

## MENINGKATKAN KEMAMPUAN KEPALA MADRASAH ALIYAH SE WILAYAH BINAAN DALAM MENYUSUN RKA MELALUI WORKSHOP

*Barnawi\**

### Abstrak

*Kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan harus mampu menyusun RKA untuk mencapai tujuan madrasah. Namun pada kenyataannya kepala madrasah dalam wilayah binaan peneliti masih belum mampu menyusun RKA dengan optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah se wilayah binaan dalam menyusun RKA melalui workshop. Penelitian ini tergolong penelitian tindakan sekolah yang melibatkan 7 (tujuh) kepala madrasah se wilayah binaan peneliti. Penelitian dilakukan dengan dua siklus, setiap siklus terdiri atas empat tahap, yaitu: perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rerata klasikal kepala madrasah dalam menyusun RKA naik dari 74,93 pada siklus I menjadi 90,07 pada siklus II. Persentase ketuntasan juga mengalami kenaikan, yaitu dari 1 orang (14,29%) pada siklus I menjadi 7 orang (100%) pada siklus II. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala madrasah se wilayah binaan dalam menyusun RKA dapat ditingkatkan melalui workshop.*

*Kata Kunci: Penelitian, Workshop, Madrasah*

### A. Pendahuluan

Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) merupakan pedoman dan dasar pengelolaan yang mutlak diperlukan setiap madrasah. Hal tersebut dinyatakan dengan jelas dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 53 ayat 1, yang menyebutkan bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi 4 (empat) tahunan. Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menyatakan bahwa madrasah wajib membuat rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah. Sebagai dasar pengelolaan sekolah, RKA seharusnya disusun dengan memperhatikan hasil evaluasi diri madrasah sehingga program dan kegiatan menjadi realistis, saling berkaitan, dan terpadu dalam mewujudkan tujuan madrasah.

Berdasarkan hasil pengamatan, madrasah dalam wilayah binaan peneliti belum dapat membuat RKA dengan baik. RKA yang dibuat tidak memiliki keterkaitan dengan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Hal tersebut disebabkan karena pembuatan RKA tidak dimulai dari evaluasi diri sehingga program kegiatan tidak berdasarkan kebutuhan sekolah melainkan hanya berdasarkan keinginan sesaat penyusunannya saja.

---

\* *Barnawi, M.Pd.I*, Pengawas Sekolah Madya Kementerian Agama Kab. Cirebon dan Dosen di IAI Bunga Bangsa Cirebon

Penyusunan RKA tidak dilakukan oleh Tim Pengembang Madrasah (TPM). Kepala madrasah seringkali menunjuk salah satu guru atau tenaga kependidikan untuk membuat RKA, bahkan sering pula membuat sendiri RKA madrasah. Selain itu, program dan kegiatan yang direncanakan dalam RKA kurang bersifat operasional. Setelah dilakukan wawancara, kepala madrasah dalam wilayah binaan peneliti mengaku belum memahami dan mampu menyusun RKA sehingga kegiatan semacam workshop sangat dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 Pasal 3, kepala madrasah harus mampu melakukan tugas manajerial dan mampu menjalankan fungsi perencanaan. Mampu artinya sanggup atau cakap melakukan sesuatu. Sedangkan kemampuan adalah kecakapan, kekuatan, dan kesanggupan. Istilah lain kemampuan adalah "*competence*" atau kompetensi (Echols & Shadily, 1984:132).

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU No. 14 Tahun 2005). Kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dalam kompetensi manajerial, kepala madrasah dituntut mampu membuat perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan; baik itu perencanaan jangka panjang atau RPM (Rencana Pengembangan Madrasah) maupun rencana jangka pendek atau RKA (Rencana Kegiatan dan Anggaran).

RKA merupakan istilah dalam dunia pendidikan untuk menyebut rencana kerja tahunan yang ada dalam madrasah/sekolah. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bab VIII tentang Standar Pengelolaan oleh Satuan Pendidikan, Pasal 53, ayat (1) mengatur dengan jelas bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi 4 (empat) tahunan. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Pembuatan RKA merupakan salah satu upaya penjaminan kualitas madrasah melalui perencanaan yang matang. RKA tidak boleh menyimpang dari rencana kerja jangka menengah madrasah yang telah ditetapkan. Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menyatakan bahwa sekolah/madrasah wajib membuat:

- a) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
- b) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah.

