

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN SEKOLAH EFEKTIF DI MTS MUHAMMAD BASIUNI IMRAN SAMBAS

Alhadi

STIS Syarif Abdurrahman Pontianak, Indonesia
alhadi.righ09@gmail.com

Abstract: *Madrasah is one of the educational institutions of Islam to educate the next generation and the most important element is the leader. As a leader, the head of the madrasah plays an important role in determining the direction of policy. In order to make the madrasah that they lead become madrasah that have competitiveness in the melinial era, these madrasah must develop effective schools. By using descriptive methods and equipped with a qualitative approach, this paper describes the effective school that has been implemented by the Head of MTs Muhammad Basaranai Imran Sambas as stated in Minister of National Education Regulation No. 19/2007 concerning Education Management Standards by Primary and Secondary Education Units. First, program planning, including; the initial planning process, the strategy of designing program planning, standards or indicators of success in achieving goals, the influence of planning on the managerial course of the principal. Second, program implementation, including; share tasks and routine explanations about work and responsibilities, build communication with all school residents well, provide motivation to colleagues so that they can work effectively and efficiently in achieving goals, running managerial based on school management guidelines, managing human resources, managing relationships with parents and the community, overcoming managerial constraints. Third, program evaluation, including; the method used in evaluating, follow-up program, the things discussed in the evaluation, and the perceived influence after evaluation.*

Keywords: *Competence, Managerial, Principal, Effective Schools, MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas*

Abstrak: *Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang menjadi wadah untuk mendidik generasi penerus bangsa dan elemen terpentingnya ialah pemimpin. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah memegang peranan penting dalam menentukan arah kebijakan. Untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang memiliki daya saing di era melinial, madrasah tersebut harus mengembangkan sekolah efektif. Dengan menggunakan metode deskriptif dan dilengkapi dengan pendekatan kualitatif, tulisan ini menggambarkan sekolah efektif yang telah diterapkan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas sebagaimana yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Pertama, perencanaan program, meliputi; proses awal perencanaan, strategi merancang perencanaan program, standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan, pengaruh perencanaan terhadap jalannya manajerial kepala sekolah. Kedua, pelaksanaan program, meliputi; membagi tugas dan penjelasan rutin mengenai*

pekerjaan dan tanggung jawab, membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah dengan baik, pemberian motivasi kepada rekan-rekan kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, menjalankan manajerial berdasarkan pedoman pengelolaan sekolah, mengelola SDM, mengelola hubungan dengan orang tua dan masyarakat, mengatasi kendala-kendala dalam manajerial. Ketiga, evaluasi program, meliputi; metode yang digunakan dalam melakukan evaluasi, program tindak lanjut, hal-hal yang dibicarakan dalam evaluasi, dan pengaruh yang dirasakan setelah evaluasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Manajerial, Kepala Sekolah, Sekolah Efektif, MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas

A. Pendahuluan

Pendidikan adalah suatu kegiatan yang secara sadar dan disengaja, serta penuh tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaan yang dicita-citakan dan berlangsung terus-menerus.⁷⁷ Tujuan pendidikan adalah suatu perencanaan yang dilaksanakan secara matang dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka menyejahterakan manusia sehingga dapat bertanggung jawab untuk perkembangan dan kemajuan bangsa.⁷⁸

Di antara wadah untuk memperoleh pendidikan adalah madrasah. Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang menjadi wadah untuk menempa generasi penerus bangsa. Namun semua itu akan dapat terwujud apabila didukung oleh komponen-komponen yang memadai di madrasah tersebut, seperti fasilitas belajar mengajar maupun tenaga pengajar, serta seluruh komponen yang ada di madrasah tersebut. Salah satu faktor yang paling penting dan mendukung kemajuan suatu lembaga pendidikan, dalam hal ini madrasah, ialah pemimpin. Pemimpin atau kepala madrasah memegang peranan penting yang menentukan arah kebijakan di madrasah yang dipimpinnya. Menurut Hikmat,⁷⁹ pemimpin adalah subjek atau pelaku dari

⁷⁷ Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 70.

⁷⁸ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 9.

⁷⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 247.

unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin di sekolah sangat menentukan maju mundurnya suatu madrasah.

