

IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI MODEL PRAYA KABUPATEN LOMBOK TENGAH

Lalu Butsiawan Dasarja¹

¹Universitas Qamarul Huda Badaruddin Bagu, Jl. Turmuzi Badrudin, Lombok, Nusa Tenggara Barat, Indonesia
Email: butsiawandlalu@gmail.com

Article History

Received: 11-11-2023

Revision: 14-11-2023

Accepted: 15-11-2023

Published: 16-11-2023

Abstract. This study aims to obtain a description of the implementation of the management function of the Head of Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya Central Lombok. The research uses a qualitative approach with a phenomenological type. Data collection is done by interviews, observation, and documentation. The validity of the data is carried out by means of credibility, transferability, dependability, confirmability tests. Data analysis using Miles, Huberman & Saldana's interactive model consisting of collection, data reduction, data display, and verifying. The results of the study are as follows. (1) Planning includes: (a) strategic plans in the form of vision, mission and objectives, priority programs, general programs, and development programs; and (b) operational plans in the form of work plans, budget year plans, school year plans, activity plans, schedules, and plans for the use of funds. (2) Organizing is arranged in the form of: (a) making organizational structure and task descriptions, and (b) utilizing human resources through training, teacher, and employee performance group forums, and developing extracurricular activities. (3) Mobilization is carried out by motivating and directing madrasah members through: (a) training and training, (b) division of duties and authorities. (c) manage programs to develop student character. (4) Control is carried out by monitoring, evaluating, and reporting on the implemented program.

Keywords: Implementation, Management Functions, Principal

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan deskripsi tentang implementasi fungsi manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya Lombok Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan cara uji *credibility, transferability, dependability, confirmability*. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldana yang terdiri *collection, data reduction, data display, and verifying*. Hasil penelitian sebagai berikut. (1) Perencanaan meliputi: (a) rencana strategis berupa visi, misi dan tujuan, program prioritas, program umum, dan program pengembangan; dan (b) rencana operasional berupa rencana kerja, rencana tahun anggaran, rencana tahun pelajaran, rencana kegiatan, jadwal, dan rencana penggunaan dana. (2) Pengorganisasian disusun dalam perencanaan berupa: (a) membuat struktur organisasi dan deskripsi tugas, dan (b) pendayagunaan sumberdaya manusia melalui: pelatihan, forum kelompok kinerja guru serta karyawan, dan pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. (3) Penggerakan dilakukan dengan cara memotivasi dan mengarahkan anggota madrasah melalui: (a) pelatihan dan diklat. (b) pembagian tugas dan wewenang. (c) mengelola program dalam rangka pengembangan karakter siswa. (4) Pengendalian dilakukan dengan cara monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap program yang dilaksanakan.

Kata Kunci: Implementasi, Fungsi Manajemen, Kepala Sekolah

How to Cite: Dasarja, L. B. (2023). Implementasi Fungsi Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya Kabupaten Lombok Tengah. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4 (3), 1756-1770. <http://doi.org/10.54373/imeij.v4i3.420>

PENDAHULUAN

Kepala Madrasah memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan pengelolaan penuh terhadap jalannya pendidikan disekolah. Pada hakikatnya peran Kepala Madrasah adalah sebagai seorang transformator yang mengubah input menjadi output. Peran Kepala Madrasah inilah yang pada akhirnya menjadi jaminan terselenggaranya pendidikan di sekolah (Nurussalami, 2015). Kesuksesan maupun kegagalan suatu sekolah dihubungkan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah tersebut. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Peran pemimpin dalam lembaga pendidikan sebagai figur sangat diperlukan dalam mengambil kebijakan dan keputusan sehingga berbagai persoalan dapat diatasi dengan baik (Triwiyanto, 2015).

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan atau keahlian dalam mengelola sekolahnya. Kepala Madrasah dalam hal ini tentunya memerlukan kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola sekolah sehingga berjalan dengan efektif dan efisien. Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam menunjang program sekolah. Pengertian tentang kompetensi kepala madrasah dijelaskan oleh Wahyudi (2012) sebagai berikut.

“Kompetensi Kepala Madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten sehingga memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan disekolah.”

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang mana terdapat dalam Pasal 1 Ayat 5 menyatakan, “Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.”