RKA merupakan rencana biaya dan pendanaan program/kegiatan secara rinci untuk satu tahun anggaran baik bersifat strategis maupun rutin/reguler. RKA madrasah terdiri atas pendapatan dan belanja/pengeluaran untuk satu tahun pelajaran. RKA mencakup semua biaya pendanaan dan anggaran tahunan, khususnya untuk satu tahun anggaran yang akan datang. Pendanaan yang dicantumkan di RKA hanya mencakup pengeluaran dalam bentuk uang yang akan diterima dan dikelola oleh madrasah.

RKA madrasah merupakan dokumen anggaran madrasah resmi yang disetujui oleh kepala madrasah serta disahkan oleh kepala kantor kementerian agama untuk madrasah negeri dan penyelenggara pendidikan (yayasan) untuk madrasah swasta. Penyusunan RKA diharapkan dapat menciptakan pelaksanaan program madrasah yang efektif-efisien sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Muhaimin, dkk (2009: 196) RKA disusun dengan tujuan sebagai berikut:

- a) Menjamin agar perubahan/tujuan madrasah yang ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat dan kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil.
- b) Mendukung koordinasi antar pelaku madrasah.
- c) Menjamin tercapainya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku di madrasah, antar madrasah, Kankemenag Kab/Kota/Provinsi dan antar waktu.
- d) Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan.
- e) Mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat, dan
- f) Menjamin penggunaan sumber daya madrasah yang ekonomis, efisien, efektif, berkeadilan, berkelanjutan serta memperhatikan kesetaraan gender.

Sebelum menyusun RKA, madrasah harus selesai membuat Rencana Kerja Tahunan (RKT). Dalam menyusun RKT, menurut Kemenag & Australian Aid (2017:99), prinsip-prinsip penyusunan RKT adalah sebagai berikut.

- a) Sistematis, seluruh program/kegiatan disusun secara runtut berdasarkan skalaprioritas;
- b) Terpadu, mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan oleh madrasah dalam jangka waktu satu tahun;
- c) Multi-sumber, mengindikasikan jumlah dan sumber dana masing-masing program. Misalnya BOS, APBD Kota/Kabupaten, Sumber dana dari masyarakat atau dari sumber dana lainnya.
- d) Disusun secara partisipatif oleh kepala madrasah, komite madrasah dan dewan pendidik dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya;
- e) Pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.

Berdasarkan prinsip-prinsip penyusunan rencana kerja tahunan tersebut, maka peneliti menentukan prinsip-prinsip penyusunan RKA sebagai berikut.

- a) Sistematis, artinya kegiatan disusun secara runtut.
- b) Terpadu, artinya mencakup keseluruhan program dalam jangka waktu satu tahun.
- c) Multi sumber, artinya tidak mengandalkan hanya dalam satu sumber.
- d) Partisipatif, artinya disusun secara bersama oleh kepala madrasah, komite madrasah dan dewan pendidik dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya.
- e) Akuntabel, artinya dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dimonitor komite madrasah dan pemangku kepentingan.
- f) Berbasis kinerja, artinya semua kegiatan memiliki indikator pencapaian yang jelas.
- g) Mengintegrasikan pendidikan karakter, artinya mengintegrasikan pendidikan karakter bangsa pada setiap kegiatan atau program.

- h) Sensitif terhadap isu gender, artinya memfasilitasi kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam perancangan program.
- i) Responsif terhadap keadaan bencana, artinya menunjukkan daya tanggap madrasah terhadap kemungkinan terjadi bencana.

Muatan yang terkandung dalam RKA ialah

RKA harus dibuat berdasarkan hasil analisis evaluasi diri madrasah, kondisi yang diharapkan, rencana kerja jangka menengah, dan rencana kerja tahunan. Dalam dokumen RKA sendiri memuat: biaya rutin/reguler/operasional; rencana biaya dan sumber pendanaan program dan kegiatan strategis; dan rencana kegiatan dan anggaran madrasah yang mengandung komponen uraian program/kegiatan dan jumlah anggaran.