Adapun yang menjadi tantangan bagi para pimpinan di madrasah untuk dapat menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang memiliki daya saing. Hal ini dapat diwujudkan dengan mengarahkan madrasah kepada sekolah efektif. Menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna,⁸⁰ sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian *output* pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

Hal ini tentunya merupakan tanggung jawab bersama dalam sebuah madrasah, dan tidak bisa hanya menitikberatkan pada guru, namun kepala madrasah juga sangat memegang peranan yang sangat penting dalam membawa arah madrasah yang dipimpinnya. Dalam hal ini dituntut keterampilan seorang kepala madrasah dalam melakukan manajemen di madrasah. Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa sudah menjadi suatu keharusan bagi seorang pemimpin untuk memiliki keterampilan manajemen pendidikan. Menurut Sudarwan Danim dan Yunan Danim,⁸¹ manajemen pendidikan merupakan suatu proses mengoptimasi sumber daya kependidikan yang tersedia dan dapat diakses untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya Mackenzie menjelaskan bahwa ada tiga unsur dasar manajemen yang patut diingat. Pertama, unsur ide-ide (*Ideas*) yang berkaitan dengan pemikiran konseptual di mana perencanaan merupakan suatu bagian terpenting. Kedua, unsur sesuatu (*things*) yang berkaitan dengan administrasi.

⁸⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 36.

⁸¹ Sudarwan Danim dan Yunan Danim, *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 18.

Ketiga, unsur manusia (*people*) yang berkaitan dengan bagaimana cara mengarahkan manusia (kepemimpinan).⁸² Ketiga ini setidaknya harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam memanager lembaga pendidikannya.

Namun, saat ini masih menjadi sebuah fenomena khususnya di Kabupaten Sambas, berdasarkan pengamatan penulis selama beberapa tahun terakhir, bahwa masih banyak orang tua yang enggan menyekolahkan anaknya ke madrasah dengan berbagai alasan. Tidak bisa dipungkiri bahwa banyak masyarakat yang cenderung memasukkan anaknya ke sekolah negeri yang notabene adalah sekolah umum. Hal ini tentunya mengharuskan sekolah agama untuk lebih giat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mampu bersaing dengan sekolah lain untuk menarik sebanyak-banyaknya peserta didik untuk dibina dan diajarkan tentang keislaman.

Salah satu sekolah agama di Kabupaten Sambas yang menjadi sorotan peneliti adalah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Muhammad Basiuni Imran Sambas. Peneliti telah menemukan, bahwa apa yang dijalankan di MTs M. Basiuni Imran sudah mendekati sekolah efektif sebagaimana yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, meliputi; Perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah atau madrasah, sistem informasi manajemen, dan penilaian khusus.⁸³ Peneliti dapat mengetahui hal tersebut karena peneliti pernah mengajar di madrasah tersebut selama hampir dua semester pada tahun ajaran 2012-2013, selama mengajar di madrasah tersebut, peneliti sekaligus melakukan pengamatan terhadap manajemen kepala madrasah dan iklim di madrasah tersebut. Dalam hal ini, madrasah yang ingin diteliti memiliki keunikan tersendiri. Dalam skala Kabupaten Sambas, MTs Muhammad Basiuni Imran berbeda dari MTs lainnya, baik dari segi prestasi sekolah, prestasi siswa,

⁸² Azhar Arsyad, *Pokok-pokok Manajemen Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 17.

⁸³ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 98.

tingkat kebersihan lingkungan sekolah, sampai kepada jumlah siswa yang semakin meningkat tiap tahunnya. Inilah yang menurut hemat penulis, tulisan ini penting untuk dikaji. Harapannya, MTs Muhammad Basiuni Imran dapat menjadi contoh bagi madrasah-madrasah yang lain dalam menerapkan sekolah efektif untuk menghadapi tantangan zaman.

B. Perencanaan Program Sekolah Efektif

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah yang di dalamnya menyelenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸⁴ Kepala sekolah merupakan element utama yang memiliki peran dalam memanageren proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan prestasi belajar peserta didik. Apabila prestasi belajar dalam sekolah yang dipimpinnya baik, maka secara otomatis mutu yang ada dalam sekolah tersebut juga baik.

