

Peningkatan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah melalui Pendidikan dan Latihan bagi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Wilayah Kepengawasan Samigaluh Kulonprogo

Abdul Hamid Tarwaca

Sekolah Madya Kementerian Agama Kab. Kulonprogo

e-Mail: ah.tarwaca@gmail.com

Abstract

The head master is chairman of education has an important role in increasing the quality of education, closely between the quality of head master with various aspects of the life of the madrasa as a discipline, the cultural climate of the madrasa and declining the behavior of the students. In addition, the head master is responsible for managing education microcomputer which is directly related to the learning process in the madrasa. Total Quality Management (TQM) or Integrated Quality Management (MMT) as a way of changing the paradigm of madrasah ibtidaiyah in managerial which aims to improve the quality of education at madrasah. Application of the TQM concept in the management of education indicates that the institution is the service industry to serve customers who have needs and how to satisfy customers. Thus the success of the madrasah is the success of the head master in the exercise of leadership and the ability to manajerialnya. The managerial capacity of the head master through education and training is an alternative management of madrasah in conceptual and empirical proved to be able to improve the quality of the madrasa. The head master has a very important role in the improvement of character education, therefore the candidate head of the madrasa and it shall be a good teacher, in order to carry out its role and its function with no exception. The difference in the condition of madrasa affect managerial development and improvement of the head of the madrasa for improving the quality of education at madrasah.

Keywords: Management, Total Quality Management, Quality Education

Abstrak

Kepala madrasah merupakan pimpinan pendidikan yang memiliki peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan, erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku siswa (murid). Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab atas pengelolaan pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai cara mengubah paradigma manajerial pada madrasah ibtidaiyah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah. Penerapan konsep TQM dalam

pengelolaan pendidikan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa yang harus melayani pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan. Dengan demikian keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan dan kemampuan manajerialnya. Peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan latihan merupakan alternatif pengelolaan madrasah secara konseptual dan empirik terbukti mampu meningkatkan kualitas madrasah. Kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan karakter pendidikan, oleh karena itu calon kepala madrasah haruslah seorang guru yang baik, agar dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Perbedaan kondisi madrasah berdampak terhadap pengembangan dan peningkatan manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasahnyanya.

Kata Kunci: *Manajemen, Total Quality Management, Mutu Pendidikan*

Pendahuluan

Pemerintah senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, oleh karena itu, visi, misi dan strategi Dinas Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama pada tingkat kabupaten serta kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata organisasi maupun lingkungannya. Di samping itu, harus mendukung misi pendidikan nasional, serta memelihara garis kebijaksanaan dari birokrasi yang lebih tinggi. Dalam hal ini, desentralisasi yang kuat harus didukung oleh sentralisasi yang kuat pula sehingga ada pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antara pusat dan daerah. Demikian pula dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, harus mempertimbangkan berbagai aspek baik lokal, nasional, maupun global termasuk berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah. Hal tersebut lebih ditekankan lagi dalam konteks otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis madrasah dan implementasi kurikulum yang sedang digulirkan. Kesemuanya itu menuntut kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan berbagai potensi madrasah masing-masing. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah, sebagai pemimpin pendidikan di tingkat satuan pendidikan merupakan suatu tuntutan yang sangat mendesak, atau suatu keharusan yang pelaksanaannya tidak dapat ditunda-tunda lagi.

Kepala madrasah merupakan pimpinan pendidikan yang memiliki peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Seperti diungkapkan Mulyasa (2005:136), bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku kenakalan siswa”. Di samping itu, kepala madrasah bertanggung jawab atas pengelolaan pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah karena kepala

madrasah juga adalah guru yang diberi tugas tambahan. Dengan demikian, kepala madrasah harus tetap melaksanakan tugasnya sebagai guru (*educator*), yakni merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran.

Dalam menjalankan roda kepemimpinannya, kepala madrasah dituntut untuk memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks, serta harus mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Hal ini penting, sesuai dengan peran dan fungsi kepala madrasah dalam menggerakkan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan serta tujuan madrasah. Kepala madrasah merupakan kekuatan sentral dalam menggerakkan kehidupan madrasah, sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kompetensi profesional, personal, dan kompetensi sosial. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi yang diterapkan dalam proses pendidikan serta pembelajaran juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut kemampuan manajerial yang akurat.