Menurut Kemenag & Australian Aid (2017:7), pada intinya penyusunan RKA terdiri atas tiga langkah, yaitu:

- a) Menghitung biaya rutin/reguler/operasional. Biaya Rutin/Reguler adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin satuan pendidikan agar dapat berlangsung kegiatan pendidikan yang sesuai dengan standar nasional secara teratur dan berkelanjutan
- b) Menghitung rencana biaya dan sumber pendanaan program dan kegiatan rutin/reguler. Kegiatan ini untuk mengetahui dengan pasti berapa besar biaya program dan kegiatan rutin/reguler yang diperlukan, dan dari mana sumbernya serta kecukupannya untuk melaksanakan program dan kegiatan rutin/reguler.
- c) Menyusun rencana kegiatan dan anggaran madrasah. Langkah-langkah dalam kegiatan ini adalah menghitung biaya per program atau kegiatan, mengalokasikan biaya/rencana penggunaan uang tersebut kepada sumber-sumber dana sesuai dengan aturan peruntukan dana dari masing-masing sumber dana; menghitung jumlah surplus atau defisit; dan mengkonversi RKA dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007.

Salah satu kegiatan untuk menguatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA adalah melalui workshop. Menurut Badudu (1988:403) workshop adalah suatu pertemuan ilmiah dalam bidang sejenis (pendidikan) untuk menghasilkan karya nyata. Kegiatan workshop menggunakan aktivitas mental dan fisik secara optimal sehingga tercapai pertumbuhan profesi yang lebih baik dan lebih tinggi dari sebelumnya. Aspek yang dikembangkan bukan sekadar pengetahuan tetapi juga kecakapan dan perubahan tingkah laku. Selain itu, pada akhir workshop harus menghasilkan produk atau karya nyata.

Pada dasarnya kegiatan workshop dilakukan untuk menambah kemampuan pesertanya. Menurut Siswanto (1989:139), tujuan workshop untuk memperoleh nilai tambah seseorang yang bersangkutan, terutama yang berhubungan dengan meningkatnya dan berkembangnya pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang bersangkutan. Menurut Armstrong (1990:209) workshop bertujuan untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka dengan cepat dan ekonomis dan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang ada sehingga prestasi mereka pada tugas yang sekarang ditingkatkan dan mereka dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Menurut As'ad (1987:64), workshop dilakukan untuk mempertinggi

kemampuan dengan mengembangkan cara-cara berpikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan termasuk tugas dalam melaksanakan evaluasi diri.

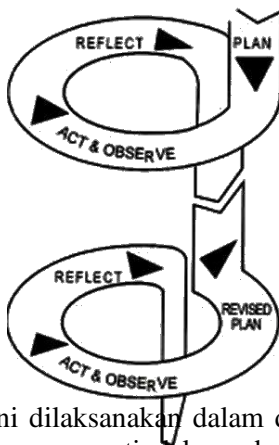
Dengan demikian yang dimaksud workshop dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan ilmiah sebagai tempat berkumpulnya orang-orang dengan latar belakang keahlian yang serumpun untuk menyelesaikan masalah praktis dan menciptakan karya nyata dengan cara berpikir dan bertindak untuk meningkatkan kemampuan yang dibutuhkan dalam profesi dengan cepat dan ekonomis. Workshop mempunyai ruang lingkup tertentu, dibahas secara mendalam, dan diikuti oleh orang-orang yang sudah ahli. Workshop biasanya diadakan untuk melakukan pembaharuan sesuai dinamika kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

## B. Prosedur Penelitian

Penelitian tindakan ini menggunakan model Kemmis & Taggart. Model penelitian ini dilaksanakan dalam empat komponen, yaitu: rencana (*plan*), tindakan (*act*), observasi (*observe*), dan refleksi (*reflect*). Komponen tindakan dan observasi dilakukan secara bersamaan dalam satu kesatuan tindakan. Hal tersebut karena penerapan tindakan dan observasi merupakan dua kegiatan yang tidak terpisahkan.

Keempat komponen penelitian tindakan model Kemmis & Taggart yang terdiri atas perencanaan, tindakan, observasi dan refleksi merupakan satu rangkaian kegiatan yang disebut siklus. Jumlah siklus dalam satu penelitian sangat bergantung pada masalah yang diselesaikan. Model Kemmis & Taggart (Kusumah & Dwitagama, 2009:20), dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini.

**Gambar 3.1**  
Model Kemmis & Taggart



Penelitian tindakan ini dilaksanakan dalam dua siklus. Setiap siklus terdiri atas empat tahapan, yaitu: perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi.

### 1. Siklus Pertama

#### Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Monitoring ke seluruh madrasah binaan untuk mengetahui ketersediaan RKA dan melakukan studi dokumen RKA tersebut.