Setiap kepala sekolah pasti menginginkan sekolah yang efektif, akan tetapi hal itu sulit dilakukan tanpa adanya komitmen dan kerja keras serta kerja sama seluruh warga sekolah dan bahkan kerjasama dengan berbagai pihak dan masyarakat. Sebagaimana yang dikemukakan oleh H. E. Mulyasa⁸⁵ sedikitnya terdapat sembilan aspek dalam menciptakan sekolah efektif Kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan: perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan intensif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah. Karakter tersebut saling mendukung satu sama lain dalam mendorong terciptanya sebuah sekolah efektif.

⁸⁴ Arif Jamali dan Lantip Diat Prasojo, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta," dalam *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 1, Nomor 1, 2013, hlm. 10.

⁸⁵ H. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 68.

Hal tersebut di atas, telah diterapkan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran di madrasah. Kepala madrasah M. Basiuni Imran telah melakukan perencanaan sebelum melaksanakan atau menjalankan program kerja. Semua direncanakan di awal tahun pembelajaran dan perencanaan tersebut mengacu kepada visi dan misi sekolah, yang mana perencanaan tersebut dilaksanakan untuk menentukan tujuan agar dapat tercapai dengan sebaik mungkin.

Berikut ini, penulis paparkan secara lebih rinci tentang aspek-aspek dalam perencanaan program yang dilakukan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, antara lain:⁸⁶

1. Proses Awal Perencanaan

Perencanaan program merupakan hal dasar yang harus dilakukan dalam sebuah lembaga, agar lembaga tersebut dapat mencapai tujuan dengan tepat. Perencanaan merupakan komponen penting untuk mencapai tujuan. Proses awal perencanaan program yang dilaksanakan di Madrasah M. Basiuni Imran Sambas adalah setiap awal tahun ajaran baru. Adapun yang dilakukan diawal perencanaan adalah memperkirakan potensi sumber daya di sekolah dan memperkirakan waktu yang akan datang untuk pelaksanaan program yang dirancang. Di kemudian hari, hal ini bisa saja dievaluasi pada waktu yang tidak ditentukan (kondisional) sesuai dengan ide-ide yang muncul kemudian yang menjawab kebutuhan sekolah. Bentuk dari perencanaan tersebut termuat dalam visi, misi, tujuan, dan program kerja.

Adapun visi, misi, dan tujuan yang didapat dari hasil observasi dapat dipaparkan sebagai berikut:⁸⁷

Visi:

“Unggul dalam Prestasi ,teladan dalam pelayanan berdasarkan Iman dan Taqwa.”

⁸⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Dra. Komala Sari, M.Pd., pada 5 Agustus 2014.

⁸⁷ Hasil observasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas pada 9-10 Juli 2014.

Misi:

- a. Selalu berorientasi dalam proses pembinaan nilai-nilai Agama dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Menyelenggarakan proses belajar mengajar dan bimbingan secara optimal, efektif, dan efisien.
- c. Menyelenggarakan kegiatan pembinaan ekstrakurikuler sekolah.
- d. Selalu berorientasi dalam menumbuhkan semangat keunggulan dan prestasi pada seluruh insan yang ada di Sekolah.
- e. Selalu menjaga hubungan yang harmonis sesama insan baik internal maupun eksternal.

Tujuan:

- a. Meningkatkan daya saing MTs M. Basiuni Imran Sambas dengan lembaga pendidikan umum lainnya yang memang telah terlebih dahulu maju.
- b. Meningkatkan kemampuan para santri yang berada di lingkungan MTs M. Basiuni Sambas khususnya dalam bidang Teknologi Telekomunikasi khususnya Internet.
- c. Meningkatkan Persatuan dan Kesatuan mengingat 90 % santri berbagai daerah di luar kecamatan Sambas yang menyebar diberbagai kecamatan di Kabupaten Sambas yang kering dengan informasi aktual berkenaan dengan berbagai peristiwa dan kebijakan Pemerintah, tidak jarang terkadang dapat menimbulkan kesalahfahaman yang apabila dibiarkan akan menjadi hambatan dalam usaha mewujudkan persatuan dan kesatuan bangsa dan sekaligus dapat mengganggu ketahanan Nasional yang menjadi syarat utama dalam melaksanakan pembangunan.
- d. Meningkatkan pengetahuan, wawasan kebangsaan, serta keterampilan yang dapat membawa peningkatan kesejahteraan dan taraf hidup.

