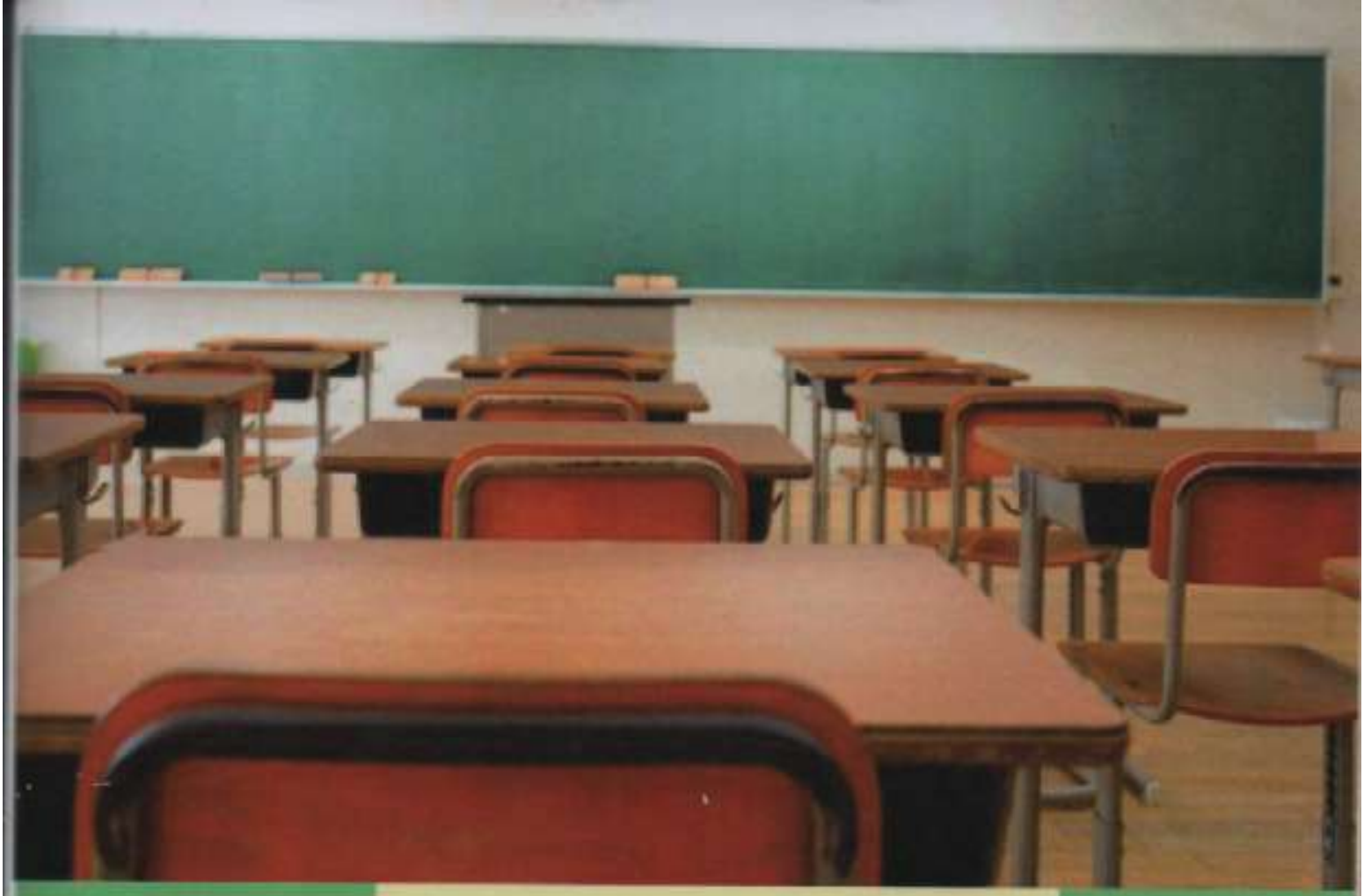


Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd.

Melejitkan KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Editor: Dr. Milya Sari, M.Si

Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd.

MELEJITKAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Editor: Dr. Milya Sari, M.Si.

Pengantar: Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd.
Sambutan: Dr. Marjoni Imamora, M.Sc.

MAZAYA

IAIN
BATUSANGKAR

MELEJITKAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Penulis	: Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd.
Editor	: Dr. Milya Sari, M.Si
Copyeditor	: Putri Yeni, S.Pd.I, M.Pd.
Pengatak halaman	: Mazaya Design
Desain sampul	: Mazaya Design

Hak cipta dilindungi Undang-undang.
All right reserved

Cetakan ke-1, Agustus 2021

Diterbitkan oleh:

CV MAZAYA
(Anggota Ikapi)
Perum. Taman Yudha Mas Blok E1 Kandang Lamo Sarilamak
Kec. Harau Kab . Lima Puluh Kota 26271 Sumatera Barat
Telp. 0811755767
mazayapenerbit@gmail.com

Asmendri
Melejitkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah Asmendri; – Cet.I – Kab. Lima Puluh Kota: Mazaya, Agustus 2021
260 hlm.; 15.5 x 23 cm
ISBN: 978-623-6438-02-2 E-ISBN: 978-623-6438-03-9

TESTIMONI

"Buku yang berjudul "Melejitkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah" ini isinya bernas dan dapat memberikan warna dan khasanah dalam keilmuan manajemen pendidikan. Isinya mengkombinasikan antara teoretis, praktik diperkaya dengan konten pembahasan dari hasil riset terkini."

Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd.,

Guru Besar Manajemen Pendidikan UIN STS Jambi

"Buku ini secara langsung atau tidak langsung dapat memberi manfaat bagi dosen dan mahasiswa, Kepala Madrasah/Sekolah, pengawas, guru, Dinas Pendidikan, Kemenag, serta Yayasan Pendidikan untuk melejitkan kompetensi manajerialnya".

Dr. Marjoni Imamora, M.Sc., *Rektor IAIN Batusangkar*

"Buku ini sangat dibutuhkan Kepala Sekolah saat ini untuk meningkatkan kompetensinya."

Patrismon, S.Pd. M.Pd., *Kepsek SMAN 1 Gunung Talang Kab. Solok*

"Buku ini sangat bagus dipunyai oleh seorang kepala madrasah sebagai referensi untuk menjadi Kepala Madrasah yang hebat dan sukses."

Drs. H. Akhri Meinhardi, MM, *Kepala MAN 2 Kota Padang*

"Bukunya sangat layak untuk dibaca, jelas memberikan kiat bagaimana menjadi kepala madrasah yang sukses. Bagi calon Kepala Madrasah sangat perlu membaca dan mempelajari buku ini."

Yul Efendi, S.Ag.M.Pd., *Kepala MIN 3 Padang*

"Semoga buku ini bermanfaat bagi yang membacanya demi kemajuan pendidikan Indonesia umumnya dan khususnya dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah."

Rahmad Hidayat, S.Pd., *Kepala SMAN 1 Batusangkar*

"Buku ini ini sangat relevan dengan penguatan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Buku ini sangat urgen sebagai referensi dalam rangka mewujudkan hubungan yang baik antara madrasah dan masyarakat."

Ramli, S.Ag. M.Pd., *Kepala MTsN 6 Kota Padang*

“Hadirnya buku ini memberikan banyak tips bagi kepala madrasah/sekolah yang menginginkan penyegaran atau tambahan pengetahuan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah.”

Almasri, S.Pd., *Kepala SMP 4 Bukittinggi*

“Sebuah buku yang sangat bernas, membuka cakrawala dalam kepemimpinan dan memberikan motivasi untuk mengembangkan kompetensi kepala sekolah”.

Lisa Lazwardi, S.Pd, *Kepala SMAN 1 Kec. Akabiluru, Kab.Limapuluhkota*

“Bagus buku ini sangat bermanfaat dan inspiratif untuk menjadi kepala sekolah yang efektif. *Experience to read incredible*”

Rini Susila, S.Pd., *Kepala SMAN 2 Sungai Rumbai, Dharmasraya*

“Buku ini wajib dibaca bagi kepala sekolah yang bertekad memaksimalkan pengelolaan sekolah melalui tugas-tugas manajerial kepala sekolah. Mari kembangkan kompetensi manajerial kita kepala sekolah dengan menjadikan buku ini sebagai referensi tugas-tugas manajerial kita”.

Dori Rafli, M.Pd., *Kepala SMAN 1 Junjungsirih Kab. Solok*

“Kepemimpinan kepala sekolah di satuan pendidikan ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya. Bagaimana kiat meningkatkan kompetensi itu, maka perlu dibaca buku ini oleh para kepala sekolah sebagai referensi utama.”

Pardi, S.Pd., *Kepala SMPN 23 Sijunjung Kab. Sijunjuang*

“Sebagai kepala sekolah/madrasah, buku ini menjawab apa yang kita butuhkan, ayo miliki buku ini dengan segera”

Wakini, S.Pd., *Kepala SMAN 1 Kotabesar Kab. Dharmasraya*

“Ternyata buku ini memberikan solusi dan pandangan bagi kepala sekolah. Oleh karena itu mari kita miliki buku ini dengan segera agar kita dapat mendisain/inovasi, sehingga melahirkan sekolah yang berkualitas”

Efrita Yanti, S.Pd., *Kepala SMAN Asamjujuhan Kab. Dharmasraya*

“Kalau dibaca ringkasan buku, Buku ini bisa menjadi referensi bagi Kepala Sekolah dalam menjalan tugas pokoknya di bidang manajerial”.

Ade Rahmayanti, S.Pd., *Kepala SMAN 2 Lembang Jaya, Kab. Solok*

PENGANTAR

Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd.

(Guru Besar Manajemen Pendidikan UIN STS Jambi)

Pendidikan yang bermutu merupakan harapan bagi seluruh warga, maka dari itu pengembangan dalam bidang pendidikan harus dilaksanakan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Peningkatan mutu *input* dan *output*, juga mutu proses yang digerakkan oleh kekuatan manajerial dan kepemimpinan pengelola kependidikan, yaitu kepala Madrasah/Sekolah.

Sementara itu untuk meningkatkan mutu Madrasah/Sekolah, Kepala Madrasah/Sekolah memegang peranan yang penting. Kemampuan seorang kepala Madrasah/Sekolah dalam mengelola segala aktivitas Madrasah/Sekolah akan berdampak pada mutu Madrasah/Sekolah tersebut. Salah satu kemampuan kepala Madrasah/Sekolah yang krusial membawa pada peningkatan mutu pendidikan adalah kemampuan manajerial. Salah satu pertanyaan yang dimunculkan, apakah kepala Madrasah/Sekolah sudah menjalankan fungsi manajerialnya, misalnya pengawasan (*controlling*) dengan baik? Tentu membutuhkan observasi langsung. Namun, jika boleh dijawab secara objektif, belum semua kepala Madrasah/Sekolah yang secara utuh menjalankan fungsi manajerialnya. Kegiatan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan di Madrasah/Sekolah berupa supervisi masih sebatas formalitas untuk penilaian kinerja guru/pegawai saja. Kegiatan pengawasan supervisi belum diwujudkan sebagai upaya perbaikan, peningkatan mutu Madrasah/Sekolah. Kepala Madrasah/Sekolah belum memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan mutu Madrasah/ Sekolahnya. Kepala Madrasah/Sekolah masih bersikap kaku kepada guru atau staf (*interpersonal skill*).

Padahal, kemampuan manajerial merupakan "sesuatu" yang absolut yang melekat pada diri sang pengeola pendidikan ini. Hal ini mengamini apa yang diucapkan oleh Lunenburg Irby (2006) bahwa "*manajerial skill based on the types of skills required to perform the*

job. The necessary skills for planning, organizing, leading, and monitoring have been placed in three categories that are especially important if principals are to perform their functions and roles adequately: conceptual, human, and technical". Keterampilan manajerial didasarkan pada tipe dari keterampilan yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerjanya. Keterampilan ini biasanya berupa merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, memonitor yang termasuk ke dalam tiga kategori yang sangat penting terutama jika kepala Madrasah/Sekolah akan menunjukkan fungsinya dan aturan yang memadai seperti: kemampuan konseptual, hubungan manusia dan kemampuan teknis.

Buku yang berjudul "Melejitkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah" yang ditulis oleh Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd. yang mana beliau adalah dosen yang sudah lama mengampu mata kuliah manajemen pendidikan. Ini dapat dipastikan isinya bernas dan dapat memberikan warna dan khasanah dalam keilmuan manajemen pendidikan. Di samping itu isi dan penjelasan dalam buku ini juga dapat mengkombinasikan antara kuliah teoretis di kelas dan praktik di lapangan, ditambah juga diperkaya dengan konten pembahasan dari hasil riset terkini.

Buku yang memuat 12 (dua belas) bab ini, menurut analisis saya, sudah cukup menjadi *personal capital* bagi guru, kepala Madrasah/Sekolah dan pengelola pendidikan agar pendidikan yang bermutu yang menjadi harapan dapat diwujudkan.

Jambi, Agustus 2021

Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd.

KATA SAMBUTAN
REKTOR IAIN BATUSANGKAR

Dr. Marjoni Imamora, M.Sc.

Dalam upaya menghasilkan Madrasah/Sekolah yang berkualitas, banyak faktor yang terlibat di dalamnya, salah satunya adalah peranan Kepala Madrasah/Sekolah. Kedudukan Kepala Madrasah/Sekolah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap proses pendidikan di Madrasah/Sekolah. Sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta manajemen informasi tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan Madrasah/Sekolah tanpa dikelola dengan baik oleh Kepala Madrasah/Sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Sekolah disebutkan bahwa ada 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah/Sekolah yaitu, a) kompetensi kepribadian, b) kompetensi manajerial, c) kompetensi kewirausahaan, d) kompetensi supervisi, dan e) kompetensi sosial.

Buku yang ditulis oleh Dr. Asmendri, S.Ag.M.Pd. yang berjudul *Melejitkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah* merupakan implementasi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Sekolah tersebut, yaitu pada poin b) kompetensi manajerial. Selaku Rektor IAIN Batusangkar saya menyambut baik dan mengapresiasi buku yang ditulis oleh dosen Manajemen Pendidikan IAIN Batusangkar ini. Apalagi di tengah kesibukan beliau mengampu beberapa mata kuliah dan aktivitas lainnya, masih dapat meluangkan waktu untuk menulis buku yang penuh ilmu ini. Para dosen selalu disibukkan dengan aktifitas mengajar dan kegiatan tridharma perguruan tinggi lainnya serta tugas tambahan seperti menjabat posisi tertentu di kampus. Hal ini menyebabkan dosen seolah kekurangan waktu untuk menulis. Padahal, menulis merupakan budaya kaum intelektual dan orang-orang sukses di dunia yang perlu terus digalakkan.

Semoga buku ini dapat dibaca untuk menambah khasanah dan perbendaharaan sumber dalam ilmu manajemen pendidikan yang secara spesifik membahas tentang kompetensi manajerial Kepala Madrasah/Sekolah. Disamping itu, buku ini secara langsung atau tidak langsung dapat memberi manfaat bagi dosen dan mahasiswa, Kepala Madrasah/Sekolah, pengawas, guru, Dinas Pendidikan, Kemenag, serta Yayasan Pendidikan untuk melejitkan kompetensi manajerialnya. Ditambah lagi, buku ini dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum lainnya yang punya kepedulian terhadap pendidikan. Selamat dan sukses kepada Dr. Asmendri, M.Pd. semoga terus berkarya, dan dapat menulis buku-buku terbaik berikutnya.

