

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kebijakan nasional tentang pendidikan, mengklasifikasikan pengelolaan sekolah/ perguruan tinggi ke dalam dua kamar, yaitu untuk sekolah/ perguruan tinggi umum berada di bawah Kementerian Pendidikan Nasional sedangkan sekolah/ madrasah/ perguruan tinggi agama berada di bawah Kementerian Agama. Karena anggaran, kebijakan dan manajemen kedua kementerian tersebut berbeda maka dalam waktu yang relatif lama hal ini berdampak pada terjadinya kesenjangan antara sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional dengan sekolah yang dikelola oleh Kementerian Agama. Hal ini juga berdampak luas pada sistem dari sekolah yang dikelola oleh dua kementerian tersebut. Secara garis Besar kita bisa meyakini bahwa niat pendirian Madrasah Aliyah (MA) sebagai Sekolah setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) adalah baik karena bercita-cita menyeimbangkan pendidikan umum dengan pendidikan agama. Hal ini tergambar dari jenis mata pelajaran yang ada di MA saat awal berdirinya hingga sekarang ini. Selaku lembaga pendidikan yang bercirikan khas Islam, madrasah seharusnya mampu memainkan peran strategis berkenaan dengan cita-cita pendidikan nasional.

Suatu tantangan yang besar di hadapi sekolah sebagai unit satuan pendidikan adalah meningkatkan kualitas hasil lulusan atau out put, kualitas penampilan dan kualitas pelayanan sehingga kepala sekolah dalam memainkan fungsi dan perannya harus mampu membuat sekolah dapat berhasil, memenangkan persaingan kualitas hasil, penampilan dan pelayanannya. Salah satu cara untuk menjamin dalam memenangkan

persaingan kualitas tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas dan produktifitas manajemen.

Di era global ini manajemen tradisional dalam pengelolaan sekolah tidak akan mampu bertahan terhadap dampak dari globalisasi itu sendiri serta paradigma yang begitu cepat berubah dan berkembang. Perubahan memang merupakan suatu kunci untuk bertahan dalam suatu persaingan namun demikian perubahan yang terjadi bukanlah sesuatu yang terjadi secara kebetulan saja akan tetapi harus direncanakan, minimal di konsultasikan atau dipikirkan karena perubahan itu juga tidak bejalan begitu saja oleh karena itu perubahan perlu di kelola dengan baik. Sekolah tidak dapat menghindari hambatan atau perlunya melakukan perubahan.

Mutu pendidikan SMA dan MA dibawah naungan pemerintah dirasakan sangat berbeda. Surahman Hidayat, Wakil Ketua Komisi VIII DPR dari Fraksi PKS menilai, kualitas madrasah harus selalu ditingkatkan, agar mutu, relevansi, dan daya saing madrasah semakin meningkat setiap tahunnya. Citra yang selama ini berkembang, mutu madrasah lebih rendah dari sekolah umum, walaupun sebagian madrasah kualitasnya tidak kalah dibanding lembaga pendidikan umum. Meskipun juga banyak kita dapatkan beberapa madrasah yang dikelola oleh masyarakat dari segi prestasinya jauh lebih bagus dibandingkan dengan sekolah-sekolah negeri.

Madrasah Aliyah yang berada di bawah naungan Kementrian Agama seyogyanya memiliki sebuah rencana strategis (renstra) yang dapat menciptakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Prof. Harry Tomlison (Fidler, 2002) mengungkapkan bahwa pengembangan sekolah dan perencanaan perbaikan sebaiknya diselaraskan melalui sebuah strategi. Hal ini sesuai dengan sistem pendidikan nasional yaitu bahwa sebuah sekolah harus memiliki rencana strategis yang diperjelas melalui Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 19 ayat (3) yang menyebutkan bahwa setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil

pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Adanya peraturan yang dibuat oleh pemerintah tersebut dalam perencanaan strategis pendidikan merupakan sebuah kewajaran, karena hal tersebut sudah menjadi program PBB di dunia. Sebagaimana yang dipaparkan Program Spesialis, Divisi Strategi Pendidikan dan Peningkatan Kapasitas, Bidang Pendidikan, UNESCO, Gwang-Chol Chang *“Countries and agencies have been engaged in planning and managing the development of education systems more and more strategically...”* (2008, hlm. 1).

Perencanaan strategis untuk tingkat sekolah disebut dengan Rencana Kerja Sekolah/Madrasah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 disebutkan bahwa Sekolah/Madrasah membuat: (1) rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (2) rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Hasil observasi di Kementrian Agama Kabupaten Bandung Barat, Kepala Seksi Madrasah Kementrian Agama Kabupaten Bandung Barat, drs. H. Abdur Rohim, M.Si., ditemukan bahwa setiap MA telah memiliki renstra dan RKM dalam peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan. Namun, sangat disayangkan, pelaksanaan renstra dan RKM belum begitu optimal. Hal ini dikarenakan sebagian MA masih menganggap renstra tersebut hanya sebuah kelengkapan dokumen saja. Padahal renstra yang dijabarkan melalui RKM merupakan acuan yang harus diikuti dalam kegiatan madrasah tersebut setiap tahunnya.