Salah satu isi Permendiknas tersebut adalah kompetensi manajerial. Manajerial merupakan salah satu dari standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Kemampuan manajerial terkait dengan efektifitas pengelolaan sekolah sangat perlu dikuasai oleh kepala madrasah, mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya, tidak lepas dari peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin sekolah tersebut. Jenis kepemimpinan yang dipergunakan

oleh Kepala Madrasah dalam mengelola sekolah ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari.

Berdasarkan hasil *prasurvey* di lapangan, Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya merupakan salah satu madrasah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat luas dan sebagai buktinya, masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut. Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya Lombok Tengah ini merupakan sekolah favorit di Kabupaten Lombok Tengah. Proses seleksi penerimaan siswa baru yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya cukup ketat. Meskipun orang tua siswa adalah seorang yang ternama atau memiliki jabatan, akan tetapi mereka sebagai orang tua siswa tetap harus menerima kebijakan dari sekolah. Penerimaan siswa dilakukan atas dasar kemampuan dari siswa itu sendiri tanpa adanya bantuan atau campur tangan dari orang tua siswa. Lokasi sekolah yang terletak dipusat kota, proses pembelajaran tetap efektif tanpa adanya gangguan yang berarti. Walaupun terkadang suara kendaraan di samping madrasah menimbulkan suara yang cukup gaduh dikarenakan adanya SPBU. Ketersediaan alat pembelajaran dari buku hingga iptek seperti jaringan internet sudah tersedia.

Kegiatan ekstrakurikuler atau sebagai salah satu bentuk pengembangan diri siswa untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap siswa sesuai dengan kondisi sekolah. Pengembangan Diri (PD) di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya diwujudkan dalam bentuk program-program sebagai berikut. (1) Kegiatan bimbingan dan konseling meliputi karir, bimbingan sosial, bimbingan pribadi dan bimbingan belajar. (2) Pembinaan bilingual bahasa yaitu bahasa inggris dan bahasa arab. (3) Pembinaan pidato empat bahasa yaitu bahasa inggris, bahasa arab, bahasa indonesia dan bahasa sasak. (4) Pembinaan bidang seni yang meliputi baca Alqur'an, Qasidah, Marawis, dan Kaligrafi. (5) Pembinaan dan bimbingan persiapan olimpiade MIPA. (6) Pembinaan Olahraga seperti sepak bola, bolavolly, badminton dan basket. (7) Pembinaan *teather* dan mading.

Adapun pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global, dikembangkan sebagai upaya untuk menggali potensi lokal yang dimiliki oleh siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya sehingga mampu menunjukkan eksistensi secara lokal maupun secara global. Ruang lingkup pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global ini dikembangkan melalui kegiatan seperti berikut. (1) Seni beladiri (Karate Doo Joo) bertujuan untuk menggali potensi siswa dalam bidang olahraga beladiri agar mampu bersaing di tingkat yang lebih tinggi. (2) Bahasa inggris dalam berkomunikasi yang diwujudkan dengan menyelenggarakan English zone dan Arabic zone di lingkungan madrasah. (3) Drumb band adalah untuk memberikan wadah kepada para siswa untuk mengapresiasi sumber daya dan kemampuannya dalam bidang seni.

Beban belajar satuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya menggunakan sistem paket. Sistem paket adalah sistem penyelenggaraan program pendidikan yang peserta didiknya diwajibkan mengikuti seluruh program belajar dan pembelajaran yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum tingkat satuan pendidikan. Beban belajar setiap mata pelajaran dinyatakan dalam satuan pembelajaran. Kegiatan tatap muka adalah kegiatan pembelajaran yang berupa proses interaksi antara pendidik dan peserta didik. Beban kegiatan tatap muka pembelajaran berlangsung 40 menit per jam. Beban belajar kegiatan tatap muka perminggu pada satuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya 40 jam ditambah pengembangan diri selama 2 jam. Aktivitas pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya dilengkapi dengan media pembelajaran yang cukup memadai. Lab. Bahasa dan ruang multimedia pembelajaran dengan sarana pendukung seperti komputer dengan LCD. Sarana pembelajaran yang memadai diharapkan dapat mengembangkan mutu pengetahuan dari siswa

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Pendekatan ini menekankan pada proses dan makna yang tidak diuji, atau diukur dalam arti kuantitas, jumlah atau frekuensi secara jelas. Metode ini diterapkan untuk melihat dan memahami subjek dan objek penelitian berdasarkan fakta yang tampil secara apa adanya. Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya adalah sekolah yang menjadi model untuk sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri maupun swasta di Lombok Tengah. Dengan alasan itu, maka timbul pemikiran untuk mengetahui lebih lanjut tentang fungsi manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya.