Batusangkar, Agustus 2021

Dr. Marjoni Imamora, M.Sc.

PRAKATA PENULIS

Segala puji hanya kepada Allah Swt. Selawat dan salam senantiasa kita doakan kepada Allah untuk Rasulullah SAW. Alhamdulillah, berkat inayah Allah penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini berjudul "Melejitkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/ Sekolah".

Buku ini adalah buku kedelapan yang penulis selesaikan dan telah diterbitkan. Agar tersebar manfaatnya, kali ini penulis bekerja sama dengan CV. Mazaya untuk menerbitkannya menjadi sebuah buku ilmiah. Kehadiran buku ini tidak lain dalam rangka menambah khazanah keilmuan dalam manajemen pendidikan. Ada 12 Bab yang dibahas dalam buku ini, Bab I sampai XI membahas tentang aspek-aspek (ruang lingkup) manajemen madrasah/sekolah dikupas dengan berbantuan referensi yang relevan. Khusus Bab XII sebagai Bab terakhir membahas tentang hasil riset tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah.

Hasil riset dan pembahasannya tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola ruang lingkup manajemen madrasah/sekolah ini dikupas secara komprehensif pada Bab XII. Ada beberapa aspek dari lingkup manajemen madrasah/sekolah dari hasil riset ini yang perlu dikaji, kenapa perlu dibahas lebih khusus dari aspek lainnya? Apakah ada hubungannya dengan kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah? Berdasar rekomendasi hasil riset inilah penulis menulis buku ini bagaimana upaya melejitkan kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam mengelola aspek-aspek manajemen madrasah/sekolah.

Ruang lingkup/aspek-aspek manajemen madrasah/sekolah beserta perangkat-perangkatnya termasuk pendidik dan tenaga kependidikan tidak akan dapat terkelola dengan baik tanpa adanya kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah yang baik pula. Hal ini karena kepala madrasah/sekolah merupakan pemimpin mengarahkan, mengelola, mendidik, mengawasi dan memotivasi guru dalam proses pendidikan melalui pembelajaran dan pelatihan. Kepala madrasah/sekolah bertanggungjawab atas manajemen

pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan madrasah/sekolah menjadi tanggung jawab kepala madrasah/sekolah dan guru. Namun, kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam memimpin guru dan staf sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen madrasah/sekolah yang baik.

Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca dari berbagai kalangan yang peduli dengan dunia pendidikan dan sekolah. Semoga dapat juga digunakan sebagai salah satu buku referensi dalam mata kuliah Manajemen Pendidikan bagi dosen dan mahasiswa S1, S2 dan S3. Secara praktis semoga dapat menjadi bacaan/pedoman/acuan bagi kepala madrasah/sekolah, pengawas, guru, tenaga kependidikan, Dinas Pendidikan, Kemenag, dan Yayasan Pendidikan yang terlibat langsung dan tidak langsung dalam aktivitas pendidikan di Madrasah/Sekolah.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada (1) Rektor IAIN Batusangkar dan Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd. (Guru Besar Manajemen Pendidikan UIN ST Jambi) yang telah memberikan kata pengantar penerbitan buku ini, (2) Dr. Jamilus, M.Pd.I dan Dr. Alwis, M.Pd yang telah bersedia menjadi validator instrumen riset buku ini, (3) Ketua LPPM dan Kepala Puslitpen IAIN Batusangkar berserta staf yang telah memfasilitasi sehingga buku ini dapat diterbitkan, (4) Dr. M. Havis, M.Si. dan Dr.Ngainun Naim sebagai reviwer yang telah mereviu untuk perbaikian penulisan buku ini, (5) Direktur CV. Mazaya, Kang Abdul Hakim El Hamidy dan staf yang banyak berkontribusi dan kerjasamanya sehingga buku ini dapat diterbitkan, (6) Bapak ibu para guru yang telah berpartisipasi sebagai responden riset buku ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, (7) Bapak ibu Kepala sekolah/madrasah yang telah berkenan memberikan testimoni dukungan untuk penerbitan buku ini, (8) Saudari Putri Yeni, S.Pd. M.Pd. yang telah membantu mengedit dan mengurus administrasi riset dan keuangan, (9) Dr. Milya Sari, S. Pd., M.Si. yang telah mengedit naskah buku ini dengan baik dan anak-anakku yang tercinta: Nayla Dinana Khaira, Fauzana Assyahida dan Hanindhiya Khaira Asmi yang selalu memberikan dukungan tak henti-hentinya dalam menulis buku ini, serta (10) semua pihak yang tidak dapat

disebutkan namanya satu persatu yang telah ikut berkontribusi dalam penulisan buku ini.

Tiada gading yang tak retak, oleh karena itu, saran dan kritik yang konstruktif dari segenap pembaca akan penulis apresiasi dengan sepenuh hati. Akhirnya, semoga upaya ini menjadi amal ibadah dan *jariyah* kelak bagi penulis. Aamiin ya Rabbal alamiin

Padang, Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Pengantar Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd. (Guru Besar Manajemen Pendidikan UIN STS Jambi) v

Pengantar Rektor IAIN Batusangkar (Dr. Marjoni Imamora, M.Sc) .. vii

Prakata Penulis ix

BAB 1 MENYUSUN PERENCANAAN MADRASAH/SEKOLAH 1

A. Konsep Perencanaan Madrasah/Sekolah 1
B. Landasan Hukum Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah 4
C. Prinsip Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah 4
D. Tujuan Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah 6
E. Manfaat Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah 6
F. Tahap Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah 7
G. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan oleh Perencana Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah dalam Menganalisis Kondisi Strategis Madrasah/Sekolah 9

BAB 2 MENGELOLA PROGRAM PEMBELAJARAN 21

A. Konsep Manajemen Pembelajaran 21
B. Manajemen (Pengelolaan) Program Pembelajaran 25
C. Pendekatan Manajemen (Pengelolaan) Program Pembelajaran 34
D. Model Manajemen (Pengelolaan) Program Pembelajaran. 37

BAB 3 MENGELOLA KESISWAAN 39

A. Pengertian Manajemen Peserta Didik 40
B. Landasan Hukum Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah 42
C. Tujuan Manajemen Peserta Didik/Kesiswaan 43
D. Prinsip-prinsip Manajemen Peserta Didik/Kesiswaan 45
E. Manajemen Peserta Didik/Kesiswaan 46

BAB 4 MENGELOLA SARANA DAN PRASARANA 55
A. Definisi Manajemen (Pengelolaan) Sarana dan Prasarana.55
B. Tujuan Manajemen (Pengelolaan) Sarana dan Prasarana.. 59
C. Prinsip Manajemen) Sarana dan Prasarana..... 60
D. Langkah-langkah Penyusunan Sarana dan Prasarana 64
E. Manajemen (Pengelolan) Sarana Prasarana 65
F. Peranan Guru dalam Manajemen (Pengelolaan Saran dan Prasarana 81

BAB 5 MENGELOLA PERSONEL MADRASAH/SEKOLAH 83
A. Pengertian Manajemen Personel (Personalia)/Kepegawaian 83
B. Fungsi Manajemen Personalia.....84
C. Prinsip-prinsip Personalia dalam Organisasi 86
D. Manajemen Personalia 86

BAB 6 MENGELOLA KEUANGAN MADRASAH/SEKOLAH.....95
A. Pengertian Manajemen (Pengelolaan) Keuangan Madrasah/Sekolah..... 95
B. Tujuan Manajemen Keuangan Madrasah/Sekolah..... 97
C. Konsep Dasar Manajemen Keuangan Madrasah/Sekolah .. 98
D. Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan Madrasah/ Sekolah 100
E. Manajemen/Pengelolaan Keuangan Madrasah/Sekolah 105

BAB 7 MENGELOLA HUBUNGAN MADRASAH/SEKOLAH DAN MASYARAKAT.....113
A. Konsep Dasar Husemas 113
B. Tujuan Humas.....119
C. Penggolongan Kegiatan Husemas di Madrasah/Sekolah 120
D. Mengelola Kerja sama Madrasah/Sekolah dengan Masyarakat 126
E. Membina Kerja sama dengan Pemerintah.....131
F. Kerja sama Masyarakat dengan Kelompok Organisasi 133
G. Hubungan Kerja sama antara Kepala Madrasah/Sekolah dengan Masyarakat Luas 134

BAB 8 MENGELOLA ADMINISTRASI MADRASAH/SEKOLAH 137

A. Pengertian Administrasi Madrasah/Sekolah 137
B. Fungsi Administrasi Madrasah/Sekolah 139
C. Mengelola Administrasi Madrasah/Sekolah 139

BAB 9 MENGELOLA SISTEM INFORMASI MADRASAH/ SEKOLAH 155

A. Pengertian Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 156
B. Manfaat Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 158
C. Prinsip-prinsip Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 160
D. Kerja Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 160
E. Aplikasi Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 162
F. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Sistem Informasi Madrasah/Sekolah 172
G. Implementasi Sistem Informasi Madrasah/Sekolah dalam Pengelolaan Madrasah/Sekolah 174

BAB 10 MENGEVALUASI PROGRAM MADRASAH/SEKOLAH 175

A. Pengertian Evaluasi Program Madrasah/Sekolah 175
B. Tujuan Evaluasi Program Madrasah/Sekolah 177
C. Evaluasi Program Madrasah/Sekolah 178

BAB 11 MEMIMPIN MADRASAH/SEKOLAH 185

A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah 185
B. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah 189
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah 191
D. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah 192
E. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah 199

BAB 12 HASIL RISET KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH 201

A. Konsep Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/ Sekolah 201
B. Manajemen Penulisan Buku Berbasis Riset 204
C. Deskripsi Hasil Riset Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah 207

D. Pembahasan Hasil Riset 219
1. Mengelola Sistem Informasi Madrasah/Sekolah (77,14) 219
2. Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi Madrasah/ Sekolah (79,02) 220
3. Mengelola Keuangan Madrasah/Sekolah (79,11) 221
4. Mengelola Tenaga Pendidik/guru (79,11) 222
5. Mengelola Hubungan Madrasah/Sekolah dan Masyarakat (79,28) 225
6. Mengelola Unit Layanan Khusus di Madrasah/ Sekolah (79,8) 227

Daftar Pustaka 237

Riwayat Singkat Penulis 241

BAB I
MENYUSUN PERENCANAAN MADRASAH/SEKOLAH



A. KONSEP PERENCANAAN MADRASAH/SEKOLAH

Perencanaan madrasah/sekolah bukanlah istilah yang asing. Secara sederhana, istilah ini merupakan padanan dari rencana pengembangan sekolah (RPS) atau dalam bahasa Inggris disebut sebagai *school development planning.* Selain dua padanan tersebut ada yang menyebutnya dengan rencana kerja madrasah/sekolah (RKM/S).

Madrasah/sekolah sebaga suatu lembaga/institusi mempunyai satu tujuan atau lebih. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, perlu disusun rencana strategis dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Cara pencapaiannya dilakukan dengan berbagai perencanaan dan program kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Madrasah/Sekolah (RKM/S).



Gambar kegiatan Workshop Penyusunan Rencana Kerja Madrasah/Sekolah (RKSM/S)
(Sumber: *www.persistarogong.com)*

Rencana pengembangan madrasah/sekolah merupakan rencana komprehensif yang didesain oleh sekolah/madrasah dalam melakukan perubahan dalam bentuk fisik dan nonfisik untuk meng-*upgrade* mutu layanan madrasah/sekolah. Dapat dikatakan, RPS adalah peta perubahan dari satu keadaan ke keadaan lain yang lebih meningkat dalam masa 5 tahun selanjutnya (Siswanto, 2011: 70).

Jika Anda perhatikan definisi tersebut, dalam rencana pengembangan madrasah/sekolah adanya unsur peningkatan. Mengapa? Perubahan ke arah yang lebih baik adalah sebuah peningkatan. Misalnya, dari mutu layanan kurang baik kepada yang lebih baik, bukankah itu sebuah perubahan/peningkatan. Dan hal ini bisa terjadi jika ada interaksi dari sekolah/madrasah sebagai institusi dan masyarakat selaku "pemantau". Harus ada harmonisasi antara *input* dan proses, jika perencanaan sekolah ingin mencapai tarafkesempurnaan.

Sudah maklum, dalam lingkup manajemen bahwa semuanya diawali dari sebuah perencanaan (*planning*). Hal ini sebagaimana difatwakan oleh Daft (1988), bahwa ketika perencanaan dapat disetting sebaik mungkin, maka fungsi manajemen yang lain akan *kelar.*

Inti dari perencanaan adalah pentakrifan ke mana sebuah organisasi akan mengarah di masa depan dan bagaimana sampai pada muara bernama "tujuan". Dengan makna lain, perencanaan berarti pendefinisian tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan pembuatan keputusan mengenai tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan itu. Sedangkan rencana (*plan*) adalah hasil dari proses perencanaan yang berupa sebuah cetak biru (*blueprint*) mengenai alokasi sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam pengertian tersebut, tujuan dan alokasi sumber daya merupakan dua kata kunci dalam sebuah rencana. Tujuan (*goal*) dapat diartikan sebagai kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Dalam organisasi, tujuan ini terdiri dari beberapa jenis dan tingkatan. Tujuan pada tingkat yang tertinggi disebut dengan tujuan strategis (*strategic goal*), kemudian berturut-turut di bawahnya dijabarkan menjadi tujuan taktis (*tactical objective*) kemudian tujuan operasional (*operational objective*). Tujuan strategis merupakan tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang, sedangkan tujuan taktis dan tujuan operasional adalah tujuan jangka pendek yang berupa sasaran-sasaran yang terukur.

Perencanaan pengembangan sekolah (*school development planning*) merupakan proses pengembangan sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja sebuah sekolah secara berkesinambungan. Perbedaan pokok rencana pengembangan dengan rencana lainnya terletak pada tujuan. Sedangkan hierarki tujuan dan rencana sebagaimana telah diuraikan di atas juga berlaku dalam rencana pengembangan.

Dengan adanya rencana pengembangan madrasah/sekolah yang jelas, maka semua pihak yang berkepentingan– orang tua, guru pegawai madrasah/sekolah, komite madrasah/sekolah, warga di

sekitar madrasah/sekolah dan kepala madrasah/sekolah sendiri– akan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh madrasah/sekolah, apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki keadaan madrasah/ sekolah, maksud dan tujuan kegiatan yang akan dilakukan selama beberapa tahun yang akan datang.