Apa yang diuraikan di atas menuntut setiap kepala madrasah untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan, agar dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Dalam kerangka inilah dirasakan pentingnya melakukan suatu penelitian terhadap pengembangan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Pentingnya penelitian ini ditunjang pula oleh beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Permadi (1998) dan Supriadi (2003), yang menunjukkan perlunya pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah.

Peningkatan mutu pendidikan, khususnya di tingkat satuan pendidikan atau madrasah erat sekali kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah yang memiliki kewenangan yang sangat luas dalam mengembangkan madrasah. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan mengembangkan kemampuan kepala madrasah, antara lain dalam bidang manajerial. Kegiatan manajerial tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Apakah kepala madrasah mampu melakukan hal tersebut secara efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, diperlukan suatu kegiatan dalam bentuk penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, fokus penelitian ini berkaitan dengan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini dibatasi pada hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan dan program dinas pendidikan nasional dan Kementerian Agama, pembinaan, teknik dan materi pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah, kekuatan, peluang, kelemahan dan tantangan, serta peran pengawas dalam melaksanakan pengembangan dan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah berdasarkan kebijakan yang berlaku. Kebijakan yang berlaku pada saat ini adalah Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas); Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen; dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), beserta perangkat peraturan menteri pendidikan nasional yang terkait dengan SNP tersebut. Peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah juga dipengaruhi oleh sarana dan prasarana serta biaya yang dialokasikan oleh pemerintah, dan lingkungan pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat dicapai peningkatan mutu madrasah, atau peningkatan mutu pendidikan tingkat madrasah.

Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Secara substantif, mutu mengandung sifat dan taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan tentang keadaan, sedangkan taraf menunjukkan kedudukan dalam skala (Sanusi, 1995). Keragaman cara pandang mengenai sifat dan taraf tersebut memungkinkan perbedaan pendekatan terhadap mutu pendidikan. Pendekatan pertama, mendasarkan diri pada deskripsi mengenai relevansi pendidikan dengan dunia kerja. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan ekonomi. Pendekatan kedua, disebut pendekatan nilai intrinsik pendidikan, yang diekspresikan dalam ukuran-ukuran sikap, kepribadian, dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan serta tujuan pendidikan nasional seperti yang dituangkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional.

Pemahaman atas mutu proses pendidikan perlu dibantu oleh pengertian konsep proses yang merujuk kepada kegiatan penanganan transformasi sistem pendidikan. Transformasi tersebut mengolah masukan-masukan melalui subsistem pemrosesan menjadi keluaran serta hasil-hasil yang berasal dari masukan dan tindakan berikutnya melalui umpan balik serta evaluasi keluaran.

Konsep tersebut didasarkan atas asumsi bahwa pendidikan sebagai sistem terbuka mengandung subs-sistem masukan, keluaran, dan umpan balik secara eksternal. Berdasarkan pemahaman demikian, maka mutu proses menunjukkan kebermutuan sub-sistem dalam sistem proses, yang meliputi tindakan kerja, komunikasi, dan monitoring.

1. Total Quality Management

Mengantisipasi era globalisasi yang sarat dengan persaingan mutu, setiap perusahaan perlu mengubah paradigma manajemennya. Salah satu langkahantisipasi tersebut adalah mengembangkan pendekatan *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT) sehingga perusahaan tetap bertahan dan mampu berkembang dalam persaingan global. TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus terhadap pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun (Mulyadi, 1998:10).

Lebih lanjut Mulyadi mengemukakan bahwa *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT) merupakan pendekatan sistem secara utuh dan menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) serta

merupakan bagian integral strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan customer.

Creech (1996:4) mengemukakan empat kriteria agar program *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT) yang diterapkan oleh suatu perusahaan atau lembaga berhasil dengan baik. Keempat kriteria tersebut adalah sebagai berikut.

