan pembelajaran mereka. Kepala madrasah tidak hanya menunggu instruksi dari pemerintah, tetapi proaktif dalam membekali para guru dengan pelatihan dan pengetahuan yang diperlukan. Proses perubahan ini dimulai dengan sosialisasi, yang kemudian diikuti oleh implementasi langsung di kelas. Ini memastikan bahwa guru memahami perubahan dan bisa mengaplikasikannya dengan baik.

Kalau arahan sih, sama sih. Sudah ada arahan itu, jelas. Buktinya dengan didatangkan narasumber dan segala macam, berarti beliau itu sudah memberikan arahan ayo kita belajar, ayo kita mulai mempelajari kumer dan sebagainya. Jadi saya kira himbauannya atau arahannya itu walaupun tidak langsung menggunakan kata-kata tapi melalui praktik.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

¹⁷⁵ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

¹⁷⁶ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

Menurut Ibu Nunung, kepala madrasah telah memberikan arahan yang jelas terkait pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Meski arahan tersebut tidak selalu disampaikan secara langsung melalui kata-kata, kepala madrasah menunjukkan komitmen melalui praktik nyata, seperti mendatangkan narasumber untuk pelatihan dan mendorong guru-guru untuk mempelajari dan memahami Kurmer.

Tiap kepala madrasah itu memang punya karakter sendiri-sendiri, Bu Ira, kalau untuk menanggapi perubahan. Tapi, berdasarkan pengalaman saya, semua kepala madrasah di MTs ini semua responnya langsung. Alhamdulillah. Walaupun mungkin cara menyampaikan ayo kita berubah ada yang memang dengan yang sangat (keras), ada yang kalem. Karena ya gaya kepemimpinannya beda-beda. Sehingga pada saat mengajak berubah ya caranya beda.¹⁷⁷

Terkait perbedaan pendekatan dari berbagai kepala madrasah sebelumnya, Ibu Nunung menjelaskan bahwa setiap kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, terutama dalam menanggapi perubahan kurikulum. Beberapa kepala madrasah mungkin bersikap lebih tegas, sementara yang lain lebih kalem dalam cara mereka mengajak guru-guru untuk beradaptasi dengan perubahan. Meskipun demikian, satu kesamaan yang mencolok adalah respons cepat dari setiap kepala madrasah dalam menanggapi perubahan, sehingga mereka semua mendukung proses adaptasi kurikulum dengan cara mereka masing-masing.

Pandangan mengenai perbedaan pendekatan antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan juga disampaikan oleh Pak Asykar. Menurut beliau, kepala madrasah laki-laki cenderung lebih berhati-hati dan mempertimbangkan efek dari kebijakan yang diambil sebelum melaksanakan perubahan, sehingga proses

¹⁷⁷ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

perencanaannya lebih mendalam. Mereka biasanya memikirkan potensi dampak baik maupun buruk dari setiap keputusan yang akan diambil.

Di sisi lain, kepala madrasah perempuan cenderung lebih cepat merespons perubahan, dengan gaya kepemimpinan yang lebih dinamis dan sering kali mengambil tindakan secara cepat (*sat set wat wet*). Namun, menurut Pak Asykar, kadang akibat dari respons cepat ini, efek jangka panjang atau dampak dari kebijakan yang diambil mungkin tidak langsung teridentifikasi.

Kalau perbedaan pasti ada karena kita kembali kepada pribadi kepala madrasah itu sendiri. Nah yang yang paling tampak adalah perbedaan gender. Nah ini perlu saya sampaikan terus terang saja, perbedaan gender itu pasti memengaruhi dalam pengambilan sebuah kebijakan. Biasanya kalau yang sebelumnya kan bergender pria, laki-laki, nah biasanya gender laki-laki itu lebih melihat terlebih dahulu beberapa efek yang akan terjadi ketika kita melaksanakan kegiatan. Nah, efek itu biasanya dilakukan dalam perencanaan terlebih dahulu. Di perencanaan itu sudah dipikirkan. Nah kalau gender perempuan. Rata-rata perempuan itu ya saya katakan *sat set wat wet*. Tapi biasanya efek yang muncul di setelahnya itu yang susah untuk teridentifikasi (karena tidak ada pemikiran lebih jauh).¹⁷⁸

Perempuan lebih mengutamakan emosi dan perasaan dalam pengambilan keputusan, sedangkan laki-laki cenderung lebih mengutamakan logika dalam mempertimbangkan setiap langkah.

Kalau cepatnya, lebih cepat bergender wanita atau perempuan. Itu kalau lebih cepat meresponnya. Akan tetapi untuk mempertimbangkannya, untuk mengambil sebuah kebijakan lebih teliti seseorang yang bergender laki-laki. Tadi kan sudah saya sampaikan, biasanya orang yang bergender laki-laki lebih banyak memikirkan efek apa yang akan kita lakukan, entah itu efek baik atau efek buruk. Itu terpikirkan terlebih dahulu. Dan kita ketahui bahwa yang namanya laki-laki dan perempuan itu beda. Yang pertama, kalau laki-laki itu logikanya dipergunakan terlebih dahulu. Biasanya perempuan itu lebih emosi perasaannya, tapi kalau yang cepat responsif itu ya wanita biasanya, atau perempuan.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

¹⁷⁹ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

Mengenai kecepatan respons, Pak Asykar melihat bahwa kepala madrasah perempuan biasanya lebih cepat dalam merespons perubahan, sedangkan kepala madrasah laki-laki mungkin lebih teliti dan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum mengambil keputusan. Meskipun respons perempuan lebih cepat, laki-laki sering kali lebih terencana dalam memikirkan efek dari keputusan yang diambil.

Pak Asykar juga menyoroti dari segi komunikasi. Pak Asykar menilai bahwa komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terkait perubahan kurikulum di madrasah sangat terbuka dan inklusif.

Sangat terbuka, kalau menurut saya. Bagi saya pribadi, (beliau) sangat terbuka karena beberapa kali memang saya berkomunikasi langsung dengan beliau dan beliau juga meminta pertimbangan-pertimbangan ke beberapa guru. Pak Asykar menyebutkan bahwa kepala madrasah sering kali berkomunikasi langsung dengan para guru dan meminta pertimbangan dari beberapa guru terkait implementasi Kurikulum Merdeka. Komunikasi ini menunjukkan keterbukaan kepala madrasah dalam melibatkan guru-guru dalam proses perubahan.¹⁸⁰

Sangat efektif apabila itu dilakukan secara berkelanjutan. Berkelanjutan. Jadi berkelanjutan yang saya maksud adalah ketika sebelum pelaksanaan pendampingan, nanti ketika pendampingan, dan refleksi setelah pendampingan itu yang memang harus dipantau oleh madrasah sehingga memang benar-benar madrasah melalui kepala madrasah mengetahui proses perbaikan-perbaikan atau persiapan-persiapan pelaksanaan kurikulum merdeka ini di madrasah.

Dalam hal komunikasi, Bu Nunung turut memberikan pandangannya. Bagi beliau, kepala madrasah lebih sering melakukannya secara kolektif atau bersama-sama dengan semua guru. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk pertemuan

¹⁸⁰ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

umum, di mana seluruh komponen guru terlibat untuk mendapatkan informasi dan arahan yang sama terkait perubahan kurikulum. Menurut Ibu Nunung, komunikasi secara individu atau per kelompok kecil jarang dilakukan, namun pendekatan bersama-sama tersebut bisa tetap efektif jika dilakukan dengan baik.

Kalau disini sih yang saya lihat, kalau dari kepala madrasah lebih banyak mengkomunikasikan perubahan kurikulum ini secara kolektif atau bersama-sama. Tapi kalau per individu ndak.¹⁸¹

Jika dikaitkan dengan gender, disini bu nunung menyampaikan adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan. Ibu Nunung menjelaskan bahwa berdasarkan pengalamannya, respon kepala madrasah laki-laki dan perempuan terhadap perubahan kurikulum secara umum sama.

Kalau ke kurikulum ya, ya sudah saya singgung tadi ya, saya rasa semua kepala madrasah semuanya berbeda. Sepengalaman saya, kepala madrasah putra dan putri sama saja dalam merespon. Yang beda hanya cara menyampaikan saja. Tapi responnya sama semua sih. Intinya gercep lah ya.¹⁸²

Kedua belah pihak, baik kepala madrasah laki-laki maupun perempuan, menunjukkan responsivitas yang cepat dan segera bertindak untuk mengimplementasikan kurikulum yang baru. Perbedaan hanya terletak pada cara penyampaian dan pendekatan dalam komunikasi. Kepala madrasah laki-laki mungkin lebih formal dan terstruktur, sedangkan kepala madrasah perempuan cenderung lebih luwes dan interaktif dalam menyampaikan informasi. Namun, dalam hal gerak cepat (gercep) dalam menanggapi perubahan kurikulum, Ibu Nunung menekankan bahwa tidak ada perbedaan signifikan di antara keduanya,

¹⁸¹ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

¹⁸² Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

karena kedua jenis kepemimpinan tetap menunjukkan komitmen yang sama dalam mendukung implementasi kurikulum baru.

Kepala madrasah perempuan sering kali lebih interaktif dan personal, sementara kepala madrasah laki-laki mungkin lebih berfokus pada koordinasi kolektif.

Namun, secara keseluruhan, Ibu Nunung menyebut bahwa efektivitas kepemimpinan tidak terlalu bergantung pada gender, melainkan pada karakter pribadi masing-masing kepala madrasah. Baik laki-laki maupun perempuan bisa memberikan dampak positif dalam implementasi kurikulum, hanya saja perbedaan terletak pada cara mereka berkomunikasi dan mendekati masalah.

Hal ini berbeda dengan pendapat pak Asykar, menurut pak Asykar gender memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan kepala madrasah khususnya dalam menghadapi perubahan kurikulum.

Ya menurut saya sangat mempengaruhi. Kalau masalah cepat tadi sudah sampaikan, pelaksanaan kurikulum merdeka bisa cepat dengan responsibilitas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dan tadi sudah saya sampaikan bahwa respon antara gender laki laki dan perempuan itu berbeda karena yang gender laki laki itu biasanya masih banyak pertimbangan. Sedangkan yang gender perempuan atau wanita itu mereka lebih ke perasaan. Perasaan yang dimaksud ayok segera dilaksanakan, segera dieksekusi, dan segera kita menemukan apa yang memang sudah kita lakukan, sehingga kita nanti bisa terus menerus mengevaluasi, merefleksi kegiatan tersebut.¹⁸³

Kepala madrasah perempuan biasanya menunjukkan respons yang lebih cepat, dengan fokus pada segera melaksanakan dan mengevaluasi perubahan. Mereka cenderung segera mengeksekusi program kurikulum, dan kemudian melakukan evaluasi serta refleksi berdasarkan hasil yang telah dilakukan.

¹⁸³ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

Pendekatan ini memungkinkan percepatan dalam pelaksanaan, sehingga evaluasi bisa dilakukan secara berkelanjutan. Sebaliknya, kepala madrasah laki-laki cenderung lebih berhati-hati dan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum melaksanakan perubahan. Mereka lebih fokus pada perencanaan dan pemikiran jangka panjang untuk meminimalkan risiko atau efek buruk yang mungkin muncul. Meskipun pendekatan ini lebih lambat, keputusannya lebih terukur dan dipertimbangkan secara matang.

Pak Asykar turut membagikan pengalaman beliau yang mencoba membandingkan kepemimpinan kepala madrasah sekarang yakni Ibu Palupi dan kepala madrasah sebelumnya yang berjenis kelamin laki-laki.

Kalau menurut saya, keputusan itu biasanya akan tampak (berbeda) di (implementasi) awal. Saya dulu kan juga pernah mengalami perubahan dari KTSP ke kurtilas. Terus sekarang dari kurtilas ke kurmer. Itu saya mengetahui itu. Tapi kalau menurut saya perbedaan itu pasti tampak di awal, akan tetapi nanti ketika sudah terlaksana pasti juga sama-sama. Karena saya yakin kedua-duanya, bergender laki laki atau bergender perempuan, itu mereka memiliki tujuan yang sama. Hanya saja tindakan awal dan tindakan pendampingan itu yang berbeda. Saya kira kalau biasanya tidak terlalu tampak karena kita berbicara masalah target. Tapi kalau permulaan pengambilan keputusan itu yang biasanya berbeda. Dan yang menyebabkan perbedaan itu tampak karena apa? Satu tadi sudah saya sampaikan, bisa berjalan perlahan. Yang satu ingin berjalan cepat. Yang berjalan perlahan itu biasanya bergender laki laki. Kalau bergender perempuan biasanya ayo kita cepat walaupun tujuannya itu sama. Ibaratnya kalau kita berbicara masalah sepeda motor kita gas di awal, tapi nanti di tengah tengah (jadinya) kurang stabil. Kalau yang kita gas di awal dengan perlahan biasanya akan stabil, tapi nanti sampainya akan sama. Jadi kalau kita berbicara masalah guru itu mereka siap dengan cepat, tapi kadang pelaksanaannya kurang tepat. Ada yang siap dengan perlahan, tapi pelaksanaannya bisa tepat walaupun nanti hasil akhirnya sama-sama tepat.¹⁸⁴

Perbedaan dalam pengambilan keputusan terkait perubahan kurikulum oleh kepala madrasah, baik yang bergender laki-laki maupun perempuan, terlihat

¹⁸⁴ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

terutama pada tahap awal implementasi. Pengalaman beliau dari perubahan KTSP ke Kurikulum 2013 (Kurtilas), dan sekarang ke Kurikulum Merdeka (Kurmer), menunjukkan bahwa perbedaan pendekatan kepala madrasah terutama terletak pada kecepatan dalam mengambil tindakan awal. Kepala madrasah laki-laki cenderung lebih perlahan dan terukur dalam memulai implementasi, sementara kepala madrasah perempuan biasanya lebih cepat dalam merespons perubahan. Meskipun demikian, tujuan akhir dari keduanya tetap sama, yaitu keberhasilan implementasi kurikulum.

Pak Asykar memberikan analogi bahwa kepala madrasah yang memulai dengan perlahan, seperti mengendarai sepeda motor dengan gas yang pelan, akan lebih stabil di tengah perjalanan dan mencapai hasil yang tepat. Sedangkan kepala madrasah yang cepat memulai mungkin memerlukan penyesuaian di tengah-tengah, tetapi pada akhirnya mereka akan sampai di tujuan yang sama. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada perbedaan dalam pendekatan, hasil akhir dari implementasi kurikulum tetap dapat tercapai dengan baik.

Selanjutnya dari segi manajemen stress.

Dalam hal manajemen stress, Bu Nunung memandang bahwa baik kepala madrasah laki-laki maupun perempuan, telah berusaha untuk memprioritaskan aspek profesional dalam merespons perubahan kurikulum. Namun, beliau juga menekankan pentingnya aspek personal, terutama dalam menghadapi guru-guru senior yang mungkin membutuhkan pendekatan yang lebih personal agar dapat beradaptasi dengan perubahan.

Kalau mengelola stress, saya lihat sih gak terlalu banyak. Gak yang sampai fatal begitu ya. Ndak lah. Gak sampai seperti itu. Masih batas bisa diterima.

Kalau misalnya mau disamakan ya nggak mungkin ya Bu ya karena kita tau sendiri bahwa karakter pria dengan wanita secara emosi saja itu kan suda ada beda to. Mau ndak mau. Nah kita saja dengan teman-teman pria juga beda. Kadang sedikit banyak pasti ada, tapi selama ini yang saya lihat nggak mempengaruhi semangat lah.¹⁸⁵

Ibu Nunung menyatakan bahwa meskipun terdapat perbedaan karakter emosi antara laki-laki dan perempuan, hal ini tidak sampai memengaruhi secara signifikan cara mengelola tekanan atau stres dalam situasi perubahan kurikulum. Beliau menambahkan bahwa karakter emosi antara pria dan wanita memang berbeda secara alami, namun perbedaan tersebut tidak menyebabkan dampak fatal dalam pengelolaan stres. Selama ini, baik kepala madrasah laki-laki maupun perempuan tetap dapat menjaga semangat dan motivasi dalam menghadapi tantangan perubahan, sehingga peran gender dalam mengelola stres tidak terlalu berpengaruh secara negatif dalam situasi ini.

Pak Asykar turut memperkuat argumentasi Bu Nunung terkait manajemen stress yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Saya kira pasti ada perbedaannya. Kalau gender laki laki, karena laki laki sukanya mungkin healing (ya cara mengelola stressnya dengan cara) healing. Kalau perempuan ya mungkin suka healing tapi healingnya yang berbeda ya. Kalau saya mau sampaikan terlebih dahulu. Dulu saya sampaikan perbandingannya. Ini sisi positif semua yang saya sampaikan. Kalau dulu kan lebih mungkin lebih sering healing, mungkin kita ketahui bersama. Lebih sering itu mungkin versi kepala madrasah yang dulu untuk meredam stress gitu kan. Kalau (kepala madrasah) yang sekarang memang juga ada healing, tapi ya memang perlu ditambahin. Nah tapi sisi positifnya adalah mengurangi healing dalam langkah percepatan. Sebenarnya mengurangi ini. Kalau nanti terlalu banyak healing nah kita akan terkendala di sini. Nah, akhirnya kecepatan kita untuk mencapai target itu nanti lambat ya jadi mengurangi healing dalam rangka mempercepat mendapatkan tujuannya tadi. Tapi sebenarnya semuanya sama. (#PakAsykarInginLiburan)¹⁸⁶

¹⁸⁵ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

¹⁸⁶ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

Pak Asykar menyampaikan bahwa memang ada perbedaan dalam cara mengelola stres antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan, terutama dalam situasi perubahan seperti implementasi kurikulum baru. Menurut beliau, kepala madrasah laki-laki mungkin lebih sering melakukan healing atau mencari cara-cara tertentu untuk meredakan stres, misalnya dengan pendekatan yang lebih santai sebelum kembali ke fokus pekerjaan. Healing tersebut menjadi bagian dari proses mengelola tekanan agar dapat membuat keputusan yang lebih stabil.

Pak Asykar memberikan saran bahwa dalam menghadapi perubahan kurikulum di masa depan, kepala madrasah sebaiknya mengambil pendekatan yang lebih santai dalam mencapai target. Namun, beliau menekankan bahwa santai di sini bukan berarti bersikap pasif atau lambat, melainkan lebih kepada santai dalam memahami dan mencerna perubahan secara mendalam. Menurut beliau, pemahaman yang terburu-buru tanpa pertimbangan yang matang akan menyulitkan dalam jangka panjang.

Kalau menurut saya untuk itu kita harus sebenarnya lebih santai. Lebih santai untuk mencapai target pelaksanaan atau pelaksanaan kurikulum tersebut. Mengapa? Ini pendapat saya pribadi. Saya sudah juga sudah pernah ditanya oleh orang lain bahwa santai yang dimaksud itu bukan berarti santai diam, tapi santai dalam langkah pemahaman karena kita tidak bisa untuk memahami sesuatu itu dengan cepat. Itu tidak bisa. Tapi kita butuh memahami sesuatu dengan santai atas dasar pertimbangan-pertimbangan atau ada ilmu-ilmu baru yang harus kita tampung. Sehingga nanti ketika sudah mau mencapai titik target kita, itu sudah benar-benar siap untuk melaksanakan kurikulum merdeka itu dengan efektif. Jadi masukan dari saya, santai dengan memperoleh ilmu-ilmu baru.¹⁸⁷

Pak Asykar menjelaskan bahwa untuk menghadapi perubahan, baik kurikulum maupun kebijakan di masa depan, penting bagi kepala madrasah untuk

¹⁸⁷ Ahmad Asykar Yudha, Wawancara (Singosari, 4 September 2024)

mendapatkan ilmu baru dan menyerap pengetahuan dengan tenang, tanpa terburu-buru, agar nantinya mereka benar-benar siap melaksanakan kurikulum dengan efektif. Santai dalam konteks ini berarti memberikan ruang untuk refleksi dan pemahaman yang lebih dalam, sehingga ketika target harus dicapai, madrasah sudah memiliki dasar yang kuat dan siap untuk menghadapi perubahan secara optimal.

Sedangkan bu nunung lebih memfokuskan dari segi pemahaman untuk guru sebagai pelaksana kebijakan.