Unit analisis dalam penelitian kualitatif adalah fokus atau komponen yang diteliti. Komponen dalam penelitian ini adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Objek dalam penelitian ini adalah proses yang dikaji dalam penelitian yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Sedangkan instrumen dalam pengumpulan data adalah peneliti sendiri dengan bantuan pedoman wawancara. Data yang telah berhasil, dikumpulkan, dicatat, dan diusahakan kemantapan dan kebenarannya perlu dilakukan pemeriksaan akan kebenarannya dalam memperoleh data yang akurat untuk mendukung hasil penelitian. Adapun

cara pengujian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan melakukan uji *credibility, transferability, dependability, confirmability*. Pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan melalui pendekatan triangulasi yaitu triangulasi sumber diikuti dengan triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintetiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting, apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang diperoleh akan lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman & Saldana (2014, p.14). Langkah-langkah analisis meliputi: *data collection, data reduction, data display, and verifying*.

HASIL

Perencanaan yang Dilakukan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya

Penyusunan rencana pengembangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya yang meliputi penyusunan rencana strategis (renstra), rencana tahun anggaran yang dimulai dari per-januari dan rencana tahun pelajaran yang anggarannya dimulai dari per-juni. Perencanaan tersebut merupakan bagian penting didalam sekolah, sehingga dalam menyusun perencanaan diawali dengan apa yang menjadi kebutuhan seluruh madrasah dari kebutuhan siswa, kebutuhan guru, kebutuhan karyawan karyawan. Alasannya adalah karena perencanaan tersebut merupakan acuan untuk sebuah proses perkembangan yang berkelanjutan.

Seorang pemimpin berpengaruh besar dalam pembuatan keputusan dalam organisasi yang dipimpin. Sehingga dalam pembuatan perencanaan, kepala madrasah harus melihat masukan dari keseluruhan anggota organisasi yang menjadi aspek pendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Armstrong (2008) yaitu perencanaan merupakan aspek kunci dari pengelolaan hasil. Perencanaan memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan akan tersedia, dan penjadwalan yang teratur serta memiliki prioritas untuk mencapai hasil yang maksimal di dalam pekerjaan (Rosalina, 2013). Proses perencanaan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Proses perencanaannya melibatkan seluruh anggota organisasi yang memiliki kepentingan bersama

dalam meningkatkan sekolah. Keterlibatan dari komite madrasah hingga masyarakat selaku orang tua siswa membuat perencanaan lebih terarah, transparan dan akuntabel.

Berdasarkan rencana strategi yang diterapkan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya dalam hal peningkatan mutu/kualitas lulusan, peningkatan disiplin dan kualitas kinerja, dan pembiasaan penerapan nilai-nilai islam diharapkan mampu meningkatkan mutu dan kualitas sekolah secara keseluruhan. pihak sekolah menuliskan berdasar sekalaprioritas dan akan melaksanakannya selama satu tahun kedepan. Proses penyusunan perencanaan disekolah menurut Morden (2007) sebagai berikut. (1) Menggunakan analisis waktu. (2) Analisis risiko. (3) Analisis proses peramalan. (4) Deskripsi proses perencanaan bisnis.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2013) menyatakan bahwa penyusunan perencanaan dimulai dari proposal kegiatan, yang mana merupakan bagian dari perencanaan yang penting untuk dipahami oleh Kepala Taman Kanak-kanak, dan akan menjadi pegangan selama satu semester, atau bahkan selama satu tahun, namun tetap terdapat penyesuaian berdasarkan keadaan. Sehingga penyusunan proposal kegiatan menjadi bagian pokok yang akan dijalankan selama jangka waktu yang disepakati.