- a. *Total Quality Management* (TQM) harus didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
- b. *Total Quality Management* (TQM) harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan dan diberi inspirasi.
- c. *Total Quality Management* (TQM) harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan kosong.
- d. *Total Quality Management* (TQM) harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

2. *Total Quality Management* dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Penerapan konsep TQM dalam perusahaan dan dunia bisnis telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan, serta telah menghasilkan produk-produk yang bermutu dan kompetitif, dan dengan layanan prima yang dapat dirasakan oleh para pelanggan. Akhir-akhir ini, konsep tersebut telah dilirik oleh para ahli pendidikan, untuk diterapkan dalam pengelolaan pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Penerapan konsep TQM dalam pengelolaan pendidikan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. Dalam hal ini, TQM tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan), tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu. Adanya pendapat yang menyatakan bahwa lulusan merupakan produk pendidikan pada kenyataannya memiliki kelemahan-kelemahan yang mendasar. Sejalan dengan uraian di atas, Permadi (1998:10) mengungkapkan bahwa:

Lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikannya adalah individu yang perilaku dan perbuatannya sesungguhnya bukan hanya dipengaruhi ilmu dan keterampilan yang diperolehnya selama pendidikan,

melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain termasuk motivasi kerja, sikap dan latar belakang budaya serta pengaruh lingkungan.

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (karyawan dan guru) serta pelanggan eksternal (siswa, orang tua, masyarakat, dan penggunaan lulusan).

Pembinaan Personel

Pembinaan personel bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personel yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personel guna mencapai tujuan sistem membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Mulyasa (2002: 63) mengemukakan bahwa pembinaan personel mencakup: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi lain, dengan sifatnya yang kompleks dan unik sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Koordinasi madrasah merupakan tanggung jawab pimpinan, yaitu kepala madrasah. Dengan demikian, keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan dan kemampuan manajerialnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah merupakan pejabat formal, yang pengangkatannya dilakukan melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku, yang pada saat ini pengangkatannya dilakukan secara berkala dan berjangka, selama kurun waktu empat tahun. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1999:84) bahwa:

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah/sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.

Kegiatan pendidikan sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang sistem pendidikan (UU Sisdiknas) dapat dilaksanakan melalui tiga jalur, jalur formal, informal, dan nonformal, yaitu melalui keluarga, sekolah dan masyarakat. Oleh sebab itu, seseorang yang dikatakan pendidik harus benar-benar memahami teori, metode pendidikan serta pendidik profesional, yang mampu melakukan kegiatan manajerial di madrasah yang dipimpinya.

Peranan manajer pendidikan pada hakikatnya adalah bagaimana memberikan pelayanan dan kepada siapa pelayanan itu diberikan. Dalam hal ini seorang kepala madrasah sedikitnya akan berhadapan dengan sasaran internal dan eksternal. Internal mencakup guru, tenaga administrasi, peserta didik beserta kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua, dan masyarakat pada umumnya (*stakeholder*).

Madrasah merupakan suatu organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan sehingga kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Bekerja dengan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Harus berpikir secara analitik dan konseptual.
5. Merupakan juru penengah.
6. Sebagai politisi.
7. Sebagai diplomat.
8. Sebagai pengambil keputusan.

Kinerja Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan tingkat satuan pendidikan perlu memahami kinerja yang dituntut dari pekerjaan atau kepemimpinannya untuk dapat memenuhi persyaratan peran, kompetensi dan usaha yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja tersebut. Secara singkat pimpinan dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi, bertahan hidup, dan berkembang di dalam lingkungan bisnis yang dimasukinya. Untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan, seorang pimpinan termasuk kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan tingkat satuan pendidikan, memerlukan suatu kerangka konseptual sebagai *working model* Mulyadi (1998:84) mengemukakan bahwa:

Kerangka konseptual kinerja *leadership* (*conceptual framework of leadership performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi *leadership*. Kerangka konseptual ini dipakai sebagai model untuk membangun kinerja *leadership* yang bersifat abstrak. Setiap komponen yang membentuk kerangka konseptual ini dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih rinci dan bersifat konseptual pula.

Lebih lanjut Mulyadi (1998:85) mengemukakan bahwa kerangka konseptual kinerja ini diperlukan untuk:

- a. Memungkinkan orang yang memegang posisi *leadership* memahami kinerja yang dituntut daripada dan peran, keterampilan serta usaha yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja tersebut.
- b. Memungkinkan *leader* membangkitkan *leadership* potensial seluruh anggota organisasi sehingga organisasi secara responsif mampu menghadapi perubahan, bahkan dapat menciptakan perubahan yang diperlukan.