B. LANDASAN HUKUM RPS MADRASAH/SEKOLAH

RPS yang disusun oleh madrasah/sekolah memiliki landasan hukum yang kokoh, yang meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 4 (Pengelolaan Dana Pendidikan berdasarkan prinsip pemerataan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik).
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
3. PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 53 (Setiap satuan pendidikan dikelola berdasarkan rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan untuk jangka waktu 4 tahun),
4. Permendiknas 19 Tahun 2007 tentang Standar Manajemen Pendidikan. Madrasah/sekolah menyusun rencana kerja tahunan jangka menengah (RKJM), rencana kerja tahunan (RKT) dituangkan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAS/M) yang dilaksanakan atas dasar RKJM. RKJM/T disahkan oleh rapat Komite Pendidikan setelah mempertimbangkan musyawarah Komite Madrasah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

C. PRINSIP RENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH / SEKOLAH

Proses penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/ Sekolah di sekolah pada prinsipnya disusun dengan berkolaborasi antara pimpinan sekolah dan guru bersama pihak terkait dengan sekolah, misalnya Komite

madrasah, pemuka masyarakat, dan tokoh lainnya yang ada perhatian ke madrasah/sekolah. Ini menandakan adanya perhatian yang baik dan peduli, ada simpati yang bisa mendatangkan kepedulian, sehingga orang tua siswa dan masyarakat akan gembira menyatakan supor atau donasi yang dibutuhkan madrasah. Ada beberapa kajian uraian dalam membuat perencanaan pengembangan madrasah seperti brikut ini:

1. Mengkaji secara bersama aspek visi-misi, harapan, dan realita (peserta didik, pendidik, tenaga Kependidikan, fasiitas, lingkungan madrasah, penduduk sekitar, orang tua siswa, dan lain-lainnya) yang dihadapi sehingga akan dapat diketahui faktor ketimpangan (perbandingan keinginan dengan realita).
2. Dari berbagai ketimpangan yang timbul, tim madrasah mengetahui faktor pemicunya, serta putuskan pilihan solusi masalah dengan tentatif atas dasar pemikiran yang melatarbelakanginya.
3. Dari berbagai pilihan solusi masalah, mesti dipilih pilihan yang lebih nyata, terjangkau, dan khusus berdasar kondisi madrasah. Pemakaian analisa SWOT (Strength, Weaknes, opportunity, dan threat), dipilih sebagai salah satu pilihan strategi walaupun tidak hanya satu strategi.
4. Dari banyak aktivitas yang timbul disebabkan solusi problema, ambillah yang paling penting. Jelaskan penyebanya apa, dan pilih sebagai pokok pertama dan utama dalam implementasinya. Setelah itu baru klasifiksikan tujuan jangka pendek, menengah, dan atau p anjang.
5. Untuk meraih kemudahan pengawasan program, membuat disain RAPBS dan RPS pada grafik yang fit dengan Tabel-tabel yang sudah diatur oleh panitia madrasah, berdasar daftar pokok aktifitas dan sesuai yang dibutuhkan.
6. Menjumlah pendanaan anggaran yang diperlukan untuk mecukupi semua aktivitas yang telah dicanangkan.

7. Dengan kebersamaan tim madrasah/sekolah mengkaji, berapa banyak dan asal muasal pemasukkan pendanaan yang didapatkan dari APBN (pusat dan Provinsi), APBD (provinsi dan kabupaten/kota, Komite Sekolah, Donatur, dan lainnya). Jika perencanaan biaya keluar dinyatakan lebih banyak daripada rencana yang didapatkan, dengan demikian sangat dibutuhkan dipelajari apa pemilihan pembiayaan lainnya.

D. TUJUAN PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Rencana pengembangan madrasah/sekolah disusun dengan tujuan untuk:

1. Menjamin agar perubahan tujuan madrasah/sekolah yang ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan risiko yang kecil;
2. Mendukung koordinasi antarpelaku madrasah/sekolah;
3. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antarpelaku madrasah/sekolah atau antara madrasah dengan Kementerian Agama dan/atau antara sekolah dan Dinas Pendidikan;
4. Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
5. Mengoptimalkan partisipasi warga madrasah/sekolah dan masyarakat;
6. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

E. MANFAAT RENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Rencana pengembangan sekolah bermanfaat untuk dijadikan sebagai:

1. Pedoman kerja (kerangka acuan) dalam pengembangan madrasah/sekolah;
2. Sarana untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan pengembangan madrasah/sekolah

3. Bahan acuan untuk mengidentifikasi dan mengajukan sumber daya pendidikan yang diperlukan.

F. TAHAP PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah melalui tiga tahapan, yaitu: Persiapan, Penyusunan rancana RPS/M, dan Pengesahan RPS/M. Berikut penjelasannya:

1. **Persiapan**

Sebelum menyusun rencana pengembangan sekolah, kepala madrasah/pimpinan sekolah dan guru beserta komite sekolah/madrasah membentuk tim untuk merumuskan RPS/M yang disebut dengan tim penyusun RPS/S. Tim ini harus terdiri dari orang-orang yang memiliki komitmen dan kemampuan untuk memunculkan ide-ide untuk pertumbuhan dan perkembangan masa depan madrasah/sekolah. Tim ini dikenal dengan tim inti, terdiri dari 6 orang, terdiri dari unsur kepala sekolah, wakil kepala madrasah/sekolah, guru, perwakilan TU/administrasi dan perwakilan komite madrasah/panitia sekolah. Setelah tim terbentuk, tim ini melakukan kegiatan yang meliputi menindaklanjuti pedoman kebijakan pendidikan, pengetahuan tentang pengembangan pendidikan, dan merumuskan rencana pengembangan sekolah/madrasah.

2. **Perumusan**

Perumusan rencana pengembangan sekolah dilakukan melalui 4 (empat) tahap sebagai berikut:

Tahap Kesatu: Identifikasi Tantangan

Tujuan tahap I ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan madrasah/sekolah, yaitu dengan cara melihat kondisi lingkungan yang melingkupi madrasah/sekolah, membandingkan antara "apa yang diinginkan (harapan)" dengan "apa yang ada saat ini" di madrasah/sekolah tersebut atau upaya dalam mempertahankan

suatu keberhasilan yang telah dicapai madrasah/sekolah. Identifikasi tantangan dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

a. Melakukan analisis lingkungan strategis
b. Menyusun profil madrasah/sekolah
c. Mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Tahap Kedua: Analisis Pemecahan Tantangan dan Rencana Strategis

Langkah-langkah dalam menganalisis tantangan adalah sebagai berikut:

a. Menentukan penyebab tantangan utama
b. Menentukan masalah/tantangan utama
c. Mendeskripsikan alternative pemecahan masalah/tantangan utama.
d. Kondisi madrasah/sekolah 4 (empat) tahun yang akan datang
e. Menetapkan sasaran.

Tahap Ketiga: Penyusunan Program

Dalam penyusunan program, ada 4 langkah yang perlu dilakukan, yaitu:

a. Menetapkan program
b. Menentukan indikator keberhasilan program
c. Menetapkan penanggung jawab program
d. Menyusun kegiatan dan jadwal kegiatan.

Tahap Keempat: Penyusunan Rencana Biaya

Pada tahap ini direncanakan jumlah total biaya/anggaran dan sumber-sumber pendanaan pada masing-masing program yang akan dikembangkan madrasah/sekolah dalam kurun waktu 4 (empat) tahun ke depan. Penetapan jumlah biaya/anggaran berdasarkan kondisi pendanaan madrasah/sekolah melalui penghitungan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis, dan jumlah sumber pendanaan, aturan-aturan dari sumber pendanaan dan

alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana.

3. **Pengesahan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah**

Setelah rencana pengembangan madrasah/sekolah (RPM/S) selesai disusun Oleh Tim Penyusunan Rencana Kerja Madrasah/Sekolah (TPRKM/S), rencana pengembangan madrasah/ sekolah dibahas bersama oleh kepala madrasah/sekolah, semua waka madrasah/sekolah, semua guru, perwakilan/tenaga administrasi dan siswa, yayasan (jika ada) dan komite madrasah/sekolah untuk dikaji ulang agar RPS yang telah disusun menjadi milik bersama dan sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya rencana pengembangan madrasah/sekolah yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh kepala madrasah/sekolah, komite madrasah/sekolah dan Kepala Kemenag c.q Kepala Mapenda Kab/Kota dan Dinas Pendidikan Kab/Kota. Akhirnya rencana pengembangan madrasah/sekolah yang telah disahkan disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di madrasah/sekolah.

G. HAL-HAL YANG PERLU DIKETAHUI PERENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH /SEKOLAH DALAM MENGANALISIS KONDISI STRATEGIS MADRASAH/SEKOLAH

Dalam analisis kondisi strategis madrasah/sekolah hal-hal yang perlu diperhatikan oleh Penyusun rencana pengembangan madrasah sekolah adalah: (1) Tantangan dunia pendidikan di Indonesia sehingga penyusunan rencana pengembangan madrasah sekolah merupakan salah satu upaya untuk ikut serta menjawab berbagai tantangan tersebut, (2) analisis strategis lingkungan madrasah/sekolah yang meliputi analisis lingkungan geografis, lingkungan demografis, lingkungan sosial ekonomi, lingkungan budaya, dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan serta regulasi pemerintah daerah.

Cara mendeskripsikan analisis strategis kondisi madrasah/sekolah dalam rencana pengembangan sekolah dapat dicermati dari contoh-contoh berikut:

1. **Tantangan dalam Dunia Pendidikan**

1.1. Tantangan Pendidikan di Indonesia

Selama ini penduduk Indonesia menghadapi beberapa tantangan pendidikan yang serius. Tantangan tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Globalisasi di bidang etika dan moral sebagai akibat dari kemajuan teknologi di bidang transportasi dan informasi. Siswa zaman sekarang sudah tidak asing lagi dengan berbagai sumber pesan pembelajaran, baik yang bersifat edukatif maupun non edukatif yang sulit dikendalikan, seperti film film porno atau CD. Televisi dengan parabola, komputer dengan internet dan telepon genggam dengan berbagai penyempurnaan. Sumber pesan pembelajaran yang sulit dikendalikan dapat mempengaruhi perubahan budaya, etika, dan moral siswa atau masyarakat. Orang yang awalnya merasa asing dan bahkan tabu terhadap model pakaian (*fashion)* dan hiburan (*fun*) atau film porno dan sadisme di televisi atau tabu dengan bacaan dan gambar porno di berbagai media, kemudian menjadi biasa-biasa saja (bebas). Munculnya sadisme, kekerasan, pemerkosaan, pembunuhan, dan sebagainya, dalam masyarakat kita itu dianggap berlebihan. Bahkan tidak mengherankan jika saat ini kita sering dihadapkan pada model kehidupan paling kontroversial yang dapat dialami sekaligus dan ditemukan pada satu orang, yaitu antara kesalahan dan kecerobohan, antara kebutuhan dan ketersediaan, antara korupsi dan dermawan, antara penjahat dan orang religious yang taat serta antara masjid dan pusat perbelanjaan, keduanya selalu berdampingan.
b. Rendahnya tingkat modal sosial. Inti dari modal sosial adalah sikap percaya. Menurut pengamatan awal para ahli, masyarakat Indonesia saat ini hampir berada pada titik *zero trust society* di bidang modal sosial, peringkat pertama di Asia, bahkan pada 2005 indeksnya naik menjadi 9,4.

c. Eskalasi konflik yang di satu sisi merupakan unsur dinamika sosial, namun di sisi lain juga mengancam kerukunan bahkan integrasi sosial, baik lokal, nasional, regional maupun internasional.
d. Masalah makro nasional dengan krisis multidimensi di bidang ekonomi, politik, moralitas, budaya, dan lainnya.
e. Penerapan globalisasi dan perdagangan bebas membuat persaingan alumni dalam pekerjaan semakin ketat.
f. Hasil survei internasional menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah dibandingkan negara tetangga.
g. Kesenjangan mutu pendidikan antar wilayah di Indonesia masih tinggi
h. Tingkat pengangguran lulusan sekolah/madrasah dan perguruan tinggi semakin meningkat.
i. Tenaga kerja asing meningkat, sedangkan Indoneseia tenaga kerjanya yang dikirim ke luar negeri umumnya tidak aktif.
j. Orang lebih memilih untuk belajar atau menyekolahkan anaknya ke luar negeri.
k. Peran madrasah/sekolah dan universitas dalam pembentukan masyarakat madani.

Berbagai masalah tersebut telah menjadi sebuah realitas yang harus dihadapi dan diselesaikan baik pada tingkat wacana maupun kebijakan aksi. Dalam lingkup ini sekolah/madrasah mau tidak mau terlibat di dalamnya bersama dengan kekuatan-kekuatan yang lain, seperti kekuatan keagamaan, sosial, politik, dan ekonomi pada umumnya. Karena itu, madrasah/sekolah harus mengembangkan gagasan-gagasan yang cerdas dan kreatif-inovatif dalam mengantisipasi berbagai tantangan tersebut di atas, misalnya melalui: (1) program unggulan dengan bilingual yang dipersiapkan menjadi program rintisan madrasah/sekolah bertaraf internasional, (2) program pendidikan agama berbasis *life integrated learning,* (3) pengembangan kurikulum Standar Nasional ditambah adaptasi dengan kurikulum negara anggota *Organization of Economic Cooperation Development* (OECD) dan olimpiade seperti IMO/ISO, (4) peningkatan pelayanan mutu proses pembelajaran dan manajemen berbasis ICT, dan (5) pengembangan program kecakapan hidup (*life skill*).

1.2. Tantangan Madrasah/Sekolah pada Umumnya

Dalam sosialisasi kebijakan tentang Pembinaan dan Peningkatan Mutu Madrasah Pada Rapat Koordinasi Pengembangan Kurikulum Madrasah tanggal 14-16 November 2007, di Cisarua, Bogor, Dirjen Pendidikan Islam menyatakan adanya beberapa tantangan yang dihadapi oleh madrasah baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dari segi internal tantangan yang dihadapi adalah menyangkut:

a. Mutu; penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah umumnya belum dapat melahirkan lulusan yang berkualitas.
b. Pendidik; sebagian besar tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah belum berkualifikasi sesuai dengan tuntutan perundang-undangan
c. Kurikulum; sebagian besar madrasah belum dapat mengimplementasikan standar isi dan belum sepenuhnya dapat mencapai standar kompetensi lulusan minimal. Persentase lulus ujian nasional cukup menggembirakan

kurang lebih 92%, tetapi perolehan nilai rata-rata masih rendah.

d. Manajemen penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah umumnya belum dikelola dengan manajemen yang profesional.
e. Sarana prasarana belum memadainya sarana dan prasarana pada sebagian besar madrasah.

Secara *eksternal*, tantangan yang dihadapi madrasah secara khusus adalah menyangkut persepsi masyarakat dan pemerintah yang cenderung diskriminatif, sehingga madrasah kurang mendapatkan perhatian, termasuk dalam penyediaan anggaran bahkan ada yang menganggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua setelah sekolah.

Untuk menjawab tantangan tantangan tersebut, madrasah harus berusaha semaksimal dan seoptimal mungkin untuk memenuhi hal-hal berikut: *pertama*, meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan dengan indikator-indikator: (1) siswa dapat berprestasi dalam menempuh ujian nasional dan lulus dari madrasah dan predikat minimal baik sehingga mereka dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan satuan pendidikan yang unggul, (2) meningkatnya jumlah siswa yang berprestasi di bidang akademik terutama dalam mengikuti olimpiade serta bidang non akademik (seperti olahraga, seni, dan sebagainya) pada tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan atau nasional bahkan internasional, (3) lulusan madrasah dapat berkompetensi dengan lulusan sekolah, (4) lulusan madrasah dapat memenuhi harapan *stakeholders,* dapat memenuhi harapan dan kebutuhan orang tua, masyarakat, dunia kerja, pemerintah dan sebagainya. *Kedua*, mencapai dan/atau secara bertahap mampu melampaui 8 Standar Nasional Pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. *Ketiga*, mengembangkan program-program unggulan yang dapat meningkatkan citra madrasah di kalangan masyarakat maupun pemerintah.