Berdasarkan data Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya, program pengembangan yang menjadi acuan selama satu tahun adalah sebagai berikut. (1) Peningkatan penguasaan dan kemampuan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (komputer atau internet), (2) Peningkatan kemampuan berbahasa asing (arab dan inggris), (3) Membentuk dan mengembangkan kelas eksekutif (unggulan) dengan dukungan program, layanan, dan fasilitas yang representatif, (4) Penambahan atau perluasan fasilitas dan sarana prasarana pembelajaran dan ibadah, (5) Memperluas jaringan (net working) dengan lembaga-lembaga yang menunjang kemajuan madrasah. Program-program yang menjadi prioritas pelaksanaannya dalam jangka waktu satu tahun adalah bagian dari perencanaan yang disusun untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien menurut Terry (2003) adalah rencana orientasi orientasi dan rencana operasional. Rencana-rencana tersebut dapat berupa rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana orientasi berusaha untuk memperjelas sasaran-sasaran perusahaan yang masih aktuil, kegiatannya, kemampuan, personil dan hubungannya dengan para langganan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Esti Andriani (2012) sesuai dengan penelitian ini adalah bahwa kemampuan kepala madrasah dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dengan benar berdasarkan aturan aliran dana dan biaya sekolah yang berlaku serta menggunakandana secara efisien dan efektif sesuai peraturan penggunaan RAPBS; kemampuankepala SD mengelola dan mengatur penggunaan fasilitas pendidikan secara efektifuntuk mendukung pelaksanaan pembelajaran; serta penempatan personel yaitu

guru dan staf yang berlandaskan prinsip *the right man on the right place*. Kompetensi ini sangat dibutuhkan untuk keberhasilan implementasi RPS yang telah ditetapkan. Alokasi anggaran yang memadai, dukungan fasilitas dan personel yang dibutuhkan untuk keberhasilan program dan kegiatan strategis sekolah.

Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya

Kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan organisasi sekolah yang efektif untuk memfasilitas upaya pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang terdiri dari kemampuan mengembangkan organisasi pembelajar serta mengembangkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif. Sekolah sebagai organisasi pembelajar mendorong dan memfasilitasi setiap warga sekolah untuk terus belajar dan saling ajar untuk meningkatkan kemampuannya. Pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya lebih memfokuskan pengembangan terhadap siswa. Pembentukan organisasi yang diharapkan dapat membentuk karakter siswa sesuai dengan visi, misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Kegiatan kesiswaan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model sangat di perhatikan dikarenakan disanalah wadah siswa untuk mengembangkan talenta-talenta, bakat-bakat mereka sehingga tersalurkan melalui kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh sekolah.

Kegiatan belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya dimulai dari pagi hari dan diakhiri siang hari. Kegiatan ekstra kurikuler dimulai dari siang samapi sore hari, akan tetapi tidak membuat siswa merasa lelah ataupun jenuh untuk terus berada dilingkungan sekolah. Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler hampir semuanya terlaksana karena terlihat dari minat siswa yang tinggi dan di buktikan prestasi-prestasi siswa dalam kegiatan ekstra kurikulernya sudah mencapai tingkat provinsi, bahkan sudah mencapai tingkat nasional seperti pramuka, olimpiade.

Pengembangan organisasi disekolah pada dasarnya adalah untuk memberdayakan siswa. Pelaksanaan pengembangan organisasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya sudah sangat baik dilakukan oleh Kepala Madrasah. Pelaksanaan organisasi yang dikatakan berjalan dengan baik atau tidak dapat terlihat dari output sekolah itu sendiri. Adapun didalam perencanaan sudah tertuang dalam bentuk program, akan tetapi belum tentu pelaksanaan berjalan dengan baik. Berdasarkan ungkapan dari Kondalkar (2007) tentang pengembangan organisasi, kepala sekolah harus mengetahui perilaku setiap personil organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur organisasi pada perilaku dalam organisasi, untuk tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk memperbaiki sebuah efektivitas organisasi.

Hasil penelitian Adi (2016) yang belum maksimal dalam pelaksanaannya berkaitan dengan pengorganisasian sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan yang dilakukan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di sekolah agar siswa tertarik dalam proses pembelajaran yang diberikan oleh guru di kelas. Tetapi dalam pelaksanaannya, belum ada pengembangan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan di sekolah.

Pembinaan sekaligus membimbing dalam mengawal kegiatan siswa adalah merupakan tanggung jawab dari kepala madrasah yang memberikan wewenang untuk menugaskan pihak yang terkait atau personil organisasi untuk menjalankan tugas tersebut. Peran dari kepala madrasah adalah sebagai penanggung jawab, akan tetapi memberikan wewenang atau tugas kepada guru ataupun personil organisasi sekolah untuk melakukan pendampingan, pembinaan dan membimbing semua kegiatan yang sudah disusun dalam program perencanaan (Rohmah & Karwanto, 2014). Pemberian tugas ataupun wewenang oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya dalam melakukan bimbingan kegiatan organisasi siswa tidak berpatok pada personel organisasi sekolah. Kepala madrasah merekrut pendamping profesional dalam bidangnya, sehingga dalam kegiatan yang diikuti oleh siswa terdapat pendamping dari intern dan ekstern sekolah. Pemberian tugas atau wewenang, melakukan bimbingan, dan melakukan pendampingan dalam melakukan pengorganisasian sesuai dengan pernyataan dari Davies, Ellison & Carr (2005) yaitu berkonsentrasi pada menciptakan dan mengembangkan tim yang berkinerja tinggi; memanfaatkan sistem pengembangan termasuk mentoring dan pelatihan.