Kinerja kepala madrasah pada umumnya ditentukan oleh tiga faktor, yaitu bakat dan kemampuan, persepsi tentang peran serta usaha. Kinerja kepala madrasah pada dasarnya adalah kegiatan untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya sebagai *mission-focused*, *vision-directed*, *philosophy-driven*, dan *value-based institution*. Oleh karena kepala madrasah dituntut untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan, maka ia perlu memahami *value adding role* yang disandangnya. Untuk mampu melaksanakan *value adding role*, kepala madrasah perlu memiliki *leadership skill*. Usaha merupakan faktor yang menentukan apakah bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah serta persepsi tentang peran mampu menghasilkan kinerja kepemimpinan. Risk and learning merupakan pembangkit usaha pemimpin dan seluruh anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja kepemimpinan. Sedangkan *belief* dan *courage* merupakan pemacu semangat pemimpin serta seluruh anggota organisasi dalam usaha mewujudkan kinerja kepemimpinan (Mulyadi, 1999:85).

Jika dikaitkan dengan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bertugas menyelenggarakan proses pendidikan, proses pembelajaran dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, maka kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas untuk memimpin madrasah bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab madrasah. Agar fungsi kepemimpinan kepala madrasah berhasil memberdayakan segala sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan kemampuan profesional, yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keterampilan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Teknik Pembinaan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus mampu memerankan dirinya sebagai pengelola. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mendapatkan pembinaan agar mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Di samping itu, kepala madrasah juga harus berperan sebagai supervisor pembelajaran serta sebagai evaluator terhadap seluruh program madrasah.

Untuk kepentingan tersebut, para pengawas madrasah memberikan pembinaan kepada kepala madrasah untuk memiliki kemampuan memimpin

sekaligus mengorganisasi dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di madrasah. Pembinaan ini dilakukan agar kepala sekolah mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif serta efisien. Dengan demikian, akan tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Apa yang diungkapkan di atas sejalan dengan ungkapan Permadi (2001:51) bahwa:

“Pelaksanaan program yang telah dibuat harus secara konsekuen dijalankan tanpa penyimpangan, di samping memperhatikan faktor efektivitas dan efisien. Untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, misalnya kepala sekolah harus membuat tim kerja yang terdiri dari guru-guru secara profesional dan proporsional. Hal ini penting agar tercapai produktivitas belajar yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan.”

Pembinaan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui internal monitoring, melalui supervisi, diskusi kelompok, kunjungan madrasah, pertemuan individual, dan pemberdayaan kelompok kerja kepala madrasah (K₃M). Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan kepada madrasah bersama guru-guru dan kadang-kadang melibatkan pegawai administrasi, yang berkumpul dalam situasi tatap muka dan berinteraksi saling tukar informasi, untuk memecahkan berbagai masalah guna mencapai suatu keputusan. Diskusi kelompok ini biasanya dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini kadang-kadang dilaksanakan setelah selesai rapat. Bila diskusi kelompok dan rapat ini dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru memberikan tugas kepada para siswa sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengerjakan latihan soal. Masalah-masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok antara lain masalah peningkatan kemampuan tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya, atau masalah-masalah hasil temuan kepala madrasah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam pembinaan tenaga kependidikan berikutnya adalah kunjungan kelas. Kunjungan kelas digunakan oleh kepala madrasah sebagai salah satu teknik untuk mengamati proses belajar mengajar secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, serta keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar, dan mengetahui seberapa jauh siswa dapat menangkap materi yang diajarkan.

Kemampuan manajerial lainnya berkaitan dengan pembicaraan individual (*face to face*). Hal ini merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang digunakan oleh kepala madrasah untuk memberikan konseling kepada guru, baik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dilakukan hanya empat mata dan

kerahasiaannya haru dijamin. Pembicaraan individual merupakan strategi pembinaan tenaga guru yang sangat penting, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi guru.

Prosedur Penelitian Tindakan

Penelitian ini dilakukan di lima madrasah di Kecamatan Samigaluh dalam satu wilayah kepengawasan. Kelima masalah tersebut adalah MIN 3 Kulon Progo, MIS Maarif Pagerharjo, MIS Maarif Petet, dan MIS Muhammadiyah Nglinggo Pagerharjo, MIS Muhammadiyah Sendangmulyo Samigaluh. Bahwa MI tersebut dipilih dan dijadikan lokasi penelitian ini karena berada dalam satu wilayah kepengawasan sehingga sangat menunjang dan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Kulon Progo, pengawas, kepala madrasah yang terlibat secara langsung dalam pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan MI Kecamatan Samigaluh.

Penelitian tindakan madrasah ini dilakukan dalam tiga siklus dengan langkah-langkah siklus sebagai berikut.