Namun pada dasarnya, lembaga pendidikan tak cukup hanya memiliki renstra saja. Tetapi juga harus mampu mengimplementasikan

resntra tersebut. Sebagaimana dikemukakan Bryson (dalam Courtney, 2002, hlm. 211) bahwa “*Creating a strategic plan is not enough. Developing effective programs, projects, action plans, budgets, and implementation processes will bring life to strategies and create value for the organization (or community) and its stakeholders.*” Hal senada diungkapkan oleh Certo, dkk. (1994, hlm. 111) yaitu bahwa “*The success of an organization depends on how effectively it implements strategies.*” Jadi keberhasilan sebuah organisasi bukan hanya dilihat dari bagus tidaknya perencanaannya melainkan dilihat pula bagaimana strategi yang dibuat tersebut dapat diterapkan dan dilaksanakan secara efektif. Dalam sudut pandang Scott Eacott (2008) strategi harus dapat ditampilkan dengan keterlibatan kepala madrasah dalam konteks pengaturan di lapangan.

Pelaksanaan sebuah program akan berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara faktor-faktor tersebut ialah *Resource implications* (Implikasi sumber daya); *Monitoring*; *Rolling operational plan* (Perputaran rencana operasional); *Managing individual performance* (Kemampuan memanaj individual); *Commitment and motivation* (Komitmen dan motivasi); dan *Structure* (struktur organisasi), Cortney (2002); Al Khafaji (2003).

Dari faktor-faktor di atas, dapat dilihat bahwa setidaknya ada dua hal yang perlu dipersiapkan dalam melaksanakan sebuah program yaitu kepemimpinan dan Sumber Daya. Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan program yang akan dilakukan seyogyanya mampu membuat sebuah keputusan yang baik dimana program yang dibuat harus mampu mewadahi dan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di madrasah tersebut. Sagala mengungkapkan dalam bukunya, Keberhasilan sebenarnya suatu kinerja adalah kemampuan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan serta dapat mempertahankan pencapaian tingkat operasi yang efektif dan efisien (2013, hlm. 182).

Dalam menentukan strategi, baik untuk organisasi yang memiliki arah dan sasaran yang tertulis maupun yang tidak, perlu memperhatikan berbagai hal, termasuk kemampuan SDM dan anggaran (Sagala, 2013, hlm. 132). Dalam hal SDM, dua pilar penting dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah ialah kepala madrasah sebagai penentu kebijakan dan guru sebagai pelaksana kebijakan tersebut.

Kepala Madrasah sebagai penentu kebijakan renstra/RKM yang akan di laksanakan setiap tahunnya dalam 4 tahun masa kerjanya harus mampu melihat isu-isu yang muncul dan berkembang dalam pendidikan. Seperti dalam perspektif The Wallace Foundation (2013, hlm. 5) “...principal leadership among the most pressing matters on a list of issues in public school education.” Untuk itu, perlu kemampuan yang baik dari kepala madrasah dalam membuat keputusan kegiatan mana yang diperlukan untuk setiap tahunnya.

Namun disisi lain, tidak semua kepala madrasah memiliki kemampuan dalam bidang manajemen terutama teknik pengambilan keputusan. Hal ini berdasarkan pada Permendiknas No. 28 Tahun 2010 yang menyebutkan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Walaupun dalam poin selanjutnya disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas kepala sekolah/madrasah perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah serta sertifikasi kompetensi dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, namun hal tersebut hanya berlaku untuk sekolah negeri dan belum dapat sepenuhnya diterapkan untuk madrasah swasta.

Kunci keberhasilan lain dari pelaksanaan sebuah renstra/RKM ialah implikasi sumber daya. Salah satu sumber daya yang dimaksud ialah guru sebagai salah satu stakeholder madrasah. Tanpa adanya partisipasi dari guru, implementasi renstra yang telah ditetapkan di madrasah belum

tentu dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan renstra tersebut. Guru sebagai salah satu stakeholder madrasah perlu dilibatkan dalam berbagai aktifitas madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan Newcombe “*in some schools some teachers are required to attend many meetings...*” (2001, hlm. 2). Hal ini pun diungkapkan oleh Eacott, “*...however what is important, is the meaningful involment of key stakeholder,*” (2008, hlm. 361).

Dalam mengimplementasikan strategi, kemampuan kepala madrasah dan personal madrasah lainnya merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan skill kepala madrasah sebagai pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik (Sagala, 2013).

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana implementasi program tahunan sebuah madrasah yang dipengaruhi oleh partisipasi guru dan pengambilan keputusan kepala madrasah.

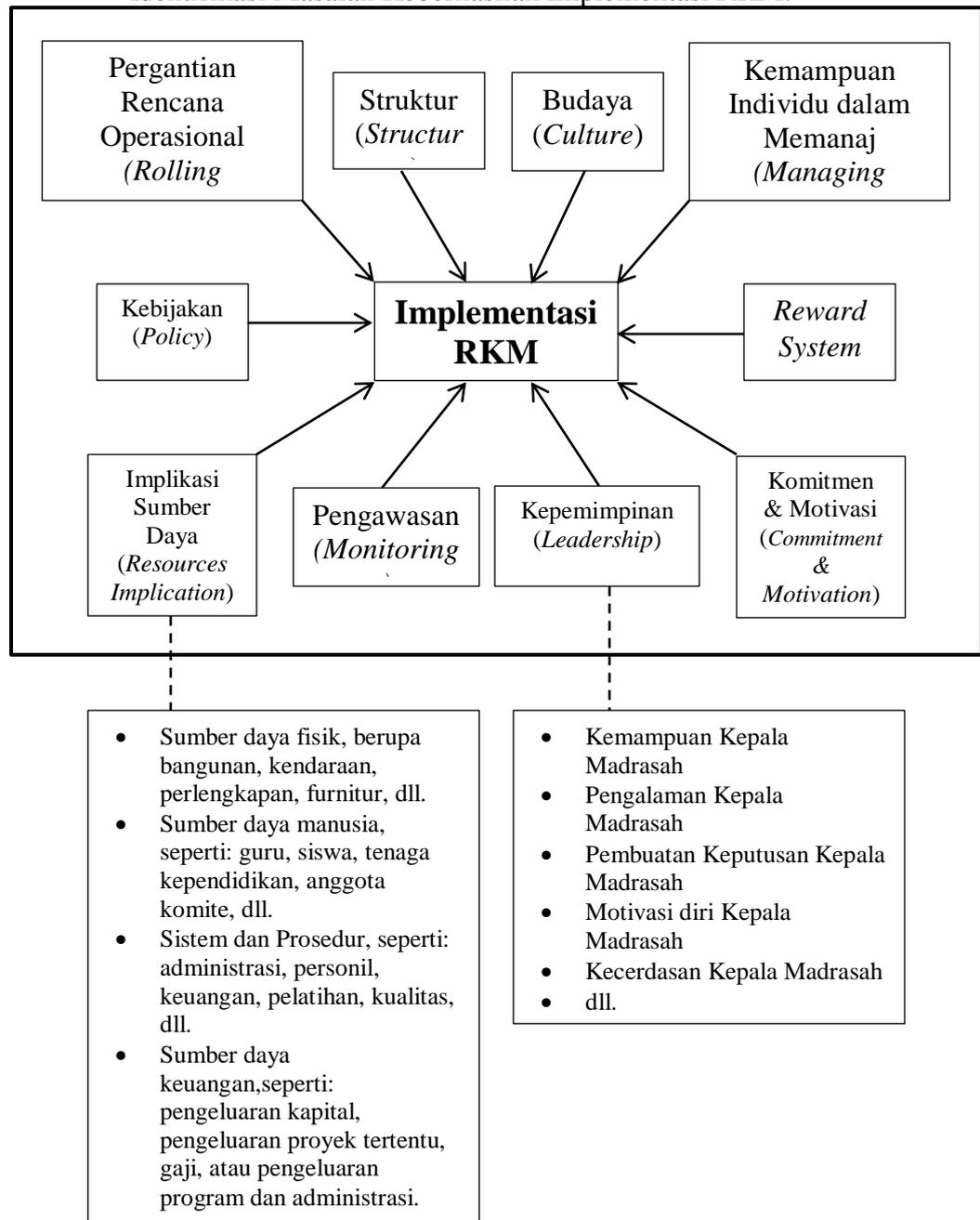
B. Identifikasi Masalah Penelitian

Sebagaimana disebutkan dalam latar belakang di atas, bahwa implementasi sebuah program strategis dapat berhasil apabila ditunjang oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu diantaranya: (1) *Implikasi sumber Daya*. Sumber daya yang dimaksud ialah berupa sumber daya fisik, manusia, sistem dan prosedur dan keuangan. (2) *Monitoring*. Monitoring sangat diperlukan dalam sebuah aksi rencana strategi. Hal ini ditujukan agar tidak ada tujuan yang tidak tercapai. (3) *Pergantian Rencana Operasional*. Pergantian ini dimaksudkan agar visi dan misi madrasah dapat tercapai. Rencana operasional didasarkan pada tujuan yang telah dibuat dengan konsep SMART (*Specific and Stretching, Measureable and Motivating, Achievable and Agreed, Realistic and Robust, Time-scaled and Timely*). (4) *Performa Manajerial Individu*.

Dalam melaksanakan aksi sebuah rencana, kepala dan bawahannya harus memiliki kemampuan manajerial. Performa yang baik ini termasuk *strategic and operational planning cycles* (Courtney, 2002). (5) *Komitmen dan Motivasi*. Sebuah implementasi strategi besar kemungkinan akan tercapai jika ditunjang dengan komitmen dan motivasi yang tinggi dari seluruh stakeholder madrasah. (6) *Kebijakan*. Kebijakan yang dimaksud ialah yang diambil baik oleh kepala madrasah itu sendiri atau pun kebijakan yang datang dari pemerintah pusat dan daerah. (7) *Budaya Madrasah*. Budaya madrasah yang baik tentu akan menunjang pelaksanaan rencana strategi dengan baik. (8) *Struktur Organisasi*. Dalam sebuah implementasi strategi, diperlukan sebuah struktur yang sesuai agar setiap rencana dapat dilaksanakan. (9) *Reward System*. Penghargaan kepada individu yang telah melaksanakan rencana strategi dengan baik dapat meningkatkan motivasi individu tersebut untuk lebih baik lagi. (10) *Leadership*. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor krusial dalam sebuah implementasi rencana strategi. Kemampuan pemimpin yang baik akan dapat mengantarkan seluruh stakeholder kepada tujuan organisasi. Kemampuan yang dimaksud diantaranya kemampuan berkomunikasi, pengambilan keputusan, manajerial, dan kemampuan lainnya.

Berikut bagan mengenai faktor-faktor keberhasilan implementasi rencana:

Diagram 1.1
Identifikasi Masalah Keberhasilan Implementasi RKM.



Diadopsi dari Roger Courtney (2002) dan Al-Khafaji (2003).

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi tersebut di atas, peneliti merumuskan permasalahan penelitian ini, “Apakah Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah dan Partisipasi Guru berpengaruh terhadap Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah (RKM)?” Adapun yang menjadi pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah implementasi RKM di MAS se-Kab. Bandung Barat berjalan secara efektif?
2. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah di Kab. Bandung Barat sudah baik?
3. Apakah partisipasi guru di MAS se-Kab. Bandung Barat sudah baik?
4. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah secara parsial berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?
5. Apakah partisipasi guru secara parsial berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?
6. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru secara simultan berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini ialah:

1. Mengetahui perkembangan proses implementasi program strategis tahunan (RKM) di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
2. Mengetahui gambaran mengenai pembuatan keputusan kepala madrasah di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
3. Mengetahui gambaran mengenai partisipasi guru di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.

4. Mengetahui seberapa besar pengaruh pembuatan keputusan kepala madrasah terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi guru terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
6. Mengetahui seberapa besar pengaruh pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat :

1. Sebagai bahan kajian untuk mengembangkan konsep-konsep keilmuan administrasi pendidikan terutama mengenai konsep-konsep tentang Pembuatan Keputusan, Partisipasi Guru dan Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah.
2. Bagi madrasah, bahwa hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang pentingnya proses implementasi sebuah rencana tahunan madrasah.
3. Bagi kepala madrasah, penelitian ini dapat dijadikan acuan mengenai pentingnya proses pembuatan keputusan oleh kepala madrasah agar organisasi madrasah dapat mencapai tujuannya.
4. Bagi pemerintah, penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi kementerian agama seksi madrasah KBB dalam menjalankan program yang telah dibuat.
5. Bagi masyarakat umum, penelitian ini memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi RKM yang efektif.

F. Struktur Organisasi Tesis

Tesis ini akan disajikan dalam lima bab, sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Enjang Aris Somantri, 2015

PENGARUH PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DAN PARTISIPASI GURU TERHADAP IMPLEMENTASI RENCANA KEGIATAN MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH SWASTA SE-KABUPATEN BANDUNG BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Bagian ini memaparkan latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dipaparkan dalam bab ini. Secara umum, bab ini berisi penjelasan tentang Perkembangan Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional, Konsep Dasar Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah, Konsep Dasar Pembuatan Keputusan, Konsep Dasar Partisipasi Guru, Kerangka Pemikiran Penelitian, dan Hipotesis Penelitian

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan yang rinci tentang metode penelitian populasi penelitian, definisi operasional penelitian, instrumen penelitian, prosedur penelitian, dan teknik pengumpulan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi hasil penelitian dimana data yang diperoleh tersebut akan dianalisis secara statistik dan dikomparasikan dengan kajian pustaka.

BAB V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan beberapa rekomendasi yang didasarkan pada hasil analisis di bab empat.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang relevan dengan penelitian disusun di bagian ini.

LAMPIRAN

Bagian ini menyajikan beberapa lampiran penting yang terkait dengan penelitian ini.