

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MTS BINAAN DALAM PENERAPAN STANDAR PENGELOLAAN MELALUI PENDEKATAN 4C DI KABUPATEN LAMPUNG TIMUR TAHUN PELAJARAN 2018/2019

**Zuni Insyi
Sholikhati**

Pengawas MTs
Kabupaten
Lampung
Timur

ABSTRACT: Madrasah sebagai salah satu sarana pendidikan formal memerlukan banyak hal yang mendukung yaitu antara lain kepentingan dan kualitas yang baik dari kepala Madrasah dan guru, peran aktif dinas pendidikan/pengawas Madrasah, peran aktif orang tua dan peran aktif masyarakat sekitar Madrasah sebagai stake holder atau pemangku kebijakan melalui komite Madrasah. Pengawas dapat menerapkan beberapa pendekatan, baik direktif atau kolaboratif, untuk melaksanakan supervisi manajerial. Dua pendekatan yang dapat digunakan secara maksimal adalah pendekatan direktif dan kolaboratif. Collaboration (Komunikasi), Kolegial (Collegial), Kolaborasi (Collaboration), dan Kerjakan (Carry Out) disingkat 4C merupakan pendekatan taktis dalam supervisi. Subjek dalam penelitian ini adalah para kepala Madrasah dan guru MTs Tri Bhakti Al Husna, MTs Miftahul Huda Kabupaten Lampung Timur, Tahun Pelajaran 2018/2019. Penelitian dilaksanakan di MTs Tri Bhakti Al Husna, MTs Miftahul Huda di Kabupaten Lampung Timur. Penelitian dilaksanakan dari bulan Januari s.d April 2019. Satu siklus terdiri dari 4 sd 8 pertemuan yang dilakukan dalam 3 bulan. terdapat 8 sd 16 pertemuan dalam waktu 4 bulan. Pemaknaan 4C merupakan singkatan dari Communication, Collegial, Collaboration and Carry Out (Melaksanakan). Hal ini selaras dengan pemahaman bahwa kegiatan pembinaan yang dilakukan pengawasa harus melalui langkah Komunikasikan, Kolegial (Bersikap seperti teman sejawat) Bekerja sama, dan menerapkannya di lapangan pada saat melaksanakan pembinaan. Akhirnya peneliti menyimpulkan bahwa penerapan standar pengelolaan di MTs Tri Bhakti Al Husna dan MTs Miftahul Huda Kabupaten Lampung Timur meningkat secara signifikan melalui penerapan Pendekatan 4C. Hal ini didasarkan pada temuan: Komunikasi dan Kolegial merupakan langkah-langkah nyata agar Madrasah binaan dapat meningkatkan penerapan standar pengelolaan karena pengelolaan Madrasah membutuhkan kerja sama semua komponen. Kunjungan ke Madrasah lain dilakukan untuk mendapatkan informasi berguna dalam memperbaiki aspek-aspek pengelolaan Madrasah dimulai dari butir-butir yang lemah Komunikasi, kolegial, dan kolaborasi betul-betul dilaksanakan dalam pembinaan. Pelaksanaan Pendekatan 4C Di MTs Tri Bhakti Al Husna, pada prasiklus 100% langkah berpredikat cukup, kemudian pada siklus I terjadi perubahan, predikat cukup turun menjadi 35% dan predikat baik muncul 65%. Pada siklus II, 90% berpredikat baik dan 10% menjadi sangat baik. Pada MTs Miftahul Huda, pada prasiklus 50% Kurang dan 50% cukup, perubahan pada siklus I, tidak ada lagi predikat kurang, 40% cukup, dan 60% baik, pada siklus II, predikat cukup 30% dan 70% mencapai predikat baik. Semakin baiknya penerapan standar pengelolaan tampak dari semakin tinggi rata-rata capaian. Pada MTs Tri Bhakti Al Husna, pada siklus I, kurang 0%, cukup menjadi 18%, baik menjadi 79% dan baik sekali muncul 4%, pada siklus II predikat baik sekali 18%, baik 82%, cukup 0. Pada MTs Miftahul Huda, pada siklus I, predikat baik sekali belum ada, tetapi muncul predikat baik 54%, predikat cukup menjadi 39%, dan predikat kurang 7%, pada siklus II, baik 86% cukup 14%. Rata-rata MTs Tri Bhakti Al Husna mencapai 84 pada siklus II, MTs Miftahul Huda mencapai 73.

KEYWORDS: Kerjasama, Pengelolaan, MTS

* Corresponding Author: Zuni Insyi Sholikhati, Pengawas MTs Kabupaten Lampung Timur, Email: yuniinsyi2@gmail.com



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan masa kini semakin menuntut kerjasama antarsemua pihak untuk bertahan dan maju. Keterampilan abad 21 terdiri dari 4 komponen, Kritis, Kreatif, Komunikatif, dan Kolaboratif, di singkat 4K, merupakan keterampilan generik pada setiap orang. Konsep inilah yang mendasari Pendekatan 4C pada kegiatan kepengawasan. Komponen komunikatif dan kolaboratif harus dibangun pada setiap individu di lembaga pendidikan. Kebersamaan kesejawatan atau Kolegial merupakan bagian utama di Madrasah. Kolegial ini kemudian dijabarkan menjadi Komunikasi langsung dan Kolegial sebagai langkah-langkah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan Madrasah melalui penerapan standar pengelolaan yang maksimal.

Tumbuhnya kolegial yang dikuatkan dengan kerjasama (*Collaboration*) yang kokoh maka gerakan warga Madrasah semakin harmonis. Kerjasama ini diuraikan menjadi langkah supervisi dengan pendekatan direktif dan kolaboratif sebagai bentuk dukungan pembinaan terhadap Madrasah Tsanawiyah (MTs) binaan. Dukungan tersebut berupa pembinaan pengelolaan Madrasah yang baik dan pelaksanaan supervisi manajemen. Standar pengelolaan yang baik menjamin keterlaksanaan tata kelola Madrasah yang mengakomodasi berbagai potensi dan menjamin tumbuh kembang setiap pribadi yang ada di dalamnya. Namun dapat dirasakan bahwa, konsep Penerapan 4C ini belum dilaksanakan secara maksimal sehingga terdapat kesenjangan yang tinggi di antara MTs binaan, MTs Tri Bhakti Al Husna dan MTs Miftahul Huda.

Manajemen Madrasah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu manajemen dan proses manajemen. Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Reformasi pendidikan menuntut adanya cara berpikir dan bertindak yang berbeda dari yang telah ada dengan mengadakan diagnosis dan perubahan... perubahan pada sistem di wilayah yang mendukung terselenggaranya pendidikan¹. Manajemen Madrasah merupakan salah satu bentuk perubahan sistem dan faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

Pengelolaan yang baik terwujud dalam kemampuan manajerial yang mumpuni. Kemampuan manajerial yang tinggi akan membuat Madrasah menjadi lembaga yang konsisten menjaga kualitas layanan kepada semua pihak yang berkepentingan atau pemangku kebijakan. Kemampuan tersebut harus selalu dijaga, baik oleh kepala Madrasah sendiri ataupun pihak lain sebagai pengendali. Butuh penilaian secara berkesinambungan untuk menjaga kinerja kepala Madrasah. Fenomena yang ada di Kabupaten Lampung Timur, tidak semua

¹ Banathy dalam Miarso, Yusufhadi. 2005. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*, Prenada Media Rawamangun, Jakarta, h 726

kepala Madrasah memiliki kinerja manajerial yang baik. Di sisi lain, merupakan tugas pengawas juga untuk meyakinkan bahwa MTs binaanya menerapkan standar pengelolaan yang baik. bahwa belum optimalnya tugas-tugas kepengawasan membawa dampak penurunan kinerja kepala Madrasah.

Madrasah sebagai salah satu sarana pendidikan formal memerlukan banyak hal yang mendukung yaitu antara lain kepentingan dan kualitas yang baik dari kepala Madrasah dan guru, peran aktif dinas pendidikan/pengawas Madrasah, peran aktif orang tua dan peran aktif masyarakat sekitar Madrasah sebagai *stake holder* atau pemangku kebijakan melalui komite Madrasah. Pengawas dapat menerapkan beberapa pendekatan, baik direktif atau kolaboratif, untuk melaksanakan supervisi manajerial dengan tahapan Collaboration (Komunikasi), Kolegial (Collegial), Kolaborasi (Collaboration), dan Kerjakan (Carry Out) disingkat 4C merupakan pendekatan taktis dalam supervisi.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian tindakan ini bertujuan untuk:

- 1) mendeskripsikan penerapan pendekatan 4C dalam meningkatkan standar pengelolaan di MTs binaan
- 2) meningkatkan kinerja MTs Tri Bhakti Al Husna dan MTs Miftahul Huda dalam menerapkan standar pengelolaan Tahun Pelajaran 2018/2019

METODE

A. Desain Penelitian Tindakan

Penelitian Tindakan Madrasah adalah penelitian tindakan yang terdiri dari siklus-siklus. Setiap siklus terdiri dari (1) *planning*, (2) *acting*, (3) *observing*, (4) *reflecting*.² Perencanaan tindakan pada setiap siklus mempertimbangkan alokasi waktu yang ada, karena sebenarnya penggunaan siklus tidak terbatas, namun yang membatasi adalah ketercapaian tujuan. Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa secara menyeluruh konsep supervisi yang digunakan adalah supervisi manajemen, selanjutnya supervisi manajemen tersebut dibagi dalam beberapa pendekatan, direktif kolaboratif dengan teknik: 1) teknik kelompok, 2) teknik individual, namun ada urutan langkah-langkah tertentu yang disesuaikan berdasarkan kondisi kontekstual Madrasah binaan. Semangat kebersamaan secara kolegial mendorong langkah-langkah perbaikan yang disepakati oleh semua warga Madrasah sehingga komitmen yang tinggi mewujudkan penerapan standar pengelolaan yang baik.

² Arikunto, Suharsimi; Suhardjono dan Supardi. 2006. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara

B. Subjek dan Objek

Subjek dalam penelitian ini adalah para kepala Madrasah dan guru MTs Tri Bhakti Al Husna, MTs Miftahul Huda Kabupaten Lampung Timur, Tahun Pelajaran 2018/2019. Obyek penelitiannya adalah kinerja Madrasah binaan dalam manajerial. Dalam hal ini peningkatan yang dimaksud dibatasi sampai langkah Penerapan 4C mencapai 70% dari keseluruhan skor dari instrumen penilaian kinerja manajerial dalam penerapan standar pengelolaan kepala Madrasah yang digunakan pada keseluruhan kepala Madrasah.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MTs Tri Bhakti Al Husna, MTs Miftahul Huda di Kabupaten Lampung Timur. Penelitian dilaksanakan dari bulan Januari s.d April 2019. Satu siklus terdiri dari 4 sd 8 pertemuan yang dilakukan dalam 3 bulan. terdapat 8 sd 16 pertemuan dalam waktu 4 bulan.

C. Prosedur

1. Perencanaan Tindakan

Kerja bersama merupakan salah satu kunci keberhasilan. Pengelolaan Madrasah membutuhkan kerja sama semua komponen, karena itu Komunikasi Langsung, Collegial (Kolegial) merupakan langkah-langkah konkret agar Madrasah binaan dapat meningkatkan penerapan standar pengelolaan. Kunjungan ke Madrasah lain atau studi banding dilakukan untuk mendapatkan informasi berguna dalam memperbaiki aspek-aspek pengelolaan Madrasah dimulai dari butir-butir yang lemah. Kemudian kolegial ini diperkuat dengan Supervisi dengan pendekatan direktif dan kolaboratif (Kerjasama).

Langkah yang harus dilakukan oleh seorang pengawas Madrasah dalam melakukan kegiatan pengawasan secara umum kemudian dipadukan dengan Penerapan 4C adalah: 1) Menetapkan tolak ukur, yaitu menentukan pedoman yang yang digunakan; 2) Mengadakan penilaian, yaitu dengan cara memeriksa hasil pekerjaan yang nyata telah dicapai; 3) Membandingkan antara hasil penilaian pekerjaan dengan yang seharusnya dicapai sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan; 4) Menginventarisasi penyimpangan dan atau kesalahan yang terjadi (bila ada); 5) Melakukan tindakan kolektif, yaitu mengusahakan agar yang direncanakan dapat menjadi kenyataan.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan Studi Banding dengan penguatan reward dan koordinasi online dan langkah standar. Ketiga langkah 1), 2), dan 3) merupakan tahapan dalam pelaksanaan supervisi manajerial, sedangkan dalam tahapan penelitian tindakan ini, ketiga langkah tersebut dipadukan dengan pendekatan individual merupakan langkah pertama yaitu perencanaan dari penelitian tindakan ini. Untuk melaksanakan kegiatan penelitian pada siklus pertama ini, perlu dilakukan

penjadwalan kegiatan, kapan kegiatan melakukan pertemuan awal, mengobservasi dan melakukan percakapan analisis dilakukan.

b. Pengamatan dan Penilaian

Observasi yang dimaksud adalah ketika pengawas mengadakan tindakan dengan langkah-langkah Penerapan 4C yang berarti menggunakan pendekatan direktif dan kolaboratif terkait dengan temuan hasil observasi manajemen Madrasah. Adapun penggunaan tekniknya dapat dilakukan secara bervariasi. Selama pendekatan direktif dan kolaboratif terhadap para kepala Madrasah dan guru binaan ini dilakukan, teman sejawat pengawas mengadakan pengamatan sejauhmana tindakan yang dilakukan tersebut telah sesuai dengan konsepnya. Para guru juga, secara sampling diminta pendapat terhadap kondisi penerapan kolegal di Madrasah masing-masing.

c. Refleksi

Data pada siklus kedua ini kemudian dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif kemudian digunakan sebagai bahan refleksi. Analisis secara kuantitatif dilakukan pada data yang bersifat angka-angka, sedangkan analisis kualitatif dilakukan pada data yang bersifat kualitatif dalam bentuk predikat atau atribut, seperti data yang didapatkan dari hasil pengamatan kinerja manajerial kepala Madrasah dalam menerapkan standar pengelolaan.

D. Indikator Keberhasilan

PTS merupakan penelitian yang terintegrasi dalam kegiatan pelaksanaan tugas pengawas dalam keseharian, maka lama tindakan disesuaikan dengan waktu yang ada direncanakan dalam jadwal kegiatan kepengawasan di MTs. Berbagai ciri yang menampilkan suatu tujuan perubahan tercapai merupakan indikator-indikator dari ketercapaian tujuan tersebut. Indikator tujuan dirumuskan untuk memudahkan peneliti melihat ketercapaian tujuan tiap siklus dalam menunjang pencapaian tujuan penyelesaian masalah dan kinerja. Indikator keberhasilan dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 1. Indikator Keberhasillan PTM

Lama Tindakan (siklus)	Aspek Kinerja manajemen	Indikator Keberhasilan	Maksimal
8 pertemuan	Aaspek penerapan Standar Pengelolaan	Mencapai predikat baik pada langkah Penerapan 4C	Sebanyak 85% dari seluruh Indikator
		Mencapai predikat baik pada penerapan standar pengelolaan	Sebanyak 75% dari seluruh Indikator

H. Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis data

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Daftar cek dan lembar pengamatan. Data yang dikuantifikasikan dianalisis dengan presentase dan diinterpretasikan untuk memperoleh gambaran atau diagram mengenai hasil dari penelitian yang dilakukan. Setiap temuan dalam data penelitian diinterpretasikan dengan mengacu pada teori yang ada dan ketentuan-ketentuan praktis yang telah diKerjasamai mengenai situasi manajemen yang lebih baik pada manajemen berikutnya. Untuk menjaga keabsahan data yang diperoleh, maka dilakukan validasi data dengan melalui: 1) Keajegan pengamatan berarti "Mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif; 2) *Member chek* (pengamatan oleh kepala Madrasah mitra atau pengawas untuk mengamati proses manajemen berlangsung, hasilnya dikompromikan dengan peneliti maupun kepala Madrasah mitra melalui kegiatan refleksi pada setiap akhir manajemen); 3) Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (memeriksa kebenaran data dengan menggunakan sumber lain, misalnya dengan teman pengawas di MTs lain); 4) Pemeriksaan teman sejawat berarti pemeriksaan yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan rekan sejawat, yang memiliki pengetahuan umum yang sama tentang apa yang diteliti, sehingga bersama peneliti dapat melakukan revidu persepsi, pandangan, analisis yang sedang dilakukan; 5) mengkonsultasikan hasil temuan, sehingga validasi temuan penelitian dapat diakui kebenarannya.

Data kinerja kepala Madrasah yang berbentuk kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Data dikuantifikasikan secara kuantitatif kemudian dikon-versikan menjadi predikat yang meliputi: 1) predikat butir; 2) predikat aspek; dan 3) predikat rata-rata kinerja. Data kualitatif dianalisis secara kuantitatif, dengan cara melakukan kodifikasi hasil pengamatan ke dalam angka-angka sehingga angka-angka hasil pengolahan tersebut kembali dapat dijelaskan dan dipahami dengan mudah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Perencanaan

Apapun hasil studi banding dikoordinasikan terhadap tim-tim kerja yang dibentuk oleh Madrasah. Perencanaan tindakan pada siklus II diawali dengan kegiatan: 1) melakukan pertemuan kepala Madrasah predikat kinerja cukup, 2) melakukan pembinaan individual terkait kelengkapan dan kesempurnaan dokumen manajerial. Aspek manajerial sasaran pembinaan adalah aspek yang masih rendah setelah siklus I. Belum runtutnya penyusunan perangkat manajerial berdampak pada kekosongan penyusunan instrumen penilaian yang seharusnya menjadi bagian integral dari perangkat manajerial. data kelengkapan dokumen

pada siklus I, masih ada tim yang belum melengkapi bukti fisik pengelolaan Madrasah. Monitoring dan evaluasi diterapkan untuk mengukur ketercapaiannya.

a. Pelaksanaan

Pelaksanaan teknik individual dilakukan lima langkah diterapkan oleh peneliti terhadap para kepala Madrasah yang kinerjanya masih rendah adalah sebagai berikut: 1) pada pertemuan keseluruhan seperti yang direncanakan, kepala Madrasah diberi kesempatan untuk menyampaikan permasalahan dan kendala yang dihadapi terkait dengan hasil kinerja pada siklus I. Pada fase ini peneliti hanya sama sekali mendengarkan dan mencatat beberapa hal yang bersifat penting secara online; 2) setelah selesai menyampaikan permasalahan dan kendala yang dihadapi, peneliti memberikan respon. Pada fase ini respon yang diberikan kepala Madrasah adalah penguatan dalam pernyataan apresiatif terhadap upaya yang mereka lakukan; 3) Penjelasan disertai dengan penyajian beberapa data terkait.

b. Pengamatan dan Penilaian

1) Pelaksanaan Pendekatan 4C

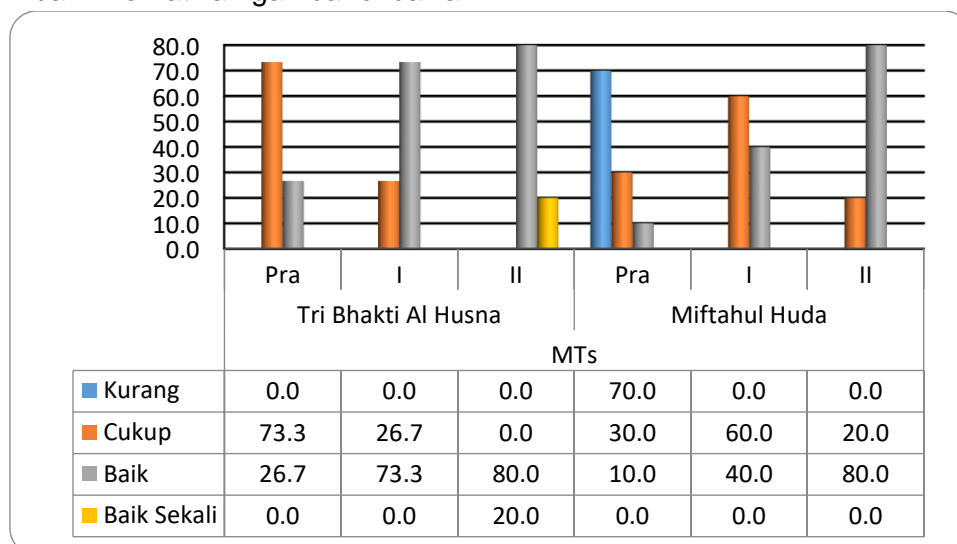
Pelaksanaan Penerapan 4C semakin menunjukkan perubahan yang lebih baik dari siklus I ke siklus II, baik pada MTs Tri Bhakti Al Husna maupun MTs Miftahul Huda. Perhatikan tabel di bawah ini.

Pada Siklus II, di MTs Tri Bhakti Al Husna, aspek komunikasi langsung mencapai 83,3%, Collegial mencapai 80,8%, Supervisi manajerial mencapai 83,3%, dan teknik supervisi mencapai 86,7%. Dimana capaian butir menunjukkan 85,0% Monitoring dan Evaluasi, 81,7% Refleksi dan FGD, 75% Delphi, 86,7% Studi Banding, 83,3% Direktif, 85,0% penerapan teknik Individual, 88,3% penerapan teknik kelompok. Di MTs Miftahul Huda, aspek komunikasi langsung mencapai 77,5%, Collegial mencapai 73,8%, Supervisi manajerial mencapai 62,5%, dan teknik supervisi mencapai 72,5%. Dimana capaian butir menunjukkan 75% Monitoring dan Evaluasi, 80% Refleksi dan FGD, 75% Delphi, 72,5% Studi Banding, 62,5% Direktif, 72,5% penerapan teknik Individual, 72,5% penerapan teknik kelompok.

Tabel 2. Capaian Aspek dan Butir Penerapan pendekatan 4C Dari Seluruh Siklus

Siklus	MTsS	Penerapan 4C						
		Communication		Collegial		Collaboration	Carry Out (Teknik Supervisi)	
		Monitoring dan Evaluasi	Refleksi dan FGD	Delphi	Studi Banding	Direktif	Individual	Kelompok
		1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Prasiklus	Tri Bhakti Al Husna							
	Capaian Aspek	71,7		63,3		66,7	58,3	
	Capaian Butir	52,5	62,5	57,5	50,0	50,0	50,0	52,5
	Miftahul Huda							
	Capaian Aspek	57,5		53,8		50,0	51,3	
Capaian Butir	52,5	62,5	57,5	50,0	50,0	50,0	52,5	
Siklus I	Tri Bhakti Al Husna							
	Capaian Aspek	80,0		66,7		68,3	77,5	
	Capaian Butir	78,3	81,7	63,3	70,0	68,3	76,7	78,3
	Miftahul Huda							
	Capaian Aspek	71,3		61,3		65,0	68,8	
Capaian Butir	67,5	75,0	62,5	60,0	65,0	67,5	70,0	
Siklus II	Tri Bhakti Al Husna							
	Capaian Aspek	83,3		80,8		83,3	86,7	
	Capaian Butir	85,0	81,7	75,0	86,7	83,3	85,0	88,3
	Miftahul Huda							
	Capaian Aspek	77,5		73,8		62,5	72,5	
Capaian Butir	75,0	80,0	75,0	72,5	62,5	72,5	72,5	

Peningkatan skor pelaksanaan Penerapan 4C mendorong sebaran predikat yang lebih baik. Perhatikan gambar di bawah ini.



Gambar 1. Sebaran Predikat Penerapan pendekatan 4C Seluruh Siklus

Di MTs Tri Bhakti Al Husna, pada prasiklus 73,3% langkah berpredikat cukup, 26,7% baik, kemudian pada siklus I terjadi perubahan, predikat cukup turun menjadi 26,7% dan predikat baik muncul 73,3%. Pada siklus II, 80% berpredikat baik dan 20% menjadi sangat baik. Pada MTs Miftahul Huda, pada prasiklus 75,0% Kurang dan 30% cukup, perubahan pada siklus I, tidak ada lagi predikat kurang, 60% cukup, dan 40% baik, pada siklus II, predikat cukup 20% dan 80% mencapai predikat baik.

2) Penerapan Standar Pengelolaan

Semakin membaiknya penerapan standar pengelolaan ditandai dengan semakin tinggi rata-rata capaian. Rata-rata penerapan standar pengelolaan dari semua MTs, dari siklus I ke siklus II terus menunjukkan peningkatan. Perubahan rata-rata dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Pada siklus II Perencanaan meningkat 1,79 menjadi 83,04, Pelaksanaan Rencana Kerja meningkat 1,96 menjadi 78,75, Pengawasan dan Evaluasi meningkat 3,57 menjadi 75,36, Kepemimpinan Madrasah meningkat 7,14 menjadi 76,79, Sistem Informasi Manajemen meningkat 10,71 menjadi 83,04.

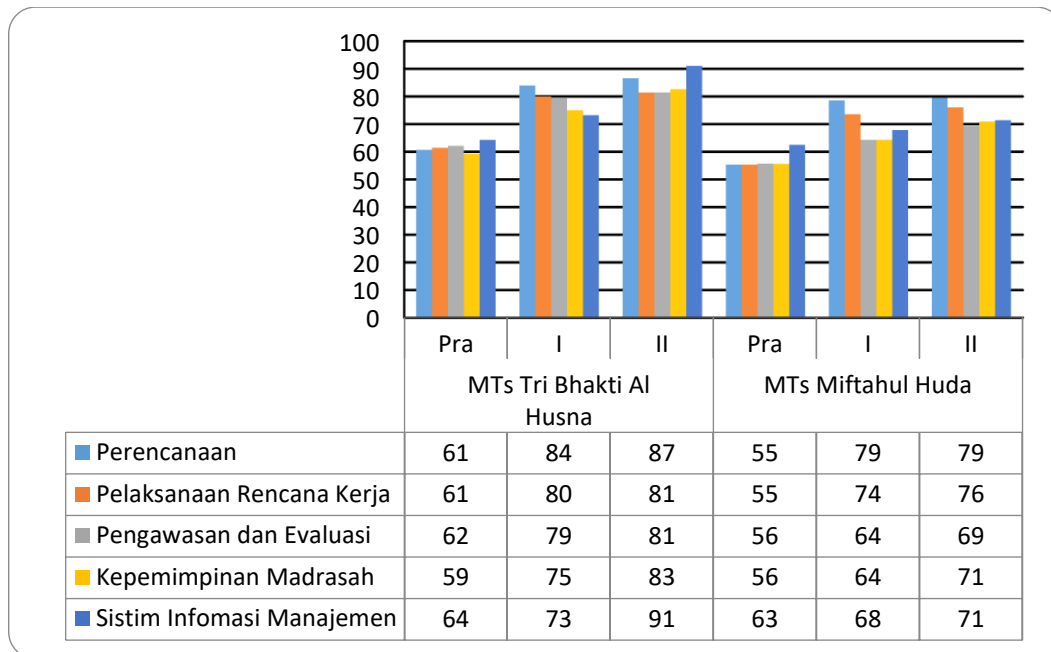
Tabel 3. Rata-rata Capaian Penerapan Standar Pengelolaan Seluruh Siklus

No	Aspek Pengelolaan	Siklus			Pra-I	I-II
		Pra	I	II		
1	Perencanaan	58,48	83,04	83,04	1,79	1,79
2	Pelaksanaan Rencana Kerja	58,39	76,79	78,75	18,39	1,96
3	Pengawasan dan Evaluasi	58,93	71,79	75,36	12,86	3,57
4	Kepemimpinan Madrasah	57,40	69,64	76,79	12,24	7,14
5	Sistem Informasi Manajemen	63,39	70,54	83,04	7,14	10,71

Aspek penerapan standar pengelolaan dari masing-masing MTs menunjukkan peningkatan meskipun masih tetap menunjukkan perbedaan. Perhatikan gambar di bawah ini. Tampak bahwa capaian dari prasiklus dan siklus pada MTs Tri Bhakti Al Husna lebih tinggi daripada capaian MTs Miftahul Huda.

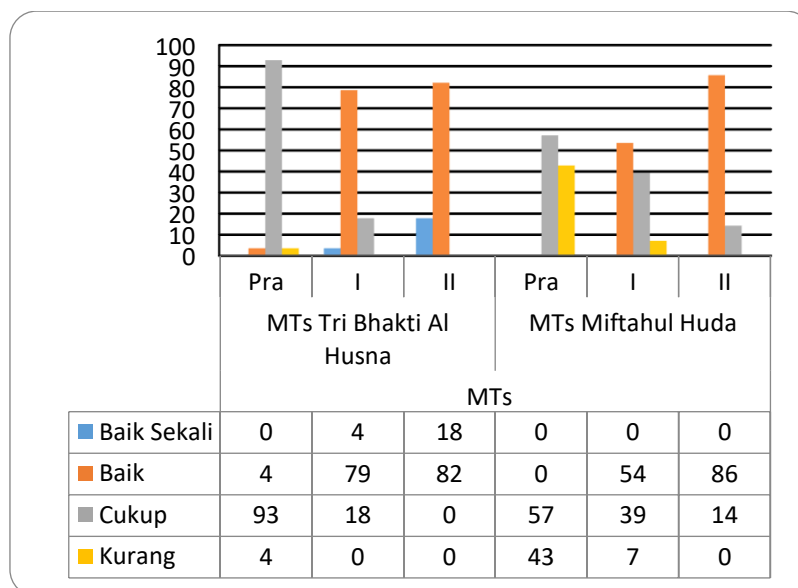
Pada siklus II, di MTs Tri Bhakti Al Husna, Perencanaan siklus I sebesar 83 meningkat 3 menjadi 86, Pelaksanaan Rencana Kerja siklus I sebesar 80 meningkat 1 menjadi 81, Pengawasan dan Evaluasi siklus I sebesar 79 meningkat 5 menjadi 81, Kepemimpinan Madrasah siklus I sebesar 75 meningkat 8 menjadi 83, Sistem Informasi Manajemen siklus I sebesar 73 meningkat 18 menjadi 91. Pada MTs Miftahul Huda, Perencanaan siklus I sebesar 79 meningkat 0 menjadi 79, Pelaksanaan Rencana Kerja siklus I sebesar 74 meningkat 2 menjadi 76, Pengawasan dan Evaluasi siklus I sebesar 64 meningkat 5 menjadi 69,

Kepemimpinan Madrasah siklus I sebesar 64 meningkat 7 menjadi 71, Sistem Infomasi Manajemen siklus I sebesar 68 meningkat 3 menjadi 71.



Gambar 2. Perbandingan Capaian Penerapan Antar MTs Seluruh Siklus

Perubahan predikat penerapan dari setiap butir standar pengelolaan semakin baik pada siklus II. Perbandingan sebaran predikat tersebut dilihat di bawah ini.

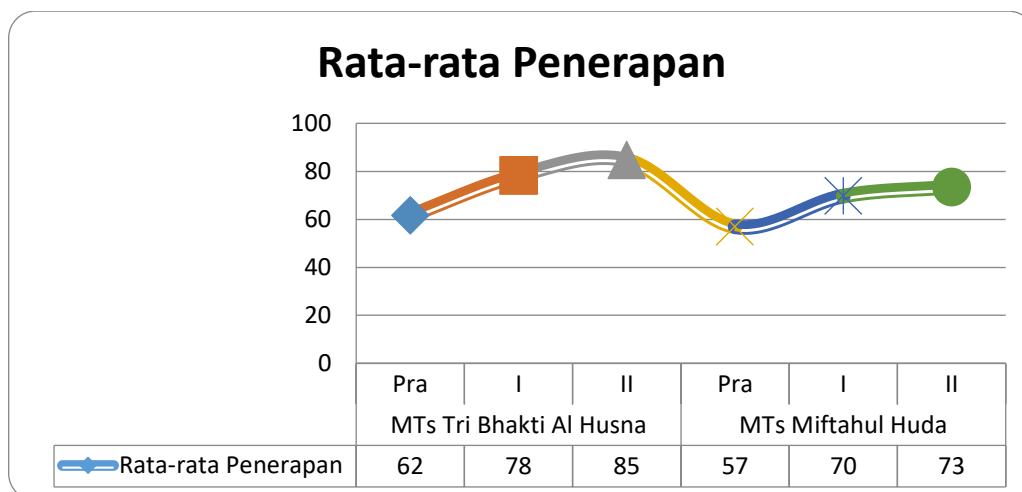


Gambar 3. Perbandingan Predikat Butir Penerapan Standar Pengelolaan MTs Seluruh Siklus

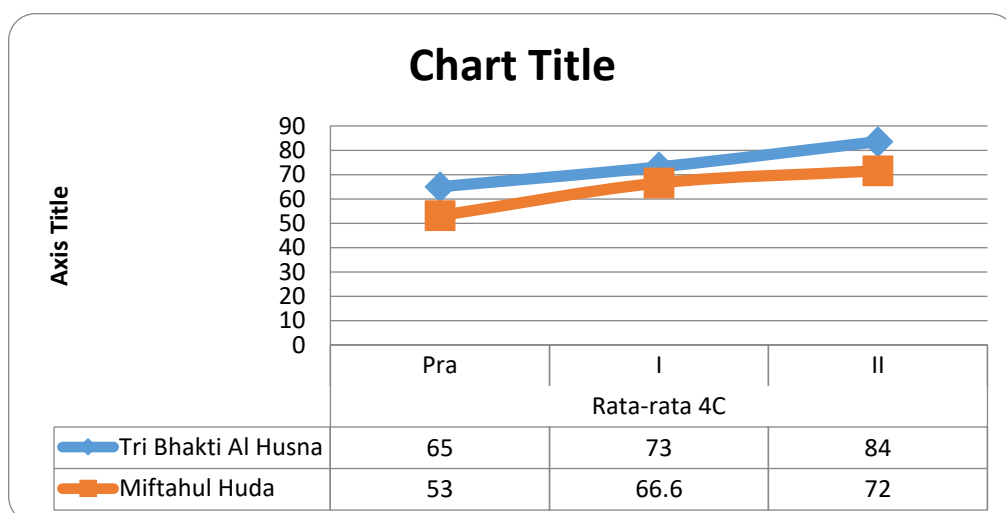
Pada MTs Tri Bhakti Al Husna, pada siklus I, kurang 0%, cukup menjadi 18%, baik menjadi 79% dan baik sekali muncul 4%, pada siklus II predikat baik sekali 18%, baik 82%, cukup 0. Pada MTs Miftahul Huda, pada siklus I, predikat baik sekali belum ada, tetapi muncul predikat baik 54%, predikat cukup menjadi 39%, dan predikat kurang 7%, pada siklus II, baik 86% cukup 14%.

d. Refleksi

Pelaksanaan standar pengelolaan menunjukkan peningkatan Pada siklus II. Rata-rata aspek pada tiap kepala Madrasah meningkat dari siklus I ke siklus II. Perbedaan peningkatan skor penerapan juga kecil sekali antar MTs. Setiap kepala MTs telah berusaha maksimal untuk menerapkan standar pengelolaan. Iklim budaya masih menempati capaian presentase skor yang tertinggi.



Gambar 4. Peningkatan Penerapan Standar Pengelolaan Seluruh Siklus



Gambar 5. Perubahan Penerapan pendekatan 4C Seluruh Siklus

Capaian rata-rata MTs Tri Bhakti Al Husna mencapai 84 pada siklus II, sedangkan MTs Miftahul Huda mencapai 73. Kondisi beberapa komponen standar pengelolaan yang masih berada pada predikat cukup menunjukkan bahwa setiap MTs masih membutuhkan pembinaan dalam penerapan standar pengelolaan, Madrasah-madrasah swasta sering kali tidak mempunyai banyak pilihan. Di sisi lain, penjabaran Perencanaan Kepala Madrasah dan Pendelegasiannya, kemudian pada Efektifitas dan Efisiensi Sistim Informasi masih harus terus diperbaiki.

Pembahasan

1. Pelaksanaan Pendekatan 4C

Sebuah organisasi yang ingin maju dan berkembang haruslah memiliki sebuah komunikasi organisasi yang dapat menjadi komunikasi yang efektif baik didalam maupun diluar organisasi.³ Komunikasi memberikan banyak kemudahan dalam informasi kemajuan. Dikandung makna bahwa berbagai kesulitan atau kelemahan yang ada pada MTs binaan memberikan ruang lebih pada setiap komponen untuk memperbaiki kinerja masing-masing. Melalui komunikasi ini, pengawas, kepala Madrasah, dan guru mendapatkan berbagai input yang bermanfaat untuk meningkatkan penerapan standar pengelolaan. Komunikasi membutuhkan pembuktian, perkataan yang diikuti dengan perbuatan.

Ada beberapa teori komunikasi organisasi menurut para ahli yang mengatakan bahwa komunikasi didalam organisasi memiliki tujuan untuk menjadikan organisasi tersebut menjadi lebih solid, kuat dan menjadi lebih besar. Setelah komunikasi berjalan dengan baik, dengan keterbukaan yang sehat, maka diperlukan input tambahan sebagai acuan. Selain aturan yang ada sebagai acuan, maka contoh nyata dari organisasi lain yang telah menerapkan aturan tersebut dapat dijadikan referensi bagi Madrasah untuk berkembang. Kegagalan dalam berkomunikasi sering kali membuat rancu dalam menjalin interaksi, dengan semua orang. Selain pesan yang disampaikan tidak terserap atau terpentat, kadang komunikasi hanya memperkeruh suasana dan memicu pertikaian.

MTs Miftahul Huda, masih sangat membutuhkan pembinaan yang intensif dan kinerja optimal dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Maka studi banding merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala Madrasah, wakil kepala Madrasah dan/atau perwakilan komite Madrasah. Membandingkan merupakan metode yang menilai suatu objek terhadap objek lainnya. Melalui perbandingan tersebut dapat dilihat seberapa lebih baik suatu bagian dari suatu objek dibandingkan. Madrasah yang lebih rendah kemampuan dapat meniru dan menerapkan dengan berbagai modifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuannya. Tentu saja hal ini

³ Sitepu, Jaba. 2017. 15 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi. Diakses pada <https://pakarkomunikasi.com/fungsi-komunikasi-dalam-organisasi>, Rabu, 17 Maret 2018

dimaksudkan untuk mengambil langkah-langkah yang inovatif dalam memajukan madrasahnyanya.

Pelaksanaan studi banding ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Musyawarah Kerja Kepala Madrasah atau organisasi sejenis lainnya. Pengawas memfasilitasi kepala Madrasah untuk mengadakan studi banding tentang pengembangan K13, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian, hubungan kemitraan dan sebagainya. Bagaimanapun pengawasan memiliki peran penting untuk memantau pelaksanaan program kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai salah satu dari fungsi manajemen, pengawasan merupakan kontrol terhadap kegiatan organisasi, agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif.

Penggunaan pendekatan kolaboratif mengutamakan kerja sama kepala Madrasah terkait. Dalam langkah 1) menyajikan permasalahan, peneliti langsung saja bisa mengungkapkan kelemahan yang ada terkait dengan hasil refleksi kinerja kepala Madrasah pada saat observasi ketiga. Kemudian diikuti langkah 2) menjelaskan, yaitu memberikan deskripsi kenapa masih terdapat butir rendah, 3) memberikan kesempatan kepada kepala Madrasah menjelaskan penyebab masih adanya kinerja yang rendah (pada tahap ini peneliti mendengarkan penjelasan kepala Madrasah), 4) Setelah mendengarkan penjelasan kepala Madrasah terkait, peneliti memberikan alternatif penyelesaian masalah, dan 5) alternatif pemecahan masalah ini selanjutnya dinegosiasikan kemudian dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja kepala Madrasah yang bersangkutan. Langkah 1 s.d 5 dilakukan secara bergantian pada keseluruhan kepala Madrasah yang ada di MTs yang bermasalah.

Kepala Madrasah merupakan figur kunci keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah dalam implementasi standar pengelolaan⁴. Implementasi standar pengelolaan kepala Madrasah harus mempunyai visi, misi, dan wawasan yang luas tentang Madrasah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Proses manajemen dalam rangka mewujudkan peningkatan kualitas haruslah sudah mempunyai kaidah agar kualitas dapat meningkat. Salah satu faktor yang paling penting dalam menopang dan melaksanakan manajemen mutu tidak lain yaitu kepala madrasah pada lembaga pendidikan tersebut.

Diskusi terhadap teknik peningkatan keterlibatan orang tua dan masyarakat kepada Madrasah dilakukan untuk memberikan kepercayaan diri kepada para kepala Madrasah. Dimulai dari Rencana Anggaran Kerja Madrasah (RAKM) yang rinci dengan daya dukung lainnya, kemudian sampaikan hambatan yang menghalangi keterlaksanaan program Madrasah, dikemas dengan acara yang diisi oleh para siswa, maka dapat diyakinkan bahwa para orang tua dan masyarakat

⁴ Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Hal 98

mau berpartisipasi terhadap upaya kepala Madrasah untuk memajukan Madrasah yang dipimpinannya.

2. Penerapan Standar Pengelolaan

Penggunaan teknik kelompok dan individual oleh pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasah dalam merencanakan manajerial lebih bersifat konseling, sehingga kepala Madrasah dan waka harus mengingatkan kepada kepala Madrasah sebagai bentuk perhatian. Perhatian tersebut akan memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan kinerja dalam proses manajerial. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa, Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan Madrasah⁵.

Semua aspek penerapan standar pengelolaan telah mengalami peningkatan. Selama ini ternyata ada aspek-aspek yang belum dieksplorasi dan dioptimalkan dalam penggarapannya. Tentu saja keterbatasan wawasan dari beberapa guru karena Madrasah baru, MTs Miftahul Huda, menjadi salah satu kendalanya. Tetapi melalui beberapa studi banding dalam konsep induksi lembaga, telah memberikan wawasan untuk melakukan menyentuh aspek tersebutnya. Sejalan dengan gagasan desentralisasi pengelolaan pendidikan, maka fungsi-fungsi pengelolaan Madrasah perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan oleh masyarakat dan bangsa. Hal tersebut perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong Madrasah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-menerus sehingga mampu berkembang menjadi *learning organization* atau organisasi belajar.

Pendekatan secara persuasif melalui teknik individual memungkinkan arahan langsung secara detail agar kepala Madrasah mau dan terdorong tahap demi tahap untuk menerapkan standar pengelolaan secara maksimal di MTs yang dipimpinnya. Ini merupak bentuk *qaulan layyinan* dalam berkomunikasi. Hal ini sesuai dengan *qaulan layyinan* adalah upaya untuk berkomunikasi dengan orang lain dengan cara yang lunak, tidak memvonis, mengingatkan tentang sesuatu yang diKerjasamai seperti kematian, dan memanggilnya dengan panggilan yang dia sukai⁶.

Pengawas dan kepala Madrasah saling membangun sinergi untuk kemajuan pendidikan. implementasi standar pengelolaan, kepala Madrasah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*. Kepala Madrasah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di Madrasah. Aspek sistim informasi yang telah diperbaiki meyakinkan semua komponen mendapatkan informasi yang tepat dan proporsional untuk

⁵ Rochiat, 2008: 115 dalam Nazarudin Anang. 2009. *Pendekatan Supervisi Dalam Pembuatan Visi Dan Misi*. Diakses <http://bdkbanjarmasin.kemendiknas.go.id/index.php?a=artikel&id=57>

⁶ Abu al- Fida' Ismail bin Katsir, Tafsir al-Quran al- 'Adzim, (Al-Madinah al-Munawwarah: Maktabah al-Ulum wa al-Hikam, 1413-1993), juz 3, h.149.

melaksanakan apa yang menjadi tugasnya serta merespon dengan cepat ketika dibutuhkan oleh Madrasah. Supervisi menjadi hal penting dan kewajiban pengawas untuk memantau kinerja kepala Madrasah dalam proses manajerial. Supervisi yang dilakukan kepala Madrasah sangat jarang sekali dilakukan, sehingga terkesan kurang memperhatikan proses manajerial dalam kelas. Guru, dalam konteks pengelolaan kelas dalam aspek rasio layanan dan kualitas layanan sering kali hanya membelajarkan materi tetapi kurang mendapatkan tekanan untuk mempertahankan apalagi meningkatkan kinerjanya dalam manajerial. Awalnya semua Madrasah, baik negeri maupun swasta hanya mencapai cukup pada pelaksanaan supervisi. Namun akhirnya Madrasah-Madrasah tersebut dapat mencapai predikat baik.

Kontrol terhadap proses pelaksanaan manajerial dapat digunakan sebagai media untuk memantau kinerja kepala Madrasah, sejauh mana kepala Madrasah tersebut membelajarkan materi mengikuti program yang telah direncanakan dalam perangkat manajerial. Hal ini menguatkan pendapat bahwa “Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi Madrasah sebagai fungsi akhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan⁷. Ketika supervisi dilaksanakan maka pengawas akan mendapatkan temuan-temuan yang terkait dengan kinerja kepala Madrasah dalam menerapkan standar pengelolaan. Ketika kinerja kepala Madrasah ditemukan menurun, seperti tidak datang tepat waktu, keluar tidak sesuai indikator dalam standar pengelolaan, tanpa mempertimbangkan RAKM yang telah diKerjakan maka kepala Madrasah telah melakukan kesalahan atau pengabaian dalam mengimplementasikan standar pengelolaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tugas pokok pengawas yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial⁸.

Antisipasi masalah melalui fasilitasi tersebut memberikan kemudahan dan keterbukaan di antara kepala Madrasah, guru, staf, dan para pemangku kebijakan. Keterbukaan melalui fasilitasi pengawas akan memperbaiki kinerja dan secara umum akan mempertahankan kinerja Madrasah. Pengawas secara konsisten akan memantau pelaksanaan standar pengelolaan dan mengidentifikasi ketercapaian indikatornya dengan kepala Madrasah. Hal ini sesuai dengan hadist, “Sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajamlah alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya”.

Kegiatan pengembangan diri yang menyangkut pengembangan profesi, sangat jarang sekali dilakukan. Padahal semacam ini sangat penting untuk

⁷Arikunto, Suharsimi. 2004. *Dasar-Dasar Supervisi*. P.T. Rineka Cipta. Jakarta h 3-4

⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah,

dilakukan dalam meningkatkan rasio dan kualitas layanan pendidikan. Bahkan dorongan terhadap pengembangan profesi kepala Madrasah tersebut terasa sangat jarang sekali ditemukan. Selain karena lemahnya motivasi kepala Madrasah bersangkutan untuk mengembangkan dirinya, terdapat kecenderungan bahwa Madrasah kurang memberikan kesempatan untuk mendapatkan peluang tersebut.

Mestinya, kegiatan pembimbingan terhadap pengembangan profesi seperti kegiatan bimbingan penulisan laporan penelitian, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dengan berbagai simulasi diberikan secara regular. Kegiatan semacam ini akan terus merangsang untuk mengasah kompetensinya dan selalu memperbaharui pengetahuannya. Hal ini terkait dengan evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan. RAKM harus mengakomodasi program-program pengembangan diri sehingga ada pendanaan yang digunakan untuk melaksanakannya. Kegiatan pengembangan diri dengan berbagai variasi saran pengembangan merupakan bentuk demokratisasi penyelenggaraan pendidikan.

Mengakomodasi berbagai saran, dari warga Madrasah dan masyarakat, sepanjang memiliki relevansi yang tepat dengan tujuan pencapaian pendidikan, khususnya visi dan misi Madrasah merupakan bentuk penerapan standar pengelolaan dalam aspek keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan dan mendorong terciptanya iklim dan budaya kerja Madrasah yang baik. Di sisi lain, adanya insentif, merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada bawahan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja Madrasah dalam penerapan standar pengelolaan secara keseluruhan meningkat, meskipun peningkatan yang terjadi berbeda menyesuaikan kapasitas masing-masing.

SIMPULAN

Akhirnya peneliti menyimpulkan bahwa penerapan standar pengelolaan di MTs Tri Bhakti Al Husna dan MTs Miftahul Huda Kabupaten Lampung Timur meningkat secara signifikan melalui penerapan Pendekatan 4C. Hal ini didasarkan pada temuan:

- 1) Komunikasi dan Kolegial merupakan langkah-langkah nyata agar Madrasah binaan dapat meningkatkan penerapan standar pengelolaan karena pengelolaan Madrasah membutuhkan kerja sama semua komponen. Kunjungan ke Madrasah lain dilakukan untuk mendapatkan informasi berguna dalam memperbaiki aspek-aspek pengelolaan Madrasah dimulai dari butir-butir yang lemah Komunikasi, kolegial, dan kolaborasi betul-betul dilaksanakan dalam pembinaan. Pelaksanaan Pendekatan 4C Di MTs Tri Bhakti Al Husna, pada prasiklus 100% langkah berpredikat cukup, kemudian pada siklus I terjadi perubahan, predikat cukup turun menjadi 35% dan predikat baik muncul 65%. Pada siklus II, 90% berpredikat baik dan 10% menjadi sangat baik. Pada MTs Miftahul Huda, pada prasiklus 50% Kurang

dan 50% cukup, perubahan pada siklus I, tidak ada lagi predikat kurang, 40% cukup, dan 60% baik, pada siklus II, predikat cukup 30% dan 70% mencapai predikat baik.

- 2) Semakin baiknya penerapan standar pengelolaan tampak dari semakin tinggi rata-rata capaian. Pada MTs Tri Bhakti Al Husna, pada siklus I, kurang 0%, cukup menjadi 18%, baik menjadi 79% dan baik sekali muncul 4%, pada siklus II predikat baik sekali 18%, baik 82%, cukup 0. Pada MTs Miftahul Huda, pada siklus I, predikat baik sekali belum ada, tetapi muncul predikat baik 54%, predikat cukup menjadi 39%, dan predikat kurang 7%, pada siklus II, baik 86% cukup 14%. Rata-rata MTs Tri Bhakti Al Husna mencapai 84 pada siklus II, sedangkan MTs Miftahul Huda mencapai 73.

SARAN

Disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi Para Pengawas

- a) Mengoptimalkan supervisi manajemen melalui Penerapan 4C dalam kegiatan supervisi di Madrasah untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasah dalam standar pengelolaan;
- b) Menggunakan supervisi penerapan standar pengelolaan efektif sekali ketika digunakan teknik kelompok pada siklus awal dan teknik individual pada siklus sebelumnya.

2. Bagi Madrasah

- a) Memotivasi para kepala Madrasah untuk selalu berkomunikasi dengan para pengawas dalam bentuk pembinaan terkait dengan manajemen di Madrasah;
- b) melibatkan para pengawas Madrasah dalam kegiatan-kegiatan Madrasah lainnya untuk meningkatkan kualitas manajemen
- c) mengagendakan kegiatan pelatihan dan Studi Banding bagi para kepala Madrasah khususnya sebagai upaya peningkatan kinerja dalam manajemen

3. Bagi Institusi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Timur

- a) Mengadakan kegiatan penelitian tindakan Madrasah secara berkelanjutan dengan bantuan pembiayaan yang proporsional untuk meningkatkan kinerja pengawas Madrasah;
- b) Mengadakan pelatihan dan Studi Banding terjangkau bagi Madrasah binaan secara berkelanjutan dan induksi konsep-konsep supervisi, khususnya supervisi manajemen terkait dengan pendekatan individual, nonindividual dan kolaboratif bagi para pengawas Madrasah.

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Dasar-Dasar Supervisi*. P.T. Rineka Cipta. Jakarta
- Banathy dalam Miarso, Yusufhadi. 2005. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*, Prenada Media Rawamangun, Jakarta, Arikunto, Suharsimi; Suhardjono dan Supardi. 2006. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah,
- Sitepu, Jaba. 2017. 15 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi. Diakses pada <https://pakarkomunikasi.com/fungsi-komunikasi-dalam-organisasi>, Rabu, 17 Maret 2018