1. Refleksi Awal

Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah berkaitan dengan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Perencanaan Tindakan

Masalah yang ditemukan akan diatasi dengan melakukan langkah-langkah perencanaan tindakan yaitu menyusun instrumen penelitian berupa: Rencana Pendidikan dan Pelatihan, membuat CD pendidikan dan pelatihan, lembar kegiatan peserta, soal test, angket, lembar observasi.

3. Pelaksanaan Tindakan

Pada tahap ini dilakukan tindakan berupa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pengumpulan data hasil angket, lembar observasi dan hasil tes.

4. Observasi, Refleksi dan Evaluasi

Tahap ini dilakukan untuk mengumpulkan data-data dan menganalisisnya untuk kemudian diambil kesimpulan dari penelitian ini.

Indikator Keberhasilan:

Berdasarkan hasil *pre-test* dan *post test* yang mencerminkan pemahaman kepala madrasah sebagai peserta diklat, pada setiap materi yang dilatihkan diharapkan adanya peningkatan pemahaman sesuai dengan nilai yang diperoleh oleh masing-masing peserta pendidikan dan pelatihan. Minimal 75% dari jumlah kepala madrasah peserta pendidikan dan pelatihan mencapai nilai 65. Minimal 75% dari jumlah kepala madrasah peserta pendidikan dan pelatihan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya untuk mengembangkan madrasah efektif.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan dan program Kementerian Agama (Seksi Pendidikan Madrasah) Kabupaten Kulon Progo sebagai tindakan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dilakukan dalam rangka mendapatkan, memelihara, dan membina kepala madrasah ke arah suatu kapabilitas serta suasana kerja yang menyenangkan, agar para kepala madrasah dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kebijakan dan program Kementerian Agama sebagai tindakan peningkatan kemampuan manajerial Kepala Madrasah pada jenjang MI di Kecamatan Samigaluh dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, musyawarah Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K₃M), dan diskusi.

Dari tiga program tersebut yang sering dilakukan sebagai tindakan peningkatan adalah pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan manajerial kepala MI di kecamatan Samigaluh yang dilakukan oleh Kementerian Agama atau yang lain melalui pendidikan dan pelatihan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan, teknik, dan materi pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan dapat dideskripsikan sebagai berikut.

1. Materi

Dari hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa materi peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah pada jenjang MI di wilayah kepengawasan Kecamatan Samigaluh yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah itu sendiri. Dengan demikian, materi pendidikan dan pelatihan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dapat dikelompokkan ke dalam tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, dan supervisor. Di samping itu, juga diberikan materi-materi yang berkaitan dengan masalah pengembangan pribadi dan masalah disiplin.

2. Teknik

Dari hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa teknik peningkatan kemampuan manajerial kepala MI di wilayah kepengawasan Kecamatan Samigaluh, yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan adalah melalui ceramah, tanya jawab, diskusi, dan penugasan.

3. Evaluasi

Dari hasil evaluasi dapat dideskripsikan bahwa evaluasi peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah pada jenjang MI di wilayah kepengawasan Kecamatan Samigaluh yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan mencakup evaluasi selama kegiatan pendidikan serta pelatihan dilaksanakan, dan evaluasi setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan selama pendidikan dan pelatihan

mencakup evaluasi proses serta evaluasi hasil. Evaluasi proses dilakukan untuk menilai aktivitas serta keterlibatan kepala madrasah selama mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan evaluasi hasil dilakukan untuk menilai perubahan perilaku yang terjadi pada kepala madrasah setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik perubahan dan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Evaluasi hasil biasanya dilaksanakan pada setiap akhir suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan.

4. Tindak Lanjut

Dari hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa tindak lanjut peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah pada jenjang MI di Kecamatan Samigaluh yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan adalah memantau kemajuan yang dapat dicapai oleh kepala madrasah setelah mengikuti kegiatan pendidikan serta pelatihan. Pemantauan ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kepala madrasah menerapkan materi-materi yang diberikan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam melaksanakan tugasnya di madrasah.