- b) Melakukan wawancara terkait hambatan-hambatan yang dihadapi saat menyusun RKA.
- c) Membuat rencana workshop sebagai rancangan melakukan tindakan pada siklus I. Rencana tindakan yang akan dilaksanakan adalah workshop peningkatan kemampuan kepala madrasah se wilayah binaan dalam menyusun RKA.

#### *Tahap Tindakan*

- a) Peneliti menjelaskan materi tentang prinsip-prinsip penyusunan RKA, tahap-tahap penyusunan RKA, konsep dan cara merumuskan program kegiatan, dan cara membuat rencana biaya dan pendanaan madrasah.
- b) Memfasilitasi dan mendampingi kepala madrasah membuat RKA secara berkelompok dan bersifat kolaboratif.
- c) Memfasilitasi kepala madrasah kembali ke madrasah untuk membuat RKA dengan tim pengembang madrasah.
- d) Memfasilitasi kepala madrasah untuk melakukan presentasi hasil penyusunan RKA.
- e) Memfasilitasi kepala madrasah dalam melakukan kegiatan tanya jawab.

#### *Tahap Observasi*

Tahap observasi dalam penelitian ini dengan menggunakan lembar observasi yang telah disiapkan. Hal-hal yang diamati adalah kelengkapan bahan yang dibawa, kerjasama, aktivitas dalam diskusi, dan presentasi kepala madrasah. Selain saat tatap muka, peneliti juga melakukan pengamatan di madrasah-madrasah untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan RKA. Hasil observasi dicatat dan kemudian dianalisis pada tahap refleksi.

#### *Tahap Refleksi*

Tahap refleksi merupakan proses analisis hasil workshop dan rencana perbaikan workshop berikutnya. Kegiatan pada tahap refleksi ini adalah mengevaluasi hasil observasi dan studi dokumen RKA untuk kemudian dilakukan perbaikan pada siklus berikutnya.

## **2. Siklus Kedua**

#### *Tahap Perencanaan*

Pada tahap perencanaan siklus II ini peneliti membuat rancangan workshop berdasarkan hasil refleksi pada siklus I.

#### *Tahap Tindakan*

- a) Peneliti menjelaskan materi pengembangan sesuai dengan rencana workshop penyusunan RKA hasil tindak lanjut refleksi siklus I.
- b) Peserta melakukan diskusi dan kerja kelompok untuk merevisi RKA yang dibuat pada siklus I.
- c) Memfasilitasi kepala madrasah kembali ke madrasah untuk membuat RKA dengan tim pengembang madrasah.
- d) Peserta workshop melakukan presentasi terkait RKA madrasah yang telah dibuat sebelumnya.

#### *Tahap Observasi*

Tahap observasi dalam penelitian ini dengan menggunakan lembar observasi yang telah disiapkan. Hal-hal yang diamati adalah kelengkapan bahan

yang dibawa, kerjasama, aktivitas dalam diskusi, dan presentasi kepala madrasah. Selain saat tatap muka, peneliti juga melakukan pengamatan di madrasah-madrasah untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan RKA. Hasil observasi dicatat dan kemudian dianalisis pada tahap refleksi

#### *Tahap Refleksi*

Tahap refleksi merupakan proses analisis hasil workshop dan rencana perbaikan workshop berikutnya. Kegiatan pada tahap refleksi ini adalah mengevaluasi hasil observasi dan studi dokumen RKA untuk kemudian dilakukan perbaikan pada siklus berikutnya, bilamana diperlukan.

Penelitian ini dilaksanakan bulan September-November 2018. Adapun subjek penelitian ini adalah kepala madrasah binaan dari madrasah aliyah binaan yang meliputi MA Insan Qurani, MA Ulumuddin, MA NU Assalafie, MA Miftahul Muta'alimin, MA Al-Ma'rifah, MA Kebon Cinta, dan MA Bina Cendekia.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, studi dokumen, dan wawancara. Kegiatan pengumpulan data melalui observasi dilengkapi dengan instrumen lembar observasi untuk mengamati aktivitas kepala madrasah selama pelaksanaan tindakan. Kegiatan pengumpulan data melalui studi dokumen dilengkapi dengan instrumen telaah dokumen RKA yang berupa daftar cek ( $\surd$ ) untuk menilai kualitas dokumen. Kegiatan pengumpulan data melalui wawancara dilengkapi instrumen berupa pedoman wawancara.