2. Analisis strategis lingkungan madrasah/sekolah

Dalam analisis strategis lingkungan madrasah/sekolah, penanggung jawab rencana pengembangan madrasah/sekolah secara khusus harus mengamati dan mempelajari lingkungan strategis madrasah/sekolah. Lingkungan ini meliputi setting geografis, setting demografis, setting sosial ekonomi, serta lingkungan sekitar Madrasah/sekolah masyarakat, serta orang tua siswa madrasah/sekolah tersebut, budaya masyarakat, peraturan pemerintah daerah yang berlaku. Ini mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan dan peningkatan mutu madrasah/sekolah. Oleh karena itu, setelah menganalisis kondisi lingkungan di setiap sekolah, perlu dijelaskan secara lebih rinci permasalahan dan pengaruhnya terhadap perkembangan pertumbuhan sekolah tersebut**.** Contoh analisis strategis lingkungan madrasah/sekolah adalah sebagai berikut ini :

2.1. Lingkungan Geografis

Madrasah/Sekolah……berada di jalan……..Desa/Kelurahan…….. Kecamatan……Kota/Kabupaten……..Sumatera Barat. Madrasah/Sekolah ini memiliki letak geografis yang strategis, karena terletak di jalan raya yang dilalui oleh angkutan kota/desa dari……..ke……., sehingga anak-anak yang berada di desa/kelurahan……..kecamatan……..dapat menempuh perjalanan ke madrasah/sekolah ini dengan……..

Dengan bantuan sarana transportasi yang relatif sederhana dan publikasi madrasah/sekolah yang relatif tersebar luas dan merata di sekitarnya, madrasah/sekolah tersebut diminati oleh anak-anak dalam radius 2 km. sebanyak…..%, radius > 2 – 5 km sebanyak….%, radis > 5 – 8 km sebanyak ….%, dan radius > 8 km sebanyak….%. Adanya kondisi geografis yang cukup strategis ini menyebabkan para peminat semakin meningkat. Jika pada tahun 2007/2008 para peminat madrasah/sekolah ini berasal dari masyarakat desa/kelurahan……kecamatan……..dengan radius…….km, terutama dari desa/kelurahan…… kecamatan……..dan desa/kelurahan……kecamatan……

Bertolak dari data tersebut, madrasah/sekolah ternyata telah diminati oleh para siswa yang berasal dari daerah yang jauh dari madrasah/sekolah dengan radius…..km. Hal ini perlu dilacak apa sebenarnya pandangan dan kebutuhan mereka terhadap madrasah/sekolah, sehingga madrasah/sekolah dapat memberikan dan meningkatkan layanannya yang terbaik terhadsap kebutuhan mereka. Dalam analisis ke depan berdasarkan letak geografisnya madrasah/sekolah ini akan menjadi madrasah/sekolah tujuan dari beberapa daerah, terutama dari……, ……, ……, dan ……dengan radius sekitar….. s.d. ……km. Apalagi madrasah/sekolah akan mengembangkan program-program unggulan yang memiliki karakteristik sendiri dibandingkan dengan madrasah/sekolah yang ada di daerah……, maka madrasah/sekolah tentunya akan memiliki daya tarik tersendiri di hati masyarakat dan akan berkembang secara cepat menjadi madrasah/sekolah yang sangat ideal pada periode mendatang.

2.2. Lingkungan Demografis

Jumlah penduduk di Kecamatan……..sebanyak……..orang, yang terdiri atas……..Kepala Keluarga. Dari sejumalah kepala keluarga tersebut, sekitar…….% beragama Islam. Sedangkan jumlah penduduk desa/kelurahan……..kecamatan (di mana madrasah ini berada)……sebanyak……orang, yang terdiri atas……..kepala keluarga. Dilihat dari latar belakang agamanya, jumlah penduduk agama Islam sebanyak…..%, agama Kristen…..%, agama Katolik……%, agama Hindu……%, agama Buddha……%, dan lainnya…..%. Kondisi ini merupakan modal dasar bagi pengembangan madrasah/sekolah di masa mendatang.

Dalam kaitannya dengan pendidikan, pertumbuhan penduduk yang sangat cepat dan cenderung tak terkendali, menjadikan masalah tersendiri dalam pengembangan proses pendidikan di desa/kelurahan……..kecamatan…….. baik menyangkut angka partisipasi kotor maupun angka partisipasi murni. Jumlah anak usia sekolah/madrasah jenjang……di kecamatan……..sebanyak……dan jumlah madrasah/sekolah

jenjang…….sebanyak…….baik negeri maupun swasta. Di desa/kelurahan……..kecamatan……..terdapat……

Masalah pendidikan di kecamatan……..kabupaten/ kota……..menjadi masalah yang sangat penting dari segi kualitas maupun dari segi kuantitasnya. Penuntasan wajib belajar 12 tahun masih menjadi sesuatu yang harus dicapai. Karena itu madrasah/sekolah harus berperan aktif dalam menuntaskan wajib belajar tersebut, dan mampu memasarkan atau memublikasikan dirinya ke berbagai pihak agar dapat menjaring peminat-peminat yang lebih selektif dan kompetitif.

2.3. Lingkungan Sosial Ekonomi

Berdasarkan kehidupan sosial ekonomi mata pencaharian kecamatan……..Kota/kabupaten…….terdiri atas pegawai negeri, pengusaha, nelayan, pedagang, buruh, dan…….rata-rata pendapat tergolong……..di kecamatan…….. kabupaten/ kota……..,…… % penduduknya sebagai pegawai negeri sipil,….. wiraswasta….%, bekerja pada sektor ……Sedangkan di madrasah/sekolah ini keadaan sosial ekonomi orang tua dapat digambarkan sebagai berikut:

Pekerjaan	Jumlah (%)	Penghasilan/bulan	Jumlah (%)	Kemampuan Rata-rata Menanggung Biaya Pendidikan Anaknya di Madr./Sek
Pegawai negeri		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	A. B. C. D.	…….s.d…….
TNI/Polri		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt.	A. B.	

		c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	C. D.	
Karyawan swasta		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	A. B. C. D.	
Petani		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	A. B. C. D.	
Pedagang		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	A. B. C. D.	
Nelayan		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. d. > 3t.	A. B. C. D.	
Lain-lain		a. 500 rb. – 1 jt. b. > 1 jt – 2 jt. c. > 2 jt. – 3 jt. > 3t.	A. B. C. D.	

Berdasarkan kondisi sosial ekonomi sebagaimana terungkap di atas, dapat ditegaskan bahwa penghasilan orang tua siswa per bulan pada kategori A sebanyak…..%, kategori B sebanyak….%, kategori C sebanyak…..%, kategori D sebanyak…. %. Sedangkan rata-rata kemampuan mereka menanggung biaya pendidikan anaknya di madrasah/sekolah adalah sekitar…….s.d……..Hal ini akan memiliki dampak dan pengaruh terhadap pengembangan madrasah/sekolah pada 4 tahun yang akan datang.

2.4. Lingkungan Budaya dan Apresiasi Masyarakat Terhadap Pendidikan

Masyarakat……..terdiri atas berbagai agama, etnis (suku), golongan dan sebagainya, dengan sendirinya menimbulkan budaya yang beraneka ragam. Namun di tengah-tengah budaya yang beraneka ragam tersebut madrasah/sekolah……. bisa eksis/tidak bisa eksis* (*coret yang tidak perlu*), karena madrasah mampu/tidak mampu* (*coret yang tidak perlu*) mengakomodasi berbagai perbedaan tersebut dan sudah/belum*) (*coret yang tidak perlu*) bisa beradaptasi dan saling menghargai serta menghormati antara satu dengan yang lainnya, sehingga konflik-konflik kebudayaan sering/tidak pernah*) (*coret yang tidak perlu*) terjadi di masyarakat tersebut.

Di sisi lain, di sekitar madrasah tersebut terdapat beberapa varian masyarakat dalam hal apreasiasinya terhadap pendidikan, yaitu:

1) Kelompok masyarakat yang tidak mempunyai kepedulian terhadap pendidikan. Kelompok masyarakat ini belum memahami pentingnya pendidikan, dan tidak mengetahui biaya dan harga pendidikan, sehingga meskipun anak-anak mereka ikut masuk madrasah, tetapi mereka tidak mengerti untuk apa bersekolah, apa perlunya, dan mengapa harus membayar macam-macam pungutan dana. Ketidakpedulian mereka terhadap pendidikan juga terlihat pada sikap mereka yang tidak prihatin terhadap anak-anak mereka yang *drop out,* tidak mau melanjutkan pendidikannya meskipun cukup memiliki kemampuan di bidang ekonomi. Bahkan kebutuhan alat-alat belajar anak, seperti pensil, penggaris, balpoin, buku, dan lain-lain, jarang dicukupi/dipenuhi. Jika ada iuran atau pungutan dana ini dan itu mereka merasa sangat keberatan meskipun mereka mampu membayarnya.
2) Kelompok masyarakat yang mengetahui pentingnya pendidikan tetapi tidak memahami tentang biaya dan harga pendidikan. Mereka selalu menginginkan anak-anak mereka masuk madrasah/sekolah dan melanjutkan

pendidikannya, tetapi mereka menginginkan pendidikan yang semurah-murahnya, yang dapat lulus dengan mudah dan murah, sedangkan masalah kualitas pendidikan anak tidak menjadi perhatian mereka. Mereka lebih senang memilih nadrasah/sekolah yang murah meriah meskipun tidak jelas kualitasnya daripada memasukkan anak-anak mereka ke madrasah/sekolah yang mahal dan lebih baik kualitasnya meskipun mereka mampu membayarnya. Masyarakat semacam ini agaknya lebih mendahulukan kebutuhan-kebutuhan mereka yang sekunder daripada mengeluarkan biaya untuk pendidikan anak.

3) Kelompok masyarakat yang mengetahui pentingnya pendidikan dan memahami tentang biaya dan harga pendidikan. Mereka berusaha memasukkan anak-anak mereka ke madrasah/sekolah yang dinilai berkualitas dan berharap untuk bisa melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Mereka bersedia memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak mereka baik biaya madrasah/sekolah maupun alat-alat yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan belajar anak meskipun dengan jalan mengorbankan kebutuhan-kebutuhan lain yang dinilai kurang penting dan belum mendesak. Madrasah/sekolah yang menjadi pilihan dari kelompok ini pada umumnya dapat memperoleh dukungan dana yang cukup lumayan dari masyarakat, guna meningkatkan kesejahteraan para guru dan memenuhi sarana/fasilitas penting yang diperlukan madrasah/sekolah.
4) Kelompok masyarakat yang memandang pendidikan anak-anak mereka sebagai salah satu kebutuhan pokok dalam hidupnya. Mereka memperhatikan pendidikan anaknya sebagaimana perhatian mereka terhadap kebutuhan-kebutuhan pokok lainnya seperti sandang, pangan, dan papan. Bahkan pengeluaran biaya pendidikan memperoleh perhatian yang lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan pokok lainnya. Kelompok masyarakat semacam ini biasanya bersikap selektif dan berusaha memasukkan anak-anak mereka ke madrasah/sekolah yang unggul

meskipun harus mengeluarkan biaya yang mahal, karena mereka merasa bahagia apabila anak-anak mereka dapat memperoleh layanan pendidikan yang *excellent* (unggul). Madrasah/sekolah yang menjadi pilihan kelompok masyarakat semacam ini pada umumnya tidak merasa kesulitan dengan memperoleh biaya guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan melengkapi berbagai sarana/prasarana pendidikan.

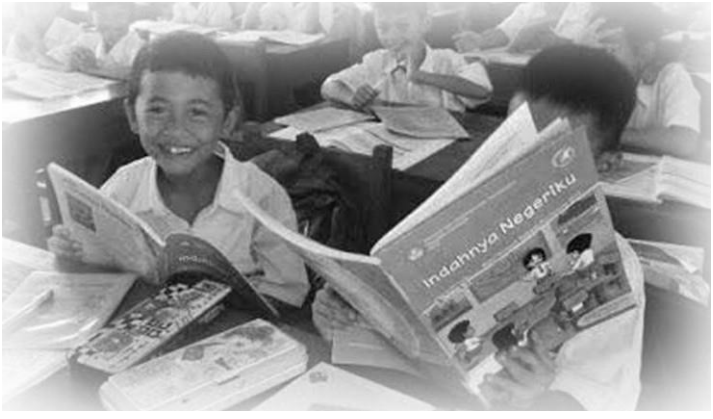
Dilihat dari keempat varian kelompok masyarakat tersebut di atas, madrasah/sekolah …… ..lebih (….%) dimasuki oleh kelompok masyarakat ……., sedangkan kelompok masyarakat ……. sebanyak…….%, kelompok masyarakat ……. sebanyak… ..%. Dengan demikian, madrasah/sekolah perlu melakukan sosialisasi program-program yang dikembangkannya dan berusaha untuk memberikan pemahaman yang relatif intensif terhadap mereka akan pentingnya pendidikan dan peningkatan kualitas SDM di Indonesia, sehingga secara bertahap kelompok varian masyarakat pertama dan kedua meningkat menjadi kelompok varian masyarakat yang ketiga dan keempat.

2.5. Regulasi Pemerintah Daerah

Pada tahun 2009, dalam rangka menyongsong era globalisasi dan AFTA 2010, pemerintah daerah…….. merencanakan……..sebagai daerah……yang mengembangkan potensi-potensi historis, kelautan, pertanian, seni budaya daerah, ……..sebagai penopang pengembangan tersebut.

Sejak tanggal……..,Kota/Kabupaten…….. merencanakan……sebagai Kota……..Pencanangan ini memacu semua komponen untuk serta-merta dan senantiasa untuk meningkatkan pembangunan di bidang pendidikan. Dengan adanya kebijakan pemerintah semacam ini, maka dampaknya bagi madrasah/sekolah adalah……

BAB 2
MENGELOLA PROGRAM PEMBELAJARAN



Perlu didudukkan dahulu bahwa yang dimaksud dengan "mengelola program pembelajaran" di sini adalah istilah lain dari "manajemen pembelajaran". Oleh karena itu, pada bab ini penulis akan membahas tentang konsep manajemen pembelajaran dan konsep pembelajaran.

A. KONSEP MANAJEMEN PEMBELAJARAN

Pembelajaran merupakan kegiatan yang di dalam implementasinya melibatkan guru dan peserta didik. Manajemen pembelajaran menurut Ambarita (2006) adalah kemampuan guru/pengelola untuk menggunakan sumber daya yang ada melalui kegiatan menciptakan dan meningkatkan kerjasama, sehingga tercipta pembelajaran di antara mereka untuk mencapai tujuan pendidikan di kelas efektif dan efisien. Sedangkan Arsiansyah (2011) membagi

manajemen pembelajaran dalam arti luas dan sempit. Dalam arti luas berisi proses kegiatan mengelola bagaimana membelajaran si pembelajar dengan kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan penilaian pelaksanaan pembelajaran agar mencapai hasil belajar yang efektif.

Dari dua pandangan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pembelajaran adalah aktivitas yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan penilaian pelaksanaan pembelajaran agar mencapai hasil belajar yang efektif.

Menegaskan kedua definisi di atas, Muslich (2007) secara teknis mengatakan bahwa pelaksanaan aktivitas pembelajaran mencakup beberapa hal, yakni pengelolaan (manajemen) tempat belajar/ruang kelas, pengelolaan siswa, pengelolaan sumber belajar, dan pengelolaan perilaku mengajar.

1. Pengelolaan Tempat Belajar

Ternpat belajar seperti ruang kelas yang menarik merupakan hal yang sangat disarankan dalam PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan). Pengelolaan ternpat belajar meliputi pengelolaan beberapa objek/benda yang ada ada ruang belajar seperti meja, kursi, pajangan hasil karya siswa, perabotan sekolah, atau sumber belajar yang ada di dalam kelas.



Gambar 2. Ruang belajar yang menarik dan menyenangkan berbentuk huruf U (sumber: *aditriasmara.com)*

Ruang belajar hendaknya ditata sedemikian rupa sehingga memenuhi kriteria berikut:

a. Menarik bagi siswa;
b. Memudahkan mobilitas guru dan siswa;
c. Memudahkan interaksi guru dan siswa atau siswa-siswa;
d. Memudahkan akses ke sumber lain/alat bantu belajar, dan
e. Memudahkan kegiatan bervariasi.

2. Pengelolaan Bahan Belajar

Dalam mengelola bahan pelajaran, guru perlu merencanakan tugas dan alat belajar yang menantang, pemberian umpan balik, dan penyedia program penilaian yang memungkinkan semua siswa mampu mendemonstrasikan kinerja sebagai hasil belajar. Dalam pengelolaan bahan pelajaran guru hendaknya mempunyai kemampuan mendesain pertanyaan produktif dan mampu menyajikan pertanyaan sehingga memungkinkan semua siswa terlibat, baik secara psikis maupun fisik.

Menurut Muslich (2007: 57) ada beberapa strategi yang perlu dikuasai oleh guru dalam pengelolaan bahan pelajaran, yaitu sebagai berikut:

a. Menyediakan Pertanyaan yang Mendorong Siswa Berpikir dan Berproduksi

Salah satu tujuan mengajar adalah mengembangkan potensi peserta didik/siswa untuk berpikir, maka tujuan bertanya hendaknya lebih pada menstimulus siswa berpikir. Menstimulus siswa berpikir dalam arti merangsang siswa menggunakan gagasan sendiri dalam menjawabnya, bukan mengulang gagasan yang sudah dikemukakan guru. Pertanyaan hendaknya dirumuskan sedemikian rupa sehingga siswa melakukan kegiatan meramal (prediksi), mengamati (observasi), menilai diri/karya sendiri (introspeksi), atau menemukan pola/hubungan.

b. Menyediakan Umpan Balik Bermakna

Umpan balik yang bermakna adalah respons atau reaksi guru terhadap perilaku, proses, atau hasil kerja siswa. Umpan balik yang bersifat memvonis menjadikan siswa tergantung pada guru, sehingga mereka tidak dapat atau tidak berani memutuskan/menilai sendiri apa yang dilakukannya. Sedangkan umpan balik yang tidak memvonis siswa, siswa merasa dihargai, dapat berpikir, dan bertanggung jawab untuk menilai gagasan sendiri.

c. Penyediaan Program Pembelajaran yang Mendorong Semua Siswa Melakukan Unjuk Kerja

Menilai adalah menghimpun informasi tentang kemajuan belajar siswa tentang apa yang dikuasai dan belum dikuasainya. Informasi tersebut dibutuhkan agar guru dapat menentukan tugas/kegiatan atau bantuan apa yang perlu diberikan berikutnya kepada siswa agar pengetahuan, kemampuan, dan sikap mereka lebih berkembang lagi.

3. Pengelolaan Kegiatan dan Waktu

Kegiatan pembelajaran yang diterapkan guru perlu disiasati sedemikian rupa sehingga sesuai dengan tingkat kemampuan siswa. Menurut Muslich (2007: 74), "…idealnya kegiatan pembelajaran untuk siswa pandai harus berbeda dengan siswa yang kemampuannya sedang atau kurang, walaupun untuk memahami satu jenis konsep yang sama. Dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran, teknik bertanya, penyediaan umpan balik yang bermakna, penilaian yang mendorong siswa berkinerja juga menentukan keberhasilan pembelajaran.

Waktu pembelajaran juga dikelola, karena pada rata-rata 10 menit pertama (waktu prima-1) siswa cenderung dapat mengingat informasi yang diterima. Demikian juga informasi yang diterima pada rata-rata 10 menit terakhir dari suatu episode belajar (waktu prima-2), sedangkan informasi di antara itu cenderung terlupakan. Oleh karena itu, pada menit di tengah siswa harus melakukan kegiatan langsung.

4. Pengelolaan Siswa

Dalam rangka mengembangkan kemampuan individual dan sosial, pengaturan siswa dalam belajar hendaknya berganti-ganti antara belajar secara perseorangan, berpasangan, dan berkelompok. Pengaturan ini tentu disesuaikan dengan karakteristik bahan ajar yang akan dipelajari. Oleh karena itu mereka belajar secara berpasangan terutama berkelompok, guru harus mendorong tiap siswa untuk berperan serta dalam kelompok tersebut. Memita siswa yang tidak aktif untuk memberikan pendapat terhadap pendapat

siswa lain atau melaporkan hasil kerja kelompok, merupakan contoh mendorong siswa tersebut.

5. Pengelolaan Sumber Belajar

Dalam mengelola sumber belajar sebaiknya guru mempertimbangkan sumber daya yang ada di sekolah dan mempertimbangkan sumber daya yang ada di sekolah dan melibatkan orang-orang yang ada di dalam sistem sekolah tersebut. Pemanfaatan sumber dari lingkungan sekitar diperlukan dalam upaya menjadikan sekolah sebagai bagian integral dari masyarakat setempat.

6. Pengelolaan Perilaku Mengajar

Merasa tersinggung, terhina, terancam, atau diremehkan adalah contoh perasaan yang mengganggu otak siswa. Oleh karena itu, guru harus mendengarkan siswa, menghormati mereka, mengembangkan kepercayaan diri siswa, menawarkan tantangan, dan menciptakan suasana di mana mereka tidak takut membuat kesalahan bagi siswa.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa dalam melakukan aktivitas pembelajaran guru harus melakukan aktivitas pengelolaan pembelajaran agar kegiatan pembelajaran di dalam kelas berjalan dengan baik.

B. MANAJEMEN PROGRAM PEMBELAJARAN

1. Perencanaan Program Pembelajaran

Menurut Sagala (2007), perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan dan upaya yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Sedangkan Madjid (2007: 17) mengartikan perencanaan sebagai penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan dan metode pengajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Dari pengertian di atas terungkap bahwa dalam perencanaan diawali dengan adanya target atau tujuan atau hasil yang harus dicapai, yang selanjutnya berdasarkan penetapan target tersebut terpikirkan bagaimana cara mencapainya. Dalam perencanaan program pembelajaran jelas bahwa tujuan dari proses pembelajaran adalah adanya perubahan peserta didik, baik aspek kognitif, aspek apektif, maupun aspek psikomotoriknya.

Konteks perencanaan program pembelajaran menuntut seorang guru untuk memiliki berbagai persiapan mengajar dengan cermat, efektif, dan efisien. Pelajaran yang tidak dipersiapkan secara tidak langsung merupakan bentuk inkonsistensi pengajaran professional. Ini juga dapat mempengaruhi perkembangan belajar siswa, dan juga dapat menyebabkan penyimpangan dan pencapaian tujuan pembelajaran yang tidak diharapkan.

Sanjaya (2008:24) menegaskan bahwa setiap perencanaan minimal harus memiliki empat unsur berikut:

1) Adanya tujuan yang harus dicapai;
2) Adanya strategi untuk mencapai tujuan;
3) Sumber daya yang dapat mendukung yang meliputi penetapan sarana dan prasarana yang diperlukan, anggaran biaya dan sumber daya lainnya; dan
4) Implementasi keputusan.

Membuat perencanaan program pembelajaran merupakan hal yang sangat urgen bagi guru, karena dalam hal melaksanakan pembelajaran di sekolah dibatasi oleh adanya kurikulum, waktu yang ketat dan tujuan yang telah ditentukan secara nasional. Sehingga dalam penyusunan perencanaan ini, guru perlu menganalisis tujuan pembelajaran, bahan belajar, dan strategi pembelajaran yang harus ditetapkan.

Perencanaan program pembelajaran menganut beberapa prinsip sebagaimana dikemukakan oleh Sagala (2007:142) yaitu:

a) menetapkan apa yang mau dilakukan oleh guru, kapan dan bagaimana cara melakukannya dalam implementasi pembelajaran;

b) membatasi sasaran atau dasar tujuan instruksional khusus dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai hasil yang maksimal melalui proses penentuan target pembelajaran;
c) mengumpulkan dan menganalisis informasi yang penting untuk mendukung kegiatan pembelajaran;
d) mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pihak-pihak berkepentingan.

Dalam perspektif Sanjaya (2008:31-33) perencanaan program pembelajaran dibutuhkan disebabkan oleh beberapa hal berikut:

a) Pembelajaran adalah proses yang bertujuan, sesederhana apa pun proses pembelajaran yang dibangun oleh guru, prosesnya diarahkan untuk mencapai tujuan.
b) Pembelajaran adalah proses kerja sama, karena pembelajaran minimal akan melibatkan guru dan peserta didik untuk mencapai pembelajaran yang efektif dalam proses pembelajaran guru dan peserta bekerja sama secara harmonis. Guru merencanakan apa yang harus dilakukan oleh peserta didik juga merencanakan apa yang sebaiknya diperankan oleh dirinya sebagai pengelola pembelajaran.
c) Proses pembelajaran adalah proses yang kompleks, di mana proses pembelajaran adalah perubahan perilaku peserta didik yang merupakan organisme yang unik yang sedang berkembang.
d) Proses pembelajaran akan efektif manakala memanfaatkan berbagai sarana dan prasarana yang tersedia termasuk memanfaatkan berbagai sumber belajar.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa perencanaan pembelajaran merupakan proses yang agak kompleks dan tidak mudah yang akan menjadi pedoman dalam kinerja hasil pembelajaran.

Perencanaan program pembelajaran juga dapat disebut sebagai langkah persiapan awal sebelum proses pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, perencanaan program pembelajaran yang dilaksanakan dengan baik dan benar akan berdampak pada pencapaian peningkatan kualitas peserta didik.

2. Pelaksanaan Program Pembelajaran

Pelaksanaan bimbingan belajar merupakan pelaksanaan dari apa yang direncanakan dalam bimbingan belajar yang sebelumnya dilaksanakan oleh guru. Pelaksanaan program pembelajaran menurut Hamalik (2006:42) adalah proses penerapan ide, konsep, pedoman atau inovasi berupa langkah-langkah praktis untuk membawa perubahan pengetahuan, keterampilan dan nilai, serta sikap. Implementasi adalah proses di antaranya terkait dengan perubahan perilaku ke arah yang direncanakan, dalam tahapan, setiap momen, hingga mengatasi rintangan yang terjadi. Oleh karena itu, guru harus mampu mengajar semua siswanya setelah program agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dalam pelaksanaan pembelajaran secara global ada tiga kegiatan utama yang harus diperhatikan oleh guru yaitu kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

a) Kegiatan Pendahuluan

Kegiatan pendahuluan dilakukan dengan mempersiapkan siswa dengan kondisi siap menerima pelajaran. Guru harus mampu mengkondisikan pembelajaran sesuai dengan topik yang diajarkan, sehingga interaksi pembelajaran yang terjadi dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik dan sungguh-sungguh. Kegiatan pendahuluan meliputi kemampuan guru mengelola kelas dengan baik, agar tercipta suasana belajar yang kondusif. Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan pendahuluan ini adalah mengajak siswa keluar dari keadaan mental pasifnya, memotivasi dan menikmati belajar berpartisipasi siswa, merangsang dan membangkitkan perasaan ingin mengetahui peserta siswa, menciptakan suasana belajar yang terbuka.

Menurut Mulyasa (2011:84), ada beberapa usaha yang harus dilakukan oleh guru dalam membuka pelajaran, antara lain:

1) Menghubungkan materi yang telah dipelajari dengan materi yang disajikan;
2) Menyampaikan tujuan yang akan dicapai dan garis besar materi yang akan dipelajari (dalam hal tertentu, tujuan bisa dirumuskan bersama peserta didik);
3) Menyampaikan langkah-langkah, kegiatan pembelajaranm dan tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan;
4) Mendayagunakan media dan sumber belajar sesuai dengan materi yang disajikan;
5) Mengajukan pertanyaan, baik untuk mengetahui pemahaman peserta didik terhadap pelajaran yang telah lalu maupun untuk menjaga kemampuan awal berkaitan dengan bahan ajar yang akan dipelajari.

b) Kegiatan Inti

Tingkatan program pembelajaran berikut merupakan kegiatan inti dengan berbagai komponen yang harus dikuasai guru sebagai *core skills*, antara lain:

a. Penguasaan materi pelajaran, meliputi sistematika dan kejelasan konsep;
b. Kemampuan menggunakan pendekatan dan metode pembelajaran yang relevan;
c. Kemampuan memilih dan menggunakan media pembelajaran sesuai dengan tujuan, isi mata pelajaran, tingkat prestasi siswa, dan kualitas media yang digunakan.

Dalam hal kegiatan inti juga guru mesti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang mesti melalui tiga proses, yaitu proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi. Dalam kegiatan eksplorasi, guru hendaknya: (a) melibatkan peserta didik untuk mencari informasi

yang luas dan dalam tentang topik/tema materi yang akan dipelajari dengan menerapkan prinsip *alam takambang jadi guru* dan belajar dari beragam sumber; (b) Menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar lain; (c) Memfasilitasi terjadinya interaksi antarpeserta didik serta antara peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya; (d) Melibatkan peserta didik secara aktif dalam setiap kegiatan pembelajaran; dan e) Memfasilitasi peserta didik melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan.

Dalam kegiatan elaborasi, guru: a) membiasakan peserta didik membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna; b) memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lain-lain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis; c) memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut; d) memfasilitasi peserta didik dalam pembelajaran kooperatif dan kolaboratif; e) memfasilitasi peserta didik berkompetisi secara sehat untuk meningkatkan prestasi belajar; f) memfasilitasi peserta didik membuat laporan eksplorasi yang dilakukan baik lisan maupun tertulis, secara individual maupun kelompok; g) memfasilitasi peserta didik untuk menyajikan variasi; kerja individual maupun kelompok; h) memfasilitasi peserta didik melakukan pameran, turnamen, festival, serta produk yang dihasilkan; i) memfasilitasi peserta didik.

Dalam kegiatan konfirmasi, pengajar (1) mengadakan *feedback* dan *reinforcement* secara lisan, tertulis, isyarat, maupun hadiah terhadap kesuksesan siswa, (2) mengadakan konfirmasi mengenai capaian eksplorasi dan elaborasi siswa dengan bermacam referensi, (3) menyediakan siswa melaksanakan refleksi untuk mendapatkan hasil pembelajaran yang telah dilaksanakan, (4) memudahkan siswa untuk mendapatkan hasil belajar yang berarti dalam memenuhi kemampuan dasar (*basic competency*).

c) Aktifitas Penutup

Aktifitas akhir dari proses pembelajaran adalah kegiatan akhir, dirancang untuk memberikan gambaran lengkap tentang apa yang

telah dipelajari oleh siswa, mengetahui kinerja belajar siswa dan tingkat keterampilan guru dalam pembelajaran.

Pada aktifitas penutup, pengajar:(1) bersama siswa dan/atau individual membikin resume/konklusi materi ajar; (2) melaksanakan evaluasi dan/atau refleksi berdasar aktifitas yang telah dilakukan dengan berurutan dan terencana;memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran; (3) perencanaan aktifitas berikutnya dengan *remedial learning,* kegiatan *enrichment teaching*, kegiatan bimbingan konseling dan/atau melaksanakan *feedback*, tugas pribadi ataupun bersama berdasarkan capaian belajar siswa; dan (4) meimplementasikan *learning plan* (perencanaan belajar) untuk pembelajaran selanjutnya.

Terlepas dari 3 aktifitas utama di atas, dalam menopang keberhasilan dan kesuksesan pengajaran, pengajar/guru diharapkan mengaplikasikan dan menggunakan strategi serta mengembangkan media pembelajaran yang akurat. Strategi belajar yang diimplementasikan pengajar dalam mencapai situasi dan jalannya pembelajaran supaya para siswa behasil meraih kemampuan inti atau sejumlah perangkat yang sudah ditentuka. Sehubungan ini ada banyak strategi/metoda belajar yang dapat ditentukan oleh seorang pengajar/guru. Penentuan strategi belajar itu sedapatnya diadaptasi berdasar suasana dan keadaan para pembelajar/siswa, beserta kekhasan tiap-tiap indikator dan kemampuan yang ingin diperoleh di semua mata pelajaran.

Berbagai jenis strategi/metoda belajar konvensional dan inkonvensional yang dapat diaplikasikan yaitu metoda caramah, tanya jawab, diskusi, *group learning*, inkuiri, dan diskoferi, *role playing*. Bisa juga dengan *module learning* atau pembelajaran modul. Semua strategi/metoda ini dapat diaplikasikan baik dalam lokal belajar maupun di luar ruang belajar.

Mengenai alat/sumber/media belajar dapat dipakai sebagai instrumen untuk membantu upaya implementasi penggunaan metoda belajar bertujuan kesuksesan proses perolehan tujuan belajar. Media belajar adalah

semua kanal/saluran yang menyampaikan informasi di antara *resouces* dan *receivers*. Berdasar uraian ini dapat dikemukakan bahwa media belajar merupakan intrumen baik dalam bentuk perangkat keras, mapun perangkat lunak yang dipakai sebagai *communication media* untuk peningkatan kegiatan pembelajaran.

Umumnya media pembelajaran itu diklasifikasikan kepada 3 macam yaitu *original media* (media asli) , misalnya masjid, pure, klenteng, gereja dan warisan budaya lainnya. Fungsi media itu untuk suatu pengajaran yakni menumbuhkan dorongan, membikin ide yang masih konseptual menjadi nyata, mencarikan solusi terhadap sekap-sekap lokal belajar, solusi terhadap diferensiasi pengalaman peserta didik, kemungkinan mengobservasi sasaran yang sangat mikro, alternatif pemilihan sasaran belajar yang beresiko/susah diperoleh, memakai informasi pembelajaran secara istikomah, menyamaikan *message* dengan simultan, menyampaikan kejadian yang sudah berlalu, menguatkan peminatan, mencarikan solusi terhadap sasaran majemuk, terlampau cepat atau lower, banyak atau sedikit.

Pada bagian utama pemerolehan kemampuan, aktifitas belajar mesti dirancang dan diimplementasikan secara tepat dan benar akhirnya pencapaian hasil optimal.

3. Evaluasi Program Pembelajaran

Kegiatan akhir dari proses pembelajaran adalah kegiatan akhir,

dikatakan menjadi untuk memberikan gambaran lengkap tentang apa yang telah dipelajari siswa, mengetahui kinerja belajar siswa dan tingkat keterampilan guru dalam proses pembelajaran. Ma ka perlu dilakukan proses evaluasi. Evaluasi atau penilaian merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan agar diketahui seberapa jauh ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan, begitu juga halnya berlaku dalam kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui pencapaian target program pembelajaran yang sedang berlangsung.

Evaluasi mengacu suatu proses untuk menentukan nilai sesuatu yang dievaluasi, sebagaimana dikemukakan Stufflebeam dalam Sukmadinata (2006:180), "*....educational evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternative".* Dari pendapat ini diketahui bahwa hakikat evaluasi adalah untuk memberikan informasi bagi kepentingan pengambilan keputusan.

Evaluasi program pembelajaran adalah evaluasi terhadap belajar-mengajar dan secara sistematik evaluasi ini diarahkan pada komponen-komponen sistem pembelajaran yang mencakup komponen *input* yakni perilaku awal (*entry behavior*) peserta didik. komponen input instrumental yakni:

> Kemampuan profesional guru dan atau tenaga kependidikan, komponen kurikulum (program studi, metode, media), komponen administratif (alat, waktu, dana), komponen proses (prosedur pelaksanaan pembelajaran), dan komponen *output* yakni hasil pembelajaran yang menandai ketercapaian tujuan pembelajaran (Hamalik, 1994:171)

Evaluasi sering pula dianggap sebagai kegiatan akhir dari suatu proses kegiatan, sebagaimana diungkapkan Miller (1985) dalam Sanjaya (2007:139), "*...evaluation is often considered to be final step in overral process".* Peserta didik dievaluasi setelah dia menyelesaikan suatu pembelajaran apakah dia telah tuntas/berhasil atau belum tuntas/perlu pengulangan. Evaluasi pencapaian hasil peserta didik sering dilakukan secara sumatif dan formatif.

Evaluasi formatif berhubungan dengan perbaikan bagian-bagian dalam suatu proses agar program yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal. Evaluasi formatif dilaksanakan selama proses berlangsung atau apabila kurikulum tersebut belum dianggap sebagai sesuatu yang final. Hasil penilaian formatif digunakan sebagai data pelengkap dalam penilaian akhir keseluruhan pelaksanaan pembelajaran. Adapun evaluasi sumatif digunakan untuk melihat keberhasilan suatu program yang direncanakan. Dilaksanakan oleh guru ketika selesai satu program pembelajaran yang menekankan pada kemampuan guru dalam proses pembelajaran, apakah materi yang disampaikan mampu diserap peserta didik, apakah metode yang digunakan sudah sesuai

dengan alur bahan ajar dan media yang digunakan guru dalam menyampaikan bahan ajar membantu pemahaman peserta didik terhadap penguasan materi hasilnya digunakan sebagai pertimbangan akhir terhadap keberhasilan pelaksanaan pembelajaran.

Banyak model yang dapat digunakan guru untuk memudahkan pelaksanaan evaluasi program pembelajaran, tergantung pada tujuan evaluasi, waktu dan biaya yang tersedia, serta tingkat kecermatan dan spesifikasi yang diinginkan dan maksud evaluasi yang dilaksanakan. Salah satu model evaluasi adalah evaluasi yang dikembangkan oleh Ralph Tyler yang disebut sebagai *black box* yang mana model ini menekankan pada tes awal dan tes akhir. Pendekatan yang digunakan Tyler (1949) yang ditempuh pada intinya ditempuh dalam tiga prosedur yaitu: (1) memulai dengan penentuan tujuan penilaian; (2) menentukan situasi di mana peserta didik mendapatkan kesempatan memperlihatkan perilaku yang berhubungan dengan tujuan; dan (3) menentukan alat evaluasi yang akan dipergunakan untuk mengukur perilaku peserta didik".

Model Tyler ini dianggap telah menguntungkan upaya evaluasi kurikulum dan pembelajaran, karena modelnya relatif mudah, rasional, dan sistematis untuk dipahami dan dilaksanakan.

C. PENDEKATAN MANAJEMEN (PENGELOLAAN) PROGRAM PEMBELAJARAN

Pendekatan pembelajaran kerap dimaknai sebagai orientasi yang dijadikan canel dalam memulai kegiatan pembelajaran. Pendekatan pembelajaran ini lebih cenderung pada teori-teori pembelajaran dari para ahli pendidikan. Pada prinsipnya ada dua pendekatan besar pembelajaran, yaitu: (1) *teacher centered approach* yakni sebuah pendekatan yang relatif sudah lama yang menjadikan guru pusat pembelajaran, dan (2) *student centered approach* yakni pendekatan yang menjadikan peserta didik sebagai subjek pembelajaran. Beberapa pendekatan yang berpusat pada peserta didik adalah pendekatan pembelajaran kontekstual, pemelajaran mencari bermakna, pembelajaran berbasis pengalaman, pembelajaran inkuiri dan pembelajaran kooperatif (Rukajat, 2018:26-27).

Untuk mencapai kesuksesan belajar peserta didik, setidaknya ada lima strategi yang perlu diaplikasikan pada rencana belajar di lokal belajar, yaitu strategi internalisasi nilai-nilai, pendekatan perkembangan moral kognitif, pendekatan analisis nilai, pendekatan klarifikasi nilai, dan pendekatan pembelajaran berbuat.

1. Pendekatan Penanaman Nilai

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang menekankah pada implementasi nilai-nilai sosial dalam diri peserta didik. Pendekatan ini sejatinya merupakan pendekatan tradisional yang banyak menuai kritik, karena dianggap terindoktrinasi, irrelavan lagi berdasar kemajuan demokratisasi. Strategi ini dievaluasi tidak memberikan keleluasan kepada anak dalam menentukan pilihannya sendiri secara bebas. Satu hal yang mesti dipahami adalah bahwa tiap tingkatan memiliki pilihan memutuskan *value*-nya masing-masing. Dengan hal ini mereka hendaknya diberikan keleluasaan dalam menentukan *value*-nya sendiri. Tapi lebih baik dari itu juga adalah hendaknya mereka dapat menjalankan proses sehingga dapat menemukan nilai-nilai pada mereka sendiri sesuai dengan tempat dan masanya.

2. Pendekatan Perkembangan Moral Kognitif

Pendekatan ini memotivasi peserta didik dapat berfikir ekstra soal-soal akhlak dan berpartisipasi membikin keputusan-keputusan tentang akhlak. Pendekatan ini lebih mengedepankan terwujudnya martabat akhlak mulia dalam mencapai capaian pembelajaran. Perkembangan moral/nilai pada pendekatan ini dipandang sebagai kemajuan level berpikir dalam membikin konsiderasi nilai moral, dari suatu level yang lebih kurang menuju sebuah level yang lebih tinggi. Sasaran yang ingin diraih dengan pendekatan ini ada 2 macam yakni: (1) memberikan bantuan kepada peserta didikdalam membuat konsiderasi yang lebih kompleks berasaskan value yang lebih tinggi; (2) memotivasi peserta didik memusyawarahkan logika pilihannya ketika menentuaannya nilai dan keberadaannya pada masalah moral ini.

Strategi yang bisa dipakai dalam mengaplikasikan pendekatan ini misalnya melaksanakan musyawarah kelompok dengan topik dilema moral, baik yang nyata maupun yang tidak nyata.

3. Pendekatan Analisa Value

Pendekatan ini menandai stresingnya pada perkembangan kompetensi peserta untuk bernalar logika, dengan cara menganalisis masalah yang berhubungan dengan nilai-nilai sosial. Jika dibandingkan dengan pendekatan perkembangan kognitif, salah satu perbedaan penting antara keduanya bahwa pendekatan analisis nilai lebih menekankan pada pembahasan masalah-masalah yang memuat nilai-nilai sosial. Adapun pendekatan perkembangan kognitif memberi penekanan pada dilema moral yang bersifat perseorangan. Pendekatan ini lebih menekankan agar siswa dapat menggunakan kemampuan berfikir logis dan ilmiah dalam menganalisis masalah sosial yang berhubungan dengan nilai tertentu. Selain itu, siswa dalam menggunakan proses berfikir rasional dan analitis dapat menghubungkan dan merumuskan konsep tentang nilai mereka.

4. Pendekatan Klarifikasi Nilai

Pendekatan ini memberi penekanan pada usaha membantu siswa dalam mengkaji perasaan dan perbuatannya sendiri, untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang nilai-nilai mereka sendiri. Pendekatan ini memberi penekanan pada nilai yang sesungguhnya dimiliki oleh seseorang. Bagi penganut pendekatan ini, nilai bersifat subjektif, ditentukan oleh seseorang berdasarkan kepada berbagai latar belakang pengalamannya sendiri, tidak ditentukan oleh faktor luar, seperti agama, masyarakat, dan sebagainya. Oleh karena itu, bagi penganut pendekatan ini, isi nilai tidak terlalu penting. Hal yang sangat dipentingkan dalam program pendidikan adalah mengembangkan keterampilan siswa dalam melakukan proses menilai.

Pendekatan jenis ini sangat dikritik oleh Kilpatrick bahwa pendekatan *value clarification* tidak tepat diberikan kepada anak-anak karena mereka belum mengenal dan mengetahui mana yang baik dan benar. Kesalahan terbesar terletak pada pemahaman dan keyakinan mereka tentang moral kebenaran. Artinya bahwa

kebenaran moral adalah relatif, moral baik atau buruk adalah tergantung bagaimana individu mendefenisikannya. Berhubung manusia bisa beragam latar belakang sosialnya maka nilai-nilai yang dianut juga sangat beragam, sehingga tidak ada kebenaran nilai yang dianggap absolut. Metode pendekatan *value clarification* memberikan

kebebasan kepada individu untuk mendefinisikan moral menurut keyakinan masingmasing, asalkan ada pembenarannya.

Metode pengajaran yang digunakan dalam Pendekatan Klarifikasi Nilai, harus memperhatikan faktor keadaan serta bahan pelajarannya yang relevan. Namun demikian, penggunaannya perlu hati-hati, supaya tidak membuka kesempatan bagi siswa, untuk memilih nilai-nilai yang bertentangan dengan nilai-nilai masyarakatnya, terutama nilai-nilai Agama yang ingin dibudayakan dan ditanamkan dalam diri mereka. Cara yang dapat digunakan dalam pendekatan ini diantaranya bermain peran, simulasi, analisis mendalam tentang nilai sendiri, aktivitas yang bertujuan mengembangkan sensitivitas, kegiatan di luar kelas, dan diskusi kelompok.

5. Pendekatan Pembelajaran Berbuat

Pendekatan pembelajaran berbuat memberi penekanan pada usaha memberikan kesempatan kepada siswa untuk melakukan perbuatanperbuatan moral, baik secara perseorangan maupun secara bersama-sama dalam suatu kelompok.

Berbagai pendekatan pendidikan nilai yang berkembang mempunyai aspek penekanan yang berbeda, serta mempunyai kekuatan dan kelemahan yang relatif berbeda pula. Berbagai metode pendidikan dan pengajaran yang digunakan oleh berbagai pendekatan pendidikan nilai yang berkembang dapat digunakan juga dalam pelaksanaan Pendidikan agama. Hal tersebut sejalan dengan proses pembelajarannya memadukan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.

D. MODEL MANAJEMEN PROGRAM PEMBELAJARAN

Melakukan manajemen (pengelolaan) terhadap program pembelajaran berarti melakukan suatu proses yang terkait dengan pembelajaran yang terus menerus sehingga terjadi perbaikan dalam pembelajaran. Perbaikan dalam pembelajaran ditandai dengan adanya usaha perbaikan program maupun perbaikan tingkahlaku pada diri siswa. Hal-hal yang perlu dikembangkana dalam

pembelajaran mengacu pada SK-KD meliputi; Silabus, Indikator, Materi pembelajaran, Strategi Pembelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan evaluasi pembelajaran.

Manajemen merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses efisien. Sedangkan pengembangan merupakan aktifitas yang terus menerus dalam rangka mencapai program yang diinginkan bisa berarti kualitas dan bisa juga secara kuantitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen program pembelajaran adalah usaha yang dilakukan secara sistematis dan terus menerus untuk memperbaiki program-program pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran yang ada mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada satuan pendidikan tersebut dengan syarat potensi yang sudah ada lebih memenuhi dari yang distandarkan.

Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan dalam pengembangan program pembelajajaran, berbagai model dapat dikembangkan dalam manajemen pembelajaran. Satu diantaranya adalah model *Dick and Carey* dengan langkah-langkah yaitu: mengembangkan tujuan pengajaran, melaksanakan analisis pengajaran, mengidentifikasi tingkah laku masukan dan karakteristik siswa, merumuskan tujuan performansi, mengembangkan butirbutir tes acuan patokan, mengembangkan strategi pengajaran, mengembangkan dan memilih material pengajaran, mendesain dan melaksankan evaluasi formatif, merevisi bahan pembelajaran dan yang terakhir adalah mendesain dan melaksanakan evaluasi sumatif.

Penggunaan model *Dick and Carey* dalam pengembangan program pembelajaran dimaksudkan agar (1) pada awal proses pembelajaran anak didik atau siswa dapat mengetahui dan mampu melakukan hal-hal yang berkaitan dengan materi pada akhir pelajaran, (2) adanya pertautan antara tiap komponen, khususnya antara strategi pembelajaran dan hasil pembelajaran yang dikehendaki, (3) menerapkan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan desain pembelajaran.

BAB 3
MENGELOLA KESISWAAN



Sumber: *pwmu.co*

Pengelolaan atau manajemen kesiswaan/peserta didik (selanjutnya disebut "manajemen peserta didik") eksistensinya sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan karena peserta didik merupakan subjek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu dan keterampilan. Kesuksesan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat bergantungdengan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik. Manajemen peserta didik merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari peserta didik itu masuk sampai dengan keluar dari suatu sekolah. manajemen peserta didik tidak semata pencatatan data kesiswaan tetapi meliputi aspek yang lebih luas yaitu dapat membantu upaya pertumbuhan anak melalui proses pendidikan di madrasah/sekolah.

Manajemen peserta didik bertujuan menata beragam kegiatan dalam bidang kesiswaan, kegiatan pembelajaran di sekolah lancar, tertib dan teratur. Beberapa ahli berpendapat bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah untuk menciptakan kondisi

lingkungan sekolah yang baik serta dapat belajar dengan tertib sehingga tercapai tujuan pengajaran yang efektif dan efisien.

Dalam pembinaan kesiswaan kepala madrasah/sekolah mempunyai peranan sentral, karena berfungsi sebagai manajer yang mampu menggerakkan sumber daya manusia lain secara optimal, serta penyediaan sarana prasarana yang memadai, di samping menciptakan suasana yang mendukung keberhasilan pembinaan kesiswaan. Oleh karena itu, kepala madrasah/sekolah menunjuk urusan Kesiswaan dan Pembina OSIS untuk membantu dalam merealisasikan pembinaan tersebut.

Pembina adalah guru yang diberi kepercayaan untuk membimbing menggerakkan serta mengatur program kegiatan. Oleh karena itu guru Pembina dituntut memiliki kemampuan untuk dapat menumbuhkan motivasi dalam mengikuti program ekstrakurikuler. Orang tua peserta didik merupakan mitra kerja yang sangat diperlukan guna terlaksananya kegiatan ini, bahkan dari orang tua peserta didik diharapkan dapat pula memberikan bimbingan, khususnya pada saat peserta didik berada di luar kelas/sekolah, baik di masyarakat maupun di dalam keluarga.

Dalam manajemen peserta didik meliputi beragam kegiatan yaitu: (1) Perencanaan terhadap peserta didik, (2) Pembinaan peserta didik; (3) Evaluasi peserta didik, dan (4) Mutasi peserta didik.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Istilah manajemen peserta didik/kesiswaan merupakan penggabungan dari kata "manajemen" dan kata "peserta didik". Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu *manus* dan *agree* yang berarti melakukan. Kata *manus* dan *agree* digabungkan menjadi *managere* yang artinya menangani. Kata *to manage* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja, yaitu pengelolaan. Sedangkan dalam bentuk kata benda yaitu *management.* Selanjutnya kata *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia dalam bentuk kata benda yaitu pengelolaan. Kata pengelolaan mengandung makna yang sangat umum sehingga dapat digunakan dalam segala

aspek aktivitas dan kehidupan manusia. Manusia diciptakan oleh Allah untuk menjadi khalifah di muka bumi sehingga manusia harus mampu mengelola taman tersebut dengan sebaik-baiknya.

Andrew F. Sikula sebagaimana dikutip Suwardi & Daryanto (2017) bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Dari pendapat di atas, pengertian Manajemen adalah suatu proses yang memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan/mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.

Pengertian Peserta Didik menurut ketentuan umum Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirin melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Abu Ahmadi (2001) mengartikan peserta didik sebagai sosok manusia sebagai individu/pribadi (manusia seutuhnya). Individu diartikan "orang yang tidak tergantung dari orang lain dalam arti benar-benar sorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri."

Jadi, peserta didik adalah orang atau individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh gurunya.

Secara sosiologi, peserta didik mempunyai kesamaan-kesamaan yang melahirkan konsekuensi kesamaan hak yang mereka punyai. Persamaan hak-hak yang dimiliki peserta didik kemudian melahirkan layanan pendidikan yang sama melalui sistem persekolahan (*schooling*). Dalam sistem demikian layanan yang diberikan diaksentuasikan pada kesamaan-kesamaan yang dipunyai

oleh anak. Terdapat perbedaan dalam pandangan psikologis yang mengatakan bahwa setiap individu berbeda. Oleh karena berbeda mereka membutuhkan layanan-layanan pendidikan yang berbeda pula.

Adanya tuntutan pelayanan terhadap peserta didik, yakni aksentuasi pada layanan persamaan dan perbedaan anak, melahirkan pemikiran bahwa pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua macam layanan tersebut dapat dipenuhi di sekolah. Baik layanan yang teraksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan peserta didik, sama-sama diarahkan pada peserta didik agar kemampuan yang dimilikinya dapat berkembang seoptimal mungkin.

Sementara itu manajemen peserta didik adalah proses pengelolaan beragam aktivitas yang berhubungan dengan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Untuk itu segala potensi yang ada pada peserta didik/siswa harus dimanfaatkan secara optimal. Kegiatan manajemen peserta didik/murid/siswa menunjuk kepada pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan murid semenjak dari proses penerimaan sampai saat peserta didik itu meningalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah itu.

Sejalan dengan berlakunya manajemen berbasis sekolah dalam dunia pendidikan, maka menuntut terjadinya perubahan manajemen sekolah, pengelolaan suatu sekolah diserahkan kepada sekolah tersebut, atau sekolah diberikan kewenangan besar untuk mengelola sekolahnya sendiri dan menggunakan manajemen berbasis sekolah ini.

B. LANDASAN HUKUM MANAJEMEN PESERTA DIDIK BERBASIS SEKOLAH

Adapun yang menjadi landasan hukum manajemen peserta didik berbasis madrasah/sekolah ini di antaranya yaitu:

1. Pembukaan UUD negara RI tahun 1945 mengamanatkan bahwa pemerintah negara Indonesia harus dapat melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.
2. Dalam UUD 1945 mengamanatkan pemerintah mewajibkan setiap warga negara untuk mengikuti pendidikan dasar 9 tahun dan pemerintah wajib membiayainya.
3. Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan YME serta berakhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam UUD 1945.
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 28 tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar dan Menengah.
5. Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, dan relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan perubahan kehidupan lokal.

C. TUJUAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK/ KESISWAAN

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengautur kegiatan-kegiatan peserta didik/kesiswaan agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di Madrasah/Sekolah, lebih lanjut, proses belajar mengajar di Madrasah/Sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah/ madrasah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Sedangkan tujuan khusus manajemen peserta didik/kesiwaan di antaranya yaitu:

1. Meningkatkan pengetahuan keterampilan, dan psikomotor peserta didik
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi harapan dan memenuhi peserta didik.
4. Dengan terpenuhinya 1, 2 dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Selain beberapa tujuan di atas manajemen peserta didik juga memiliki beberapa fungsi di antaranya:

1. Berfungsi secara umum, yaitu sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosialnya, segi aspirasinya, segi kebutuhannya, dan segi-segi potensi peserta didik lainnya.
2. Berfungsi setelah khusus, dapat dirumuskan sebagai berikut:
    a. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik, agar mereka dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bahan tersebut meliputi kemampuan umum (kecerdasan) kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.
    b. Fungsi yang berkaitan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik ialah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakikat peserta didik sebagai makhuk sosial.
    c. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, ialah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Hobi, kesenangan dan minat peserta didik demikian patut

disalurkan, oleh karena itu ia juga dapat menunjang terhadap perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.

d. Fungsi yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik ialah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan demikian sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya.

D. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PESERTA DIDIK/KESISWAAN

Yang dimaksudkan dengan prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Jika sesuatu tersebut sudah tidak digunakan lagi maka tidak dapat dikatakan sebuah prinsip. P r i n s i p manajemen kesiswaan menyiratkan bahwa untuk mengelola siswa, prinsip-prinsip yang diuraikan di bawah ini harus dijaga dan dibimbing setiap saat. Prinsip-prinsipnya adalah sebagai berikut:

1. Dalam mengembangkan program manajemen kesiswaan, pelaksanaannya harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat pelaksanaan program.
2. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu ia harus mempunyai tujuan yang sama atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan.
3. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
4. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan memiliki banyak perbedaan.
5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.

6. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika di Madrasah/Sekolah melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat.
7. Kegiatan yang diberikan kepada peserta didik harus fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di Madrasah/Sekolah atau di masyarakat.

E. MANAJEMEN PESERTA DIDIK/KESISWAAN

1. Penerimaan Peserta Didik Baru

Sebelum kegiatan penerimaan peserta didik baru dimulai, perlu dilakukan terlebih dahulu penetapan daya tampung bangku yang tersedia. Penetapan daya tampung dapat dilakukan dengan menghitung banyaknya bangku yang tersedia dikalikan dengan muatan bangku dikurangi siswa yang tinggal kelas. Secara ringkas dapat dipromosikan diformulasikan menjadi:

DYT= BB x MB –

Keterangan:

DYT = daya tampung
BB = banyaknya bangku
MB = muatan bangku
ATK = anak tinggal kelas

Dengan telah diketahui berapa daya tampung siswa yang akan diterima sesuai dengan perhitungan di atas, baru dilakukan persiapan penerimaan peserta didik/siswa baru. Penerimaan peserta didik baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama dilakukan yang biasanya dengan mengadakan seleksi calon murid siswa. Pengelolaan peserta didik baru ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga kegiatan pembelajaran sudah dapat dimulai pada hari pertama setiap tahun pelajaran baru.

Langkah-langkah penerimaan peserta didik baru pada garis besarnya adalah sebagai berikut:

a. Membentuk panitia penerimaan peserta didik
b. Menentukan syarat pendaftaran calon
c. Menyediakan formulir pendaftaran
d. Pengumuman pendaftaran calon
e. Menyediakan buku pendaftaran
f. Waktu pendaftaran
g. Penentuan calon yang diterima.

2. **Pencatatan Peserta Didik dalam Buku Induk**



Peserta didik baru perlu dicatat segera dalam buku besar yang biasa disebut buku induk atau buku pokok. Catatan dalam buku induk harus lengkap, meliputi data dan identitas murid/siswa. Dalam hal ini sebagian data dapat diambil dari formulir pendaftaran yang telah disebutkan diatas. Buku induk merupakan kumpulan daftar nama siswa sepanjang masa di sekolah itu.

Di samping identitas siswa, dalam buku induk juga berisi prestasi belajar anak (daftar nilai rapor) dari tahun ke tahun selama ia belajar di sekolah tersebut. Catatan dalam buku induk harus lebih jelas, ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah yang penggarapannya bisa diserahkan kepada pegawai sekolah.

Identitas (keterangan diri) peserta didik/murid dalam buku induk antara lain sebagai berikut:

IDENTITAS MURID/SISWA

1. Nama Siswa : …… No. Induk: ……..….
2. Jenis Kelamin : ……..……
3. Tempat/Tanggal Lahir : …… …… ……...
4. Kebangsaan : ……
5. Agama :…… …..
6. Anak : ……
7. Alamat : ……
8. Sekolah asal :
9. a. Diterima tanggal : ……
   b. Di kelas : ……
10. a. Nama orang tua/wali : ……
    b. Kelas : ……
    c. Alasan : ……
    d. Akhir kursus : ……
    e. melanjutkan ke sekolah : ……...
11. Keterangan lain : ……

3. **Pencatatan Siswa dalam Buku Klaper**

Buku ini berfungsi untuk membantu buku induk memuat data siswa yang penting-penting. Pengisiannya dapat diambil dari buku induk tetapi tidak selengkap buku induk itu. Di sini daftar nilai juga tercatat.

Kegunaan utama buku klaper adalah untuk memudahkan mencari data siswa, apalagi belum diketahui nomor induknya. Hal ini mudah ditemukan dalam buku klaper karena namaa disusun menurut abjad. Contoh format buku klaper:

Nomor induk	Nomor induk	Nama murid	L/P	Kelas	Tanggal		Ket
					Masuk	Keluar	

3. **Tata Tertib Peserta Didik**

Instruksi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Tanggal 1 Mei 1974, No. 14/U/1974, tata tertib sekolah adalah ketentuan-ketentuan umum yang mengatur kehidupan sekolah sehari-hari dan mengandung sanksi terhadap pelanggarnya. Tata tertib murid adalah bagian dari tata tertib sekolah, di samping itu masih ada tata tertib guru dan tata tertib tenaga administratif.