Dalam pada itu, agar para kepala madrasah dapat meningkatkan serta menerapkan berbagai materi yang diterimanya dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, dilakukan diskusi dalam kelompok kerja kepala madrasah (K₃M) sekitar dua kali dalam satu bulan. Kegiatan diskusi ini tidak hanya melibatkan para kepala madrasah yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, tetapi melibatkan seluruh kepala madrasah dalam suatu wilayah. Menurut para pengawas madrasah, ini dimaksudkan agar para kepala madrasah dapat saling tukar pikiran dan pengalaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan, peluang, kelemahan dan tantangan dalam meningkatkan kemampuan manajerial Kepala Madrasah melalui pendidikan dan pelatihan dapat dideskripsikan sebagai berikut.

a. Kekuatan dan Peluang

Dari hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa kekuatan dan peluang peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup: gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, budaya gotong royong, dan kekeluargaan, potensi sumber daya manusia, adanya organisasi formal dan informal, serta adanya organisasi profesi kepala madrasah.

b. Kelemahan dan Tantangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan dan tantangan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas madrasah melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan MI wilayah kepengawasan Kecamatan Samigaluh mencakup: rendahnya sikap mental, wawasan kepala madrasah yang masih kurang, pengangkatan kepala madrasah yang belum transparan, kurangnya sarana dan prasarana, budaya birokrasi, serta rendahnya produktivitas kerja.

Dari hasil penelitian nampak bahwa peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan salah satu program pengawas madrasah yang diprioritaskan. Hal ini diakui oleh kepala madrasah karena untuk memenuhi kebutuhan yang sangat mendesak terutama dalam rangka mempersiapkan kepala madrasah sebagai pemimpin yang handal dalam pengelolaan pendidikan, dan mempersiapkan kepala madrasah dalam perspektif global.

Apa yang diungkapkan di atas juga berdasarkan alasan yang cukup dapat dipahami karena kepala madrasah merupakan ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Jadi, kepala madrasah sudah sewajarnya dibina dan dikembangkan berbagai kemampuannya agar dapat berkembang secara optimal dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya. Hal ini penting terutama dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan, baik dalam lingkup makro, meso, maupun mikro.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan pengawas madrasah dalam meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah adalah mengadakan kunjungan langsung ke madrasah-madrasah dan memberikan masukan-masukan kepada kepala madrasah mengenai penyelenggaraan madrasah, menciptakan suatu iklim yang kondusif, memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para kepala madrasah untuk melanjutkan pendidikannya dalam rangka menunjang karier dan meningkatkan kemampuannya, memberikan perhatian dan jalan keluar atas berbagai permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam kaitannya dengan kinerja pengawas madrasah dalam meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah di lingkungan MI di wilayah kepengawasan di Kecamatan Samigaluh, hasil penelitian menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, kinerja pengawas madrasah dalam meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah dengan mengadakan penilaian terhadap para kepala madrasah untuk mengetahui kemajuan yang dapat dicapai serta dikembangkan setelah mereka mengikuti pendidikan dan pelatihan. Untuk mengembangkan serta memperluas wawasan dan pemahaman para kepala madrasah pada penelitian menunjukkan bahwa para pengawas berusaha mengadakan diskusi dengan para kepala madrasah melalui forum K₃M. diskusi ini biasanya diadakan dua kali dalam satu bulan. Hal-hal yang dijadikan bahan diskusi terutama berkaitan dengan pengalaman kepala madrasah yang baru mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, agar dapat menularkan pengalamannya kepada kepala madrasah yang lain. Diskusi dalam forum K₃M juga dilakukan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya di lapangan.

Kedua, dalam rangka mengadakan pembinaan dan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawas datang langsung ke madrasah minimal 12 (dua belas) kali kunjungan dalam satu tahun sesuai SPM Dikdas SD/MI dan SMP/MTs. Kunjungan pengawas

ke madrasah biasanya dilakukan untuk memberikan pengarahan yang sesuai dengan tema pembinaan saat itu, misalnya pengarahan mengenai masalah manajemen berbasis madrasah, kurikulum, dan pelaksanaan UAS/UKK, UAM sekolah/madrasah. Kunjungan pembinaan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Dalam al ini, jika suatu madrasah memerlukan bimbingan khusus, maka kunjungan pengawas ke madrasah yang bersangkutan akan lebih sering. Sebaliknya jika madrasah dipandang tidak memiliki masalah yang perlu dipecahkan dan cukup mandiri untuk melaksanakan tugas-tugas kependidikan, maka kunjungan dilakukan sebulan sekali dengan durasi tiga jam. Dalam kunjungan langsung ini, pengawas madrasah sering mendemonstrasikan cara melakukan pembelajaran bagi kepala madrasah dan guru, demikian halnya menyangkut masalah bimbingan administrasi. Pengawas juga sering memberikan saran-saran terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah yang dikunjunginya.