Pengembangan diri yang terwujud dalam program untuk mengekspresikan diri siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, dan bakat sebagai berikut. (a) Bimbingan dan konseling meliputi kegiatan bimbingan karir, bimbingan sosial, bimbingan pribadi dan bimbingan belajar. (b) Pembinaan bilingual bahasa (bahasa Inggris dan Arab). (c) Pembinaan pidato empat bahasa (Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Sasak). (d) Pembinaan bidang seni yang meliputi seni baca Alqur'an, Qasidah, Marawis, dan seni Kaligrafi). (e) Pembinaan dan bimbingan persiapan olimpiade MIPA. (f) Pembinaan olahraga (sepakbola, bolavolly, badminton, bola basket). (g) Teater dan mading.

Berdasarkan data yang dipaparkan diatas, tujuan pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya sudah berjalan dengan baik. Melalui program-program yang dikembangkan untuk memberikan wadah terhadap siswa dalam belajar dan mengembangkan organisasi sekolah mendapat tanggapan positif dari siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Keberhasilan dalam menerapkan program-program sekolah

tidak terlepas dari peran serta guru yang kompeten dan profesional dalam bidangnya. Sergiovanni (2006) secara teori memperkuat tujuan pengorganisasian melalui prinsip dasar yang harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah dalam melakukan pengorganisasian adalah prinsip kerja sama, prinsip pemberdayaan, prinsip tanggung jawab, prinsip akuntabilitas, prinsip kebermaknaan, prinsip kemampuan dan wewenang.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosalina (2013) mengungkapkan bahwa perencanaan dan pengorganisasian diperoleh temuan bahwa tingkat capaian kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membuat perencanaan di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang adalah 79%, ini berarti kepala madrasah sudah mampu atau mempunyai kemampuan yang baik dalam menyusun perencanaan sekolah, untuk itu perlu adanya upaya mempertahankan dan lebih meningkatkan lagi kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah untuk lebih baik lagi. Membuat perencanaan dan pengorganisasian, kompetensi kepala madrasah yang perlu ditingkatkan adalah dalam menyusun perencanaan sekolah yaitu dalam mengembangkan visi sekolah yang rasional, mengembangkan kebijakan operasional sekolah, dan mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Penggerakan Bawahan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya

Penggerakan di sini berarti pemberian bimbingan, dorongan, semangat, dan memberikan berbagai usaha untuk kinerja yang optimal agar tujuan yang sudah ditentukan dapat tercapai. Pengolaan dan bimbingan guru dan karyawan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya sudah dilakukan dengan berbagai cara untuk meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan. Pengembangan mutu atau sumber daya manusia guru diberikan melalui peluang-peluang seperti pelatihan-pelatihan dan diklat dengan mengundang para pakar, dosen atau pemerhati pendidikan untuk memberikan wawasan terhadap guru dengan bidangnya masing-masing.

Melakukan bimbingan dan motivasi terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan prinsip yang diungkapkan oleh Adair (2004). Menurut Adair terdapat enam prinsip utama untuk memotivasi orang lain yaitu: (1) memotivasi diri sendiri, (2) pilih orang yang bermotivasi tinggi, (3) tetapkan target yang realistis dan menantang, (4) ingat tujuan utama untuk memotivasi diri, (5) memberikan imbalan yang adil terhadap bawahan, (6) memberikan pengakuan terhadap hasil kerja. Guru secara operasional dan mental harus dipersiapkan profesionalnya, karena hanya dengan demikian kinerja guru dapat efektif. Apabila kinerja guru efektif maka tujuan pendidikan akan tercapai. Maksud dari profesionalisme guru disini adalah kemampuan dan keterampilan guru dalam merencanakan, melaksanakan pengajaran dan

melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa. Sesuai dengan hasil penelitian Rohmah (2014) terkait dengan peningkatan kinerja guru yang dilakukan di SMP Negeri 26 Surabaya adalah dengan membentuk koordinator guru mata pelajaran. Tugas koordinator guru mata pelajaran adalah mengkoordinir guru dengan mata pelajaran yang sama untuk melakukan kegiatan peningkatan kinerja guru. Kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan di sekolah ini adalah MGMP sekolah, Lesson Study, workshop, dan pelatihan.