Data yang dianalisis adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data yang dikumpulkan pada setiap siklus dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan teknik persentase untuk melihat kecenderungan hasil pelaksanaan tindakan. Metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut. Analisis data kualitatif. Data hasil observasi pelaksanaan tindakan dianalisis secara kualitatif sehingga berbentuk kalimat yang mengandung informasi. Analisis data kuantitatif. Data nilai kemampuan kepala madrasah dianalisis dengan cara mencari rata-rata dan disajikan dalam bentuk tabel dan diagram.

Penelitian tindakan ini dapat dikatakan berhasil jika terjadi peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA. Indikator keberhasilan tindakan dalam penelitian ini adalah:

1. Persentase ketuntasan mencapai 100% dengan kriteria ketuntasan minimal (KKM) sebesar 80 dengan kategori "Baik". Adapun klasifikasi kategori hasil penilaian RKA dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Nilai	Kategori	Keterangan
91-100	A	Baik Sekali
81-90	B	Baik
71-80	C	Cukup
61-70	D	Kurang
0 -60	E	Sangat Kurang

2. Rerata klasikal hasil penilaian RKA mencapai nilai sebesar 86.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pembuatan RKA tidak dimulai dari evaluasi diri yang memperhatikan kekuatan dan kelemahan madrasah. Akibatnya, program dan kegiatan yang dibuat tidak berdasarkan pada kebutuhan madrasah melainkan hanya berdasarkan keinginan sesaat. Selain itu, program dan kegiatan yang direncanakan kurang bersifat operasional. Pembuat RKA tidak lakukan oleh tim pengembang madrasah melainkan hanya dilakukan oleh seorang yang ditunjuk atau bahkan dilakukan kepala madrasah itu sendiri.

#### 1. Siklus I

##### *Perencanaan*

Tahap pertama dalam penelitian tindakan ini adalah dengan membuat perencanaan. Peneliti merancang kegiatan untuk memonitoring ke seluruh madrasah binaan. Kegiatan ini memang sudah menjadi kegiatan rutin pengawas untuk memantau perkembangan madrasah. Kegiatan ini dilakukan untuk mencari tahu ketersediaan RKA di tiap-tiap madrasah. Selain itu, monitoring dilakukan untuk menampung segala hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam menyusun RKA. Selain observasi, penulis juga melakukan kegiatan wawancara dan studi dokumen. Hasil monitoring dijadikan dasar untuk menilai kemampuan awal kepala madrasah sebelum melakukan tindakan.

Hasil monitoring menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA belum sepenuhnya optimal. Hasil monitoring kemudian disampaikan dalam pertemuan kepala madrasah dengan pengawas madrasah. Tujuannya adalah agar kepala madrasah dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing. Tindak lanjut pertemuan tersebut disepakati untuk melakukan kegiatan workshop penyusunan RKA.

##### *Tindakan*

Tahap tindakan dalam penelitian ini adalah dengan menyelenggarakan workshop untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA. Dalam kegiatan workshop disampaikan materi penyusunan RKA dan praktik membuat RKA. Materi yang disampaikan mencakup: prinsip-prinsip penyusunan RKA, tahap-tahap penyusunan RKA, konsep dan cara merumuskan program kegiatan, dan cara membuat rencana biaya dan pendanaan madrasah.

Pada kegiatan praktik, dilakukan beberapa tahap pembuatan RKA secara berkelompok dan kolaboratif. *Pertama*, peserta workshop melakukan analisis kondisi madrasah yang diharapkan selama satu tahun dan kondisi madrasah saat ini untuk melihat kesenjangan antara keduanya. *Kedua*, berdasarkan analisis kondisi madrasah dibuatlah tujuan atau sasaran sekolah selama satu tahun ke depan. *Ketiga*, mengidentifikasi fungsi-fungsi atau urusan-urusan madrasah untuk dikaji tingkat kesiapannya dengan analisis SWOT. *Keempat*, merumuskan langkah-langkah pemecahan masalah. *Kelima*, menyusun rencana, program, dan anggaran untuk masing-masing sasaran. *Keenam*, menyusun rencana supervisi, monitoring dan evaluasi. *Ketujuh*, membuat jadwal kegiatan dan penanggung jawabnya.

Selama proses pembuatan RKA secara berkelompok dan kolaboratif, peneliti melakukan pendampingan kepada para kepala madrasah. Pendampingan dilakukan untuk membangun kedekatan dan keterbukaan para peserta. Hasil RKA



menjadi draf kepala madrasah untuk dijadikan bahan pembahasan di tingkat madrasah bersama tim pengembang. Setelah RKA selesai dibuat, dilakukan pertemuan ulang untuk presentasi dan tanya jawab untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan RKA masing-masing madrasah.

#### *Observasi*

Pada tahap observasi peneliti melakukan pengamatan terhadap proses pelaksanaan tindakan. Aspek-aspek yang diamati mencakup: kelengkapan bahan-bahan penyusunan RKA, kualitas kerjasama, aktivitas atau keaktifan selama kegiatan, dan kualitas presentasi yang dilakukan. Kegiatan observasi dipandu dengan lembar observasi yang telah disiapkan sebelumnya.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kelengkapan bahan peserta workshop sudah cukup baik. Terlihat bahwa kepala sekolah telah menyiapkan bahan-bahan pembuatan RKA seperti: dokumen evaluasi EDS, dokumen rencana kerja jangka menengah, dan rencana kerja tahunan. Meskipun demikian, bahan-bahan tersebut kurang memadai untuk dijadikan dasar dalam pembuatan RKA. Sebab, keterkaitan antar dokumen dan kesesuaian dengan kondisi sekolah sangat patut diragukan. Hal-hal tersebut kemudian menjadi bahan diskusi dan hasilnya sebagai bahan rekomendasi pembuatan RKA.

Selain itu, peneliti juga mencatat kelemahan kepala madrasah dari segi aktivitas workshop. Kepala madrasah kurang kreatif dalam mencari terobosan atas temuan masalah yang dihadapi. Satu sama lain kurang aktif bertanya dan memberi masukan sehingga transfer pengetahuan kurang begitu lancar. Selain itu, mereka terlihat kurang antusias dan bersemangat dalam mengikuti kegiatan workshop sehingga pelaksanaan workshop kurang begitu efektif.

Pada tahap observasi ini, peneliti juga melakukan pengamatan langsung ke madrasah-madrasah binaan. Upaya ini dilakukan untuk memperoleh data tentang kerjasama pada proses pembuatan RKA. Hasil yang diharapkan pada kegiatan pengamatan lokasi adalah untuk mengetahui apakah penyusunan RKA dilakukan secara tim atau perorangan.

#### **D. Refleksi**

Setelah pelaksanaan tindakan dan observasi, peneliti melakukan kegiatan refleksi untuk memaknai hasil tindakan. Dalam siklus I ini, diketahui bahwa kepala madrasah sudah cukup baik baik dalam menyiapkan bahan workshop namun kualitas bahan masih perlu ditingkatkan. Umumnya bahan pembuatan RKA sudah lengkap, tetapi isinya cenderung hanya formalitas belaka. Hal ini disebabkan karena dokumen tersebut dibuat sebelum pelaksanaan workshop. Proses pembuatan RKA di madrasah sudah mulai melibatkan tim pengembang madrasah, namun terdapat 3 madrasah yang tim pengembangnya hanya 2 orang saja. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan pendampingan intensif oleh pengawas madrasah.

Aktivitas kepala madrasah kurang begitu optimal sebab mereka kurang aktif, kurang semangat, dan kurang terbuka dengan kekurangan masing-masing. Lemahnya aktivitas kepala madrasah ini dapat terjadi karena jadwal tatap muka pada siang hari yang kebanyakan kepala madrasah sudah lelah dan kurang intensifnya

pendampingan yang dilakukan oleh pengawas. Presentasi yang dilakukan kepala madrasah cenderung sudah baik karena mereka termasuk orang-orang yang sudah berpengalaman namun konten presentasi kurang begitu memuaskan sehingga menurunkan rasa percaya diri kepala madrasah.

Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat lemah dalam menerapkan prinsip-prinsip penyusunan RKA namun cukup baik dari segi muatan RKA. Pemanfaatan hasil evaluasi diri sekolah kurang optimal dalam penentuan program dan kegiatan sehingga banyak kegiatan yang tidak ada urgensinya. Lebih lanjut, RKA yang dibuat madrasah masih mengandalkan satu sumber pendanaan. Selain itu, masih terdapat madrasah yang proses pembuatannya tidak melibatkan komite sekolah dan para pemangku kepentingan. Komite sekolah dan masyarakat juga tidak dapat memonitor pelaksanaan RKA yang telah dibuat madrasah. Dari segi muatan RKA sudah cukup bagus hanya saja penentuan biaya kurang memperhatikan kecukupan program dan kegiatan. Secara kuantitatif, data hasil penilaian RKA siklus I dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 2**  
Data Hasil Penilaian RKA Siklus I