Ketiga, penilaian kepala madrasah dilakukan dengan menggunakan instrumen khusus dan baku yang perlu penyempurnaan sesuai dengan situasi, kondisi, perkembangan, dan kebutuhan peserta didik saat ini. Pengawas meningkatkan dan mengembangkan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan di masa depan. Di samping penilaian melalui instrumen baku, juga dilakukan supervisi langsung ke madrasah yang hasilnya biasanya dituangkan dalam format SKP (Sasaran Kerja Pegawai).

Keempat, pelayanan pendidikan yang dilakukan pengawas dalam rangka meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah dilakukan dengan menyediakan waktu khusus jika kepala madrasah memerlukan, serta menyampaikan informasi baik secara lisan maupun tertulis. Dalam pada itu, untuk meningkatkan kesejahteraan kepala madrasah para pengawas mengaku bahwa mereka sering memberikan masukan-masukan kepada atasannya untuk meningkatkan tunjangan fungsional kepala madrasah, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan tenang dan menyenangkan.

Berkaitan dengan program kegiatan pengawas madrasah hasil penelitian menunjukkan bahwa para pengawas madrasah telah memiliki program kegiatan untuk dilaksanakan dalam satu tahun ajaran yang meliputi pengawasn akademik dan managerial sesuai dengan Permendikbud RI No. 143 Tahun 2014 sebagai berikut.

1. Menyusun program pengawasan.
2. Melaksanakan pembinaan guru dan/atau kepala madrasah.
3. Memantau pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan.
4. Melaksanakan penilaian kinerja guru atau kepala madrasah.
5. Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan.
6. Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan atau kepala madrasah di KKG/MGMP dan atau KKS/MKKS dan sejenisnya.

7. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan atau kepala madrasah.
8. Melaksanakan bimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah dan sistem informasi manajemen.
9. Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah.

Simpulan

Hasil penelitian sebagaimana telah dideskripsikan dan dibahas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui pendidikan dan pelatihan merupakan alternatif pengelolaan madrasah yang secara konseptual maupun empirik telah terbukti mampu meningkatkan kualitas madrasah. Peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dilakukan melalui pendidikan dan latihan mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah, penerimaan kepala madrasah terhadap materi pengembangan cukup tinggi, memberikan dampak positif, baik terhadap pengawas, maupun terhadap kepala madrasah. Ketiga kepala madrasah yang dijadikan subjek penelitian ini memandang bahwa dalam hubungan dengan mutu pendidikan, peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dapat diartikan sebagai peningkatan dan pembinaan kemampuan kepala madrasah, baik secara teknis maupun profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga mencapai prestasi belajar yang optimal.

Di samping persamaan, ada perbedaan pandangan terutama berkaitan dengan keterlibatan masyarakat, khususnya komite madrasah dalam pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah, ada yang masih rendah dan ada yang sudah cukup tinggi, keterlibatan ini terutama dalam penggalangan dana dari masyarakat. Perbedaan juga berkaitan dengan pandangan mereka terhadap penerapan hasil pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala madrasah maupun oleh pengawas tentang peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah, di antaranya masih ada yang menghadapi dalam penerapannya terutama berkaitan dengan masalah pendanaan dan kurangnya fasilitas penunjang.

Daftar Pustaka

- Atmodiwiryo, S. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Beeby, C.E. 1979. *Assesment of Indonesian Education. A. Guide in Planning*. Wellington: Oxford University.
- Best, J.W., dan Kahn, J.V. 1989. *Research in Education*, New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. 1979. *Educational Research an Introduction*. New York & London: Longman.

- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
- Depdiknas. 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. PP. 19/2005 Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan.
- Fraenkel dan Wallen. 1983. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Jones. 1985. *School Finance: Technique and Social Policy*. London: Collier Macmillan Pub.
- Lincoln and Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publication.
- , E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda.
- Permadi D. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Panca Karya.
- Permendikbud RI No. 143 Tahun 2014. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.
- Rowe. 1989. *Strategic Management, A Methodological Approach*. New York an Co: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sergiovanni, T.J. et.al. 1987. *Educational Governance and Administration*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Thomas, J.A. 1985. *The Productive School: A System Analisis Approach to Educational Administration*. Chichago University.
- Wahyosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali.