



**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
TSANAWIYAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

Ahmad Fauzi

Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Syekh Nurjati Cirebon
e-mail: ahmadfauzi@syekhnurjati.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengungkap secara mendalam kepemimpinan manajerial kepala madrasah tsanawiyah negeri I Kota Cirebon dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, instrumen pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam, observasi mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis ditempuh melalui pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penyimpulan data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterampilan konsep kepala MTsN 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan kualitas pendidikan dilakukan melalui perencanaan yang nyata dan tertuang dalam visi, misi, dan tujuan, dalam menggunakan strategi yang tepat, yakni pemberdayaan sumber daya manusia madrasah, membentuk *team work*, meminimalisir masalah dan perbaikan berkesinambungan melalui evaluasi program, respon terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan. Keterampilan manusiawi dalam meningkatkan kualitas pendidikan diimplementasikan dalam pemberian motivasi terhadap bawahan dengan mendorong akan pentingnya peningkatan profesi; memberikan penghargaan kepada bawahan terhadap prestasi yang sudah diraihinya; membangun kenyamanan kerja, memberi contoh agar tertanam disiplin, jiwa ikhlas, dan memiliki etos kerja yang baik; bersedia bekerjasama, menciptakan komunikasi yang baik; dan memberi bimbingan dalam menuntaskan tugas dan bisa menyelesaikan persoalan. Keterampilan teknik dalam meningkatkan kualitas pendidikan Kepala MTsN 1 Kota Cirebon adalah pengembangan keterampilan siswa, perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

Kata kunci: *kerjasama, keterampilan, kesinambungan, progresif*

Abstract

This study aimed to reveal deeply the managerial leadership of the headmaster of state Islamic Junior High School I Cirebon City in improving the quality of education. This research was a descriptive qualitative research. Data collection techniques were conducted through in-depth interviews, in-depth observation, and documentation. Data analysis techniques were carried out through data collection, data reduction, data display, and data conclusion. The research findings show that the concept skills of the headmaster of State Islamic Junior High School I Cirebon City in improving the quality of education are carried out through real planning and is stated in the vision, mission, and purpose in applying the appropriate strategies, which includes human resource

empowerment of madrasa, teamwork development, minimizing problems and doing continuous improvement through program evaluation, responding to changes, taking advantage of opportunities, communicating ideas, and giving consideration. The human skills in improving the quality of education were implemented through providing motivation to subordinates by encouraging them about the importance of improving the profession; giving rewards to subordinates for their achievements; building working convenience; giving examples to internalize discipline, sincerity, and a good work ethic; willing to work together; creating good communication; and providing guidance in completing tasks and solving problems. The headmaster's technical skills to enhance the education quality were conducted through development of students' skills and sustainable quality improvement.

Keywords: *cooperation, skills, sustainability, progressive*

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan adalah target pembangunan di bidang pendidikan Nasional dan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha meningkatkan mutu manusia Indonesia secara keseluruhan. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional berfungsi membentuk watak dan mengembangkan kemampuan serta peradaban bangsa yang bermartabat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dalam rangka mengembangkan potensi siswa agar menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab, mandiri, kreatif, cakap, berilmu, sehat, berakhlak mulia, dan menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (Munirah, 2015: 234).

Peningkatan sumber daya manusia adalah kebutuhan urgen yang harus diutamakan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan informasi yang sangat cepat (Handoko, 2003). Tidak bisa disangkal bahwa yang menjadi inti persoalan pendidikan di Indonesia ialah sistem manajemen pendidikan yang kurang berhasil. Hal tersebut diakibatkan dengan

acapkali berubahnya kebijakan pemerintah mengenai pendidikan yang terkadang bertabrakan. Padahal manajemen ini adalah diantara faktor yang mempunyai potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang menyangkut banyak sumber daya pendidikan yang berkaitan dengan kualitas *out put* yang dihasilkannya.

Masa reformasi sudah berdampak kepada perubahan mendasar dalam banyak bidang kehidupan termasuk bidang pendidikan. Diantara perubahan mendasar yang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yakni dari manajemen terpusat ke manajemen berbasis daerah. Secara formal perubahan ini direalisasikan dalam UU No. 32 tahun 2004 mengenai Pemerintah Daerah. Konsekuensi logis dalam UU ini ialah manajemen pendidikan mesti diselaraskan dengan semangat otonomi daerah.

Pemerintah sudah melakukan banyak usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui pengelolaan perangkat keras ataupun perangkat lunak. Upaya tersebut, diantaranya dengan ditetapkannya Undang-Undang No. 32 dan 25 tahun 1999 mengenai otonomi daerah dan disertai penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang

secara langsung bisa berpengaruh pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Melalui perubahan paradigma dari sentralistik ke desentralistik dalam bentuk pemberdayaan sekolah yang mempercayai bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan sebisa mungkin keputusan mesti ditetapkan oleh mereka yang ada di garis depan, yang bertanggungjawab terhadap implementasi kebijakan pendidikan yakni kepala sekolah dan guru.

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan sekolah sebagai manajer mesti memperhitungkan peran penting yang tidak saja berpengaruh, namun dia mengembangkan bawahan agar mempunyai kompetensi dalam mengatur kinerjanya, baik kemampuan manajerial ataupun kemampuan teknis. Oleh sebab itu, manajer-manajer dituntut untuk mempunyai pandangan dan strategi jangka panjang ke arah mana organisasi akan diarahkan. Selain itu, kepala sekolah juga memiliki peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di lembaga pendidikannya. Walaupun terkadap pandangan tidak diyakini oleh sejumlah cendekiawan.

Seiring dengan hal tersebut, peran kepala sekolah sangat berpengaruh dalam perkembangan dan pertumbuhan pendidikan, yaitu untuk meningkatkan sumber daya manusia dan kualitas pendidikan. Kepala sekolah dan guru serta staf administrasi dituntut untuk berperan aktif guna meningkatkan mutu profesinya dengan harapan mendapatkan pengetahuan baru. Kepala sekolah juga merupakan seorang pendidik yang bertanggungjawab terhadap manajemen sekolah.

Untuk melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah

mesti mempunyai strategi yang benar untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada guna merealisasikan tujuan pendidikan. Kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan dan menselaraskan berbagai sumber daya sekolah pada hakekatnya sangat berhubungan dengan bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen ataupun proses manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan, dan pengendalian.

Hasil penelitian Tovmasyan, G. (2017) menyatakan bahwa efektivitas manajemen dan proses pengambilan keputusan tergantung pada banyak faktor termasuk psikologi manajer. Selain itu, hasil temuan Chin (2015) bahwa sekelompok tim yang kerja timnya menerima arahan kuat dari pemimpin dengan intruksi yang jelas lebih baik dari pada sekelompok tim yang bekerja dari arahan pimpinan yang menggabungkan dua atau lebih gaya kepemimpinan secara bersamaan.

Menurut pengamatan peneliti, perkembangan kualitas pendidikan di MTsN 1 yang beralamat di Jl. Pilang Raya No.38, Sukapura, Kec. Kejaksan, Kota Cirebon ini sangat baik, oleh karena itu peneliti ingin menelaah lebih dalam tentang keterampilan manajerial kepala sekolah MTsN 1 Kota Cirebon sebagai salah satu figur manajer yang baik sehingga bisa membawa madrasah ke arah perbaikan di berbagai bidang..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif naturalistik dengan desain kasus, analisis dengan pendekatan deskriptif. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan

bukan berupa angka-angka, akan tetapi data tersebut berasal catatan memo, catatan lapangan, naskah, wawancara, dokumen dan lain-lain. Sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian diskriptif kualitatif ini ialah hendak mendeskripsikan dan menafsirkan objek dengan apa adanya (Kurniawan, 2018: 28-29). Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam. Observasi mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penyimpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dan kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. (Sunyoto, 2013). *Conceptual skill* ialah kompetensi guna memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak semua unit kerja ke dalam bidang operasi organisasi secara totalitas daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri (Hersey, et al, 2013: 6). Dalam *conceptual skill* ini Kepala MTsN 1 berupaya meningkatkan kualitas pendidikan. Tahap awal yang dilakukan ialah dengan merancang rencana program yang jelas lalu diintegrasikan ke dalam visi, misi dan tujuan madrasah sebagai acuan dalam peningkatan kualitas sekolah melalui musyawarah bersama semua komponen madrasah, pengurus dan komite madrasah. Karena tanpa hal ini, disadari peningkatan kualitas pendidikan sulit dapat dilaksanakan dengan optimal (wawancara dengan US, Kepala MTsN 1 Kota Cirebon dan studi dokumentasi 12 Pebruari 2019).

Dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan madrasah, Kepala MTsN 1 Kota Cirebon menggunakan strategi: *pertama*

memberdayakan sumber daya madrasah melalui kerjasama yang cukup baik untuk ikut serta dalam banyak kegiatan yang bisa menunjang mutu program madrasah dengan membagi wewenang dan tugas pekerjaan melalui wakil-wakil kepala madrasah bidang humas, sarana dan prasarana, kesiswaan, dan kurikulum (observasi 4 Pebruari – 15 April 2019 dan wawancara dengan Muhammad Jamilu Hamidi, wakil kepala sekolah 16 Pebruari 2019). *Kedua*, membentuk *team work* dalam meningkatkan kualitas pendidikan Kepala MTsN 1 Kota Cirebon menilai bahwa kemajuan madrasah tidak bisa dilepaskan dari adanya kebersamaan (*partnership*), yakni kemajuan suatu lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang akan tetapi oleh suatu kerjasama tim. Tim yang dibentuk terdiri dari beberapa orang guru. Mereka memiliki komitmen bahwa kualitas mesti tercipta dengan melakukan upaya kajian-kajian kecil, maju yang selaras dengan keinginan masyarakat, menerapkan konsep ikhlas dan memiliki pengabdian yang tinggi, tidak memberlakukan jam kerja bagi tim, sebab bagi mereka jika suatu lembaga dibatasi oleh jam yang terjadi menjadi ketimpangan. Sebab madrasah itu tidak pernah berhenti dan berbagai macam permasalahan.

Ketiga, mengimplementasikan manajemen kepegawaian dengan menempatkan bawahan baik guru ataupun staf administrasi yang sejalan dengan keahliannya (wawancara dengan WT, guru MTsN 1 Kota Cirebon 16 Pebruari 2019).

Kepala MTsN 1 Kota Cirebon menilai salah satu faktor penentu mutu pendidikan ialah tenaga pengajar. Sehingga dalam menempatkan tenaga pengajar ini mesti sejalan dengan bidang keahliannya yang diukur dari latarbelakang

pendidikannya (wawancara dengan US, Kepala MTsN 1 Kota Cirebon 16 Pebruari 2019). Dia menganggap bahwa penempatan pegawai yang tidak tepat, maka akan menghasilkan kinerjanya yang tidak optimal. Selanjutnya kepala madrasah meminimalisir permasalahan yang ada dengan upaya antisipasinya sedini mungkin dengan segera mencari inti permasalahan dan ditemukan pemecahannya yang objektif dan tepat serta dapat diterima oleh kedua belah pihak yang sedang bermasalah atau berkonflik, setidaknya dapat mengurangi ketidakpuasan. Permasalahan yang bukan secara umum keterampilan manajerial ialah kecakapan dalam melakukan dan menuntaskan tugas-tugas manajerial, yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (wawancara dengan YS, 15 April 2019).

Dari hasil penelitian di atas, pada dasarnya seseorang manajer mesti bisa membaca kondisi dan kebutuhan yang muncul untuk diwujudkan dalam suatu konsep perencanaan tujuan untuk ditemukan strategi efektif dalam pencapaiannya (Rosyadi dan Pardjono, 2015: 124-133). Untuk merealisasikan *conceptual skill* di atas dibutuhkan kerangka kerja yang sistematis untuk pencapaian tujuan yang optimal. Adapun kerangka kerja *conceptual* dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam semua proses manajerial (Ghalandari, 2012: 476-480).

Dari sini, bisa diambil pengertian bahwa syarat untuk merealisasikan suatu konsep maka dibutuhkan kerangka kerja yang sistematis serta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melaksanakan evaluasi program kerja. Sub tema

sebelumnya, diajukan hipotesis, yakni bahwa *conceptual skill* Kepala MTsN 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan kualitas pendidikan ialah menetapkan rencana yang nyata, mencari strategi yang tepat, yakni dengan memberdayakan sumberdaya yang ada dengan menggunakan keterampilan manajemen kepegawaian dan melakukan peningkatan kualitas secara berkelanjutan dengan menyelenggarakan rutin pertemuan mingguan, bulanan, tahunan sebagai upaya evaluasi kerja untuk melakukan upaya permulaan perbaikan kualitas. Dari hasil kerja teoritis sebelumnya, dijelaskan bahwa keterampilan konsep pada dasarnya ialah seorang manajer mesti dapat membaca kondisi dan kebutuhan yang muncul untuk diwujudkan dalam suatu konsep perencanaan tujuan untuk dicari strategi efektif dalam pencapaiannya (Ghalandari, 2012: 478).

Selanjutnya syarat untuk merealisasikan suatu gagasan (konsep) maka dibutuhkan langkah kerja yang sistematis serta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melakukan evaluasi program kerja. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa keterampilan konsep kepala Madrasah ini sangat dibutuhkan untuk manajer pendidikan madrasah dalam rangka menyusun visi, misi dan strategi pencapaian kualitas pendidikan di masa mendatang.

Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*), keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim (Sunyoto, 2013). Dari hasil observasi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan diimplementasikan dalam pemberian motivasi terhadap bawahan dengan mendorong akan pentingnya peningkatan profesi, memberikan penghargaan kepada bawahan

terhadap prestasi yang sudah diraihinya, membangun kenyamanan kerja, dan memberi contoh agar tertanam disiplin, jiwa ikhlas, dan memiliki etos kerja yang baik, bersedia bekerjasama, menciptakan komunikasi yang baik, memberi bimbingan dalam menuntaskan tugas dan bisa menyelesaikan persoalan.

Keterampilan teknis (*Technical Skills*) adalah penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam bekerja, dengan indikator: memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja, dan menangani gangguan pekerjaan (Adrianto, 2011). Dari hasil observasi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan Kepala MTsN 1 Kota Cirebon dengan pengembangan keterampilan siswa, perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

SIMPULAN

Keterampilan konsep kepala MTsN 1 Kota Cirebon dalam meningkatkan kualitas pendidikan dilakukan melalui perencanaan yang nyata dan tertuang dalam visi, misi, dan tujuan, dalam menggunakan strategi yang tepat, yakni pemberdayaan sumber daya manusia madrasah, membentuk *team work*, meminimalisir masalah dan perbaikan berkesinambungan melalui evaluasi program, respon terhadap perubahan, bisa memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan bisa memberikan pertimbangan.

Keterampilan manusiawi dalam meningkatkan kualitas pendidikan diimplementasikan dalam pemberian motivasi terhadap bawahan dengan mendorong akan pentingnya peningkatan profesi, memberikan penghargaan kepada bawahan terhadap prestasi yang sudah diraihinya, membangun kenyamanan kerja, dan memberi contoh agar tertanam

disiplin, jiwa ikhlas, dan memiliki etos kerja yang baik, bersedia bekerjasama, menciptakan komunikasi yang baik, memberi bimbingan dalam menuntaskan tugas dan bisa menyelesaikan persoalan.

Keterampilan teknik dalam meningkatkan kualitas pendidikan Kepala MTsN 1 Kota Cirebon adalah pengembangan keterampilan siswa, perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, S. (2011). Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 88-96.
- Chin, R. J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3/4), 199-216.
- Ghalandari, Kamal. (2012). "Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran". *World Applied Sciences Journal*, 20 (3), 476-480.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Kurniawan, Asep. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Munirah. (2015). "Sistem Pendidikan di Indonesia". *Jurnal Auladuna*, Vol. 2 (2), 233-245.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. 2013. *Management of Organizational*

Behavior. London, United Kingdom:
Pearson.

Rosyadi, Yogi Irfan, dan Pardjono. (2015).
“Peran Kepala Sekolah sebagai
Manajer dalam Meningkatkan Mutu
Pendidikan di SMP Cilawu Garut”.
*Jurnal Akuntabilitas Manajemen
Pendidikan*, Vol. 3, (1), 124-133.

Sunyoto, Danang. (2013) Dasar-dasar
Manajemen Pemasaran. Yogyakarta:
CAPS

Tovmasyan, Gayane. (2017). “The Role of
Managers in Organizations:
Psychological Aspects”. *Business
Ethics and Leadership*, Vol. 1 (3),
20-26.