No	Nama	Observasi Proses					Penilaian Produk			Rerata
		A1	A2	A3	A4	Nilai	B1	B2	Nilai	
1	Moh. Ibnu	22	18	20	15	75	25	40	65	70
2	Raskadi	20	20	20	20	80	35	45	80	80
3	Firdaus	22	18	20	20	80	25	40	65	72.5
4	Asep Priatna	20	20	20	22	82	35	45	80	81
5	Alimudin	20	20	15	22	77	30	45	75	76
6	Hamdani	18	20	20	20	78	30	45	75	76.5
7	Nasukha	22	15	15	20	72	25	40	65	68.5
Rerata klasikal										74,93

Keterangan:

- A1 = Kelengkapan bahan
- A2 = Kerjasama
- A3 = Aktivitas
- A4 = Presentasi
- B1 = Prinsip-prinsip penyusunan
- B2 = Muatan RKA

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa kepala madrasah belum menunjukkan adanya ketercapaian indikator keberhasilan tindakan. Kepala madrasah yang mencapai kemampuan minimal hanya satu orang atau 14,29%. Masih jauh dari indikator yang ditetapkan yaitu sebesar 100% dengan nilai minimal 80. Selain itu, rerata klasikal hasil penilaian juga hanya sebesar 74,93, padahal standar yang ditetapkan adalah 86. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan siklus I belum berhasil meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA. Oleh sebab itu, perlu dilanjutkan ke siklus II dengan sejumlah perbaikan.

## 2. Siklus II

### *Perencanaan*

Pada awal siklus II, dilakukan perencanaan dengan memperhatikan hasil refleksi siklus I. Jadwal tatap muka digeser yang tadinya siang hari diubah menjadi pagi hari. Hal ini dilakukan agar kondisi para peserta workshop di awal pertemuan dalam kondisi yang *fresh* sehingga siap mengikuti kegiatan dengan baik. Kegiatan tatap muka dalam siklus II sama dengan kegiatan pada siklus I yaitu diisi dengan penyampaian materi dan kegiatan praktik.

Materi yang disampaikan pada awal tindakan adalah materi pengembangan dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan kepala madrasah pada siklus I. Selain itu, urgensi dan motivasi workshop penyusunan RKA juga disampaikan untuk membangun antusias dan semangat para kepala madrasah. Sementara itu dalam kegiatan praktik, upaya pendampingan lebih diintensifkan lagi untuk memperoleh hasil yang optimal.

### *Tindakan*

Pada tahap tindakan dilakukan workshop untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA yang sebelumnya kurang memuaskan pada siklus I. Materi yang disampaikan adalah materi pengembangan penyusunan RKA, hasil analisis kemampuan kepala madrasah, dan kelemahan-kelemahan RKA yang sebelumnya dibuat serta kiat-kiat mengatasinya. Selanjutnya, dilakukan praktik pembuatan RKA secara berkelompok dan kolaboratif. Para kepala madrasah melakukan revisi atas RKA yang telah dibuat dan mendiskusikannya dengan teman sejawat. Setelah selesai, satu per satu kepala madrasah mempresentasikannya di depan rekan-rekan. Sementara yang lain, memberikan tanggapan.

RKA hasil presentasi saat tatap muka, dijadikan draft pembuatan RKA di madrasah. Proses pembentukan tim pengembang sekolah dan pembuatan RKA di madrasah senantiasa didampingi oleh peneliti baik secara daring maupun secara langsung. Hasil akhir RKA kemudian dinilai sebagai indikator kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA.

### *Observasi*

Pada tahap observasi, hal-hal yang diamati mencakup mencakup: kelengkapan bahan-bahan penyusunan RKA, kualitas kerjasama, aktivitas atau keaktifan selama kegiatan, dan kualitas presentasi yang dilakukan. Kegiatan observasi dipandu dengan lembar observasi yang telah disiapkan sebelumnya.

Hasil observasi pada siklus II ini menunjukkan proses pelaksanaan workshop berjalan dengan optimal. Bahan-bahan yang dibawa peserta sudah lengkap dan lebih baik dari siklus sebelumnya. Kepala madrasah tampak sangat antusias dan bersemangat dalam melakukan kegiatan. Selain itu, mereka juga cukup kreatif dalam mencari solusi atas penyusunan RKA. Setelah dilakukan kunjungan ke tiap-tiap madrasah, tim pengembang telah berfungsi dengan baik.