Pembentukan koordinator guru dan dikelompokkan sesuai dengan mata pelajaran masing-masing diharapkan terdapat kerjasama yang terjalin antara Kepala Madrasah dengan guru, dan guru dengan guru. Dengan adanya kerjasama dalam peningkatan kinerja guru, diharapkan kinerja guru lebih optimal dari pada bekerja secara individu. Peningkatan kinerja guru yang dilakukan secara berkelompok yang dibentuk menimbulkan ketergantungan yang positif dan tanggung jawab antara individu setiap guru maupun tanggung jawab kelompok guru untuk meningkatkan kinerjanya. Pentingnya profesionalisme guru dalam pencapaian tujuan pendidikan utamanya pada skala tingkat institusional, maka perlu adanya pelatihan dan profesionalisme guru. Pelatihan ataupun pengembangan yang dilakukan oleh guru sudah menjadi salah satu tanggung jawab Kepala Madrasah dalam melakukan dorongan untuk menuju perbaikan mutu yang lebih baik.

Penelitian dari Nurussalami (2015) memiliki persamaan dengan penelitian ini adalah kemampuan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru dengan dua cara yaitu secara individu dan kelompok. Pendekatan secara individu dilakukan dengan cara menyelesaikan kendala guru secara pribadi dan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan kepada pendidikan magister yang tamatan S1, sehingga kepala madrasah berusaha mendorong agar guru mau melanjutkan pendidikan.

Kepala Madrasah juga melakukan pendekatan kelompok yaitu dengan cara membuat program pertemuan guru melalui KKG, sehingga dapat memecahkan masalah rumit yang terjadi dalam pembelajaran di Sekolah. Kegiatan KKG yang dilakukan oleh Kepala Madrasah juga dapat melakukan pembinaan secara profesional terhadap guru, sehingga kinerjanya dapat terus ditingkatkan. Dengan KKG Kepala Madrasah dapat memanfaatkan waktu untuk bertukar pikiran dengan guru dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan kearah yang lebih baik, karena KKG dihadiri oleh guru-guru dari beberapa Sekolah yang lain.

Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan Yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya

Kepala madrasah mengelola kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang direncanakan. Keberhasilan atau kegagalan dinilai dari pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan. Penilaian mencakup usaha-usaha mengendalikan, yaitu dengan cara mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan memperbaiki kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai hasil yang direncanakan.

Secara teori, pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan yang diungkapkan oleh Armstrong (2008) tentang memantau pencapaian standar pelayanan dalam monitoring. Pencapaian standar pelayanan perlu untuk mengatur sistem untuk mengetahui keluhan, menganalisis keluhan, dan pemantauan tingkat respons (waktu yang dibutuhkan untuk menangani keluhan dan pertanyaan). Kualitas hubungan dengan bawahan dapat dinilai dengan observasi, mengumpulkan dan mengkaji bukti yang terdokumentasi tentang bagaimana keluhan ditangani dan bagaimana reaksi bawahan.

Proses pengamatan secara langsung dapat memberikan gambaran yang sesungguhnya dari pelaksanaan suatu kegiatan. Mengawasi dan memperhatikan secara langsung pengembangan program yang menjadi target perencanaan adalah usaha terbaik dalam mengetahui sejauh mana perkembangan yang terjadi. Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya adalah dengan mengadakan program supervisi kelas dan supervisi administrasi. Guru secara berkala maupun secara reguler melaksanakan program tersebut. Pelaksanaan program yang sudah ada berbentuk seperti pada saat minggu pertama masuk maka yang dilakukan adalah supervisi. Program setiap bulannya adalah dengan melakukan supervisi administrasi dan seterusnya. Adapun pelaksanaan pengawasan tersebut adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya langsung sebagai pengawas. Terlibatnya pengawas dari luar adalah terkait dengan supervisi yang sifatnya menyeluruh.

Perencanaan tindak lanjut yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model sudah dijalankan dengan baik. Terlihat dari adanya supervisi serta evaluasi yang diadakan setiap minggu ataupun setiap bulan. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya selalu menerima masukan maupun saran yang terkait dengan hasil evaluasi, setelah itu pengambilan keputusan secara musyawarah untuk dilakukan perbaikan secara menyeluruh. Perencanaan tindak lanjut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rogers & Badham (1992) tentang pengembangan rencana setelah mendapatkan hasil evaluasi adalah pernyataan prioritas yang harus ditangani dalam jangka waktu tertentu. Rencana tersebut dapat dibuat di berbagai

tingkatan, sekolah, departemen, individu dan harus menetapkan tujuan umum dan konsisten, tujuan dan strategi.

Penelitian yang dilakukan oleh Triwiyanto (2015) yaitu sama dengan penelitian ini. Persamaan yang terlihat adalah bentuk kegiatan monitoring dan supervisi yang selama ini dilakukan terutama berkaitan dengan pendanaan sekolah yaitu melakukan pemantauan, pembinaan dan penyelesaian masalah terhadap pelaksanaan program. Secara umum tujuan kegiatan ini yaitu untuk meyakinkan bahwa dana pendidikan diterima oleh yang berhak dalam jumlah, waktu, cara, dan penggunaan yang tepat. Selain itu, juga dilakukan monitoring terhadap pelayanan dan penanganan pengaduan sehingga pelayanan pengaduan dapat ditingkatkan. Dalam pelaksanaannya, monitoring pengaduan dapat dilakukan bekerjasama dengan lembaga-lembaga terkait. Kegiatan ini dilakukan dengan mencari fakta, menginvestigasi, menyelesaikan masalah, dan mendokumentasikan.

Pengendalian sangat penting untuk dilakukan dalam setiap program yang dilaksanakan oleh setiap organisasi. Pengawasan dan evaluasi menjadi bagian dari pengendalian program yang sudah direncanakan atau dilaksanakan. Pengambilan keputusan tiap-tiap pemimpin dalam organisasi akan berbeda-beda dalam mengambil keputusan perbaikan program. Pengendalian akan jalannya keseluruhan program akan terlihat hasilnya apabila melakukan pengawasan secara langsung oleh pemimpin dalam organisasi.

Pengendalian program yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Wuradji (2013) yaitu pengawasan di Taman kanak-kanak Fastrack Fun School dan Taman Kanak-kanak Rumah Citta sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada dari Dinas Pendidikan. Dalam penelitian ini ada tiga aspek penting yang dilihat, yakni penilaian kinerja, pembinaan dan pemantauan, sedangkan dalam aspek pengawasan secara umum terbagi ke dalam pengawasan akademik dan manajerial. Kedua Kepala Taman Kanak-kanak telah melaksanakan fungsi tersebut, keduanya telah melaksanakan proses pengawasan dari tahap perencanaan, dimana keduanya mempunyai program kerja yang pasti, meskipun mempunyai perbedaan dalam proses pembuatan rencana kerja, yakni dalam satu tahun dan satu semester.

Proses pembinaan secara administratif maupun akademik telah dilakukan di kedua Taman Kanak-kanak. Keduanya mempunyai gaya dan cara masing-masing yang menjadikan karakteristik dari setiap Taman Kanak-kanak. Taman Kanak-kanak Fastrack Fun School mempunyai gaya yang sistematis dan terinci, sedangkan Taman Kanak-kanak mempunyai gaya yang lebih fleksibel dengan gaya kepemimpinan yang semi formal, namun tetap tidak melupakan fungsi dari pembinaan. Dengan proses pengawasan, diharapkan mutu pendidikan

dapat terjaga secara berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kinerja, lembaga pendidikan perlu melakukannya secara terprogram dan berkesinambungan (Andriani, 2012).

KESIMPULAN

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya melakukan perencanaan yang telah disusun secara bersama meliputi: (a) Rencana strategis (renstra) berupa visi, misi dan tujuan, program prioritas, program umum, dan program pengembangan. (b) rencana operasional (renop) berupa rencana kerja, rencana tahun anggaran, rencana tahun pelajaran, rencana kegiatan, jadwal, dan rencana penggunaan dana. Penyusunan perencanaan dilakukan oleh kepala madrasah, guru-guru madrasah, staf tata usaha, komite madrasah dan masyarakat atau orang tua siswa. Komite dan masyarakat atau orang tua siswa sangat berpengaruh terhadap proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Setiap perencanaan yang disusun oleh kepala madrasah harus mengikuti aturan dari pemerintah, terkait dengan pemberian dana dari pemerintah di dalam perencanaan kegiatan di madrasah.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya melaksanakan program pengorganisasian berupa: (a) membuat struktur organisasi dan deskripsi tugas. (b) Pendayagunaan sumberdaya manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya. Guru-guru di madrasah sangat berperan penting dalam mengembangkan pengorganisasian terhadap siswa. Kepala madrasah melalui guru-guru diberikan tugas tambahan untuk mengarahkan, membimbing serta mengelola kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi siswa.