Sudah bagus sih. Cuma ini aja itu tadi loh game, PR beberapa itu, mungkin bisa ada video untuk beliau-beliau yang sepuh ya walaupun tidak 100% bisa menerapkan. Minimal itu tau ternyata itu begini. Tidak usah membaca tapi tinggal lihat aja 10 menit video media dan metode yang bisa diterapkan supaya ada gambarannya. Mungkin itu bisa sangat membantu.¹⁸⁸

Terkait strategi kepala madrasah, Ibu Nunung merasa bahwa strategi yang telah dilakukan sudah bagus, tetapi ada ruang untuk peningkatan. Salah satu ide yang beliau sampaikan adalah dengan menyediakan video singkat yang dapat memberikan gambaran kepada guru-guru, terutama yang lebih senior, mengenai metode dan media yang dapat diterapkan dalam pembelajaran Kurikulum Merdeka. Video ini akan membantu mereka yang mungkin kesulitan memahami perubahan secara langsung melalui membaca, dan dapat memberikan contoh praktis dalam waktu singkat, misalnya dalam 10 menit. Menurut beliau, ini bisa menjadi solusi untuk membantu guru-guru senior memahami implementasi kurikulum baru tanpa harus terlalu membebani mereka dengan banyak teori, tetapi langsung ke praktik yang dapat mereka lihat dan pahami.

¹⁸⁸ Nur Aini, Wawancara (Singosari, 10 September 2024)

b. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-laki di MTs

B

Pada penelitian ini, peneliti memperdalam data melalui wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ma'ruf sebagai guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Indonesia (SKI) selama 8 tahun. Selain itu, peneliti juga mewawancarai Bapak Fikri sebagai guru IPA yang sudah mengajar selama 5 tahun di MTs B. Berkaitan dengan perubahan kurikulum, Bapak Ma'ruf menjelaskan bahwa informasi perubahan dari Kurikulum 2013 (Kurtilas) ke Kurikulum Merdeka (Kurmer) diperoleh dari pengawas madrasah dan Kementerian Agama (Kemenag).

Terkait informasi perubahan kurikulum itu kami dapatkan dari pengawas. Kalau secara umum, ya kita sama-sama mendapat dari kemenag (terkait) arahan untuk merubah kurikulum dari kurtilas ke kurmer. Hanya saja kami belum mengikuti sebelum ada arahan langsung dari pengawas untuk persiapan di tahun ini. Karena ada informasi di tahun depan semuanya sudah full kurmer sehingga mau tidak mau tahun ini kita harus belajar dulu sehingga ketika nanti sudah full semuanya diwajibkan kurmer kita sedikit banyak sudah pengalaman. Dasarnya seperti itu. Pada awalnya, madrasah tidak segera melakukan perubahan hingga ada arahan langsung dari pengawas untuk mulai mempersiapkan penerapan Kurikulum Merdeka di tahun ajaran ini, sebagai persiapan menuju implementasi penuh di tahun berikutnya.¹⁸⁹

Selain informasi dari Kemenag dan pengawas, Bapak Ma'ruf juga menyampaikan bahwa madrasah memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan dan workshop.

Ketika awal kurmer, sekitar tahun 2022 atau 2023 dulu, kita sudah pernah mendapatkan dukungan dari madrasah dalam bentuk pelatihan. Tapi itu hanya satu tahun sekali dan itupun hanya beberapa guru yang dapat memahami perubahan itu. Sehingga, ya kita tidak berani untuk ikut berubah di awal sehingga kami mengamati dulu dari sekolah-sekolah lain. Sampai, baru di tahun ajaran 2023-2024, tahun ajaran kemarin itu, sudah rutin kita menyelenggarakan workshop atau pelatihan satu semester satu kali atau satu tahun 2 kali. Sehingga sedikit demi sedikit guru mulai paham, mulai tahu perubahannya di sisi apa di bagian mana. Seperti itu.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

¹⁹⁰ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

Awalnya, dukungan pelatihan hanya dilakukan sekali setahun dan tidak semua guru memahami perubahan kurikulum. Namun, mulai tahun ajaran 2023-2024, madrasah secara rutin menyelenggarakan pelatihan satu semester sekali atau dua kali setahun, sehingga guru-guru mulai memahami perubahan kurikulum secara lebih mendalam.

Bapak Ma'ruf menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan yang awalnya dilakukan satu tahun sekali hanya efektif untuk guru-guru muda, khususnya yang mengajar di Kelas Sains. Pada tahap awal, perubahan kurikulum hanya diterapkan di kelas tersebut, karena hanya guru-guru muda yang dianggap lebih cepat menangkap dan mengimplementasikan materi dari pelatihan.

Untuk yang satu tahun sekali itu begini. Dulu itu kita kan punya kelas unggulan, Kelas Sains. Nah yang satu tahun sekali itu hanya (untuk) guru yang muda-muda, yang bisa menangkap. Sehingga hanya kita terapkan di kelas sains itu. Awalnya seperti itu. Tapi di tahun kemarin karena sudah 2 kali atau 3 kali pelatihan sehingga bisa kita terapkan di kelas lain juga. Tapi ya belum sepenuhnya Bu karena guru di kita kan juga dari berbagai usia. Yang bisa menangkap, bisa melaksanakan itu ya hanya yang muda-muda.¹⁹¹

Setelah pelatihan mulai diselenggarakan dua hingga tiga kali setahun sejak tahun ajaran kemarin, penerapan kurikulum merdeka dapat mulai diperluas ke kelas-kelas lain. Meskipun begitu, Bapak Ma'ruf menekankan bahwa belum sepenuhnya semua guru dapat melaksanakan perubahan ini dengan baik, terutama karena guru di madrasah berasal dari berbagai rentang usia. Guru-guru muda cenderung lebih cepat beradaptasi, sementara guru-guru yang lebih senior masih menghadapi tantangan dalam menangkap dan menerapkan perubahan kurikulum tersebut.

¹⁹¹ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

Wawancara dengan Pak Fikri, seorang guru IPA di MTs B, memberikan pandangan terkait dampak perubahan kurikulum terhadap mata pelajaran yang diajarkannya.

Banyak perombakan yang terjadi karena CP yang diberikan oleh Pemerintah berbeda dengan susunan yang telah ada sebelumnya. Saat ini Kesenambungan antar materi sedikit rancu menurut saya.¹⁹²

Menurut Pak Fikri, perubahan kurikulum ini membawa banyak perombakan, terutama dalam hal Capaian Pembelajaran (CP) yang diberikan oleh Pemerintah. CP baru ini berbeda dengan susunan materi sebelumnya, sehingga menurutnya, kesinambungan antar materi menjadi sedikit rancu. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi terhadap perubahan kurikulum masih memerlukan penyesuaian lebih lanjut, khususnya dalam penyusunan materi yang lebih terstruktur agar lebih mudah dipahami dan diajarkan.

Iya memang terpisah. Iya. Mulai awal berdiri seperti itu, Bu. Kalau saya dapat cerita dari pendiri atau guru-guru yang senior dulu. Ya pertimbangannya untuk mahram Bu. Seperti itu ceritanya karena ya kalau orang menuntut ilmu itu kalau kata kyai-kyai sepuh disini dulu tidak mungkin untuk bercampur antara laki laki dan perempuan. Pasti banyak guraunya. Pasti banyak (mudharatnya). Nah kurang lebih pertimbangannya mahram lah karena sudah mulai dewasa, begitu.¹⁹³

Pemisahan kelas antara siswa putra dan putri tidak hanya terlihat dari jam masuk dan pulang yang berbeda, tetapi juga dari tenaga pengajarnya. Meskipun siswa putra dan putri terpisah secara waktu, lokasi kelasnya tetap sama. Siswa putra masuk pukul 6:45 hingga pukul 12:00, sementara siswa putri masuk pukul 12:00 hingga pukul 17:00. Namun, semua guru di madrasah ini adalah laki-laki, termasuk guru yang mengajar siswa putri. Madrasah ini tidak memiliki guru perempuan, yang

¹⁹² M.Fikri Haikal, Wawancara (Bululawang, 30 September 2024)

¹⁹³ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

menurut Bapak Ma'ruf adalah bagian dari ketentuan yang sudah lama diterapkan oleh madrasah.

Gurunya sama. Putra semua. Jadi yang mengajar putri pun guru laki-laki. Karena dari gurunya pun tidak ada yang perempuan sehingga jenjang untuk ke kepala sekolah pun nggih tidak mungkin kalau perempuan. Ya sehingga guru laki-laki yang sudah dianggap menguasai lapangan, sudah berpengalaman, dan terutama alumni, yang masih berbau-bau alumni itu yang bisa menjadi kepala sekolah. Lokasinya sama, Bu. Cuman, kalau putra masuk jam 6:45 pulang jam 12:00. Putri (sekolahnya) jam 12.00 sampai jam 17.00.

Alasan utama mengapa tidak ada guru perempuan di MTs B adalah terkait dengan norma dan nilai-nilai yang diajarkan oleh pengasuh pesantren yang diteruskan turun-temurun. Pengasuh pesantren menganggap tidak pantas jika guru laki-laki dan perempuan berada dalam satu kantor, berpotensi untuk bercanda atau bergurau di hadapan murid-murid mereka. Hal ini dianggap sebagai sesuatu yang tabu dan dapat memberikan contoh yang tidak baik bagi siswa. Pengasuh pesantren khawatir bahwa jika interaksi yang kurang pantas terjadi di antara para guru, hal tersebut akan berpengaruh negatif pada perilaku siswa.

Nah alasannya, yang pernah disampaikan oleh pengasuh turun temurun ke anak cucunya itu... Kenapa tidak ada guru perempuan? Karena dianggap tidak pantas kalau ada guru laki laki dan guru perempuan mengajar di pesantren. Yang dianggap tidak pantas itu ketika nanti guru laki-laki dan perempuan itu satu kantor kemudian bergurau atau bercanda kemudian kedengaran atau kelihatan muridnya. Nah itu hal-hal paling tabu yang dianggap oleh pengasuh. Tidak pantas.

Kenyataan di lapangan pun, saya juga ngajar di sekolah luar yang campur. Ya memang kejadian seperti itu memang ada. Nah itu yang yang dikhawatirkan seperti itu. Untuk alasan-alasan lain saya tidak pernah mendengar. Yang pasti sering disampaikan ketika rapat atau ketika ada masalah ya seperti itu.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

Pengalaman di lapangan juga mendukung kekhawatiran ini, karena Bapak Ma'ruf, yang juga mengajar di sekolah lain yang menggabungkan guru laki-laki dan perempuan, melihat bahwa situasi semacam itu memang bisa terjadi. Oleh karena itu, keputusan untuk hanya memiliki guru laki-laki di B diambil untuk menjaga nilai-nilai moral yang dianut oleh pesantren dan menjadi bagian dari budaya yang telah lama diterapkan di sana.

Kalau secara respon, kalau saya amati. Kan banyak faktor Bu ya. Respon dari anak itu banyak faktor. Kalau campur perempuan dan laki laki itu bisa jadi karena malu sehingga siswa tidak mudah tidur. Sehingga kalau responnya itu (sekolah pisah) ini gampang tidur anak-anak. Kalau laki-laki dengan laki-laki, perempuan dengan perempuan itu enggak ada gengsi sama sekali. Minusnya itu. Sehingga respon ke pelajaran... kalau gurunya itu memang strong atau memang punya niat kuat untuk mengajar ya harus rajin-rajin ngontrol, bangunkan anak yang tidur, ngawasi, dan sebagainya. Kalau gurunya itu. jiwanya sudah oalah yang penting saya ngajar ya sudah. Berarti banyak yang tidur ya tetap sampaikan materi, yang tidur tetap dibiarkan.¹⁹⁵

Pak Ma'ruf menjelaskan bahwa kelebihan utama dari pemisahan kelas antara siswa laki-laki dan perempuan di Badalah bahwa siswa dapat belajar menjaga batas-batas mahram dengan lawan jenis, terutama ketika mereka sudah mulai dewasa.

Ya mereka bisa belajar menjaga mahram dengan lawan jenis yang sudah dewasa. Itu, itu pun sangat terasa (dampaknya) bu. Bahkan saya pun sebagai guru, ketika saya ngajar di luar yang campur itu, saya ikut (mambaur dengan lawan jenis). Kalau dulu saya bisa sangat fair dengan perempuan. Tapi ketika sudah lama di sini, kemudian di luar enggak ngajar. Sekarang saya baru ngajar di luar lagi karena ada yang membutuhkan itu saya sudah ikut budaya sini sehingga mau guyon dengan lawan jenis seperti itu sudah tidak terbiasa lagi. Nah nilai positifnya di situ. Kalau untuk anak, yang jelas mereka tidak berkomunikasi dengan lawan jenis itu.¹⁹⁶

Pak Ma'ruf sendiri merasakan perubahan dalam cara berinteraksi dengan lawan jenis setelah mengajar di lingkungan B. Ketika mengajar di luar, di

¹⁹⁵ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

¹⁹⁶ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

lingkungan yang campur, ia menyadari bahwa kebiasaannya di Bmembuatnya lebih terbiasa menjaga jarak dan tidak bercanda dengan lawan jenis seperti sebelumnya. Hal ini mencerminkan nilai positif dari pemisahan tersebut, di mana siswa tidak terlibat dalam komunikasi yang terlalu dekat dengan lawan jenis

Selanjutnya berkaitan dengan perubahan kurikulum nasional menjadi kurikulum merdeka, MTs B baru menerapkannya di tahun ini. Salah satu alasan utama mengapa penerapan kurikulum ini baru dilakukan adalah karena tahun-tahun sebelumnya digunakan untuk tahap persiapan, khususnya melalui pelatihan-pelatihan bagi guru.

Kalau tahun kemarin, kita baru persiapan. Kita baru tahap persiapan yaitu (dengan mengadakan) pelatihan-pelatihan. Harapannya kita tidak langsung menerapkan, tapi di sisi lain gurunya belum. Belum apa ya bu? Belum tahu arah. Sehingga strategi yang mungkin diterapkan oleh kepala madrasah ya lebih baik kita pelatihan-pelatihan dulu meskipun hanya beberapa guru yang sering. Kalau secara umum kan yang saya sampaikan setahun 2 kali itu tadi. Setelah tahu rambu-rambunya sedikit demi sedikit baru kita praktek di tahun ini. Mungkin mungkin ada kesepakatan lain. Saya tapi tidak tahu persis tapi satu KKM itu hampir semuanya itu (baru implementasi kurmer) tahun ini. Ya ada beberapa yang sudah mulai belajar, tapi hampir semuanya baru (mulai). Ya karena mungkin satu kesepakatan dengan anggota KKM itu mungkin.¹⁹⁷

Kepala madrasah memutuskan bahwa sebelum menerapkan kurikulum secara penuh, penting bagi guru-guru untuk terlebih dahulu memahami arah dan pedoman Kurikulum Merdeka. Terkait dengan tanggapan kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum yang mulai dilaksanakan sejak tahun 2022, Bapak Ma'ruf menjelaskan bahwa kepala madrasah telah mengadakan berbagai pelatihan bagi seluruh guru untuk mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.

¹⁹⁷ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

Nggih kalau dari kepala madrasah nggih sementara yang dilakukan adalah dengan pelatihan itu. Secara keseluruhan guru di madrasah diadakan pelatihan dan apabila ada undangan dari Kemenag untuk mengirim delegasi pelatihan atau dari sub rayon terus KKM itu kita mengirim, mensupport untuk kegiatan itu kemudian ditularkan kepada guru-guru ketika rapat.¹⁹⁸

Selain itu, kepala madrasah juga selalu mensupport guru-guru untuk mengikuti pelatihan dari Kemenag atau kegiatan pelatihan yang diadakan oleh sub rayon atau KKM. Setelah mengikuti pelatihan, delegasi guru tersebut kemudian menularkan pengetahuan yang diperoleh kepada rekan-rekan guru lainnya melalui rapat internal madrasah.

Dari segi gaya kepemimpinan kepala madrasah saat ini, yakni Pak Imam dipandang lebih inklusif dibandingkan kepala madrasah sebelumnya yakni Pak Fathur.

Nggih, (seperti yang) saya sampaikan tadi. Kalau yang dulu itu bersifat struktural mendengarnya. Kalau Pak Fathur ini lebih ke personal, lebih ke apa ya, kultural lah gampangannya. Jadi jarang, sangat jarang, ya bisa dikatakan satu bulan sekali untuk rapat. Cuma orangnya itu lebih mengajak ngobrol. Tidak resmi begitu, Bu. Itu lebih sering ke ngobrol. Tapi juga membicarakan tentang sekolah. Jadi kalau (kepala sekolah yang) tadi lebih bersifat formal, kalau ini informal.¹⁹⁹

Bapak Ma'ruf menjelaskan bahwa memang ada perbedaan pendekatan antara kepala madrasah terdahulu dengan kepala madrasah saat ini, terutama dalam menghadapi perubahan kurikulum. Sebagai wakil kepala bidang kurikulum (wakakur) selama tiga tahun, Bapak Ma'ruf telah mengamati berbagai pendekatan dari para kepala madrasah dalam mengelola perubahan kurikulum, termasuk dari Kurikulum 2013 (K-13) ke Kurikulum Merdeka (Kurmer).

Kepala madrasah yang dulu sebelum Pak Fathur, itu pendekatannya lebih ke struktural, ya. Jadi, hampir setiap minggu itu pasti ngajak rapat. Lebih ke

¹⁹⁸ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

¹⁹⁹ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

struktural seperti itu. Jadi setiap minggu rapat membicarakan agenda, lebih ke seperti itu. Apa yang harus kita lakukan? Paling lambat 2-3 minggu sudah pasti ada rapat waka. Ya, tapi saya dulu masih staf belum dijadikan waka, tapi paling tidak saya bisa mengamati, begitu.²⁰⁰

Kepala madrasah terdahulu, sebelum Pak Fathur, cenderung menggunakan pendekatan yang lebih struktural dan formal. Setiap dua hingga tiga minggu sekali diadakan rapat formal, baik dengan staf maupun wakil kepala madrasah, untuk membahas agenda dan rencana yang harus dilakukan. Pendekatan ini lebih berfokus pada struktur organisasi dan melibatkan banyak pertemuan formal secara berkala. Apabila ditinjau dari segi gender, Bapak Ma'ruf menyampaikan ada perbedaan pendekatan antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum. Berdasarkan pengamatannya dari pengalaman di organisasi dan sekolah sebelumnya, kepala perempuan cenderung lebih teliti dan detail dalam hal perencanaan dan teknis, terutama dalam mengatur jadwal dan kegiatan. Mereka biasanya lebih memperhatikan hal-hal kecil dan memastikan semua aspek terencana dengan baik.

Menurut pengetahuan dan pengalaman (saya), pernah tahu kepala sekolah perempuan itu memang berbeda, Bu pendekatannya. Secara gender itu berbeda memang antara pemimpin laki laki dan perempuan. Kalau perempuan, sepengetahuan saya, secara teknis itu lebih detail. Kebetulan saya di organisasi di kemarin, di KPU, itu kan sebelumnya ketua kabupaten itu perempuan sekarang laki-laki. Saya pernah di sekolah dulu (ketuanya) perempuan. Secara teknis, secara pengaturan schedule, kegiatan apapun itu perempuan itu lebih teliti kalau dalam hal perencanaan itu. Biasanya seperti itu. Kalau laki-laki itu biasanya cenderung menyepelkan. Mene ae sek.²⁰¹

Sebaliknya, kepala madrasah laki-laki, menurut Bapak Ma'ruf, cenderung lebih santai dan fleksibel dalam merencanakan sesuatu, kadang cenderung

²⁰⁰ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

²⁰¹ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

menyepelkan beberapa detail teknis. Pendekatan laki-laki dalam pengambilan keputusan sering kali lebih mengalir, tidak terlalu terfokus pada detail-detail kecil yang mungkin dianggap tidak penting pada awalnya, tetapi bisa saja memengaruhi pelaksanaan di kemudian hari.

Nggih pasti lebih cepat perempuan. Tapi ya tidak semuanya. Kebetulan yang yang saya tahu itu seperti itu. Ya terkait itu tadi Bu. Biasanya kalau ada isu-isu baru, ada hal-hal baru tuh, kan langsung tanggap kalau perempuan. Oh berarti harus seperti ini, seperti ini, seperti ini.²⁰²

Pak Ma'ruf menjelaskan bahwa, berdasarkan pengalamannya, dalam hal respon terhadap perubahan, perempuan cenderung lebih cepat dan tanggap. Ketika ada isu baru atau perubahan kurikulum, perempuan biasanya segera merespons dan mengidentifikasi langkah-langkah yang harus diambil. Sementara itu, laki-laki cenderung lebih banyak mempertimbangkan sebelum merespons, sehingga reaksinya mungkin tidak secepat perempuan. Namun, ini bukan aturan mutlak, karena tidak semua individu memiliki pendekatan yang sama.

Dari dalam mengambil keputusan itu, apakah kalau yang laki laki ataupun perempuan itu objektifitas lah mungkin bahasa sederhananya itu ya. Mungkin ada seperti itu apa enggak dari laki laki dan perempuan? Apakah kalau laki laki lebih obyektif kalau perempuan tidak atukah sebaliknya? Mungkin itu. Kalau di sini saya tidak bisa, sekali lagi tidak bisa membandingkan lebih jelas. Tapi kalau berdasarkan pengalaman. Secara objektifitas. Saya kira hampir sama kok, Bu. Tergantung sih Bu. Saya enggak tahu kalau PNS, tapi kalau di sekolah swasta biasanya tergantung waka-waknya, karena biasanya lebih tahu detail, lebih belajar mendalam. Itu kan waknya. Kalau kepala madrasah nya tahu jadi aja. Tau matenge lah yo'opo.²⁰³

Terkait dengan bias atau ketidakadilan dalam pengambilan keputusan berdasarkan gender, Pak Ma'ruf menjelaskan bahwa, berdasarkan pengalamannya, tidak ada perbedaan signifikan dalam hal objektivitas antara kepala madrasah laki-

²⁰² Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

²⁰³ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

laki dan perempuan. Menurutnya, baik kepala laki-laki maupun perempuan pada umumnya objektif dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam lingkungan sekolah swasta seperti di An Nur, keputusan sering kali juga bergantung pada wakil kepala (waka), yang biasanya lebih mendalami aspek teknis dan memiliki pengetahuan lebih detail terkait operasional sekolah. Kepala madrasah sering kali bergantung pada masukan dari waka untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sudah matang dan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Selanjutnya berkaitan dengan pengelolaan stress dan tekanan, Pak Ma'ruf menyampaikan ada perbedaan signifikan dalam cara kepala madrasah laki-laki dan perempuan terutama dalam menghadapi perubahan kurikulum.

Dalam hal mengelola tekanan dari setiap perubahan itu perempuan pasti lebih tanggap. Itu satu. Sehingga ketika kepala madrasah itu perempuan pasti tidak sungkan ataupun tidak. Bagi tidak ada batas untuk menekan kepada anak buahnya karena dari pengalaman-pengalaman, kalau laki-laki itu pasti.... Berdasarkan yang sudah saya alami nggih. Pokoknya sudah disampaikan ya sudah. Nanti progresnya seperti apa ya nunggu deadline biasanya. Tapi kalau perempuan itu yang jelas kalau sudah bertanya pasti (nantinya) akan dikontrol. Gitu pengalaman dari dosen, dari dekan. Ketika dekan perempuan itu dulu seperti itu pengalaman di kuliah.²⁰⁴

Di sisi lain, kepala madrasah laki-laki cenderung lebih santai dalam menghadapi tekanan. Menurut Pak Ma'ruf, laki-laki biasanya menunggu deadline untuk melihat progres, dan tidak selalu aktif mengontrol setiap langkah. Setelah menyampaikan instruksi atau tugas, mereka cenderung menunggu hasilnya di akhir, tanpa terus-menerus memantau. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan dalam mengelola stres dan tekanan memang berbeda antara laki-laki dan perempuan,

²⁰⁴ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

dengan perempuan yang lebih mengontrol secara terus-menerus dibandingkan laki-laki yang lebih fleksibel dan menunggu hasil akhir.

Satu, memperbanyak sumber. Yang kedua, memberikan pelatihan kepada guru-guru tapi tidak dalam skala besar. Mungkin berkelompok berapa orang, berapa orang dikirim ke workshop seperti itu. Sehingga hasilnya pun lebih efektif. Yang berikutnya, mungkin bisa FGD gitu fokus dengan guru mapel. Nah yang terakhir, mungkin (guru) bisa diskusi atau dikirim untuk belajar sharing kepada guru-guru di madrasah lain yang sudah berperan lama. Itu yang belum, dua terakhir itu yang belum kita lakukan. Mungkin itu bisa dilakukan agar apa lebih cepat untuk memahami kurmer dan seluk beluknya itu.²⁰⁵

Pak Ma'ruf menyarankan beberapa strategi untuk meningkatkan pendekatan dalam menghadapi perubahan kurikulum di madrasah. Menurutnya, penting untuk memperbanyak sumber belajar, baik untuk guru maupun siswa, agar materi yang dibutuhkan sesuai dengan Kurikulum Merdeka lebih mudah diakses. Selain itu, pelatihan sebaiknya dilakukan dalam kelompok kecil sehingga hasilnya lebih efektif dan mendalam. Pak Ma'ruf juga menekankan pentingnya Focus Group Discussion (FGD), terutama bagi guru mata pelajaran, untuk berbagi pengalaman dan solusi terkait implementasi kurikulum. Ia juga menyarankan agar guru-guru belajar dari madrasah lain yang sudah lebih berpengalaman dalam menerapkan Kurikulum Merdeka, melalui diskusi dan berbagi praktik terbaik.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data tersebut, peneliti menemukan temuan yang selaras dengan rumusan penelitian.

²⁰⁵ Muhammad Ma'ruf, Wawancara (Bululawang, 28 September 2024)

1. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan dan Laki-Laki dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum

a. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

a) Perubahan Kurikulum

Tantangan: Ibu Palupi menghadapi tantangan signifikan saat perubahan dari Kurikulum 2013 ke Kurikulum Merdeka. Proses ini memerlukan adaptasi dan pembaruan strategi pengajaran yang dapat mengakibatkan ketidakpastian di antara guru dan siswa. Sebagai kepala madrasah perempuan, Ibu Palupi harus membuktikan kemampuannya dalam mengelola perubahan ini di tengah stigma bahwa pemimpin perempuan mungkin kurang tegas dalam pengambilan keputusan. Ada harapan yang lebih besar bagi perempuan untuk menunjukkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam situasi sulit.

b) Persepsi Gender dan Pengambilan Keputusan

Tantangan: Ada anggapan bahwa perempuan lebih emosional dan kurang tegas dalam pengambilan keputusan, yang mungkin menghambat Ibu Palupi dalam mendapatkan pengakuan dari rekan-rekannya. Beliau merasa perlu bekerja lebih keras untuk membuktikan kemampuannya, terutama dalam konteks pengambilan keputusan yang strategis terkait kurikulum. Stigma sosial ini menciptakan tekanan tambahan bagi Ibu Palupi untuk menampilkan diri sebagai pemimpin yang kuat dan tegas, meskipun sikap empati dan inklusivitasnya justru menjadi kekuatan dalam kepemimpinannya.

c) Peran Ganda dan Manajemen Waktu

Tantangan: Ibu Palupi harus mengelola peran ganda sebagai kepala madrasah dan sebagai ibu, yang mengharuskan beliau untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan domestik. Ini bisa menjadi sumber stres dan tantangan dalam manajemen waktu. Perempuan sering kali diharapkan untuk menjalankan peran sebagai pengurus rumah tangga dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam keluarga, yang dapat membebani mereka dalam posisi kepemimpinan. Ibu Palupi harus menunjukkan kemampuan untuk mengatasi tantangan ini sambil tetap menjalankan tugasnya di madrasah.

d) Tantangan Kultural dan Lingkungan

Tantangan: Lingkungan di MTs A yang belum pernah memiliki kepala madrasah perempuan sebelumnya menambah tantangan bagi Ibu Palupi. Beliau perlu membangun kepercayaan dan penerimaan di antara staf dan orang tua siswa. Kehadiran Ibu Palupi sebagai kepala madrasah perempuan pertama menuntutnya untuk melawan stereotip dan ekspektasi yang ada. Dia harus menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya sama baiknya dengan laki-laki tetapi juga membawa pendekatan yang berbeda dan positif dalam pendidikan.

e) Resistensi terhadap Perubahan

Tantangan: Terdapat tantangan dalam mengkomunikasikan perubahan kepada guru, terutama yang lebih senior, yang cenderung terbiasa dengan metode pengajaran yang lebih tradisional. Ini membutuhkan pendekatan

yang lebih sabar dan inklusif untuk memastikan semua guru dapat beradaptasi dengan Kurikulum Merdeka. Ibu Palupi mungkin diharapkan untuk lebih "lembut" dan "empatik" dalam pendekatannya, tetapi hal ini juga bisa menjadi tantangan jika dianggap sebagai kelemahan dalam situasi di mana ketegasan lebih dihargai. Beliau harus menyeimbangkan sikap ini untuk mengelola perubahan secara efektif.

b. Tantangan Kepala Madrasah Laki-laki di MTs B

a) Responsivitas terhadap Perubahan Kurikulum

Tantangan: Bapak Imam menghadapi tantangan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka, yang memerlukan adaptasi dan penyesuaian strategi pengajaran di tengah berbagai latar belakang dan pengalaman guru. Ia harus memastikan semua guru, terutama yang lebih senior, dapat memahami dan mengimplementasikan perubahan tersebut.

b) Tekanan untuk Menunjukkan Kepemimpinan yang Kuat

Tantangan: Terdapat harapan untuk selalu tampil kuat dan bijaksana dalam mengambil keputusan, yang terkadang menyulitkan Bapak Imam untuk mengekspresikan keraguan atau mempertimbangkan pendekatan yang lebih inklusif. Stereotip bahwa laki-laki harus kuat dan tegas dalam kepemimpinan menciptakan tekanan emosional yang bisa menghambat komunikasi yang lebih terbuka dengan guru dan staf. Hal ini bertentangan dengan pendekatan kolaboratif yang dapat memperkuat hubungan di lingkungan kerja.

c) Dinamika Gender dalam Lingkungan Madrasah

Tantangan: Di MTs B, seluruh guru dan stafnya adalah laki-laki, sedangkan mayoritas siswanya adalah perempuan. Dinamika ini dapat menciptakan tantangan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung bagi siswa perempuan. Sebagai pemimpin laki-laki di lingkungan yang didominasi oleh guru laki-laki, Bapak Imam mungkin merasa terbebani dengan tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman bagi siswa perempuan. Ini juga menciptakan tantangan dalam mengatasi bias gender yang ada di masyarakat.

d) Menghadapi Stereotip dan Ekspektasi

Tantangan: Bapak Imam merasakan stereotip bahwa pemimpin laki-laki harus lebih fokus pada pencapaian hasil dan target akademis, yang terkadang mengabaikan aspek emosional dan sosial dalam proses kepemimpinan. Stereotip ini membuat Bapak Imam merasa perlu untuk selalu menunjukkan kemampuannya dalam mencapai hasil, sementara aspek komunikasi dan hubungan interpersonal sering kali terabaikan. Ada tekanan untuk tidak hanya mencapai hasil yang baik tetapi juga membangun hubungan yang positif dengan para guru dan siswa.

e) Adaptasi terhadap Berbagai Usia Guru

Tantangan: Bapak Imam menghadapi tantangan dalam mengadaptasi perubahan kurikulum di antara guru-guru dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda, terutama antara guru senior yang cenderung lebih konservatif dan guru muda yang lebih terbuka terhadap perubahan.

2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah

Untuk memudahkan memahami temuan penelitian ini, peneliti mengkonsepnya dalam tabel berikut.

Tabel 4.6 Temuan penelitian Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah

No	Unsur	Kepala Madrasah Perempuan	Kepala Madrasah Laki-laki
1	Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi	Gaya Komunikasi: Menggunakan pendekatan inklusif dan partisipatif. Mengajak guru, siswa, dan wali murid dalam diskusi mengenai perubahan kurikulum, menciptakan suasana kolaboratif. Respons: Memanfaatkan media sosial untuk berkomunikasi dan mendengarkan masukan dari berbagai pihak, serta mengedepankan keterbukaan dalam menjawab kekhawatiran. Hasil: Gaya kepemimpinan Ibu Palupi yang tanggap membuat MTs A berhasil menjadi piloting dan menerapkan Kurikulum Merdeka secara lebih awal.	Gaya Komunikasi: Mengedepankan komunikasi yang tegas dan jelas. Meski terbuka, Beliau lebih fokus pada pencapaian target dan hasil yang diharapkan. Respons: Berusaha menunjukkan kepemimpinan yang kuat, meskipun terkadang mengalami tekanan untuk memenuhi ekspektasi yang lebih tinggi terkait hasil. Hasil: Gaya kepemimpinan Bapak Imam yang cenderung hati-hati membuat sekolah baru berani menerapkan kurikulum baru di tahun ini.
2	Pendekatan Terhadap Perubahan Kurikulum	Respons Proaktif: Memimpin perubahan kurikulum dengan cepat dan efektif, menjadikan madrasah sebagai piloting dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Ibu Palupi melihat perubahan sebagai peluang untuk evaluasi dan peningkatan. Pendekatan Empatik: Memberikan dukungan emosional kepada guru yang merasa kesulitan, sehingga	Respons yang Terukur: Menanggapi perubahan dengan lebih berhati-hati dan terencana, dengan menekankan pentingnya pengembangan kurikulum yang berorientasi pada hasil. Meski responsif, Beliau terkadang mengalami tekanan untuk menunjukkan hasil yang cepat. Tantangan Adaptasi: Menghadapi tantangan dalam

		mereka lebih siap untuk beradaptasi.	menyampaikan perubahan kepada guru senior yang lebih tradisional, memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan guru muda.
3	Manajemen Stres dan Keseimbangan Tanggung Jawab	Manajemen Stres: Menunjukkan kemampuan manajemen waktu yang baik dan menjaga keseimbangan antara tanggung jawab di madrasah dan di rumah, mengurangi kemungkinan stres. Respons Terhadap Kecemasan: Mampu merespons kecemasan dan kekhawatiran guru dengan empati, menciptakan lingkungan yang mendukung bagi guru untuk beradaptasi.	Manajemen Stres: Menghadapi tekanan untuk selalu tampil kuat dan bijaksana, yang terkadang membuatnya harus menahan emosi dan keraguan. Hal ini dapat menghambat komunikasi yang lebih terbuka. Tantangan dalam Keseimbangan: Berusaha untuk mencapai keseimbangan antara fokus pada hasil dan perhatian pada aspek emosional dari perubahan, sering kali merasa harus membuktikan diri dalam kapasitas kepemimpinan.
4	Pengelolaan Tim dan Lingkungan Sekolah	Pengelolaan Tim: Membangun tim yang solid melalui komunikasi terbuka, kolaborasi, dan rasa memiliki di antara anggota tim. Hal ini berkontribusi pada keberhasilan implementasi kurikulum baru. Lingkungan yang Mendukung: Menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan, di mana semua pihak merasa dihargai dan terlibat.	Pengelolaan Tim: Memimpin dengan gaya yang lebih formal dan terarah, berusaha untuk mengkomunikasikan kebijakan dengan tegas kepada staf, meskipun menghadapi tantangan dalam mengelola guru yang lebih senior. Tantangan Lingkungan: Lingkungan yang didominasi oleh guru laki-laki dapat menciptakan dinamika yang berbeda, di mana Bapak Imam harus menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya untuk menjembatani perbedaan generasi dan pandangan di kalangan guru.

Sumber : data diolah peneliti (2024)

3. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

Berikut ini identifikasi persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum.

Tabel 4.7 Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

No	Aspek	Kepala Madrasah Perempuan
1.	Pendekatan Inklusif	Guru-guru di MTs A umumnya merasa bahwa Ibu Palupi memiliki pendekatan kepemimpinan yang inklusif. Mereka menghargai kesempatan untuk berpartisipasi dalam diskusi terkait perubahan kurikulum, yang membuat mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di kalangan guru terhadap penerapan kurikulum baru.
2	Komunikasi Terbuka	Guru-guru merasa nyaman untuk mengemukakan pendapat dan kekhawatiran mereka kepada Ibu Palupi. Komunikasi yang terbuka memungkinkan mereka untuk berbagi tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan perubahan. Rasa saling percaya yang terbangun memfasilitasi transisi yang lebih lancar ke kurikulum baru.
3	Dukungan Emosional	Banyak guru menganggap Ibu Palupi sebagai pemimpin yang empatik. Beliau memberikan dukungan emosional dan bimbingan yang dibutuhkan guru untuk menghadapi perubahan, sehingga membantu mereka merasa lebih siap dan berdaya.
4	Respons Tanggap dan Cepat	Sikap tanggap dan cepat Ibu Palupi dalam merespons perubahan kurikulum memaksa guru untuk ikut cepat beradaptasi agar tidak tertinggal. Meskipun menciptakan semangat dan motivasi, hal ini juga menimbulkan risiko dan tekanan bagi guru yang merasa terbebani dengan kebutuhan untuk segera memenuhi tuntutan kurikulum baru.
No	Aspek	Kepala Madrasah Laki-Laki
1	Pendekatan Hati-hati dan Terukur	Guru-guru di MTs B menghargai pendekatan Bapak Imam yang hati-hati dalam menerapkan perubahan kurikulum. Mereka merasa bahwa setiap langkah dipikirkan dengan matang, sehingga memberikan rasa aman. Namun, ada kalanya pendekatan ini dianggap terlalu lambat, yang dapat menimbulkan frustrasi di kalangan guru yang menginginkan perubahan lebih cepat. Beberapa guru berharap ada lebih banyak keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.
2	Ketegasan dalam Kepemimpinan	Bapak Imam memiliki gaya komunikasi yang tegas dan langsung. Guru-guru menghargai kejelasan dalam komunikasi terkait kebijakan dan perubahan yang akan diterapkan.

		Meskipun demikian, beberapa guru merasa bahwa komunikasi yang lebih formal ini kadang-kadang mengurangi kesempatan untuk menyuarakan kekhawatiran atau ide mereka. Rasa tidak memiliki ruang untuk berpendapat bisa menghambat hubungan antara guru dan kepala madrasah.
3	Dukungan Emosional	Banyak guru menganggap Bapak Imam sebagai sosok yang mendukung, tetapi dalam konteks yang lebih terbatas. Beliau memberikan arahan dan informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik.
4	Daya Tanggap Terhadap Perubahan	Bapak Imam menunjukkan daya tanggap yang baik terhadap perubahan, meskipun dengan pendekatan yang lebih berhati-hati. Beliau memastikan bahwa setiap langkah perubahan dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Sumber : data diolah peneliti (2024)

BAB V

PEMBAHASAN

A. Tantangan Kepala Madrasah Laki-laki dan Perempuan dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum

Perubahan kurikulum dalam dunia pendidikan bukan sekadar sebuah tuntutan administratif, melainkan sebuah keharusan strategis untuk menjawab tantangan zaman. Di Indonesia, reformasi kurikulum menjadi semakin mendesak seiring dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan global yang semakin pesat. Sebagai respons terhadap tantangan ini, kurikulum baru dirancang sebagai upaya untuk menyempurnakan pendidikan yang berbasis pada karakter dan kompetensi, sesuai dengan tuntutan abad ke-21.²⁰⁶ Menurut Darise dalam Nugraha, transformasi ini bertujuan tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga membentuk generasi yang adaptif dan inovatif.²⁰⁷ Selain itu, perubahan kurikulum didesain agar dapat menjawab kebutuhan terutama dalam kondisi yang tidak memungkinkan. Seperti halnya saat pandemi covid-19 yang membawa dampak signifikan dalam dunia pendidikan.

Perubahan kurikulum menjadi respons utama dalam menghadapi situasi ini. Masalah ketertinggalan pembelajaran (*learning loss*) dan kesenjangan

²⁰⁶ Anas, Dkk. (2023) Implementasi Kurikulum Merdeka Madrasah Ibtidaiyah (Mi) (Studi Analisis Kebijakan Kma Ri No. 347 Tahun 2022). Journal Of Creative Student Research (Jcsr) Vol.1, No.1 Februari 2023

²⁰⁷ Nugraha, T.S. (2022). Kurikulum Merdeka Untuk Pemulihan Krisis Pembelajaran. Jurnal Inovasi Kurikulum, Volume 19 No 2 (2022) 251-262

pembelajaran (*learning gap*) muncul sebagai tantangan yang harus diatasi.²⁰⁸ Untuk mendukung pemulihan pembelajaran, satuan pendidikan diberikan fleksibilitas dalam memilih kurikulum yang paling sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Terdapat tiga opsi kurikulum yang tersedia: Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat yang merupakan penyederhanaan dari Kurikulum 2013 oleh Kemdikbudristek, dan Kurikulum Merdeka.²⁰⁹

Setiap opsi tersebut dirancang untuk membantu siswa beradaptasi dan memulihkan proses belajar yang terdampak oleh pandemi, sambil tetap mempertahankan kualitas pendidikan yang diharapkan. Dalam proses transisi ini, peran kepala madrasah menjadi sangat penting. Kepala madrasah tidak hanya bertindak sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang dapat memfasilitasi kebutuhan sekolah.²¹⁰ Kepala madrasah juga bertanggung jawab untuk memastikan langkah-langkah aktif diambil sebelum penerapan kurikulum baru.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa kepala madrasah, baik laki-laki maupun perempuan memiliki tanggung jawab yang sama dalam merespons perubahan kurikulum. Dinamika gender disini turut memainkan peran penting dalam menghadapi tantangan ini. Kepala madrasah laki-laki dan perempuan menghadapi hambatan dan peluang yang berbeda dalam menjalankan

²⁰⁸ Anggraena, dkk. (2022). Kajian akademik kurikulum untuk pemulihan pembelajaran. Other. Pusat Kurikulum dan Pembelajaran, Jakarta.

²⁰⁹ Cholilah, dkk. (2023). Pengembangan Kurikulum Merdeka Dalam Satuan Pendidikan Serta Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pembelajaran Abad 21. Sansara Pendidikan dan Pengajaran Vol. 01, No. 02, Mei, pp. 57~66 ISSN: 2986-5875, DOI: 10.58812/spp.v1.i02

²¹⁰ Rofik, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama: Vol.20, No.2*

tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok ini dalam menghadapi perubahan kurikulum, serta bagaimana perannya dapat saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik dan responsif.

1. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

Kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan madrasah, memiliki legitimasi yang kuat berdasarkan berbagai aspek teologis, filosofis, dan hukum.²¹¹ Sebagai bagian dari komitmen global, termasuk yang diatur dalam Deklarasi Hak Asasi Manusia oleh PBB, perempuan diakui haknya untuk memilih pemimpin dan untuk menjadi pemimpin itu sendiri. Posisi perempuan sebagai kepala madrasah menunjukkan bahwa perempuan tidak hanya memiliki kapasitas untuk memimpin, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk kebijakan dan praktik pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan.²¹² Kepala madrasah perempuan dapat menghadirkan perspektif yang berbeda dan mendukung pendekatan yang lebih inklusif dalam pengambilan keputusan.

Saat ini, meskipun banyak perempuan yang menduduki posisi kepemimpinan seperti kepala madrasah, kenyataannya mereka masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dalam menjalankan perannya. Tantangan-tantangan tersebut meliputi:

²¹¹ Meisa & Anzari (2021). Perspektif feminisme dalam kepemimpinan perempuan di Indonesia. *Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(6), 2021, 711-719

²¹² Anto, dkk. (2023). *Perempuan, Masyarakat, Dan Budaya Patriarki*. Penerbit Tahta Media. Retrieved from <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/404>

a) Persepsi Gender dan Pengambilan Keputusan

Persepsi bahwa perempuan lebih emosional dan kurang tegas dalam pengambilan keputusan dapat menghambat kepala madrasah perempuan dalam mendapatkan pengakuan dari rekan-rekannya. Dalam konteks ini, kepala madrasah perempuan merasa perlu bekerja lebih keras untuk membuktikan kemampuannya, terutama dalam pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kurikulum. Stigma sosial ini menciptakan tekanan tambahan untuk menampilkan diri sebagai pemimpin yang kuat dan tegas, meskipun sikap empati dan inklusivitas justru menjadi kekuatan dalam kepemimpinannya. Dalam pandangan feminisme, kepemimpinan perempuan seperti ini dapat dilihat dari sudut kekuasaan, nilai, politik, dan praktik yang ada, baik secara eksplisit maupun implisit.²¹³

b) Peran Ganda dan Manajemen Waktu

Peran serta perempuan dalam kehidupan masyarakat sangatlah kompleks. Secara kultural, perempuan seringkali dianggap memiliki tugas dalam fungsi reproduksi, yaitu melahirkan dan mengasuh anak. Namun, perempuan juga dapat menjalankan fungsi ekonomi produktif yang berperan penting dalam menopang perekonomian keluarga. Dalam hal ini, Moser dalam Zuhdi menyatakan bahwa terdapat tiga serangkai peran perempuan, yaitu peran dalam reproduksi, ekonomi produktif, dan manajemen komunitas.²¹⁴ Pada dasarnya, peran ganda perempuan dimaknai sebagai dua atau lebih fungsi yang harus dijalankan oleh seorang

²¹³ Meisa & Anzari (2021). Perspektif feminisme dalam kepemimpinan perempuan di Indonesia.

Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial, 1(6), 2021, 711-719

²¹⁴ Zuhdi, S. (2018). Membincang Peran Ganda Perempuan Dalam Masyarakat Industri. *Jurnal Hukum Jurisprudence*. Vol.8, No.2

perempuan dalam waktu yang bersamaan.²¹⁵ Peran-peran ini berkaitan dengan ranah domestik, di mana perempuan berperan sebagai ibu rumah tangga, serta ranah publik, yang mencakup partisipasi dalam dunia kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Zuhdi yang menegaskan bahwa perempuan tidak hanya terjebak dalam sektor domestik, tetapi juga mulai merambah sektor publik.²¹⁶

Dalam konteks kepala madrasah perempuan, tantangan peran ganda ini menjadi semakin signifikan. Kepala madrasah perempuan tidak hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan, tetapi juga harus menjalankan fungsi sebagai pengasuh dan pendidik. Apalagi dalam hal perubahan kurikulum, Di satu sisi, kepala madrasah harus mengelola proses adaptasi kurikulum dengan baik. Kepala madrasah bertanggung jawab memastikan bahwa kebijakan pendidikan yang diterapkan efektif dan relevan dengan kebutuhan siswa serta standar pendidikan yang berlaku.

c) Tantangan kultural dan lingkungan

Latar belakang di MTs A yang belum pernah memiliki kepala madrasah perempuan sebelumnya, menambah tantangan baru bagi Ibu Palupi sebagai kepala madrasah perempuan. Kehadiran kepala madrasah perempuan pertama ini memerlukan upaya yang signifikan untuk melawan stereotip dan ekspektasi yang telah mengakar dalam masyarakat, di mana kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan laki-laki.

²¹⁵ Halliza Mey Tasya, 190602036 (2023) Tinjauan Ekonomi Syariah Terhadap Peran Ganda Perempuan dalam Menunjang Ekonomi Keluarga (Studi Terhadap Dosen Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh). *Masters thesis*, UIN Ar-Raniry.

²¹⁶ Zuhdi, S. (2018). Membincang Peran Ganda Perempuan Dalam Masyarakat Industri. *Jurnal Hukum Jurisprudence*. Vol.8, No.2

Tantangan kultural ini menciptakan situasi di mana kepala madrasah perempuan harus bekerja keras untuk membuktikan kompetensi dan kredibilitasnya sebagai pemimpin. Kepala madrasah juga perlu menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya setara dengan laki-laki tetapi juga mampu membawa perspektif dan pendekatan yang berbeda dalam konteks pendidikan. Pendekatan ini bisa mencakup cara pengambilan keputusan yang lebih inklusif, komunikasi yang lebih empatik, dan perhatian lebih terhadap kebutuhan siswa serta guru, yang dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih harmonis dan produktif.

d) Resistensi Terhadap Perubahan

Salah satu tantangan besar yang dihadapi kepala madrasah perempuan adalah resistensi terhadap perubahan. Khususnya dalam mengkomunikasikan perubahan kurikulum kepada guru senior yang terbiasa dengan metode pengajaran tradisional. Guru-guru merasa nyaman dengan cara mengajar yang telah diterapkan selama bertahun-tahun, sehingga perubahan menuju Kurikulum Merdeka bisa dipandang sebagai ancaman terhadap metode dan pendekatannya.

Di sisi lain, sikap "lembut" dan "empatik" yang diharapkan dari kepala madrasah perempuan dapat menjadi tantangan tersendiri. Meskipun pendekatan yang empatik sangat penting dalam membangun hubungan yang baik, dalam situasi tertentu, ketegasan dan keputusan yang tegas diperlukan.²¹⁷ Kepala madrasah harus mampu menyeimbangkan kedua sikap ini, menunjukkan empati terhadap kekhawatiran guru sambil tetap berpegang pada visi dan tujuan pendidikan yang

²¹⁷ Zeanette. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia

ingin dicapai. Mengembangkan kepercayaan diri dan kredibilitas sebagai pemimpin yang tegas dan berkomitmen terhadap perubahan sangat penting untuk mengatasi resistensi ini.

2. Tantangan Kepala Madrasah Laki-laki di MTs B

Stereotip masyarakat mengenai laki-laki sering kali memberikan pandangan yang terbatas tentang peran dan kemampuannya sebagai pemimpin. Masyarakat cenderung menganggap bahwa laki-laki lebih tegas, rasional, dan mampu mengambil keputusan dengan cepat dibandingkan perempuan.²¹⁸ Namun, pandangan ini seringkali mengabaikan nuansa dan kompleksitas yang ada dalam realitas kepemimpinan. Di MTs B, tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki menjadi semakin relevan untuk dibahas, terutama dalam menghadapi ekspektasi yang tinggi untuk memenuhi stereotip tersebut.

Dalam konteks perubahan kurikulum, tantangan ini semakin terasa. Kepala madrasah laki-laki di MTs B dihadapkan pada kebutuhan untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan kurikulum baru, seperti Kurikulum Merdeka, yang memerlukan pendekatan kolaboratif dan inklusif. Masyarakat sering kali tidak menyadari bahwa stereotip yang melekat pada laki-laki dapat memberikan dampak besar terhadap kepemimpinannya, terutama dalam menjalankan peran sebagai kepala madrasah. Anggapan bahwa laki-laki harus selalu menunjukkan ketegasan, keberanian, dan kemampuan dalam mengambil keputusan dapat menimbulkan tekanan dan tantangan bagi kepala madrasah laki-

²¹⁸ Hapsari & Daulay. (2023). Kepemimpinan Mahasiswi Di Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Kampus Universitas Sumatera Utara, *Jurnal Sosiologi Nusantara*, Vol 9, No 1,

laki. Berikut ini beberapa tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah laki-laki dalam menghadapi perubahan kurikulum.

1) Responsivitas guru dalam menghadapi perubahan kurikulum

Keterkaitan gender dengan kepemimpinan kepala madrasah laki-laki, seperti yang dihadapi oleh Bapak Imam mencerminkan adanya dinamika sosial dan budaya yang mempengaruhi harapan dan perilaku pemimpin. Hegemoni laki-laki seperti ini dalam masyarakat merupakan fenomena yang sudah mengakar dalam sejarah peradaban manusia di berbagai belahan dunia. Dalam struktur masyarakat patriarkis, laki-laki sering diposisikan sebagai individu yang superior dibandingkan perempuan di berbagai sektor kehidupan, baik dalam ranah domestik maupun publik. Posisi ini didukung oleh berbagai nilai sosial, agama, dan hukum negara yang mengukuhkan dominasi laki-laki, serta disosialisasikan secara turun-temurun dari generasi ke generasi.²¹⁹

Dalam penerapan Kurikulum Merdeka, Bapak Imam menghadapi tantangan signifikan karena harus menyesuaikan strategi pengajaran untuk guru senior yang sudah terbiasa dengan metode tradisional. Tekanan yang dirasakan untuk menunjukkan ketegasan dan kecepatan dalam pengambilan keputusan berakar dari stereotip gender yang menempatkan laki-laki sebagai pemimpin yang dominan dan tegas. Hal ini dapat menambah beban mental bagi Bapak Imam, karena harus menavigasi ekspektasi yang tinggi untuk menunjukkan dominasi sambil tetap berusaha membangun hubungan kolaboratif dengan staf.

²¹⁹ Darwin, M. (1999). Maskulinitas: Posisi Laki-Laki Dalam Masyarakat Patriarkis. Center For Population And Policy Studies Gadjah Mada University

Dalam situasi ini, ada risiko bahwa jika kepala madrasah laki-laki terlalu fokus pada ketegasan, pendekatan ini dapat menghambat dialog terbuka dan partisipasi guru dalam implementasi kurikulum baru. Sebaliknya, jika kepala madrasah laki-laki mampu menyeimbangkan sikap tegas dengan empati dan inklusivitas, ia dapat menciptakan lingkungan yang mendukung. Artinya, semua guru dilibatkan dan memiliki tanggung jawab terhadap perubahan tersebut.

2) Tekanan untuk Menunjukkan Kepemimpinan yang Kuat

Persepsi gender memiliki dampak yang signifikan terhadap kepemimpinan kepala madrasah laki-laki. Hal ini semakin terlihat terutama saat menghadapi perubahan kurikulum seperti transisi ke Kurikulum Merdeka.. Dalam masyarakat yang masih menganut norma patriarkis, laki-laki sering kali diharapkan untuk menunjukkan sifat kepemimpinan yang kuat, tegas, dan dominan, yang terkadang membatasinya untuk mengakui keraguan atau mempertimbangkan masukan dari staf dan guru. Tekanan untuk selalu tampil kuat dapat menyebabkan kepala madrasah, seperti Bapak Imam, merasa harus mengambil keputusan secara cepat tanpa melibatkan tim. Ini pada akhirnya dapat menciptakan resistensi terhadap perubahan yang diusulkan. Ekspektasi ini, yang menuntut pemimpin laki-laki untuk memancarkan ketegasan, dapat menghambat dialog terbuka dan kolaboratif yang penting untuk keberhasilan implementasi kurikulum baru. Oleh karena itu, kepala madrasah laki-laki perlu menemukan keseimbangan antara menunjukkan kepemimpinan yang kuat dan mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif, di mana komunikasi yang empatik dan partisipatif menjadi kunci.

3) Dinamika Gender dalam Lingkungan Madrasah

Di MTs B, situasi di mana seluruh guru dan stafnya adalah laki-laki, sementara mayoritas siswanya adalah perempuan, menciptakan dinamika gender yang menantang. Dalam konteks ini, Bapak Imam sebagai kepala madrasah laki-laki merasa terbebani dengan tanggung jawab untuk memastikan bahwa siswa perempuan merasa aman, nyaman, dan dihargai di sekolah. Dinamika ini memerlukan upaya ekstra untuk mengatasi stereotip gender dan bias yang muncul, baik di lingkungan madrasah maupun di masyarakat luas. Dengan demikian, tantangan ini bukan hanya menjadi beban, tetapi juga kesempatan bagi Bapak Imam untuk menciptakan lingkungan yang lebih adil dan inklusif, di mana semua siswa, terlepas dari gender, dapat berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka.

4) Menghadapi Stereotip dan Ekspektasi

Stereotip yang menganggap bahwa pemimpin laki-laki harus lebih fokus pada pencapaian hasil dan target akademis berakar pada norma-norma sosial yang menekankan ketegasan dan dominasi dalam kepemimpinan.²²⁰ Hal ini membuat kepala madrasah merasakan tekanan untuk selalu menunjukkan kemampuannya dalam mencapai hasil yang diharapkan. Namun, tekanan ini juga menciptakan dilema, di mana fokus yang berlebihan pada hasil dapat mengakibatkan pengabaian terhadap aspek emosional dan sosial yang sangat penting dalam proses kepemimpinan. Ketidakmampuan untuk mengakui keraguan atau beradaptasi dengan kebutuhan interpersonal staf dan siswa dapat menyebabkan komunikasi yang buruk dan hubungan yang tidak sehat di lingkungan madrasah.

²²⁰ Mobonggi,dkk. (2024). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Kekinian.* . Jawa Barat: Mega Press Nusantara

B. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan Terhadap Perubahan Kurikulum di Lingkungan Sekolah

1. Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

Di MTs A, responsivitas kepala madrasah perempuan sangat terlihat dalam upayanya untuk memimpin perubahan yang positif dan inklusif.. Analisis berikut akan mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan dan responsifitas kepala madrasah perempuan ini berkontribusi pada kemajuan madrasah serta peningkatan kualitas pendidikan.

a) Gaya Komunikasi: Menggunakan pendekatan inklusif dan partisipatif.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan yang inklusif dan partisipatif terlihat dari kemampuannya untuk melibatkan semua pihak terkait, termasuk guru, siswa, dan wali murid, dalam proses pengambilan keputusan terkait perubahan kurikulum. Pendekatan ini tidak hanya menciptakan suasana kolaboratif, tetapi juga membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap perubahan yang akan diterapkan.

Dengan mendengarkan masukan dari berbagai pihak melalui platform ini, kepala madrasah perempuan dapat merespons kekhawatiran secara cepat dan efektif. Hal ini menunjukkan sikap proaktif dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dalam konteks pendidikan. Keterbukaan dalam menjawab kekhawatiran menciptakan kepercayaan di antara anggota komunitas sekolah, yang penting untuk menjaga semangat kolaborasi. Hasil dari gaya kepemimpinan ini sangat positif, seperti tercermin dalam keberhasilan MTs A sebagai piloting dalam penerapan Kurikulum Merdeka.

b) Respons Proaktif

Pendekatan kepemimpinan kepala madrasah perempuan yang proaktif dan empatik mencerminkan kemampuan luar biasa dalam mengelola perubahan, terutama dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan memimpin perubahan kurikulum secara cepat dan efektif, kepala madrasah perempuan tidak hanya mengarahkan langkah-langkah strategis, tetapi juga menginspirasi seluruh tim untuk berpartisipasi aktif dalam proses tersebut. Menjadikan madrasah sebagai piloting dalam penerapan Kurikulum Merdeka menunjukkan keberanian untuk mencoba hal baru dan menjadi teladan bagi institusi lain. Sikap ini tidak hanya menunjukkan visi yang jelas, tetapi juga komitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

Melihat perubahan sebagai peluang untuk evaluasi dan peningkatan adalah ciri khas pemimpin yang tidak takut menghadapi tantangan.²²¹ Dalam pandangan ini, perubahan bukan sekadar suatu hal yang harus dihadapi, tetapi sebagai kesempatan untuk merefleksikan dan mengembangkan proses belajar mengajar. Hal ini menciptakan budaya pembelajaran yang dinamis, di mana inovasi dan perbaikan menjadi bagian integral dari pengelolaan pendidikan²²². Dukungan emosional ini meningkatkan rasa percaya diri guru dan mengurangi stres, sehingga mereka lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

²²¹ Hayatunnisa, dkk. (2024). Peran Pemimpin Visioner pada Lembaga Pendidikan MI Mutaalimin Cigudang. *Indonesian Research Journal on Education*: Vol.4, No.2

²²² Mustofa, Asy'ari & Ratnaningsih. (2024). Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Guru di Sekolah Dasar : Mengungkap Praktik Efektif Retensi untuk Pengembangan Guru. *An-Nizom: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.9, No.1

c) Manajemen Stress dalam Kepemimpinan

Manajemen stres kepala madrasah perempuan dalam menghadapi perubahan kurikulum sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan mendukung bagi seluruh tim pendidikan. Kemampuan dalam manajemen waktu yang baik menunjukkan bahwa kepala madrasah ini dapat mengatur prioritas antara tanggung jawab di madrasah dan kehidupan pribadi. Dengan memanfaatkan teknik manajemen waktu yang efektif, seperti pengaturan jadwal yang jelas dan delegasi tugas, kepala madrasah perempuan dapat mengurangi tekanan yang muncul dari tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat akibat perubahan kurikulum. Hal ini tidak hanya mengurangi kemungkinan stres, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan fokus dalam menjalankan tugas-tugas penting.

d) Pengelolaan Tim

Dengan membangun tim yang solid melalui komunikasi terbuka, kepala madrasah menciptakan saluran untuk berbagi informasi, ide, dan masukan secara efektif. Komunikasi yang terbuka memungkinkan anggota tim merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat dan saran, yang pada gilirannya memperkuat rasa keterlibatan dan kepemilikan terhadap proses perubahan. Hal ini membantu mengurangi potensi konflik dan menciptakan sinergi di antara guru dan staf, yang sangat penting saat menjalani transisi ke kurikulum baru.

Kolaborasi menjadi kunci dalam pengelolaan tim yang efektif.²²³ Kepala madrasah perempuan memfasilitasi kerja sama antar anggota tim dengan

²²³ Riyadi, dkk. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Pendidikan Inklusif Di Sekolah. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (Jrpp)*, 6(3), 130–137. <https://doi.org/10.31004/Jrpp.V6i3.18731>

mengorganisir pertemuan, lokakarya, atau diskusi kelompok. Dalam setting ini, anggota tim dapat berbagi pengalaman, tantangan, dan strategi yang telah berhasil diterapkan. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan antar anggota tim, tetapi juga memperkaya proses pembelajaran di dalam madrasah. Ketika guru merasa bahwa mereka adalah bagian dari tim yang solid, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dan bertanggung jawab dalam penerapan kurikulum baru.²²⁴

Lingkungan yang mendukung sangat penting untuk menciptakan suasana kondusif bagi pembelajaran dan adaptasi. Kepala madrasah perempuan berperan dalam menciptakan atmosfer di mana semua pihak merasa dihargai dan terlibat. Dengan memberikan penghargaan atas kontribusi setiap individu, kepala madrasah memperkuat rasa saling menghargai dan menjunjung tinggi nilai-nilai kolaboratif. Suasana ini membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian di kalangan guru, terutama saat mereka beradaptasi dengan perubahan kurikulum. Ketika guru merasa aman dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berinovasi dan berusaha lebih keras dalam proses pengajaran.

2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B

Responsivitas kepala madrasah laki-laki di MTs B memainkan peran yang krusial dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan dalam dunia pendidikan. Di tengah dinamika yang terus berkembang, kepala madrasah diharapkan tidak hanya mampu mengambil keputusan yang tegas, tetapi juga

²²⁴ Suryadi, dkk. (2023). Peran Kepemimpinan Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan. (2023). *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 129-145. <https://doi.org/10.62504/n7ww8a59>

responsif terhadap kebutuhan guru, siswa, dan komunitas sekolah. Pada bagian ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai responsivitas kepala madrasah laki-laki, termasuk bagaimana ia menghadapi tantangan dalam mengelola tim dan menyampaikan perubahan, serta strategi yang digunakan untuk membangun kolaborasi yang efektif di antara anggota tim.

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kepala madrasah laki-laki digambarkan selalu mengedepankan komunikasi yang tegas dan jelas, menunjukkan komitmennya untuk memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan harapan yang ingin dicapai. Dengan pendekatan ini, ia menciptakan lingkungan di mana informasi disampaikan secara langsung dan tanpa keraguan, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman. Dalam konteks implementasi kurikulum baru, gaya komunikasi yang tegas sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu di madrasah memiliki pemahaman yang jelas tentang perubahan yang akan dilakukan dan peran mereka dalam proses tersebut.

Meskipun kepala madrasah laki-laki tetap terbuka terhadap masukan, fokus utamanya adalah pada pencapaian target dan hasil yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa ia memiliki visi yang jelas dan berorientasi pada hasil, yang penting dalam memimpin perubahan signifikan dalam sistem pendidikan. Pendekatan ini dapat mendorong anggota tim untuk bekerja keras dan berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama.²²⁵ Namun, fokus yang kuat pada hasil juga dapat

²²⁵ Rohman, Patoni & Maunah. (2023). Persinggungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional. *Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*. Vol, 1, No.1

menciptakan tekanan, baik untuk kepala madrasah maupun anggota tim, terutama dalam situasi di mana ekspektasi untuk memenuhi target lebih tinggi dari biasanya.

Kepala madrasah laki-laki berusaha menunjukkan kepemimpinan yang kuat, meskipun terkadang ia menghadapi tantangan dalam memenuhi ekspektasi tersebut. Kemampuan untuk tetap tenang dan bertindak tegas di bawah tekanan adalah ciri kepemimpinan yang efektif.²²⁶

b) Respons yang Terukur

Pendekatan kepala madrasah laki-laki ditandai dengan respons yang terukur dalam menghadapi perubahan, mencerminkan pendekatan yang lebih berhati-hati dan terencana. Kepala madrasah mengedepankan pengembangan kurikulum yang berorientasi pada hasil, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil didasarkan pada analisis dan pertimbangan yang matang. Dengan cara ini, kepala madrasah berupaya untuk meminimalkan risiko dan memastikan bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa dampak positif bagi kualitas pendidikan di madrasah.

Meskipun responsif terhadap kebutuhan dan tantangan yang muncul, kepala madrasah laki-laki sering kali menghadapi tekanan untuk menunjukkan hasil yang cepat. Ekspektasi ini dapat berasal dari berbagai pihak, termasuk pihak manajemen, orang tua, dan masyarakat. Tekanan untuk memenuhi target dalam waktu yang singkat bisa menjadi tantangan tersendiri, yang menuntut kepala madrasah untuk tetap menjaga fokus pada kualitas sambil berusaha memenuhi tuntutan hasil yang diinginkan. Dalam situasi seperti ini, keterampilan manajemen stres dan

²²⁶ Maulana, Khoirul Latif Rikha. Karakteristik Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Trensains Muhammadiyah Desa Banaran Kecamatan Sambung Macan Kabupaten Sragen. *Jurnal Ekobis Dewantara*, [S.L.], V. 7, N. 3, P. 969-984, Sep. 2024. Issn 2656-4149.

kemampuan untuk mengelola ekspektasi menjadi sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara target jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

c) Manajemen Stres dalam kepemimpinan

Manajemen stres kepala madrasah laki-laki mencerminkan tantangan yang kompleks dalam menjalankan perannya, terutama dalam konteks perubahan yang memerlukan kepemimpinan yang kuat. Menghadapi tekanan untuk selalu tampil kuat dan bijaksana, kepala madrasah sering kali merasakan beban emosional yang tidak terlihat.

Tantangan dalam keseimbangan juga menjadi aspek penting dari manajemen stres ini. Kepala madrasah berusaha untuk mencapai keseimbangan antara fokus pada hasil yang diinginkan dan perhatian pada aspek emosional dari perubahan. Dalam situasi di mana target dan ekspektasi tinggi, sering kali ia merasa tertekan untuk membuktikan diri dalam kapasitas kepemimpinan, yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melihat dan menghargai proses adaptasi yang dialami oleh guru dan staf. Ketidakmampuan untuk menyeimbangkan kedua aspek ini dapat menyebabkan ketegangan, yang pada gilirannya dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan dan mengganggu suasana kerja yang positif.

d) Pengelolaan Tim

Pengelolaan tim kepala madrasah laki-laki ditandai dengan gaya kepemimpinan yang lebih formal dan terarah. Dengan pendekatan ini, ia berusaha untuk mengkomunikasikan kebijakan dan instruksi dengan tegas kepada staf. Gaya ini penting dalam memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan tanggung jawab mereka, serta harapan yang ingin dicapai dalam implementasi

kurikulum baru. Komunikasi yang jelas dan tegas dapat membantu mengurangi kebingungan dan memastikan bahwa semua pihak berada pada jalur yang sama, yang sangat diperlukan saat menghadapi perubahan yang signifikan.

Namun, tantangan muncul ketika kepala madrasah harus mengelola guru yang lebih senior. Pengalaman dan kebiasaan guru senior membuat mereka lebih skeptis terhadap kebijakan baru, dan mereka lebih memilih pendekatan tradisional dalam pengajaran. Berdasarkan beberapa poin responsivitas tersebut, peneliti mengkategorikan perbedaan responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan sesuai dengan teori Ayres dan Braithwaite terkait bentuk-bentuk responsivitas. Terdapat lima bentuk responsivitas: (1) *Teori Pyramidal Responsiveness*, pendekatan dalam regulasi yang menekankan pentingnya menggunakan berbagai metode untuk mencapai kepatuhan yang adil dan efisien. Konsep ini dikembangkan oleh John Braithwaite dan menggambarkan cara-cara untuk mengelola perilaku individu dan kelompok dalam konteks sosial atau organisasi; (2) *Teori Micro Responsiveness* adalah pendekatan tentang bagaimana mereka merespons perubahan dan kebijakan. Dalam konteks pendidikan atau manajemen, teori ini berfokus pada interaksi dan hubungan antara pemimpin dengan anggota tim, termasuk guru, siswa, dan orang tua; (3) *Teori Networked, Nodal Responsiveness*, pendekatan yang menyoroti bagaimana kolaborasi, kemitraan, dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan responsivitas dan keberhasilan dalam menghadapi perubahan atau tantangan; (4) *Meta-regulatory Responsiveness*, pendekatan dalam regulasi yang melibatkan penggunaan pihak ketiga independen untuk memantau dan melaporkan kepatuhan serta menjaga

transparansi dalam pelaksanaan kebijakan atau perubahan; (5) *Socialist Responsiveness*, pendekatan dalam regulasi yang menekankan pentingnya mempertimbangkan kepentingan sosial dan kesejahteraan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.²²⁷ Jika teori ini dikaitkan dengan hasil penelitian responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1 Bentuk Responsivitas Kepala Madrasah Laki-laki dan Perempuan

No	Bentuk Responsivitas	Kepala Madrasah Perempuan	Kepala Madrasah Laki-laki
1.	<i>Pyramidal Responsiveness</i>	Pendekatan dialogis yang menghormati kebebasan individu, memulai dengan komunikasi terbuka sebelum beralih ke langkah-langkah lebih tegas.	Tegas dalam komunikasinya, tapi lebih cepat menggunakan pendekatan yang lebih otoriter jika tantangan muncul.
2	<i>Micro Responsiveness</i>	Berfokus pada pemahaman kebutuhan individual, menyesuaikan dukungan sesuai dengan kategori motivasi yang ada	Pendekatan yang lebih seragam dalam menangani postur motivasi, yang dapat mengurangi responsivitas terhadap kebutuhan spesifik individu.
3	<i>Networked, Nodal Responsiveness</i>	Lebih aktif dalam membangun jaringan internal dan eksternal untuk mendukung perubahan,	Lebih terfokus pada pengelolaan internal dan kurang memanfaatkan sumber daya eksternal.
4	<i>Meta-regulatory Responsiveness</i>	Lebih melibatkan pihak ketiga dalam memantau implementasi perubahan kurikulum	Mengandalkan otoritas internal tanpa pengawasan eksternal yang kuat.
5	<i>Socialist Responsiveness</i>	Cenderung lebih peka terhadap kepentingan sosial dan kesejahteraan masyarakat, mengintegrasikan nilai-nilai sosial dalam pengambilan keputusan.	Lebih fokus pada hasil dan kepatuhan, terkadang mengabaikan aspek sosial yang lebih luas.

²²⁷ Braithwaite, J. (2017). *Regulatory Theory Foundations And Application*. Australian University Press

C. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

Pada bagian ini, akan dipaparkan persepsi guru terhadap responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan, serta bagaimana pendekatan masing-masing pemimpin dapat memengaruhi kolaborasi, komunikasi, dan adaptasi di dalam tim pengajar.

1. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Perempuan di MTs A

1) Pendekatan Inklusif

Guru-guru di madrasah merasa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam diskusi mengenai perubahan yang akan diterapkan. Dalam konteks ini, kepala madrasah perempuan secara aktif mengundang semua pihak guru, siswa, dan pimpinan yayasan untuk memberikan masukan dan pandangan mengenai kebijakan baru.

Dengan mengedepankan partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah perempuan tidak hanya menciptakan ruang untuk komunikasi yang terbuka, tetapi juga membangun rasa saling menghargai di antara anggota tim. Ketika guru merasa didengarkan dan memiliki suara dalam proses perubahan, guru lebih cenderung merasa dihargai sebagai bagian integral dari komunitas sekolah. Hal ini berkontribusi pada peningkatan rasa kepemilikan terhadap kurikulum yang diterapkan, karena guru merasa memiliki andil dalam merumuskan arah dan strategi pendidikan yang akan dijalankan.

Pendekatan inklusif ini juga menciptakan suasana kepercayaan antara kepala madrasah perempuan dan guru. Ketika guru merasa bahwa pendapat dan kekhawatirannya diperhatikan, guru lebih mendukung kebijakan yang diterapkan. Hal ini dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan kemitraan yang lebih solid dalam komunitas sekolah. Dalam jangka panjang, pendekatan ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa, karena guru merasa termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pengajarannya.

2) Komunikasi Terbuka

Komunikasi yang terbuka dan transparan yang diterapkan oleh kepala madrasah menciptakan lingkungan di mana guru merasa aman untuk berbagi tantangan yang dihadapi dalam implementasi perubahan kurikulum. Dalam konteks ini, guru tidak hanya diperbolehkan untuk menyampaikan masukan, tetapi juga didorong untuk melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa suara guru dihargai dan dianggap penting dalam proses pengambilan keputusan.

Rasa saling percaya yang terbangun antara kepala madrasah dan guru sangat krusial dalam menciptakan suasana kolaboratif. Ketika guru merasa bahwa kepala madrasah mendengarkan dan memahami kekhawatirannya, hal ini memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan iklim kerja yang positif. Kepercayaan ini memungkinkan guru untuk lebih terbuka tentang kesulitan yang dihadapi, baik dalam hal penyesuaian metode pengajaran maupun dalam memahami aspek baru dari kurikulum yang harus diterapkan. Sebagai hasil dari komunikasi yang efektif dan saling percaya, transisi ke kurikulum baru menjadi lebih lancar. Guru merasa

lebih siap dan berdaya untuk menghadapi perubahan, karena mereka tahu bahwa mereka tidak sendirian dalam proses ini.

3) Dukungan Emosional

Empati yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dalam kepemimpinannya sangat penting, terutama dalam konteks perubahan yang dihadapi oleh komunitas sekolah. Dengan memahami perasaan dan kekhawatiran guru, kepala madrasah mampu memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan oleh para guru saat mereka beradaptasi dengan kurikulum baru.

Dukungan emosional ini mencakup mendengarkan secara aktif ketika guru menyampaikan tantangan yang mereka hadapi, memberikan dorongan positif, serta memberikan bimbingan yang relevan untuk membantu mereka mengatasi masalah. Ketika guru merasa bahwa kepala madrasah peduli terhadap kesejahteraan mereka dan siap memberikan bantuan, mereka akan merasa lebih siap dan berdaya untuk menjalani perubahan yang ada.

4) Respons Tanggap dan Cepat

Dengan menanggapi perubahan secara proaktif, beliau mendorong guru untuk segera beradaptasi dan mengimplementasikan kurikulum baru, yang dapat menciptakan semangat dan motivasi di dalam tim pengajar. Guru-guru merasa termotivasi untuk tidak hanya memenuhi tuntutan yang ada, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka sejalan dengan perubahan yang diharapkan.

Namun, meskipun sikap ini membawa semangat, ada sisi lain yang perlu diperhatikan. Tuntutan untuk cepat beradaptasi dapat menimbulkan tekanan bagi

guru yang merasa terbebani dengan kebutuhan untuk segera memenuhi ekspektasi yang ditetapkan. Tekanan ini dapat membuat beberapa guru merasa cemas, terutama jika mereka merasa belum sepenuhnya siap untuk menghadapi perubahan atau jika mereka kesulitan memahami kurikulum baru. Dalam situasi ini, kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat dapat menyebabkan stres dan ketidaknyamanan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka.

2. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B

1) Pendekatan Hati-hati dan Terukur

Guru-guru di MTs B menghargai pendekatan hati-hati dan terukur yang diterapkan oleh kepala madrasah laki-laki dalam menerapkan perubahan kurikulum. Mereka merasa bahwa setiap langkah yang diambil telah dipikirkan dengan matang, memberikan rasa aman dan keyakinan bahwa perubahan yang diterapkan akan efektif dan bermanfaat bagi pendidikan di madrasah. Pendekatan ini mencerminkan perhatian terhadap detail dan komitmen untuk memastikan bahwa semua aspek perubahan telah dipertimbangkan dengan baik.

Namun, di sisi lain, ada kalanya pendekatan hati-hati ini dianggap terlalu lambat dalam menghadapi tuntutan perubahan yang cepat. Beberapa guru merasakan frustrasi karena mereka menginginkan proses perubahan yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Ketika situasi menuntut penyesuaian yang cepat, kecepatan implementasi yang lambat dapat menghambat kemajuan yang diinginkan dan membuat guru merasa terjebak dalam situasi yang tidak ideal.

Selain itu, beberapa guru berharap ada lebih banyak keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan guru dalam diskusi dan perencanaan perubahan, mereka akan merasa lebih memiliki peran dalam proses tersebut. Keterlibatan ini tidak hanya dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap kebijakan baru, tetapi juga memberikan perspektif berharga yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan.²²⁸ Ketika guru merasa bahwa suara mereka didengarkan dan dihargai, ini dapat mengurangi frustrasi dan meningkatkan komitmen mereka terhadap implementasi kurikulum baru.

2) Ketegasan dalam Kepemimpinan

Kepala madrasah laki-laki memiliki gaya komunikasi yang tegas dan langsung, yang sangat dihargai oleh guru-guru di MTs B. Kejelasan dalam komunikasi terkait kebijakan dan perubahan yang akan diterapkan memberikan kepastian dan arahan yang jelas bagi staf pengajar. Dalam situasi di mana perubahan diperlukan, kemampuan kepala madrasah laki-laki untuk menyampaikan informasi dengan lugas memungkinkan guru untuk memahami ekspektasi dan langkah-langkah yang harus diambil dengan baik.

Ketidakmampuan untuk menyuarakan pendapat dapat menghambat hubungan antara guru dan kepala madrasah. Hubungan yang sehat dan kolaboratif antara pemimpin dan staf sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.²²⁹ Ketika guru merasa bahwa mereka tidak didengarkan atau tidak memiliki

²²⁸ Adwiyah Br Hsb, R. (2024). Strategi Pengembangan Karir Guru. *Analysis*, 2(2), 259–267.

Retrieved From <https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/analysis/article/view/615>

²²⁹ Zeanette. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia

kesempatan untuk berkontribusi, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengurangi motivasi mereka dalam menjalankan tugas.

3) Dukungan Emosional

Banyak guru menganggap kepala madrasah laki-laki sebagai sosok yang mendukung, tetapi dalam konteks yang lebih terbatas. Meskipun beliau memberikan arahan dan informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik, dukungan emosional yang ditawarkan tidak seluas yang diharapkan oleh guru-guru. Dalam situasi di mana perubahan kurikulum dan kebijakan baru diterapkan, guru sering kali menghadapi tantangan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga emosional.

Kepala madrasah laki-laki cenderung fokus pada aspek praktis dalam memberikan dukungan, seperti memberikan petunjuk tentang bagaimana melaksanakan kebijakan baru atau mengatasi masalah yang berkaitan dengan pengajaran. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa guru memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas mereka. Namun, pendekatan ini bisa membuat beberapa guru merasa bahwa kebutuhan emosional guru tidak sepenuhnya terpenuhi. Dalam konteks ini, dukungan emosional yang lebih mendalam seperti mendengarkan kekhawatiran, memberikan dorongan positif, atau menunjukkan empati terhadap tekanan yang mereka rasakan dapat menjadi komponen penting yang hilang.

Ketika guru merasa didukung secara emosional, mereka cenderung lebih mampu menghadapi stres dan tantangan yang muncul, serta lebih berkomitmen untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, meskipun kepala

madrasah laki-laki memberikan arahan yang jelas dan informasi yang diperlukan, penting bagi beliau untuk memperluas definisi dukungan yang diberikan, dengan mencakup aspek emosional dalam interaksi dengan guru.

4) Daya Tanggap Terhadap Perubahan

Kepala madrasah laki-laki menunjukkan daya tanggap yang baik terhadap perubahan, meskipun dengan pendekatan yang lebih berhati-hati. Dalam menghadapi perubahan, seperti penerapan kurikulum baru, beliau mengambil waktu untuk mempertimbangkan setiap langkah dengan matang sebelum diimplementasikan. Pendekatan ini mencerminkan sikap bertanggung jawab dan analitis, di mana setiap keputusan didasarkan pada analisis yang mendalam terhadap potensi dampak perubahan tersebut.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Tantangan Kepala Madrasah Laki-laki dan Perempuan dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum
 - a. Tantangan Kepala Madrasah Perempuan di MTs A
 - a) Kepala madrasah perempuan memiliki legitimasi yang kuat dalam konteks kepemimpinan pendidikan, diakui secara teologis, filosofis, dan hukum. Namun, meskipun memiliki kemampuan yang memadai, kepala madrasah perempuan sering dihadapkan pada persepsi gender negatif yang menganggap perempuan sebagai kurang tegas dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan tantangan untuk menunjukkan kompetensi dan kredibilitas sebagai pemimpin.
 - b) Peran ganda yang dihadapi oleh kepala madrasah perempuan sebagai pemimpin pendidikan sekaligus pengasuh dalam keluarga menambah beban kerja. Ini memerlukan keterampilan manajemen waktu yang efektif. Kepala madrasah perempuan perlu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan tuntutan domestik, yang sering kali menjadi sumber stres dan ketidakpastian.
 - c) Resistensi terhadap perubahan dari guru senior yang terbiasa dengan metode pengajaran tradisional menambah kompleksitas situasi. Kepala madrasah perempuan harus mampu mengkomunikasikan dan

mengimplementasikan kurikulum baru, seperti Kurikulum Merdeka, di tengah tantangan budaya yang mungkin perubahan.

b. Tantangan Kepala Madrasah Laki-Laki di MTs B

- a) Kepala madrasah laki-laki menghadapi ekspektasi yang tinggi untuk menunjukkan kepemimpinan yang kuat dan tegas. Stereotip gender yang mengedepankan ketegasan dan dominasi menjadi tekanan bagi kepala madrasah laki-laki. Ini berdampak pada pengabaian pentingnya dialog terbuka dan kolaboratif.
- b) Kepala madrasah laki-laki menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif, terutama bagi siswa perempuan.
- c) Dengan keberadaan bias gender yang telah mengakar dalam masyarakat, kepala madrasah laki-laki dituntut untuk lebih proaktif dalam mendukung partisipasi aktif siswa perempuan dalam kegiatan akademik dan ekstrakurikuler.

2. Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum

Kepala madrasah laki-laki dan perempuan menunjukkan perbedaan signifikan dalam pendekatannya terhadap perubahan kurikulum:

- a) *Pyramidal Responsiveness*: Kepala madrasah perempuan mengadopsi pendekatan dialogis yang menghormati kebebasan individu, sementara kepala madrasah laki-laki cenderung menggunakan pendekatan yang lebih otoriter saat menghadapi tantangan.

- b) *Micro Responsiveness*: Kepala madrasah perempuan fokus pada pemahaman kebutuhan individu, sedangkan kepala madrasah laki-laki cenderung menggunakan pendekatan yang lebih seragam, mengurangi responsivitas terhadap kebutuhan spesifik.
 - c) *Networked, Nodal Responsiveness*: Kepala madrasah perempuan lebih aktif dalam membangun jaringan internal dan eksternal, sedangkan kepala madrasah laki-laki lebih terfokus pada pengelolaan internal.
 - d) *Meta-regulatory Responsiveness*: Kepala madrasah perempuan lebih melibatkan pihak ketiga dalam pengawasan implementasi perubahan, sedangkan kepala madrasah laki-laki mengandalkan otoritas internal.
 - e) *Socialist Responsiveness*: Kepala madrasah perempuan lebih peka terhadap kepentingan sosial, sementara kepala madrasah laki-laki lebih fokus pada hasil dan kepatuhan.
3. Persepsi Guru Terhadap Responsivitas Kepala Madrasah Laki-Laki dan Perempuan dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum

Persepsi guru di MTs A dan MTs B menunjukkan perbedaan signifikan dalam responsivitas kepala madrasah laki-laki dan perempuan terhadap perubahan kurikulum:

- a) Kepala Madrasah Perempuan: Guru-guru merasa didengar dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pendekatan inklusif, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional yang diberikan kepala madrasah perempuan menciptakan suasana kerja yang

kolaboratif dan positif. Hal ini mendorong guru untuk lebih proaktif dan berkomitmen terhadap penerapan kurikulum baru.

- b) Kepala Madrasah Laki-Laki: Meskipun kepala madrasah laki-laki menunjukkan ketegasan dan komunikasi yang jelas, pendekatan yang lebih hati-hati terkadang dianggap terlalu lambat oleh guru. Guru menghargai dukungan praktis yang diberikan, tetapi merasa kurang mendapatkan dukungan emosional yang dibutuhkan. Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan juga diharapkan untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi mereka.

B. Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa baik kepala madrasah laki-laki maupun perempuan memiliki responsivitas yang berbeda terhadap perubahan kurikulum, serta bagaimana pendekatan kepemimpinannya berdampak pada kolaborasi dan komunikasi antara guru. Maka, untuk memaksimalkan peran kepala madrasah baik laki-laki dan perempuan dalam menghadapi perubahan kurikulum, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan Sekolah atau Madrasah

Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemahaman pentingnya kesetaraan gender dalam pemilihan kepala madrasah. Dimana tidak hanya mendukung keadilan bagi perempuan, tetapi juga laki-laki, karena stereotip merugikan semua pihak. Forum diskusi terbuka mengenai isu-isu gender dalam pemilihan kepala madrasah sangat penting untuk meningkatkan pemahaman tentang perlunya keberagaman dalam kepemimpinan. Penting juga untuk

memberikan ruang dan ekspresi emosional tanpa stigma. Hal ini dapat mengurangi tekanan yang dihadapi oleh semua individu dalam proses kepemimpinan serta menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung di madrasah.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai dampak kesetaraan gender dalam kepemimpinan kepala madrasah, dengan fokus pada bagaimana pendekatan yang berbeda antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan memengaruhi hasil pendidikan. Penelitian juga sebaiknya melibatkan studi kasus di berbagai madrasah untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, peneliti dapat mempertimbangkan untuk menyelidiki pengaruh budaya lokal dan kebijakan pendidikan terhadap penerapan kesetaraan gender dalam kepemimpinan. Mengembangkan model kepemimpinan yang inklusif dan responsif juga akan sangat berguna, serta melakukan analisis longitudinal untuk memahami perubahan dalam sikap dan hasil pendidikan seiring waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adwiyah Br Hsb, R. (2024). Strategi Pengembangan Karir Guru. *Analysis*, 2(2), 259–267. Retrieved From <https://Ejournal.Edutechjaya.Com/Index.Php/Analysis/Article/View/615>
- Alisjahbana & Murniningtyas. (2018). *Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia: Konsep Target dan Strategi Implementasi*. Bandung: Unpad Press
- Al-Qur'an Kemenag Online. Qur'an Dan Terjemahan. <https://quran.kemenag.go.id/>
- Ananda & Hudaidah. (2021). Perkembangan Kurikulum Pendidikan Indonesia Dari Masa Ke Masa. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Kajian Sejarah*. Vol. 3, No. 2
- Anas, Dkk. (2023) Implementasi Kurikulum Merdeka Madrasah Ibtidaiyah (Mi) (Studi Analisis Kebijakan Kma Ri No. 347 Tahun 2022). *Journal Of Creative Student Research (Jcsr)* Vol.1, No.1 Februari 2023
- Anggraena, dkk. (2022). Kajian akademik kurikulum untuk pemulihan pembelajaran. Other. Pusat Kurikulum dan Pembelajaran, Jakarta.
- Anto, dkk. (2023). *Perempuan, Masyarakat, Dan Budaya Patriarki*. Penerbit Tahta Media. Retrieved from <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/404>
- Aprilia, Nurhayati, & Pandiangan. (2023). Perubahan Kurikulum Pada Proses Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial (JIPSI)* Vol. I, No. 4 Januari 2023
- Ardianti & Amalia. (2022). Kurikulum Merdeka: Pemaknaan Merdeka dalam Perencanaan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. Vol.6, No.3,
- Artisa, R.A (2014). Perempuan Dalam Birokrasi Hambatan Kepemimpinan Perempuan Dalam Birokrasi Pemerintah Provinsi Diy. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik* : Vol. 05; No. 01; 2014
- Astuti,R.P. (2019). Optimalisasi Pemberdayaan Perempuan Dalam Kepemimpinan Efektif. An-Nisa' : *Jurnal Kajian Perempuan & Keislaman*.Vol. 12, No. 2
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Tahun 2023*. Diakses melalui <https://webapi.bps.go.id/> pada 4 Maret 2023
- Baiduri, dkk. (2023). Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Jimek*. Vol.3, No.2

- Banu, Subiyakto & Hendrayady. (2021). Evaluasi Kebijakan Pendidikan Lingkungan Hidup Dalam Program Adiwiyata Di Sekolah Menengah Atas Negeri (Sman)1 Singkep. *Student Online Journal*. Vol.2, No.2
- Braithwaite, J. (2017). *Regulatory Theory Foundations And Application*. Australian University Press
- Burnes, B., & By, R. T. (2011). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239–252. doi:10.1007/s10551-011-1088-2
- Bush, T. (2017). Gender and leadership in primary education. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 45(6) 903–906
- Benmira S, Agboola. (2021). *Evolution of Leadership Theory*. BMJ Leader. Vol.5 (3)
- Cholilah, dkk. (2023). Pengembangan Kurikulum Merdeka Dalam Satuan Pendidikan Serta Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pembelajaran Abad 21. *Sanskara Pendidikan dan Pengajaran* Vol. 01, No. 02, Mei, pp. 57~66 ISSN: 2986-5875, DOI: 10.58812/spp.v1.i02
- Connel, R. (2009). *Gender In World Perspective*. Cambridge: Polity Press
- Creswell. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design among five approaches*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 978-1-4129-9531-3 (cloth)
- Cunningham, Hill, & Zang. (2022). Gender equality and educationa leadership in Chinese schools. *Power and Education*. Vol.14(1)
- Darwin, M. (1999). Maskulinitas: Posisi Laki-Laki Dalam Masyarakat Patriarkis. Center For Population And Policy Studies Gadjah Mada University
- Depdiknas .2003. Undang-undang RI No.20 tahun 2003.tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Dewi, E. (2020). Gender, Kepemimpinan dan Kemanusiaan: Sebuah Refleksi Situasi Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 85–88. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3863.85-88>
- Direktorat Sekolah Dasar.(2022). *Luncurkan Kurikulum Merdeka, Mendikbudristek: Ini Lebih Fleksibel!*. Diakses melalui <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/artikel/detail/luncurkan-kurikulum-merdeka-mendikbudristek-ini-lebih-fleksibel>. pada 4 Maret 2023

- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social Role Theory of Sex Differences. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1–3. doi:10.1002/9781118663219.wbegss
- Erlambang, H. (2018). *Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship*. Bandung: Fisip Unpas Press
- Fauzi, M. S., & Falah, M. S. (2020). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMAU 1 Gresik. *JM-TBI: Jurnal Manajemen Dan Tarbiyatul Islam*, 1(1), 54–76.
- Febrianto, S.E. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhikepemimpinan Dan Kerjasama Tim: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif,Pendekatan Kepemimpinan Tim, Dan Efektivitas Tim(Suatu Kajian Studi Literature Reviewilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Vol.2(2).
- Fitriani,A. (2015).Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS* Vol.11 No.2 Juli-Desember 2015
- Fitzgerald, T. (2020). Mapping the terrain of leadership: Gender and leadership in higher education. *Irish Educational Studies*, DOI: 10.1080/03323315.2020.1729222
- Frączek, A., Konopka, K., & Dominiak-Kochanek, M. (2016). Patterns of readiness for interpersonal aggression: cross-national study on sex difference. *Aggression as a challenge: Theory and Research: Current Problems* (pp.33-50). Berlin: Peter Lang Publishing,
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495. doi:10.1016/j.leaqua.2021.101495
- Gilani, Rook, Razeghi & Carr. (2022). Swimming against the current: Negotiating leadership challenges for women in Iran. *Leadership*. Vol.18(1)
- Gooty,dkk (2023). Stronger Together: A Call for Gender-Inclusive Leadership in Business Schools. *Journal of Management*. Vol.49 (8)
- Gultom,R.I, (2021). Kesetaraan Gender pada Penyuluh Agama Islam dalam Melakukan Penguatan Komunikasi Pembangunan Agama di Kabupaten Simalungun Sumatera Utara. *Journal Communication & Social Media*. Vol. 1(1)
- Halliza Mey Tasya, 190602036 (2023) Tinjauan Ekonomi Syariah Terhadap Peran Ganda Perempuan dalam Menunjang Ekonomi Keluarga (Studi Terhadap Dosen Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh). *Masters thesis*, UIN Ar-Raniry.

- Hanifah, dkk. (2022). Evaluasi Alokasi Anggaran Dana BOS untuk Gaji Guru Honorer Sekolah Dasar di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal PGSD: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, Vol.15, No.1
- Hapsari & Daulay. (2023). Kepemimpinan Mahasiswi Di Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Kampus Universitas Sumatera Utara, *Jurnal Sosiologi Nusantara*, Vol 9, No 1,
- Hayatunnisa, dkk. (2024). Peran Pemimpin Visioner pada Lembaga Pendidikan MI Mutaalimin Cigudang. *Indonesian Research Journal on Education*: Vol.4, No.2
- Herliana. (2021). *Pengembangan Kurikulum di Indonesia*. Diakses melalui <https://www.lpmp-aceh.com/> pada 18 Maret 2024.
- Hidayat, Pardosi & Zulkarnaen. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 6, No. 1,
- Hieker, C., & Pringle, J. (2021). *The Future of Leadership Development*. doi:10.1007/978-3-030-53544-5
- Hutahaean, W.S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press
- Inayati, M. (2022). Kesenjangan Gender Dalam Perspektif Islam (Studi Terhadap Peran Perempuan Sebagai Kepala Sekolah Di Yayasan Ali Imron Pakamban Laok Pragaan Sumenep Tahun 2022). *Kartika: Jurnal Studi Keislaman*. Volume 2, Nomer 2
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Kesenjangan Upah Berbasis Gender di Indonesia*. Diakses melalui <https://www.ilo.org/> pada 4 Maret 2023.
- Jamrizal. (2022). Pengaruh Perencanaan, Pengorganisasian Dan Pengawasan Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah (Literature Review Manajemen Pendidikan). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*. Vol.3 (1)
- Jonisar, dkk. (2022). Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam. *AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies*. Vol. 5, No. 4
- Kemenristek. (2023). *Opsi Implementasi Kurikulum Merdeka Bagi Satuan Pendidikan*. Diakses melalui <https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/> pada 4 Maret 2024.
- Kana, Indriani & Lubis. (2022). Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah. *Jurnal Inovasi Penelitian*. Vol 3, No.1

- Kemendikbudristek. (2023). *Statistik dan Indikator Pendidikan Berwawasan Gender*. Diakses melalui <https://kurikulum.kemdikbud.go.id/> pada 19 Maret 2024
- Kemendikbudristek. (2022). *Tahapan Implementasi Kurikulum Merdeka di Satuan Pendidikan*. Diakses melalui <https://kurikulum.kemdikbud.go.id/> pada 19 Maret 2024
- Kesumadewi, E.S. (2018). Perbedaan Model Komunikasi Kepala Sekolah Menurut Persepsi Siswa Ditinjau dari Perspektif Gender. *Jurnal Ilmu Pendidikan STKIP Kusuma Negara*: Vol.9, No.2
- Khaerani & Halidin. (2018). Pendidikan Islam Inklusif Gender (Studi Kritis Ekofeminisme Vandana Shiva). *Jurnal Al-Maiyyah*. Vol.11, No.2
- Khairi, A,Dkk,. (2022). Menepis Stereotipe Gender Melalui Kepemimpinan Perempuan Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* Vol. 16, No. 6
- Khoirurrijal,dkk. (2022).*Pengembangan Kurikulum Merdeka*, Malang: CV.Literasi Nusantara Abadi
- Kinanti, dkk. (2021). Stereotip Pekerjaan Berbasis Gender Dalam Konteks Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*. Vol 44. No. 1. Hal 1-16
- Latifa, Giatman & Ernawati. (2021). Model Kepala Sekolah Wanita di Era Modern. *Jurnal Dirasah (Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam)* :Vol.4, No.2
- Latifah, Assyahri, & Ningsih. (2024). Analisis Perbedaan Gender Dalam Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*.Vol.2, No.1
- Lubis, dkk. (2022). *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Tinjauan Berbagai Perspektif*. IPB Science Techno Park: PT Penerbit IPB Press
- Marhawati. (2021). *Kepemimpinan Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish
- Marjuni.(2021). Karakteristik Nilai Dan Moralitas Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Al Asma: Journal Of Islamic Education*. Vol. 3, No. 1
- Martin, C., & Sturmberg, J. (2009). Complex adaptive chronic care. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 15(3), 571–577. doi:10.1111/j.1365-2753.2008.01022.x
- Maulana, Khoirul Latif Rikha. Karakteristik Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Trensains Muhammadiyah Desa Banaran Kecamatan Sambung Macan Kabupaten Sragen. *Jurnal Ekobis Dewantara*, [S.L.], V. 7, N. 3, P. 969-984, Sep. 2024. Issn 2656-4149.

- Meisa & Anzari (2021). Perspektif feminisme dalam kepemimpinan perempuan di Indonesia. *Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(6), 2021, 711-719
- Mobonggi,dkk. (2024). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Kekinian*. Jawa Barat: Mega Press Nusantara
- Mohammad,A. (2023) *Efektivitas Penerapan Prinsip Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan Di Ma Raudatul Ulum Lampung Utara*. Tesis (S2) Thesis, Universitas Muhammadiyah Metro.
- Moleong,LJ. (2013).*Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakary
- Muhammedi. (2016). Perubahan Kurikulum Di Indonesia : Studi Kritis Tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam Yang Ideal. *Raudhah*: Vol. Iv, No. 1
- Mu'in, S. (2023). Pemimpin Ideal dalam Al-Qur'an (Studi Komparatif Penafsiran Quraish Shihab dan Hamka Kajian Q.S Al-Baqarah Ayat 30 dan Q.S Shad Ayat 26).El-Waroqoh: Jurnal Ushuluddin dan Filsafat, Vol.7, No.2
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1998). Creativity Syndrome: Integration, Application, And Innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mustofa, Asy'ari & Ratnaningsih. (2024). Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Guru di Sekolah Dasar : Mengungkap Praktik Efektif Retensi untuk Pengembangan Guru.*An-Nizom: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*.Vol.9, No.1
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory And Practice* (4th Ed.). Sage Publications
- Nugraha, T.S. (2022). Kurikulum Merdeka Untuk Pemulihan Krisis Pembelajaran. *Jurnal Inovasi Kurikulum*,Volume 19 No 2 (2022) 251-262
- Nuraeni, Y, & Suryono, I, L. (2021). Analisis Kesetaraan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan di Indonesia. *Nahkoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol.20, No.10
- Nurani, dkk. (2015). Responsivitas Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Dalam Perspektif New Public Service. *Jurnal Wacana*. Vol.18, No.4
- Nurmayanti,Dkk. (2021). Model Konseptual Kepemimpinan, Gender, Dan Diversitas. *Jurnal El-Riyasah*, Volume 12 Nomor 1 Tahun 2021

- Perjanjian kerjasama Nomor 039/Setmen.Birohh/KL.01/11/2022 Tahun 2022 Tentang *Percepatan Pengarusutamaan Gender Dalam Dunia Kerja* diakses melalui <https://jdih.kemenpppa.go.id/> pada 3 Maret 2024.
- Permendikbud. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 40 Tahun 2021 Tentang Kepala Sekolah*.
- Permendiknas. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Diakses melalui <https://peraturan.bpk.go.id/> pada 4 Maret 2024
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan (SNP)*
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Rasdiana & Ramadani,R. (2021). Responsivitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone. *Jurnal Administrasi Publik*. Volume XVII (2) 2021: 249-265
- Reed, L. C., & Swaminathan, R. (2016). An Urban School Leader's Approach to School Improvement. *Urban Education*, 51(9), 1096–1125. doi:10.1177/0042085914553675
- Reza, Usmaidar & Hidayani. (2023). SupervisiKepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SMKSwasta Gebang.*Jurnal Invention: Journal Research and Education Studies*.Vol.4 (1)
- Robertson, C. (1991). *Responsive Leadership. Management Education and Development*, 22(4), 310–314. doi:10.1177/13505076910220046
- Rofik, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*:Vol.20, No.2
- Rohman, Patoni & Maunah. (2023). Persinggungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional.Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam. Vol, 1, No.1
- Rianae, Berliani & Dagan. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya. *Equity in Education Journal (EEJ)*: Vol.2, No.1
- Riski, Rusdinal, & Gistituatuti. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*. Volume 3 Nomor 6 Tahun 2021 Halm 3531 – 3537
- Riyadi , dkk. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Pendidikan Inklusif Di Sekolah. *Jurnal Review Pendidikan Dan*