### *Refleksi*

Berdasarkan hasil pengamatan dan tindakan siklus II diperoleh hasil bahwa terjadi peningkatan kemampuan kepala madrasah. Bahan-bahan penyusunan RKA semakin baik dan memadai. Semangat, antusias, dan kreatifitas kepala madrasah meningkat menjadi sangat baik. Mereka saling bekerja sama dalam mencari solusi dan menerapkan prinsip partisipatif di madrasah masing-masing. Saat melakukan

presentasi, kepala madrasah menyampaikan hasil kerjanya dengan penuh percaya diri. Hal ini terjadi karena kepala madrasah merasa yakin bahwa RKA dibuat dengan proses yang baik.

Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan prinsip-prinsip penyusunan RKA. Hasil evaluasi diri sekolah dimanfaatkan dengan baik untuk menentukan program dan kegiatan. Sumber pendanaan mulai dibuat bervariasi dengan memanfaatkan sumber lain di luar bantuan pemerintah. Proses pembuatan RKA sudah menerapkan prinsip partisipatif, dibuktikan dengan terbentuk dan berfungsinya tim pengembang madrasah. Selain itu, komite dan masyarakat memiliki kemudahan dalam mengakses program dan kegiatan madrasah. Secara kuantitatif, data hasil penilaian RKA siklus II dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 3**  
Data Hasil Penilaian RKA Siklus II

No	Nama	Observasi Proses					Penilaian Produk			Rerata
		A1	A2	A3	A4	Nilai	B1	B2	Nilai	
1	Moh. Ibnu	25	21	24	20	90	40	45	85	87.5
2	Raskadi	23	23	22	22	90	45	50	95	92.5
3	Firdaus	25	21	24	22	92	40	45	85	88.5
4	Asep Priatna	23	24	23	23	93	45	50	95	94
5	Alimudin	23	23	21	23	90	40	50	90	90
6	Hamdani	23	24	24	21	92	40	50	90	91
7	Nasukha	25	22	20	22	89	40	45	85	87
Rerata klasikal										90,07

Keterangan:

- A1 = Kelengkapan bahan
- A2 = Kerjasama
- A3 = Aktivitas
- A4 = Presentasi
- B1 = Prinsip-prinsip penyusunan
- B2 = Muatan RKA

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA telah berhasil ditingkatkan. Hal ini dibuktikan dengan munculnya indikator keberhasilan tindakan pada siklus kedua. Persentase kepala madrasah yang mencapai kemampuan minimal telah mencapai 100%. Tidak ada kepala madrasah yang nilai RKA nya dibawah 80, bahkan semuanya lebih dari 80. Selain itu, rerata klasikal hasil penilaian mencapai 90,07, jauh melampaui indikator keberhasilan sebesar 86. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan siklus II telah berhasil meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RKA. Oleh sebab itu, kegiatan penelitian tidak perlu dilanjutkan ke siklus berikutnya.

## E. Kesimpulan

Setelah dilakukan serangkaian kegiatan penelitian tindakan melalui kegiatan workshop maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala madrasah se wilayah binaan dalam menyusun RKA dapat ditingkatkan melalui kegiatan workshop. Peningkatan kemampuan kepala madrasah ini dapat dibuktikan dengan adanya peningkatan nilai rerata klasikal kepala madrasah dalam menyusun RKA. Nilai rerata klasikal kepala madrasah dalam menyusun RKA naik dari 74,93 pada siklus I menjadi 90,07 pada siklus II. Persentase ketuntasan juga mengalami kenaikan, yaitu dari 1 orang (14,29%) pada siklus I menjadi 7 orang (100%) pada siklus II.

### **Daftar Pustaka**

- Amstrong. (1990). *Penilaian Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad. (1987). *Psikologi Industri, Seri Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Liberty
- Badudu. (1988). *Cakrawala Bahasa Indonesia*. Jakarta: IKIP Bandung.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Tersedia di: <https://kbbi.web.id/lokakarya> (diakses tanggal 23 Desember 2018).
- Kemenag & Australian Aid. (2017). *Modul 2 Rencana Kerja Madrasah dan Rencana Kerja & Anggaran Madrasah*. Jakarta: Kemenag & Australian Aid.
- Kusumah, Wijaya & Dwitagama, Dedi. (2009). *Mengenal Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT. Idenks.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.
- Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Muhaimin, dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana
- Siswanto. (1989). *Kurikulum Pendidikan Teknik*. Jakarta : P2LPTK.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.