2. Strategi Merancang Perencanaan Program

Terdapat beberapa langkah dalam merancang perencanaan program yang dilakukan Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas. Langkah pertama, menetapkan tujuan dan melakukan pembagian tugas yang dilakukan pada awal tahun ajaran baru. Langkah kedua, merumuskan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Langkah ketiga, perbaikan komponen mutu yang mendukung peningkatan mutu, menuangkan perencanaan tersebut dalam dokumen yang mudah dibaca pihak-pihak terkait.

Langkah-langkah yang telah dilakukan oleh kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas dalam hal strategi merancang program telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wahyu Sumidjo tentang efektivitas suatu

perencanaan.⁸⁸ Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di sekolah, strategi-strategi yang dirancang juga menyesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah, dan dalam membuat strategi juga dilaksanakan bersama seluruh dewan guru dan staf di sekolah tersebut.

3. Indikator Keberhasilan dalam Pencapaian Tujuan

Adapun yang menjadi indikator utama keberhasilan suatu program adalah dapat melaksanakan program tersebut, sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai, maka hal ini dapat dikatakan berhasil. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas,⁸⁹ bahwa indikator keberhasilan suatu program ada pada program itu sendiri, yaitu pada saat pelaksana program dapat menikmati hasil dari program tersebut atau segala tujuan program dapat dicapai dengan baik, maka itulah yang menjadi indikator keberhasilan suatu program.

Di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas telah banyak menghasilkan siswa-siswi yang berprestasi, tidak hanya berprestasi di lingkungan sekolah, akan tetapi dapat membawa nama baik sekolah di luar daerah bahkan tingkat provinsi. Hal ini menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas telah mampu menghasilkan siswa-siswi yang berprestasi, dan hal ini tentunya dapat dijadikan sebagai sebuah tolak ukur atau indikator keberhasilan suatu program.

4. Pengaruh Perencanaan terhadap Jalannya Manajerial Kepala Sekolah

Pada dasarnya perencanaan yang baik dapat membawa suatu organisasi atau lembaga ke arah yang lebih baik, karena aktifitas perencanaan itu sendiri

⁸⁸ Perencanaan yang efektif diawali dengan perincian tujuan secara lengkap dan jelas. Setelah tujuan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah perumusan kebijaksanaan. Langkah ketiga ialah analisis dan penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam kerangka kebijaksanaan yang telah dirumuskan. Akhirnya langkah dalam perencanaan meliputi pula penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai dengan apa yang telah tercapai berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Lihat: Supardi dan Darwyan Syah, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Diadit Media, 2010), hlm. 31-32.

⁸⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Dra. Komala Sari, M.Pd., pada 5 Agustus 2014.

memiliki keuntungan atau keunggulan. Hal ini sebagaimana yang dirasakan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas yang mengatakan bahwa dengan melakukan perencanaan, maka akan memudahkan kita untuk melaksanakan program tersebut, karena perencanaan yang nantinya dapat mengarahkan kita kepada tujuan yang akan dicapai, bahkan perencanaan bagaikan kompas yang menuntun kepada tujuan.⁹⁰

C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif, karena di dalamnya menggambarkan keadaan atau kejadian objek penelitian secara aktual dan akurat sesuai dengan fakta yang tampak dilapangan. Sedangkan pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kualitatif. Hal ini dikarenakan, penelitian ini lebih cenderung berhubungan dengan gejala sosial atau perilaku sosial yang terjadi di lapangan. Alasan peneliti tersebut berdasarkan pendapat M. Subana dan Sudrajat,⁹¹ bahwa pendekatan kualitatif cenderung berkembang dan banyak digunakan dalam ilmu-ilmu sosial yang berhubungan perilaku social atau manusia, dengan berbagai argumentasi tertentu.

Penelitian ini dilaksanakan di MTs M. Basiuni Imran yang terletak di Jl. Pembangunan No. 13, Desa Dalam Kaum, Kec. Sambas, Kab. Sambas. Penentuan subjek penelitian yang digunakan peneliti adalah dengan seleksi sederhana dengan mencari subjek yang sesuai dengan kedudukannya atau jabatannya yang disandang serta melihat keikutsertaan dalam masalah yang diteliti. Sumber data yang digunakan dalam tulisan ini ada dua, sumber data primer dan sekunder. Seumber data primer berupa hasil wawancara dengan Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, dewan guru, dan beberapa siswa yang merupakan perwakilan tiap kelas. Sedangkan sumber data primernya ialah berupa dokumen-dokumen dan karya ilmiah yang berkaitan

⁹⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Dra. Komala Sari, M.Pd., pada 5 Agustus 2014.

⁹¹ M. Subana dan Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 13.

dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah efektif. Ada tiga teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Pertama, teknik observasi. Teknik observasi digunakan untuk melihat gejala yang tampak di lokasi penelitian. Kedua, teknik komunikasi. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semi terstruktur. Ketiga, teknik *documenter*. Cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, sebagai arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian disebut teknik dokumenter atau studi dokumenter.⁹²

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data dan setelah data dikumpulkan. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam suatu kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁹³

D. Pelaksanaan Manajerial Sekolah Efektif

Dalam melaksanakan manajemen di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk menggerakkan seluruh warga sekolah dan unsur-unsur yang dapat menunjang keberhasilan suatu program, agar rencana program dapat dilaksanakan secara realistis. Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas telah melakukan berbagai upaya dalam melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah.⁹⁴

⁹² S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 181.

⁹³ Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian*, (Bandung: Pustaka Setia, 2008), hlm. 199.

⁹⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Dra. Komala Sari, M.Pd., pada 5 Agustus 2014.

1. Membagi Tugas, Penjelasan Rutin Mengenai Pekerjaan dan Tanggung Jawab

Dalam pelaksanaan manajemen, sudah pasti tidak mungkin semua pekerjaan dilakukan sendiri oleh kepala sekolah, sudah tentu ada pembagian tugas. Pelaksanaan manajemen kepala sekolah MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas dengan membagi atau memberikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh dewan guru dan staf sesuai dengan jabatan dan fungsinya di sekolah, dengan cara memberdayakan ketenagaan yang ada di sekolah. Setelah kepala sekolah membagi tugas dan tanggung jawab kepada guru dan staf, maka kepala sekolah tidak lepas tangan, artinya kepala sekolah tetap memberikan arahan dan penjelasan program kepada dewan guru dan staf.

Pemberdayaan ketenagaan yang ada di sekolah ini sesuai dengan yang disampaikan oleh salah satu dewan guru MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas. Darman mengatakan, *"Setiap jabatan yang dipegang oleh guru sudah ada tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kita dilibatkan biasanya ketika ada tugas tambahan seperti pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah, atau aktivitas sekolah yang bersifat ekstrakurikuler maka kita akan menjalankan tugas dan tujuan yang telah direncanakan."*⁹⁵

Selain itu, Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran selalu berusaha membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah, agar segala keluhan dan kebutuhan yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah tentang jalannya proses pembelajaran dan hal yang menunjang pembelajaran dapat diketahui oleh kepala sekolah dan selanjutnya agar dapat dicarikan jalan keluarnya, untuk penjelasan tentang komunikasi kepala sekolah akan dibahas lebih lanjut pada pembahasan selanjutnya.

Kegiatan yang dilakukan oleh kepala Madrasah tersebut, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Spanbaeur bahwa aspek kunci peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru untuk

⁹⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Salah satu Guru Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Darman, S.Ag, pada 5 Agustus 2014.

memberi mereka kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya.⁹⁶ Walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan, seperti kurangnya ketenagaan di sekolah, sehingga setiap guru punya tugas dan tanggung jawab ganda. Namun, semua itu tetap dapat dijalankan dengan kegigihan.

2. Membangun Komunikasi dengan Seluruh Warga Sekolah

Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas berusaha membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat serta *stakeholder*. Sebagai mana hasil wawancara dengan kepala sekolah, beberapa dewan guru dan beberapa siswa, bahwa komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah komunikasi yang sifatnya kekeluargaan. Kepala sekolah membangun hubungan komunikasi yang harmonis pada seluruh warga sekolah, sehingga dalam menjalankan program dapat dilaksanakan dengan lancar.

Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas yang komunikatif sangat membantu dewan guru dan staf dalam melaksanakan program-program sekolah yang sudah dirancang sedemikian rupa. Hal ini sesuai dengan salah satu indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf adalah sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru, dan staf dengan seluruh warga sekolah.⁹⁷ Selain itu, para pelajar juga merasa diperhatikan oleh Kepala Madrasah.

3. Pemberian Motivasi kepada Rekan-Rekan Kerja agar Dapat Bekerja Secara Efektif dan Efisien dalam Pencapaian Tujuan

Payaman J. Simanjuntak menyatakan bahwa peranan manajemen sangat penting dan dominan dalam peningkatan kinerja karyawan, baik dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan, maupun dalam membangun sistem kerja yang efektif dan menciptakan kondisi dan suasana

⁹⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 37-38.

⁹⁷ Mulyasa, *Manajemen dan.....*, hlm. 68.

kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan.⁹⁸ Oleh karena itu, Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas memberikan motivasi kepada para rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam memberikan motivasi kerja kepada para rekan kerja, Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas menumbuhkan kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dengan cara memberikan contoh yang baik kepada rekan-rekan yang lain, dan selalu terlibat dalam setiap pelaksanaan program. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh salah satu dewan guru MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas. Ummi Mursalina mengatakan:⁹⁹

“Untuk kepemimpinan beliau, dari segi disiplin beliau selalu memberikan contoh dengan selalu datang lebih awal dari guru lainnya, dan kami semua jadi ikut seperti beliau, kita disini pada jam 6.30 sudah pada datang semua. Dari segi keikutsertaan dalam kegiatan, selain beliau menunjuk koordinator kegiatan, beliau juga turun langsung ke lapangan. Kemudian dari segi etos kerja guru, beliau selalu berkoordinasi dengan dewan guru yang lainnya mengenai perkembangan pembelajaran, jadi beliau tidak lepas tangan, kontrol tetap dijalankan.”

4. Menjalankan Manajerial Berdasarkan Pedoman Pengelolaan Sekolah

Dalam menjalankan manajerial, Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas menggunakan pedoman pengelolaan sekolah, seperti kalender pendidikan, kurikulum, struktur organisasi sekolah, pembagian tugas, tata tertib sekolah, dan biaya operasional sekolah.¹⁰⁰ Hal tersebut di atas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Dedy Mulyasana bahwa pedoman dasar pengelolaan sekolah adalah petunjuk pelaksanaan operasional. Kemudian ia menambahkan, pedoman pengelolaan sekolah atau madrasah meliputi; Kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan atau akademik, struktur organisasi, pembagian tugas diantara guru, pembagian tugas diantara tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib sekolah atau madrasah,

⁹⁸ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, 2005), hlm. 98.

⁹⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Salah satu Guru Madrasah Tsanawiyah Muhammad Basiuni Imran Sambas, Ummi Mursalina, pada 5 Agustus 2014.

¹⁰⁰ Hal ini diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan penulis pada tanggal 9-10 Juli 2014, bahwa terdapat hal-hal yang disebutkan diatas, seperti kalender pendidikan, struktur organisasi, pembagian tugas guru-guru, tata tertib sekolah, biaya operasional sekolah.

kode etik sekolah atau madrasah, dan biaya operasional sekolah atau madrasah.¹⁰¹

5. Mengelola Sumber Daya Manusia

Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas dalam mengelola sumber daya manusia adalah dengan cara memberikan kesempatan kepada seluruh dewan guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan cara bergantian setiap tahunnya, dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dewan guru untuk mengelola sekolah, menjalankan program, dan pengetahuan-pengetahuan lainnya. Selain itu, disesuaikan juga dengan potensi yang dimiliki oleh dewan guru sehingga dapat diberdayakan untuk peserta didik.

6. Mengelola Hubungan dengan Orang Tua dan Masyarakat

Pada dasarnya, hubungan dengan orang tua dan masyarakat merupakan suatu hal yang sangat penting bagi tumbuh kembangnya suatu madrasah. Adapun yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam menjalin kerjasama dengan orang tua murid dan masyarakat adalah dengan melibatkan mereka dalam kegiatan-kegiatan sekolah dan dalam membuat suatu keputusan. Sebagai salah satu contoh misalnya dalam hal perbaikan sarana dan prasarana yang menunjang pembelajaran, hal itu dapat dirapatkan dengan pihak orang tua murid dan masyarakat.

Selain itu, kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas juga melakukan tur dakwah bersama dewan guru dan siswa-siswi dengan cara menyebar ke desa-desa untuk memberikan ceramah atau kultum dan mengadakan bakti sosial di masyarakat, khususnya pada bulan Ramadhan.