Pengajaran (Jrpp), 6(3), 130–137.
<https://doi.org/10.31004/Jrpp.V6i3.18731>

- Rosyidah&Suyadi. (2021). Maskulinitas Dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki Dan Perempuan Perspektif Neurosains. *Jurnal Evaluasi*, 5(1)
- Sagala, S. (2018). *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Santika, Suarni & Lasmawan. (2022). Analisis Perubahan Kurikulum Ditinjau Dari Kurikulum Sebagai Suatu Ide. *Jurnal Education And Development*. Vol.10, No.3
- Sari, Giatman, & Ernawati. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. Volume 5, Number 3, Tahun 2021, pp. 329-333
- Shoko,S. (2023). School Heads’ethical Leadership Styles: A Case Study Of Selected Gweru District Schools In Zimbabwe. *Ournal Of Educational Studies* volume 5, Number 2
- Smith, A. N., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A., & Simms, S. (2013). Gendered Influence. *Journal of Management*, 39(5), 1156–1183. doi:10.1177/0149206313478183
- Sosik, J. J., Jung, D., & Dinger, S. L. (2009). Values in authentic action examining the roots and rewards of altruistic leadership. *Group & Organization Management*, 34(4), 395–431.
- Sidiq & Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV.Nata Karya
- Subekti,M.A. & Fristyan,D, (2023). Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos : Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 21 No.2, 2023 pp.70-78
- Sudrajat, A. (2023). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal on Education*. Vol.5, No.3
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sunarso,B. (2023). *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: CV.Madani Berkah Abadi
- Suryadi, dkk. (2023). Peran Kepemimpinan Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan. (2023). *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 129-145. <https://doi.org/10.62504/n7ww8a59>

- Susilawati, S. (2022). Strategy to Internalizing Religious Moral Values in the Learning Process in Higher Education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* Vol.14, 1 (April, 2022), pp.399-408
- Tharaba, F. (2024). The Dominant Factor Of The Gender Management In The Qur'an Perspective At The Intellectual And Professionalism Maturity Campus. *International Journal of Professional Business Review*, Miami V.9, No.3
- Usman,H. (2019).Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, dan Praktik. Jakarta:PT.Bumi Aksara
- Wahyuni, Lestari & Hasanah. (2020). Kepemimpinan Dan Gender Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*: Vol.2, No.1
- Widodo, H. (2019).*Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. Yogyakarta: UAD Press
- Wolniak, Bendle & Tackett. (2023). Exploring Gender Differences in Leadership Aspirations: A Four-Year Longitudinal Study of College Students From Adverse Backgrounds.ERA OpenJanuary-December 2023, Vol. 9, No. 1, pp. 1–18
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report*. Diakses melalui <https://www.weforum.org/> pada 3 Maret 2024
- Wulandari, D.A & Utomo, I.H. (2021). Responsivitas Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar dalam Upaya Menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI) Dan Angka Kematian Bayi (AKB) di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Wacana Publik*.Vol.1, No.1
- Yulianti, Putra & Takanjanji. (2018). Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin. *Madani (Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan)*: Vol.10, No.2
- Yusuf,M. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah TK Unggul Inklusi(Studi di TK Pertiwi Kota Metro). *Attractive : Innovative Education Journal*Vol. 3No. 1
- Zeanette. (2024). Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia
- Zuhdi, S. (2018). Membincang Peran Ganda Perempuan Dalam Masyarakat Industri. *Jurnal Hukum Jurisprudence*. Vol.8, No.2

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Penelitian MTs A

	YAYASAN PENDIDIKAN ALMAARIF SINGOSARI SK Kementerian No. 4401-0902/2015.440.01.04 Tahun 2015 – In Akta Notaris E. H. Widiyaji, SH, No. 77 Tahun 1978
	MADRASAH TSANAWIYAH ALMAARIF 01 TERAKREDITASI "A" Jl. Masjid No. 33 Telp. (0341) 458355 Singosari Malang
NSM : 121235070115 NPSN : 20581318	Web : www.mtsalmarif01-sgs.com Email : informasi@mtsalmarif01-sgs.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 505/YPA/MTs.E.7/X/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : **DWI RETNO PALUPI, M.Pd.**
NIP : -
Jabatan : Kepala Madrasah
Unit : Madrasah Tsanawiyah Almaarif 01 Singosari Malang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **IRA WIRDATUS SOLICHAH**
NIM : 220106220007
Program Studi / Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Waktu Penelitian : Agustus - September 2024

Telah melaksanakan Penelitian yang berjudul :

"Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum : Gender dalam Kepemimpinan"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana perlunya.

Singosari, 1 Oktober 2024
Kepala Madrasah,

DWI RETNO PALUPI, M.Pd.



Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian MTs B

	MADRASAH TSANAWIYAH AN-NUR BULULAWANG TERAKREDITASI "A" SK NOMOR: 887/AN-PDM/SK/2024 NSM: 12123070014 NPSN: 20501206 Jl. Diponegoro IV Bululawang, 65171 No. Telp/WA 0821-6988-3168 Kabupaten Malang - Jawa Timur
<u>SURAT KETERANGAN</u> No: 11 / M / MTs / AN / X / 2024	
Yang bertanda tangan dibawah ini : Nama : IMAM FATHUR RAHMAN, S.Si NIP : - Jabatan : Kepala Madrasah Unit : Madrasah Tsanawiyah AN – NUR Bululawang Malang	
Menerangkan dengan sesungguhnya Bahwa : Nama : IRA WIRDATUS SOLICHAH NIM : 22016220007 Program Studi / Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam Institusi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Waktu Penelitian : Agustus – September 2024	
Telah melaksanakan Penelitian yang berjudul : " Responsivitas Kepala Madrasah dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum Gender dalam Kepemimpinan"	
Demikian Surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana perlunya.	
Bululawang , 10 Oktober 2024  Kepala Madrasah IMAM FATHUR RAHMAN, S.Si	
 www.mtsannur.sch.id  mts.annur.bl@gmail.com  MTs An-Nur Bululawang	

Lampiran 3: Instrumen Wawancara

A. Instrumen Penelitian (Kepala Madrasah):

No	Pertanyaan	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Rambu-Rambu Data yang Dibutuhkan
1.	Bagaimana Anda mendefinisikan perubahan kurikulum di madrasah?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas terhadap Perubahan Kurikulum
			Observasi	1. Pengamatan rapat atau diskusi 2. Interaksi dengan guru
			Dokumentasi	1. Rencana pengembangan madrasah 2. Laporan evaluasi
2.	Apa saja perubahan kurikulum yang telah terjadi sejak Anda menjabat sebagai kepala madrasah?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas terhadap Perubahan Kurikulum
			Observasi	1. Perubahan dalam proses pembelajaran, penilaian 2. Perubahan kegiatan madrasah
			Dokumentasi	1. Dokumen RPP 2. Dokumen kurikulum madrasah 3. Struktur mata pelajaran
3.	Bagaimana Anda mengetahui tentang perubahan tersebut (sumber informasi)?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas terhadap Perubahan Kurikulum
			Observasi	1. Rapat atau pertemuan internal 2. Interaksi dengan pengawas
			Dokumentasi	1. Surat edaran resmi 2. Dokumen pelatihan atau sertifikat

				3. Panduan dan modul pembelajaran
4.	Bagaimana Anda menanggapi perubahan kurikulum yang diinstruksikan oleh pemerintah?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas kepala madrasah
			Observasi	1. Kegiatan pelatihan guru 2. Ketersediaan sumber daya (buku ajar, dll)
			Dokumentasi	1. RKM 2. RPP dan silabus
5.	Apa langkah pertama yang Anda ambil setelah mengetahui adanya perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas kepala madrasah
			Observasi	1. Rapat internal atau diskusi guru 2. Pelatihan atau sosialisasi
			Dokumentasi	1. Surat edaran atau undangan rapat sosialisasi penggunaan kurikulum 2. Rencana strategis
6.	Bagaimana Anda memastikan bahwa perubahan kurikulum diterapkan dengan efektif di madrasah Anda?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Responsivitas kepala madrasah
			Observasi	1. Pengawasan dan monitoring kepala madrasah 2. Rapat evaluasi berkala 3. Pelatihan dan pengembangan guru berkelanjutan 4. Keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran
			Dokumentasi	1. Dokumen RPP 2. Laporan monitoring dan evaluasi 3. Laporan pelatihan guru
7.	Apa strategi utama Anda dalam menanggapi	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Strategi dalam Menanggapi Perubahan

	perubahan kurikulum?			Kurikulum Pertanyaan Strategi:
			Observasi	1. Pendekatan kepemimpinan dalam sosialisasi 2. Pelatihan dan pengembangan profesional guru 3. Penggunaan teknologi dan sumber daya 4. Evaluasi dan monitoring
			Dokumentasi	1. Rencana strategi madrasah 2. Notulen rapat
8.	Apakah ada strategi khusus yang Anda gunakan untuk melibatkan guru dalam proses perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Strategi dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum Pertanyaan Strategi:
			Observasi	1. Pembentukan tim atau kelompok kerja 2. Pelatihan kolaboratif
			Dokumentasi	1. Notulen rapat 2. SK Tim
9.	Bagaimana Anda mengatasi tantangan atau hambatan yang muncul selama proses perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Strategi dalam Menanggapi Perubahan Kurikulum Pertanyaan Strategi:
			Observasi	1. Tindak lanjut setelah identifikasi masalah 2. Pendekatan kepala madrasah terhadap guru 3. Penggunaan teknologi
			Dokumentasi	1. Notulen rapat evaluasi 2. Dokumen pelatihan guru
10.	Apakah ada perbedaan strategi	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Strategi dalam Menanggapi

	yang Anda gunakan dibandingkan dengan kepala madrasah lain yang Anda ketahui? Jika iya, mohon jelaskan.			Perubahan Kurikulum Pertanyaan Strategi:
			Observasi	1. Melihat pola kepemimpinan 2. Gaya komunikasi
			Dokumentasi	1. Rencana strategi madrasah
11.	Apakah Anda merasa bahwa sebagai laki-laki/perempuan, Anda menghadapi tantangan atau keuntungan tertentu dalam menanggapi perubahan kurikulum? Jika iya, mohon jelaskan.	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	1. Rapat dan pertemuan 2. Pengambilan keputusan
			Dokumentasi	Notulen rapat
12.	Menurut anda, apakah identitas Anda sebagai seorang perempuan/laki-laki berpengaruh terhadap cara Anda dalam membuat keputusan tentang perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	1. Saat rapat dan diskusi 2. Keterlibatan dan partisipasi
			Dokumentasi	Notulen rapat
13.	Dapatkah Anda memberikan contoh situasi di mana Anda merasa responsivitas Anda dipengaruhi oleh gender Anda?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	1. Rapat dan diskusi 2. Interaksi dengan staf
			Dokumentasi	Notulen rapat
14.	Apakah ada aspek tertentu dari perubahan kurikulum yang menurut Anda lebih mudah atau lebih sulit	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	1. Rapat dan diskusi 2. Pengelolaan staf
			Dokumentasi	Notulen rapat

	ditangani karena gender Anda? Jika iya, mohon berikan contohnya.			
15.	Bagaimana Anda merasa gender Anda mempengaruhi interaksi Anda dengan guru dalam konteks perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	Rapat dan diskusi
			Dokumentasi	Notulen rapat
16.	Apakah Anda pernah menerima umpan balik dari guru tentang cara Anda menanggapi perubahan kurikulum yang menurut mereka dipengaruhi oleh gender Anda?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	Supervisi
			Dokumentasi	Dokumen supervisi
17.	Menurut Anda, apakah kepala madrasah laki-laki dan perempuan cenderung memiliki pendekatan yang berbeda dalam menanggapi perubahan kurikulum? Jika iya, apa yang menurut Anda menyebabkan perbedaan tersebut?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi dan Pengaruh Gender
			Observasi	Rapat dan diskusi
			Dokumentasi	Laporan evaluasi
18.	Bagaimana Anda melibatkan guru dalam proses perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi guru
			Observasi	1. Rapat dan diskusi 2. Kegiatan workshop atau pelatihan
			Dokumentasi	Notulen rapat
19.			Wawancara	Tema: Persepsi guru

	Bagaimana Anda merasa gender Anda mempengaruhi interaksi Anda dengan guru dalam konteks perubahan kurikulum?	Kepala Madrasah	Observasi	1. Interaksi kepala madrasah dengan guru 2. Partisipasi
			Dokumentasi	Notulen rapat
20.	Apakah Anda pernah menerima umpan balik dari guru tentang cara Anda menanggapi perubahan kurikulum yang menurut mereka dipengaruhi oleh gender Anda?	Kepala Madrasah	Wawancara	Tema: Persepsi guru
			Observasi	Interaksi dengan guru
			Dokumentasi	Notulen rapat

b. Instrumen Wawancara (Guru/Wakakurikulum)

No	Pertanyaan	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Rambu-Rambu Data yang Dibutuhkan
1.	Bagaimana Anda memahami perubahan kurikulum yang diterapkan di madrasah ini?	Guru Ketua Yayasan	Wawancara	Tema: Pemahaman dan Pandangan Guru Terhadap Perubahan Kurikulum 1. Informasi tentang perubahan kurikulum. 2. Dampak perubahan kurikulum pada mata pelajaran yang diajarkan.
			Observasi	Kegiatan Workshop IKM
			Dokumentasi	1. Materi workshop 2. Dokumen kurikulum

2.	Bagaimana pandangan Anda terhadap kesiapan madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum ini?	Guru	Wawancara	Tema: Pemahaman dan Pandangan Guru Terhadap Perubahan Kurikulum 1. Dukungan atau pelatihan yang diberikan kepada guru untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum. 2. Seberapa efektif dukungan tersebut.
			Observasi	Kegiatan belajar mengajar
			Dokumentasi	1. Perangkat mengajar 2. Buku ajar 3. Lembar Kerja Peserta Didik
3.	Apa yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menanggapi adanya perubahan kurikulum?	Guru	Wawancara	Tema: Respons Kepala Madrasah Terhadap Perubahan Kurikulum
			Observasi	1. Pelatihan dan pengembangan guru 2. Pengawasan dan evaluasi
			Dokumentasi	1. Dokumen workshop 2. Materi workshop
4.	Bagaimana peran kepala madrasah dalam mensosialisasikan dan mengimplementasikan perubahan kurikulum di madrasah ini?	Guru	Wawancara	Tema: Respons Kepala Madrasah Terhadap Perubahan Kurikulum a. Arahan kepala madrasah untuk mendukung guru dalam proses perubahan

				b. Perbandingan pendekatan yang diambil oleh kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum.
			Observasi	1. Keterlibatan dalam perencanaan dan strategi 2. Pembinaan dan pelatihan guru 3. Komunikasi dengan semua pemangku kepentingan
			Dokumentasi	1. Jadwal pelaksanaan workshop 2. Dokumen workshop 3. Materi workshop
5.	Bagaimana kepala madrasah berkomunikasi dengan guru-guru terkait perubahan kurikulum ini?	Guru	Wawancara	Tema: Respons Kepala Madrasah Terhadap Perubahan Kurikulum a. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah. b. Efektivitas komunikasi dengan guru.
			Observasi	1. Frekuensi dan konsistensi komunikasi 2. Keterbukaan terhadap masukan dan diskusi 3. Pendekatan personal
			Dokumentasi	1. Jurnal rapat 2. Agenda kegiatan
6.	Menurut Anda, apa ada strategi yang	Guru	Wawancara	Tema: Respons Kepala Madrasah

	dilakukan oleh kepala madrasah dalam implementasi kurikulum merdeka?			Terhadap Perubahan Kurikulum
			Observasi	1. Pelatihan dan pengembangan kompetensi guru 2. Pemantauan dan evaluasi
			Dokumentasi	Rencana Kegiatan Madrasah Program kerja madrasah
7.	Menurut Anda, apakah ada perbedaan dalam cara kepala madrasah laki-laki dan perempuan dalam menanggapi perubahan kurikulum?	Guru	Wawancara	Tema: Aspek gender dalam kepemimpinan kepala madrasah. a. Perbedaan kepala madrasah laki-laki dan perempuan b. Pengaruh perbedaan tersebut dalam implementasi perubahan kurikulum.
			Observasi	1. Komunikasi dan interaksi dengan guru 2. Respon terhadap kritik dan masukan
			Dokumentasi	Timeline kegiatan madrasah
8.	Apakah Anda merasa ada bias atau keadilan dalam pengambilan keputusan terkait perubahan kurikulum oleh kepala madrasah?	Guru	Wawancara	Tema: Aspek gender dalam kepemimpinan kepala madrasah. a. Hubungan bias dengan gender. b. Bagaimana hal tersebut berdampak pada kinerja Anda sebagai guru?

			Observasi	1. Melihat siapa yang terlibat dalam kegiatan itu. 2. Pola komunikasi dan interaksi
			Dokumentasi	1. EDM 2. Hasil rapat guru 3. Program kerja madrasah
9.	Bagaimana Anda menilai kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam menyeimbangkan aspek profesional dan personal dalam merespon perubahan kurikulum?	Guru	Wawancara	Tema: Aspek gender dalam kepemimpinan kepala madrasah. Cara kepala madrasah mengelola stres atau tekanan dalam situasi perubahan (laki-laki, perempuan).
			Observasi	1. Kehadiran dan partisipasi dalam kegiatan madrasah 2. Penanganan konflik 3. Interaksi dengan guru dan staf
			Dokumentasi	1. RKT 2. RKJM 3. EDM
10.	Rekomendasi dan Kesimpulan 1. Apa saran Anda untuk kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum di masa depan? 2. Apakah ada pendekatan atau strategi yang Anda rasa perlu ditingkatkan? 3. Apakah ada hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait	Guru	Wawancara	

	respons kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dan aspek gender dalam kepemimpinannya?			
--	--	--	--	--

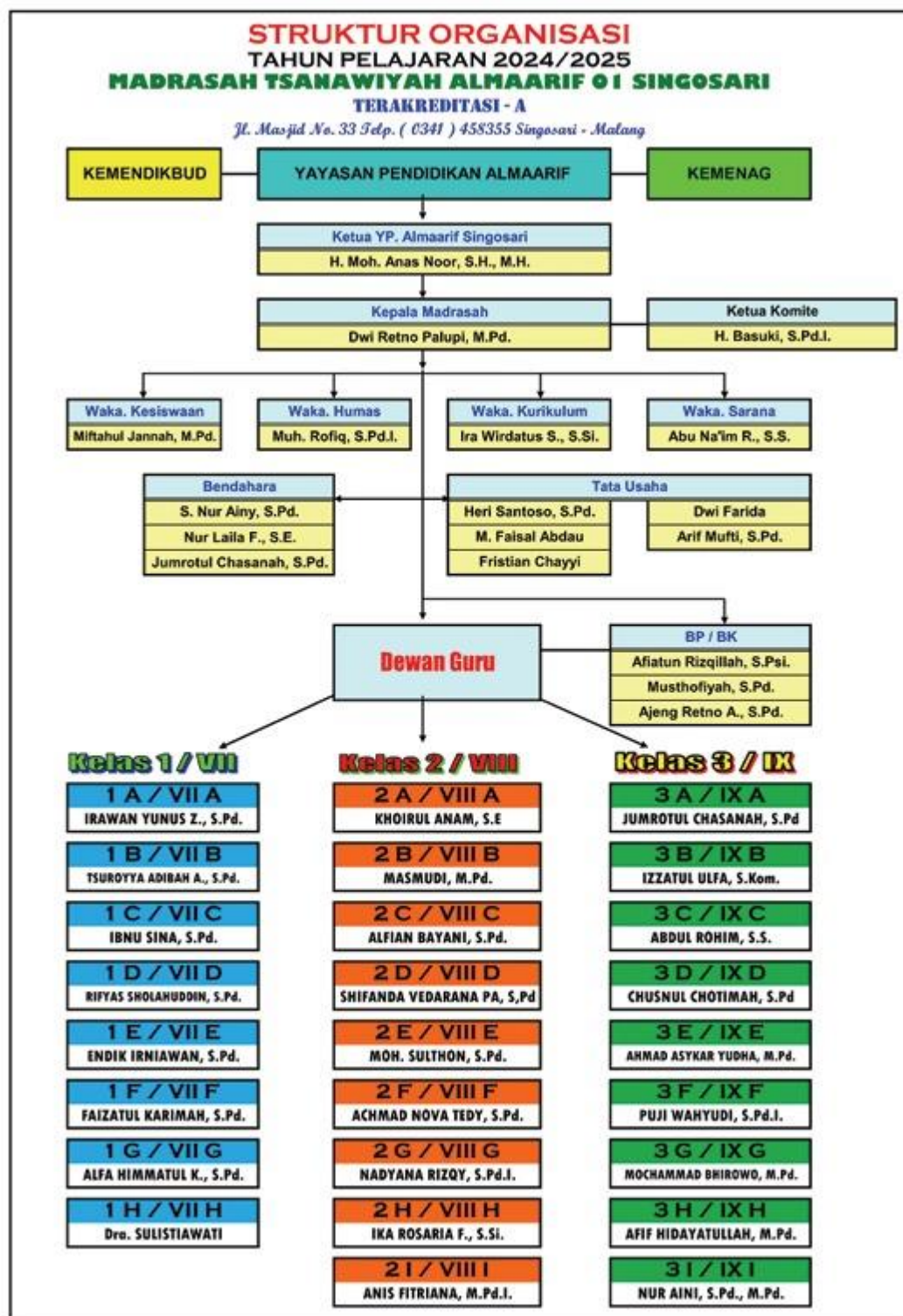
c. Instrumen Wawancara (Pimpinan Yayasan)

No	Pertanyaan
1.	Bagaimana pandangan Anda mengenai perubahan kurikulum yang terjadi selama kepemimpinan kepala madrasah saat ini?
2.	Apakah kepala madrasah melibatkan yayasan dalam proses pengambilan keputusan terkait perubahan kurikulum? Jika iya, bagaimana bentuk keterlibatan tersebut?
3.	Apa bentuk dukungan yang diberikan yayasan kepada kepala madrasah dalam menghadapi perubahan kurikulum?
4.	Menurut Anda, apakah dukungan tersebut sudah cukup atau masih diperlukan tambahan dukungan dalam aspek tertentu?
5.	Apa saja tantangan atau hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam merespons perubahan kurikulum?
6.	Apakah yayasan memberikan solusi atau bantuan ketika kepala madrasah menghadapi hambatan tersebut? Jika iya, bagaimana bentuk bantuan tersebut?
7.	Bagaimana Anda mengevaluasi kepemimpinan kepala madrasah dalam hal responsivitas terhadap perubahan kurikulum?
8.	Apakah ada perbedaan yang mencolok dalam kepemimpinan terkait gender yang menurut Anda patut dicatat dalam konteks perubahan kurikulum?
9.	Bapak/Ibu bisa menceritakan sedikit tentang bagaimana proses pemilihan kepala madrasah di yayasan ini? Apa saja kriteria utama yang Bapak/Ibu gunakan dalam memilih kepala madrasah?
10.	Apakah ada perbedaan dalam proses seleksi antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan?
11.	Apa yang menjadi pertimbangan Bapak/Ibu dalam memilih kepala madrasah laki-laki atau perempuan untuk memimpin sekolah di bawah yayasan ini?
12.	Dalam pengalaman Bapak/Ibu, apakah ada karakteristik atau kualitas tertentu yang lebih menonjol pada kepala madrasah laki-laki dibandingkan kepala madrasah perempuan, atau sebaliknya?