Penggerakan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya dilakukan dengan cara motivasi dan mengarahkan seluruh personil madrasah. Kepala madrasah mengundang pakar pendidikan atau dosen untuk memberikan wawasan terhadap guru dengan bidangnya masing-masing. Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan pihak dari Universitas Negeri Mataram untuk melakukan pelatihan terkait pengembangan profesional guru dan staf madrasah. Adapun motivasi dan pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya melalui: (a) pelatihan-pelatihan dan diklat. (b) pembagian tugas dan wewenang. (c) mengelola program yang sudah disusun dalam rangka pengembangan karakter siswa.

Pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Praya adalah dengan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap program yang dilaksanakan. Kepala madrasah melibatkan pengawas dari Kementerian Agama Praya untuk melakukan supervisi secara keseluruhan. Guru dan staf juga terlibat langsung dalam evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pada tahap melakukan pelaporan, semua personil

sekolah secara langsung ikut terlibat dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan program terhadap hasil dari evaluasi. Makna yang terkandung dalam implementasi fungsi manajemen antara lain kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai manajer, menerapkan sebagian kompetensi manajerial, dan melaksanakan sebagian standar pengelolaan madrasah.

REKOMENDASI

Hasil penelitian ini ternyata masih terdapat keterbatasan yang harus dikaji kembali. Banyak faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi implementasi kompetensi manajerial Kepala Madrasah yang belum dikaji secara mendalam. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dalam penggunaan metodologi, biaya, serta keterbatasan wawasan penulis sendiri (peneliti). Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka disarankan kepada peneliti lanjutan untuk mengkaji lebih dalam kompetensi manajerial Kepala Madrasah. Baik dengan menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif serta dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang lebih lengkap, dengan analisis yang lebih mendalam

REFERENSI

- Adair, J. (2004). *The jhon adair handbook of management and leadership (edited by Neil Thomas)*. London: Thorogood Publishing Ltd.
- Adi, A. (2016). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1-16. Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/8194>
- Armstrong, M. (2008). *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for results (2th ed.)*. London: Kogan Page Published.
- Davies, B., Ellison, L., & Carr, C.B (2005). *School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach (2th ed.)*. London: Routledge Falmer.
- Andriani, D. E. (2012). Penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah dasar dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*. Vol. 5. No. 2. 98-107. Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jpip/article/view/4761>
- Menteri. (2010). *Permendiknas Nomor 28, Tahun 2010, tentang kepala sekolah yang diberi tugas tambahan*.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. London: Saga Published.
- Morden, T. (2007). *Principles of strategic management (3rd ed.)*. Middlesbrough: Ashgate Publishing.
- Rohmah, N. & Karwanto (2014). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol. 4. No. 4, 141-151. <http://ejournal.unesa.ac.id/article/10474/16/article.pdf>

- Nurussalami. (2015). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MtsN Tungkop. *Jurnal Ilmiah CIRCUIT*. Vol. 1. No. 1, 7-19. <http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/circuit/article/view/306>
- Rosalina, R. (2013). Persepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah dasar negeri kecamatan padang timur kota padang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 1. No. 1, 193-461. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/2696>
- Rogers, G., & Badham, L. (1992). *Evaluation in schools: Getting started on training and implementation*. New York: Routledge published.
- Sergiovanni, T.J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Triwiyanto, T. (2015). Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. *Cakrawala Pendidikan*. Vol. 34. No. 1, 67-77. Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/4177>
- Terry, G. R. (2003). *Prinsip-prinsip manajemen*. (Terjemahan J. Smith. D.F.M). Illinois: Richardo Irwin Inc. (Buku asli diterbitkan tahun 1987).
- Nugroho, T., & Wuradji, W. (2013). Implementasi Peran Manajerial Kepala Sekolah di TK Fastrack Fun School dan TK Rumah Citta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2), 321-334. Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2403>
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar (learning organization)*. Bandung: Alfabeta.