Hal tersebut di atas, sejalan dengan yang dikemukakan oleh H.E. Mulyasa bahwa pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah bertujuan antara lain. Pertama, untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik. Kedua, untuk memperkokoh tujuan serta

¹⁰¹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 101.

meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat. Ketiga, untuk menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.¹⁰²

7. Mengatasi Kendala-Kendala dalam Manajerial

Dalam melaksanakan manajerial, sudah pasti terdapat kendala-kendala dilapangan. Pada dasarnya, kendala-kendala tersebut dapat diatasi, asalkan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan. Menurut Schermerhorn, J.R (dalam dalam proses penyelesaian masalah terdapat lima tahapan, yaitu: Penentuan dan pendefinisian masalah, pengembangan alternative solusi, evaluasi dan pemilihan solusi, implementasi solusi, dan evaluasi hasil.¹⁰³

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, dijelaskan bahwa dari berbagai kendala yang terjadi, terdapat beberapa jalan penyelesaian antara lain dengan membangun sistem, sehingga jika kepala sekolah sedang tidak sehat (sakit) atau berhalangan hadir ke sekolah maka sistem tetap berjalan, kemudian untuk mengatasi kendala-kendala lainnya adalah dengan melakukan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Schermerhorn, J.R.

E. Manajemen Evaluasi Sekolah Efektif

Evaluasi merupakan unsur penting dalam manajemen yang tidak bisa terpisahkan dari unsur-unsur lainnya. Karena dengan evaluasi, maka kita dapat mengetahui di mana celah atau kekurangan suatu program atau pelaksanaannya, sehingga dapat dilakukan perbaikan.

Menurut Suharsimi Arikunto dan Cipi Safruddin Abdul Jabar, evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu,

¹⁰² Mulyasa, *Manajemen dan.....*, hlm. 75.

¹⁰³ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 121.

yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.¹⁰⁴

Sedangkan menurut Gronlund & Linn sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyanto, evaluasi adalah proses yang sistematis yang bertujuan mengumpulkan informasi, diinterpretasi guna mengetahui tingkat keberhasilan sasaran.¹⁰⁵ Di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah biasanya disesuaikan dengan kondisi di lapangan, kadang evaluasi dilakukan perbulan, atau bahkan mingguan, dan bahkan hampir setiap hari dilakukan evaluasi, yaitu pada saat terdapat hal-hal yang janggal, maka kepala sekolah langsung memberikan arahan untuk perbaikan kinerja.

Setidaknya terdapat beberapa aspek penting yang dilakukan oleh Kepala MTs M. Basiuni Imran Sambas dalam melakukan evaluasi sekolah yang efektif, yaitu:

1. Metode Evaluasi

Dalam melaksanakan evaluasi juga memerlukan suatu metode, agar evaluasi yang dilaksanakan dapat berjalan lancar dan membuahkan hasil. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki metode dalam melaksanakan evaluasi. Kepala MTs M. Basiuni Imran Sambas menggunakan sistem kondisional, yakni dengan langsung menegur dan langsung mengevaluasi ditempat ketika terdapat hal yang melenceng. Kemudian, kepala sekolah juga mengagendakan rapat khusus untuk melakukan evaluasi kinerja untuk staf dan dewan guru atau kepala sekolah juga biasanya menyelipkan evaluasi dalam setiap rapat-rapat, pada saat upacara bendera. Selain untuk evaluasi siswa, kepala sekolah biasanya memberikan pengarahan setelah shalat dzuhur berjamaah ketika berada di masjid.

¹⁰⁴ Suharsimi Arikunto dan Cipi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hlm. 1.

¹⁰⁵ Sugiyanto, dkk., "Pengembangan Model Evaluasi Proses Pembelajaran Matematika di SMP Berdasarkan Kurikulum 2013," dalam *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Volume 19, No 1, Juni 2015, hlm. 85.

Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas memiliki komponen yang terdapat pada teori yang dipaparkan oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar mengkategorikan evaluasi program menjadi empat jenis, yaitu evaluasi reflektif, evaluasi rencana, evaluasi proses, dan evaluasi hasil.¹⁰⁶

2. Program Tindak Lanjut

Program tindak lanjut yang dilakukan di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas adalah dilakukan tidak terjadwal, akan tetapi disesuaikan dengan kondisi yang terjadi atau kondisional. Evaluasi akan dilakukan kembali jika masih terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku di sekolah, bahkan kita tergantung pada besar kecilnya permasalahan yang dihadapi. Apabila permasalahannya besar, maka ada kemungkinan sampai kepada memperbaharui visi, misi dan tujuan madrasah. Hasil evaluasi ini nantinya akan digunakan untuk program yang akan datang.

Hal ini sejalan dengan teori tentang upaya tindak lanjut evaluasi kinerja yang dikemukakan oleh Payaman J. Simanjuntak¹⁰⁷ bahwa tindak lanjut evaluasi tergantung pada intensitas permasalahan yang dihadapi sebagai hasil analisis dari evaluasi kinerja. Program tindak lanjut evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas telah sesuai dengan teori bahwa melakukan tindak lanjut berdasarkan intensitas permasalahan yang dihadapi.

3. Hal-Hal yang Dibicarakan dalam Evaluasi

Terdapat beberapa hal yang dianggap mendasar oleh Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas dalam melakukan pembahasan dalam evaluasi. Hal-hal tersebut ialah proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, terkadang juga membahas permasalahan-permasalahan siswa, kemudian membahas kinerja guru dan staf, serta membahas kondisi-kondisi yang

¹⁰⁶ *Ibid.*, hlm. 85.

¹⁰⁷ Simanjuntak, *Manajemen dan.....*, hlm. 178.

berkembang di sekolah dan lingkungan sekolah. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Farida Yusuf Tayibnapi bahwa evaluasi lengkap terhadap evaluasi pendidikan meliputi manfaat tujuannya, mutu rencana, sampai sejauh mana tujuan dijalankan, dan mutu hasilnya.¹⁰⁸ Jadi, dapat disimpulkan bahwa evaluasi hendaknya berfokus pada tujuan dan kebutuhan, desain training, implementasi, transaksi, dan hasil training.

4. Pengaruh yang Dirasakan setelah Evaluasi

Evaluasi memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian program, karena evaluasi merupakan sarana untuk mencari dan memperbaiki program, memperbaiki kinerja dalam menjalankan program, dan lain-lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, bahwa setelah dilakukan evaluasi, maka akan membuat perubahan kinerja ke arah yang lebih baik, karena selain memperbaiki kinerja yang lalu, evaluasi juga dapat memberikan isi ulang spirit bagi dewan guru di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas.

E. Kesimpulan

Manajerial Kepala Sekolah MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas dalam mengembangkan sekolah efektif telah sesuai dengan prosedur yang ada. Pertama, perencanaan program, meliputi; proses awal perencanaan, strategi merancang perencanaan program, standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan, pengaruh perencanaan terhadap jalannya manajerial kepala sekolah. Kedua, pelaksanaan program, meliputi; membagi tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab, membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah dengan baik, pemberian motivasi kepada rekan-rekan kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, menjalankan manajerial berdasarkan pedoman pengelolaan sekolah, mengelola SDM, mengelola hubungan dengan orang tua dan masyarakat, mengatasi

¹⁰⁸ Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 5.

kendala-kendala dalam manajerial. Ketiga, evaluasi program, meliputi; metode yang digunakan dalam melakukan evaluasi, program tindak lanjut, hal-hal yang dibicarakan dalam evaluasi, dan pengaruh yang dirasakan setelah evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Arikunto, Suharsimi dan Cipi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004.
- Arsyad, Azhar, *Pokok-pokok Manajemen Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Danim, Sudarwan dan Yunan Danim, *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Jamali, Arif dan Lantip Diat Prasajo, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta," dalam *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 1, Nomor 1, 2013. (<http://dx.doi.org/10.21831/amp.v1i1.2309>)
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Makawimbang, Jerry H., *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Margono, S., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Mulyasa, H. E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mulyasana, Dedy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

- Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Saebani, Beni Ahmad, *Metode Penelitian*, Bandung: Pustaka Setia, 2008.
- Simanjuntak, Payaman J., *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, 2005.
- Subana, M. dan Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Sugiyanto, dkk., "Pengembangan Model Evaluasi Proses Pembelajaran Matematika di SMP Berdasarkan Kurikulum 2013," dalam *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Volume 19, No. 1, Juni 2015. (<http://dx.doi.org/10.21831/pep.v19i1.4558>)
- Supardi dan Darwyan Syah, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Diadit Media, 2010.
- Tayibnapi, Farida Yusuf, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Wijayanto, Dian, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012.