13.	Apakah gender merupakan faktor penting dalam keputusan Bapak/Ibu memilih kepala madrasah? Jika ya, bagaimana gender mempengaruhi pilihan tersebut?
14.	Apakah Bapak/Ibu melihat perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara kepala madrasah laki-laki dan perempuan? Jika ya, bagaimana perbedaannya?
15.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu perbedaan tersebut mempengaruhi efektivitas mereka dalam mengelola sekolah dan menanggapi perubahan kurikulum?
16.	Dalam konteks perubahan kurikulum dan dinamika pendidikan saat ini, apakah Bapak/Ibu merasa kepala madrasah perempuan memiliki kelebihan atau kekurangan dibandingkan dengan laki-laki, atau sebaliknya?
17.	Berdasarkan pengalaman Bapak/Ibu, apakah gender mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam mengelola sekolah? Jika iya, dalam hal apa pengaruh tersebut terlihat?
18.	Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang persepsi masyarakat atau guru di sekolah mengenai kepemimpinan kepala madrasah laki-laki dan perempuan?
19.	Apakah Bapak/Ibu pernah mengalami situasi di mana gender kepala madrasah mempengaruhi keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh yayasan atau sekolah? Jika iya, bisakah Bapak/Ibu menceritakan contohnya?
20.	Apakah Bapak/Ibu berencana untuk mempertimbangkan gender dalam pemilihan kepala madrasah di masa mendatang? Mengapa?
21.	Menurut Bapak/Ibu, apa tantangan terbesar dalam memastikan kesetaraan gender dalam kepemimpinan madrasah?
22.	Apakah ada hal lain yang ingin Bapak/Ibu sampaikan terkait pengaruh gender dalam kepemimpinan madrasah?
23.	Apakah yayasan memiliki panduan atau kebijakan khusus terkait implementasi kurikulum yang harus diikuti oleh kepala madrasah?
24.	Apakah ada upaya dari yayasan untuk memberikan pelatihan atau pengembangan kapasitas bagi kepala madrasah dalam mengelola perubahan kurikulum?

Sukseskan Reuni Akbar Perdana MTs Almaarif 01 Singosari
Ahad, 21 Januari 2024

Lampiran C. Struktur Organisasi di MTs A



Lampiran D: Dokumentasi Kegiatan Penelitian

Gambar 1. Program Unggulan MTs A



Kegiatan Ta'lim Pagi



Kegiatan Ramah Anak



Pembinaan SKU



Pembinaan Prestasi 1



Ekstrakurikuler 1



Ekstrakurikuler 2

Gambar 2. Prestasi Kepala Madrasah Perempuan di MTs A



Gambar 3. Kepala Madrasah Memimpin Rapat



Gambar 4. Pembinaan dan Sosialisasi Kurikulum Merdeka



Gambar 5. Pameran Belajar Siswa di MTs A



Gambar 6. Dokumentasi saat Wawancara Berlangsung



Lampiran 5. Dokumentasi di MTs B

Lampiran A. Struktur Organisasi di MTs B



Lampiran B. Jadwal Pelajaran di MTs B Tahun Ajaran 2024-2025

JADWAL PELAJARAN MTs. UNGGULAN "AN-NUR" BULULAWANG													DAFTAR KODE GURU												
TAHUN PELAJARAN 2024-2025													DAN BEL JAM PELAJARAN												
K E M P A G I													K E M S I A N G												
KELAS	AMAZ	7B	8A	8B	9A	9B	KELAS	AMAZ	7B	8A	8B	9A	9B	KELAS	AMAZ	7B	8A	8B	9A	9B					
SANTU	1	7A.102	7A.103	7A.104	7A.105	7A.106	1	7A.107	7A.108	7A.109	7A.110	7A.111	7A.112	1	7A.113	7A.114	7A.115	7A.116	7A.117	7A.118					
	2	7A.119	7A.120	7A.121	7A.122	7A.123	2	7A.124	7A.125	7A.126	7A.127	7A.128	7A.129	2	7A.130	7A.131	7A.132	7A.133	7A.134	7A.135					
	3	7A.136	7A.137	7A.138	7A.139	7A.140	3	7A.141	7A.142	7A.143	7A.144	7A.145	7A.146	3	7A.147	7A.148	7A.149	7A.150	7A.151	7A.152					
	4	7A.153	7A.154	7A.155	7A.156	7A.157	4	7A.158	7A.159	7A.160	7A.161	7A.162	7A.163	4	7A.164	7A.165	7A.166	7A.167	7A.168	7A.169					
	5	7A.170	7A.171	7A.172	7A.173	7A.174	5	7A.175	7A.176	7A.177	7A.178	7A.179	7A.180	5	7A.181	7A.182	7A.183	7A.184	7A.185	7A.186					
	6	7A.187	7A.188	7A.189	7A.190	7A.191	6	7A.192	7A.193	7A.194	7A.195	7A.196	7A.197	6	7A.198	7A.199	7A.200	7A.201	7A.202	7A.203					
	7	7A.204	7A.205	7A.206	7A.207	7A.208	7	7A.209	7A.210	7A.211	7A.212	7A.213	7A.214	7	7A.215	7A.216	7A.217	7A.218	7A.219	7A.220					
ANAO	1	8A.1	8A.2	8A.3	8A.4	8A.5	1	8A.6	8A.7	8A.8	8A.9	8A.10	8A.11	1	8A.12	8A.13	8A.14	8A.15	8A.16	8A.17					
	2	8A.18	8A.19	8A.20	8A.21	8A.22	2	8A.23	8A.24	8A.25	8A.26	8A.27	8A.28	2	8A.29	8A.30	8A.31	8A.32	8A.33	8A.34					
	3	8A.35	8A.36	8A.37	8A.38	8A.39	3	8A.40	8A.41	8A.42	8A.43	8A.44	8A.45	3	8A.46	8A.47	8A.48	8A.49	8A.50	8A.51					
	4	8A.52	8A.53	8A.54	8A.55	8A.56	4	8A.57	8A.58	8A.59	8A.60	8A.61	8A.62	4	8A.63	8A.64	8A.65	8A.66	8A.67	8A.68					
	5	8A.69	8A.70	8A.71	8A.72	8A.73	5	8A.74	8A.75	8A.76	8A.77	8A.78	8A.79	5	8A.80	8A.81	8A.82	8A.83	8A.84	8A.85					
	6	8A.86	8A.87	8A.88	8A.89	8A.90	6	8A.91	8A.92	8A.93	8A.94	8A.95	8A.96	6	8A.97	8A.98	8A.99	8A.100	8A.101	8A.102					
	7	8A.103	8A.104	8A.105	8A.106	8A.107	7	8A.108	8A.109	8A.110	8A.111	8A.112	8A.113	7	8A.114	8A.115	8A.116	8A.117	8A.118	8A.119					
SEMAN	1	9A.1	9A.2	9A.3	9A.4	9A.5	1	9A.6	9A.7	9A.8	9A.9	9A.10	9A.11	1	9A.12	9A.13	9A.14	9A.15	9A.16	9A.17					
	2	9A.18	9A.19	9A.20	9A.21	9A.22	2	9A.23	9A.24	9A.25	9A.26	9A.27	9A.28	2	9A.29	9A.30	9A.31	9A.32	9A.33	9A.34					
	3	9A.35	9A.36	9A.37	9A.38	9A.39	3	9A.40	9A.41	9A.42	9A.43	9A.44	9A.45	3	9A.46	9A.47	9A.48	9A.49	9A.50	9A.51					
	4	9A.52	9A.53	9A.54	9A.55	9A.56	4	9A.57	9A.58	9A.59	9A.60	9A.61	9A.62	4	9A.63	9A.64	9A.65	9A.66	9A.67	9A.68					
	5	9A.69	9A.70	9A.71	9A.72	9A.73	5	9A.74	9A.75	9A.76	9A.77	9A.78	9A.79	5	9A.80	9A.81	9A.82	9A.83	9A.84	9A.85					
	6	9A.86	9A.87	9A.88	9A.89	9A.90	6	9A.91	9A.92	9A.93	9A.94	9A.95	9A.96	6	9A.97	9A.98	9A.99	9A.100	9A.101	9A.102					
	7	9A.103	9A.104	9A.105	9A.106	9A.107	7	9A.108	9A.109	9A.110	9A.111	9A.112	9A.113	7	9A.114	9A.115	9A.116	9A.117	9A.118	9A.119					
SELAMA	1	10A.1	10A.2	10A.3	10A.4	10A.5	1	10A.6	10A.7	10A.8	10A.9	10A.10	10A.11	1	10A.12	10A.13	10A.14	10A.15	10A.16	10A.17					
	2	10A.18	10A.19	10A.20	10A.21	10A.22	2	10A.23	10A.24	10A.25	10A.26	10A.27	10A.28	2	10A.29	10A.30	10A.31	10A.32	10A.33	10A.34					
	3	10A.35	10A.36	10A.37	10A.38	10A.39	3	10A.40	10A.41	10A.42	10A.43	10A.44	10A.45	3	10A.46	10A.47	10A.48	10A.49	10A.50	10A.51					
	4	10A.52	10A.53	10A.54	10A.55	10A.56	4	10A.57	10A.58	10A.59	10A.60	10A.61	10A.62	4	10A.63	10A.64	10A.65	10A.66	10A.67	10A.68					
	5	10A.69	10A.70	10A.71	10A.72	10A.73	5	10A.74	10A.75	10A.76	10A.77	10A.78	10A.79	5	10A.80	10A.81	10A.82	10A.83	10A.84	10A.85					
	6	10A.86	10A.87	10A.88	10A.89	10A.90	6	10A.91	10A.92	10A.93	10A.94	10A.95	10A.96	6	10A.97	10A.98	10A.99	10A.100	10A.101	10A.102					
	7	10A.103	10A.104	10A.105	10A.106	10A.107	7	10A.108	10A.109	10A.110	10A.111	10A.112	10A.113	7	10A.114	10A.115	10A.116	10A.117	10A.118	10A.119					
BAJU	1	11A.1	11A.2	11A.3	11A.4	11A.5	1	11A.6	11A.7	11A.8	11A.9	11A.10	11A.11	1	11A.12	11A.13	11A.14	11A.15	11A.16	11A.17					
	2	11A.18	11A.19	11A.20	11A.21	11A.22	2	11A.23	11A.24	11A.25	11A.26	11A.27	11A.28	2	11A.29	11A.30	11A.31	11A.32	11A.33	11A.34					
	3	11A.35	11A.36	11A.37	11A.38	11A.39	3	11A.40	11A.41	11A.42	11A.43	11A.44	11A.45	3	11A.46	11A.47	11A.48	11A.49	11A.50	11A.51					
	4	11A.52	11A.53	11A.54	11A.55	11A.56	4	11A.57	11A.58	11A.59	11A.60	11A.61	11A.62	4	11A.63	11A.64	11A.65	11A.66	11A.67	11A.68					
	5	11A.69	11A.70	11A.71	11A.72	11A.73	5	11A.74	11A.75	11A.76	11A.77	11A.78	11A.79	5	11A.80	11A.81	11A.82	11A.83	11A.84	11A.85					
	6	11A.86	11A.87	11A.88	11A.89	11A.90	6	11A.91	11A.92	11A.93	11A.94	11A.95	11A.96	6	11A.97	11A.98	11A.99	11A.100	11A.101	11A.102					
	7	11A.103	11A.104	11A.105	11A.106	11A.107	7	11A.108	11A.109	11A.110	11A.111	11A.112	11A.113	7	11A.114	11A.115	11A.116	11A.117	11A.118	11A.119					
KAMIS	1	12A.1	12A.2	12A.3	12A.4	12A.5	1	12A.6	12A.7	12A.8	12A.9	12A.10	12A.11	1	12A.12	12A.13	12A.14	12A.15	12A.16	12A.17					
	2	12A.18	12A.19	12A.20	12A.21	12A.22	2	12A.23	12A.24	12A.25	12A.26	12A.27	12A.28	2	12A.29	12A.30	12A.31	12A.32	12A.33	12A.34					
	3	12A.35	12A.36	12A.37	12A.38	12A.39	3	12A.40	12A.41	12A.42	12A.43	12A.44	12A.45	3	12A.46	12A.47	12A.48	12A.49	12A.50	12A.51					
	4	12A.52	12A.53	12A.54	12A.55	12A.56	4	12A.57	12A.58	12A.59	12A.60	12A.61	12A.62	4	12A.63	12A.64	12A.65	12A.66	12A.67	12A.68					
	5	12A.69	12A.70	12A.71	12A.72	12A.73	5	12A.74	12A.75	12A.76	12A.77	12A.78	12A.79	5	12A.80	12A.81	12A.82	12A.83	12A.84	12A.85					
	6	12A.86	12A.87	12A.88	12A.89	12A.90	6	12A.91	12A.92	12A.93	12A.94	12A.95	12A.96	6	12A.97	12A.98	12A.99	12A.100	12A.101	12A.102					
	7	12A.103	12A.104	12A.105	12A.106	12A.107	7	12A.108	12A.109	12A.110	12A.111	12A.112	12A.113	7	12A.114	12A.115	12A.116	12A.117	12A.118	12A.119					

Lampiran C. Dokumentasi Kepala Madrasah dari Masa ke Masa



Lampiran D. Dokumentasi saat Wawancara Berlangsung



Lampiran E. Daftar Prestasi Siswa di MTs B

Prestasi Akademik	Prestasi Non Akademik
- Juara Harapan III KSM IPA KEMENAG Kab. Malang Tahun 2022 - Juara Harapan I KSM IPA KEMENAG Kab. Malang Tahun 2022 - Juara I KSM IPS KEMENAG Kab. Malang Tahun 2022 1 Medali Emas Nusantara Student Olympiad (NSO) Tahun 2022 1 Medali Perunggu Nusantara Student Olympiad (NSO) Tahun 2022 3 Medali Emas Indonesia Madrasah Olympiad (IMO) Tahun 2022 4 Medali Perak Indonesia Madrasah Olympiad (IMO) Tahun 2022 1 Medali Perunggu Indonesia Madrasah Olympiad (IMO) Tahun 2022 1 Medali Perunggu Madrasah Integrated Science Competition (MISC) 2022 6 Medali Emas Madrasah Indonesia Olympiad (MIO) Tahun 2022 Tingkat Nasional 3 Medali Perak Madrasah Indonesia Olympiad (MIO) Tahun 2022 Tingkat Nasional 3 Medali Perunggu Madrasah Indonesia Olympiad (MIO) Tahun 2022 Tingkat Nasional 3 Medali Emas Smart Student Biology Competition Tahun 2023 Tingkat Nasional 4 Medali Perak Smart Student Biology Competition Tahun 2023 Tingkat Nasional 1 Medali Perunggu Smart Student Biology Competition Tahun 2023 Tingkat Nasional 1 Medali Perak Olimpiade Pelajar Muslim Tingkat Nasional (OPMTN) 2023 12 Medali Emas Kompetisi Pelajar Madrasah Nasional (KPMN) 2023 14 Medali Perak Kompetisi Pelajar Madrasah Nasional (KPMN) 2023 6 Medali Perunggu Kompetisi Pelajar Madrasah Nasional (KPMN) 2023	- Juara Umum Porseni Tingkat KKM Tahun 2022 - Juara 1 (Medali Emas) Kejuaraan Bulutangkis MERAH PUTIH OPEN Tingkat Nasional - Juara 1 (Medali Emas) Ganda Putri Kejuaraan PORSENI Bulutangkis Tingkat Jawa Timur - Juara 1 Ganda Putra Kejuaraan Bulutangkis Kabupaten Malang 2022 - Juara 2 Single Putra Kejuaraan JAYA RAYA SATRIA CUP 1 Tingkat Jawa Timur - Juara 2 Single Putri Kejuaraan SMADIPO Fest Tingkat Malang Raya - Juara 2 Single Putra Kejuaraan Bulutangkis Kabupaten Malang 2022 - Juara 3 Kejuaraan Bulutangkis KAJATI CUP Tahun 2023 Tingkat Jawa Timur - Juara 3 Ganda Kejuaraan JAYA RAYA SATRIA CUP 1 Tingkat Jawa Timur - Juara 3 Single Putra Kejuaraan Bulutangkis Piala Gubernur Jatim 2023 Tingkat Nasional - Juara 3 Single Putra Kejuaraan SMADIPO Fest Tingkat Malang Raya
Fasilitas Sekolah	
- Gedung Milik Sendiri - Ruang Kelas dilengkapi Multimedia - Ruang Komputer CBT, Internet, WIFI - Laboratorium IPA - Aula serba guna Al-Burhan - Ruang OSIS dan UKS - Perpustakaan - Lapangan Olahraga - Keamanan dengan CCTV - Asrama yang Representatif	

Lampiran F. Program Unggulan di MTs B

Gambar 1. Program Quran Science Learning (QSL) Excellent



Gambar 2. Program Quran Science Learning (QSL) Science



Gambar 3. Program Quran Science Learning (QSL) Tahfidz



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Ira Wirdatus Solichah
 Tempat/Tanggal Lahir : Malang/ 18 Oktober 1977
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Urutan Kelahiran : anak ke 4 dari 3 bersaudara
 Agama : Islam
 Alamat Tinggal : Jl. Masjid No. 135B Singosari Malang
 Email : ira.wirda18@gmail.com

Pendidikan:

1. SD Islam Almaarif 02 Singosari (1984 – 1990)
2. SMP Negeri 3 Singosari (1990 – 1993)
3. SMA Negeri Lawang (1993 – 1996)
4. S1 FMIPA di Universitas Islam Malang (1996 – 2001)

Pengalaman Kerja:

Guru di MTs Almaarif 01 Singosari (2002 – sekarang)

Riwayat Tugas Tambahan:

1. Kepala Laboratorium IPA MTs Almaarif 01 Singosari (2009/2010 – 2016/2017)
2. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan (2016/2017 – 2021/2022)
3. Wakil Kepala Bidang Kurikulum (2021/2022 – sekarang)

Pengalaman dalam Kegiatan Ilmiah :

No .	Nama Kegiatan	Penyelenggara	Peran
1.	2 nd ISOE 2022 (The 2 nd International Symposium On Education)	Kementerian Agama Republik Indonesia	Presenter
2.	2 nd ICHSC 2023 (2 nd International Conference On Human Science And Civilisations)	Universiti Malaysia Pahang Al Sultan Abdullah	Presenter