Kewajiban menaati tata tertib sekolah adalah hal yang penting, sebab merupakan bagian dari sistem persekolahan dan bukan sekadar sebagai kelengkapan sekolah. Berikut deskripsi tata tertib murid:

a. ***Tugas dan kewajiban dalam kegiatan intra sekolah***

1) Siswa harus datang ke sekolah sebelum pelajaran dimulai;
2) Siswa harus sudah siap menerima pelajaran sesuai dengan jadwal sebelum pelajaran itu dimulai;
3) Siswa tidak dibenarkan tinggal di dalam kelas pada saat jam istirahat kecuali jika keadaan tidak mengizinkan misalnya hujan;
4) Siswa boleh pulang jika pelajaran telah selesai;
5) Siswa wajib menjaga kebersihan dan keindahan sekolah;
6) Siswa wajib berpakaian sesuai dengan yang ditetapkan sekolah;
7) Siswa harus juga memperhatikan kegiatan ekstrakurikuler seperti: kepramukaan kesenian palang merah remaja dan sebagainya.

b. ***Larangan-larangan yang harus diperhatikan***

1) Meninggalkan sekolah/jam pelajaran tanpa izin dari kepala sekolah atau guru yang bersangkutan;
2) Merokok di sekolah;
3) Berpakaian tidak senonoh atau bersolek yang berlebihan;
4) Kegiatan yang mengganggu jalannya pelajaran.

c. ***Sanksi bagi murid***

1) Peringatan lisan secara langsung;
2) Peringatan tertulis dengan tembusan orang tua;
3) Dikeluarkan sementara;
4) Dikeluarkan dari sekolah.

Dalam praktiknya, aturan tata tertib yang bersumber dari instruksi menteri Pendidikan dan Kebudayaan tersebut perlu dijabarkan atau diperinci sejelas-jelasnya dan disesuaikan dengan kondisi sekolah agar mudah dipahami oleh murid.

Berikut ini contoh format peraturan tata tertib SMA/MA misalnya:

Tata Tertib Siswa

1) Setiap akan dimulai jam pelajaran pertama dan mengakhiri jam pelajaran didahului dengan doa menurut keyakinan masing-masing;
2) Siswa wajib datang 10 menit sebelum pelajaran dimulai;
3) Siswa yang terlambat harus minta izin masuk yang ditandatangani oleh guru piket;
4) Siswa wajib membayar uang SPP paling lambat tanggal 10 setiap bulannya;
5) Pada waktu istirahat siswa dilarang meninggalkan halaman sekolah;
6) Pada waktu jam kosong siswa harus tenang, di dalam kelas tidak boleh gaduh;
7) Siswa dilarang memakai sandal di sekolah;
8) Siswa harus berpakaian seragam yang rapi dan sopan;
9) Siswa dilarang merokok di sekolah;
10) Siswa yang sengaja berkelahi di sekolah dapat dikeluarkan dari sekolah;
11) Siswa tidak boleh berambut gondrong;
12) Siswa dilarang masuk ruang kantor guru tanpa keperluan;
13) Siswa wajib mengikuti upacara yang telah ditentukan;
14) Sepeda ditempatkan di tempat yang telah disediakan;

15) Peraturan-peraturan yang belum tertulis dalam tata tertib ini akan diumumkan pada pengumuman kelas;
16) Siswa yang melanggar tata tertib ini akan dikenakan sanksi.

Padang, …….2021

Kepala

Madrasah/Sekolah,

d. ***Pengaturan***

1) Pendekatan dalam disiplin
   - Pendekatan positif dan konstruktif
   - Pendekatan negatif atau disiplin otoriter
2) Tujuan disiplin
   - Membantu anak menjadi pribadi yang mantap, tidak ketergantungan, sehingga anak mampu berdiri sendiri.
   - Membantu anak untuk mampu mengatasi, mencegah timbulnya problem-problem disiplin.
3) Tanggung jawab kepala sekolah dalam tegaknya disiplin

Tiga usaha yang dapat dilakukan dalam memelihara tegaknya disiplin sekolah menurut Sutisna (1985):

a) Memajukan pendekatan positif terhadap disiplin
b) Hal-hal yang berkaitan dengan disiplin
c) Teknik pembinaan disiplin.

e. ***Ganjaran dan hukuman***

Ganjaran adalah sesuatu yang diinginkan yang diterima siswa karena mendapatkan prestasi, usaha atau tingkah laku lain yang pantas. Ganjaran ganjaran yang dapat diberikan pada siswa: (1) simbol-simbol, (2) pengakuan, (3) kegiatan-kegiatan, dan (4) insentif yang berwujud benda.

Hukuman adalah sesuatu yang tidak diinginkan, namun siswa harus menerima atau mengerjakan karena tingkah laku mereka tidak pada tempatnya.

4. **Pembinaan Kesiswaan**

Pembinaan kesiswaan adalah upaya madrasah/sekolah melaksanakan beragam aktivitas siswa di luar jam pelajaran di kelas untuk mengupayakan tumbuhkembangnya sebagai manusia paripurna sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.

Pembinaan kesiswaan ini ditujukan untuk:

a. Meningkatkan partisipasi dan mendorong sekolah dalam bentuk wiyata mandala agar siswa terhindar dari upaya dan pengaruh negatif yang bertentangan dengan budaya bangsa.
b. Meningkatnya resistensi siswa terhadap pengaruh negatif dari dalam dan luar lingkungan sekolah
c. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler untuk menunjang keberhasilan akademik
d. Peningkatan apresiasi dan apresiasi terhadap seni
e. Penguatan sikap berbangsa dan bernegara
f. Melanjutkan dan mengembangkan jiwa serta nilai-nilai 1945
g. Meningkatkan kesegaran jasmani dan rohani.

Jalur pembinaan kesiswaan dengan:

a. Organisasi Kemahasiswaan
b. Latihan kepemimpinan
c. Kegiatan ekstrakurikuler
d. Kegiatan Wawasan Wiyata Mandala.

5. **Daftar presensi**

Daftar presensi atau daftar hadir yang dimaksudkan untuk mengetahui frekuensi kehadiran siswa di sekolah sekaligus untuk mengontrol kerajinan belajar mereka. Daftar hadir ini dibuat sebagai daftar hadir bulanan atau mingguan. Pada daftar hadir bulanan dicantumkan nama siswa pada sisi yang satu dan tanggal pada sisi yang lain. Tugas guru atau petugas yang ditunjuk adalah memeriksa dan memberikan tanda tentang hadir atau tidaknya seseorang siswa satu kali dalam satu hari

Pada daftar hadir mingguan tekanannya kepada hadir tidak muridnya pada setiap jam pelajaran dalam satu minggu. Dengan memeriksa kehadiran menurut jam jam pelajaran ini guru dapat menghubungkan antara prestasi belajar dengan kerajinan siswa dalam mengikuti pelajaran yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan untuk penentuan kebijaksanaan selanjutnya.

Contoh format Daftar Presensi tersebut adalah:

No	Nama murid	Tanggal											Jumlah absen
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...30	

6. **Instrumen Pengelolaan Peserta Didik/Kesiswaan**

Menurut Arikunto (1998), catatan tentang data peserta didik di madrasah/sekolah dibedakan atas dua jenis yaitu:

a. Catatan data peserta didik untuk sekolah, yang meliputi: buku induk, buku klaper, catatan tertib sekolah, dan lain-lain
b. Catatan siswa untuk masing-masing kelas yaitu buku kelas yang merupakan cuplikan dari buku induk, buku catatan bimbingan dan konseling, buku catatan prestasi murid yang meliputi buku daftar nilai, raport, dan lainnya.

7. **Peranan Guru dalam Manajemen Kesiswaan**

Dalam penerimaan siswa, para guru dapat dilibatkan untuk ambil bagian

a. Dalam masa orientasi, tugas guru adalah membuat agar para siswa cepat beradaptasi dengan lingkungan sekolah barunya
b. Untuk mengatur keadaan siswa di kelas guru mempunyai andil yang besar
c. Memotivasi siswa untuk senantiasa berprestasi tinggi guru harus mampu menciptakan suasana yang mendukung hal tersebut.
d. Dalam menciptakan disiplin sekolah atau kelas yang baik, peran guru sangat penting karena guru dapat menjadi model.

BAB 4
MENGELOLA SARANA DAN PRASARANA



Sumber: http://smkseriperpatih

A. DEFINISI MANAJEMEN (PENGELOLAAN) SARANA DAN PRASARANA

Sarana dalam perspektif penulis peralatan dan bahan yang digunakan langsung dan menunjang proses pendidikan di madrasah/sekolah. Sedangkan prasarana adalah segala perlengkapan dan bahan yang secara tidak langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan di madrasah/sekolah.

Arikunto (1979:9) melihat bahwa ditinjau dari fungsi dan peranannya terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar, sarana pendidikan (sarana material) dibedakan menjadi tiga macam, yaitu (1) alat pelajaran, (2) alat peraga, dan (3) media pengajaran. Yang termasuk prasarana pendidikan adalah bangunan sekolah dan alat perabot sekolah. Prasarana pendidikan ini juga berperan dalam proses belajar mengajar walaupun secara tidak langsung.

Menurut Bafadal (2008:2), sarana adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan. Sarana pendidikan dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga hal, yaitu:

1. Habis Tidaknya
   a. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Misalnya, kapur tulis, spidol, tinta printer, kertas tulis dan bahan-bahan kimia untuk praktik. Kemudian, sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar.
   b. Sarana pendidikan yang tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus-menerus dalam waktu yang relatif lama. Misalnya, meja dan kursi, papan tulis, lemari buku, komputer, mesin tulis, atlas, globe, dan alat-alat olahraga.
2. Berdasarkan Bergerak Tidaknya
   a. Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai kebutuhan pemakainya. Misalnya, meja dan buku, lemari arsip sekolah, atlas, globe, dan alat-alat olahraga.
   b. Sarana pendidikan yang tidak bisa bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan. Misalnya, sekolah dasar yang telah memiliki saluran dari perusahaan daerah air minum (PDAM), saluran listrik, dan LCD yang dipasang permanen.
3. Ditinjau berdasarkan hubungan dengan proses belajar mengajar
   a. Alat pelajaran adalah alat yang dapat digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar. Misalnya, buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

b. Alat peraga adalah alat bantu pendidikan yang dapat berupa peralatan atau benda-benda yang dapat mengonkretkan materi pembelajaran. Materi pembelajaran yang tadinya abstrak dapat dikonkretkan melalui alat peraga sehingga siswa dapat lebih mudah dalam menerima pelajaran yang diberikan.
c. Media pembelajaran adalah sarana pendidikan yang berfungsi sebagai perantara (medium) dalam proses belajar mengajar sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Media pengajaran ada tiga jenis yaitu, visual, audio, audio visual.

Terkadang masih sulit membedakan konsep alat belajar, alat peraga atau media belajar. Alat belajar adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar. Alat tersebut ini dapat berupa buku, alat proses peraga, alat tulis, dan alat praktik. Sedangkan pengertian alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang sudah memberi pengertian kepada peserta didik berturut-turut dari abstrak sampai kepada yang konkret.

Media pendidikan adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Ada tiga jenis media, yaitu audio, visual, dan audio visual. Dari aspek manajemen tinjauannya tentunya lain lagi. Yang paling penting sebenarnya bukan pada definisi atau pengertian tentang sarana pendidikan itu melainkan bagaimana mengelola semuanya itu sehingga dapat membantu memperlancar proses pencapaian tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.

Secara sederhana manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat dirumuskan sebagai suatu proses/rangkaian kegiatan dalam menata, mengatur, mengorganisasikan dan mengorganisir sarana dan prasarana yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan agar berfungsi menurut fungsinya masing-masing dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Sutjipto (1993) manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah serangkaian kegiatan mulai perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penyaluran, pemeliharaan, penginventarisan, penghapusan dan pengawasan semua peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Qomar (2007) mengartikan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai proses pengadaan dan pendayagunaan komponen-komponen yang secara langsung maupun tidak langsung jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan dengan sebaik mungkin dapat mengikuti kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut:

1. Lengkap, siap pakai setiap saat, kuat dan awet.
2. Rapi, indah, bersih, anggun dan asri sehingga menyejukkan pandangan dan perasaan siapa pun yang memasuki kompleks lembaga pendidikan.
3. Kreatif, inovatif, responsif, dan bervariasi sehingga dapat merangsang timbulnya imajinasi peserta didik.
4. Memiliki jangkauan waktu yang panjang melalui perencanaan yang matang untuk menghindari kecenderungan bongkar pasang bangunan.
5. Memiliki tempat khusus untuk beribadah maupun pelaksanaan kegiatan sosio-religius, seperti musala atau masjid.

Ketentuan ini ketika diterapkan pada jenjang pendidikan yang berbeda, maka akan menghasilkan keputusan yang berbeda pula, seperti pada ketentuan harus kreatif, inovatif, responsif, dan bervariasi. Untuk penataan lingkungan dalam kompleks madrasah/sekolah/perguruan tinggi/pesantren seharusnya harus rapi, indah, bersih, anggun, dan asri. Keadaan ini setidaknya menjadikan peserta didik merasa betah (kerasan) berada di lembaga

pendidikan, baik sewaktu proses pembelajaran berlangsung di kelas, waktu istirahat, ketika berkunjung ke sekolah, bahkan tamu-tamu dari luar juga diharapkan merasakan hal yang sama.

Dengan adanya manajemen (pengelolaan) sarana dan prasarana dapat mengatur dan menjaga sarana dan prasaran pendidikan sehingga dapat memberikan kontribusi pendidikan secara optimal dan berarti.

B. TUJUAN MANAJEMEN/PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA

Menurut Indrawan (2015) tujuan dari pada pengelolaan sarana dan prasarana ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menciptakan sekolah atau madrasah yang bersih, rapi, indah, sehingga menyenangkan bagi warga madrasah/sekolah.
2. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas dan relevan dengan kepentingan dan kebutuhan pendidikan.

Berkaitan dengan ini, Sulistyorini (2009:116-117) menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan saksama, sehingga sekolah memiliki sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah/madrasah secara tepat.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keadaannya dalam keadaan selalu siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah atau madrasah yang bersih, rapi, indah, sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun bagi siswa untuk senantiasa berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru maupun untuk siswa.

Secara lebih rinci tim pakar manajemen Universitas Negeri Malang sebagaimana dikutip Sulystiorini (2009:85-86) mengidentifikasi beberapa hal mengenai tujuan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanan dan pengadaan secara hati-hati dan saksama, sehingga madrasah/sekolah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah itu harus tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teliti dan tepat, sehingga keberadaan sarana dan prasarana tersebut akan selalu dalam keadaan siap pakai ketika akan digunakan atau diperlukan.

Dengan demikian, tujuan dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan yaitu agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Menurut Mulyasa (2004:49), agar program pendidikan dapat tercapai dengan baik ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah agar tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah:

1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana di madrasah/sekolah hendaknya selalu dalam keadaan siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses pembelajaran sekolah. Oleh karena itu, manajemen perlengkapan sekolah dapat dikatakan berhasil bilamana fasilitas sekolah itu selalu siap pakai setiap saat, pada setiap seorang personel sekolah akan menggunakannya.
2. Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah mesti dilaksanakan melalui perencanaan yang saksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Dan, pemakaiannya pun harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan. Maka, perlengkapan sekolah hendaknya dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut dikomunikasikan kepada semua personel sekolah yang diperkirakan akan menggunakannya. Selanjutnya, bilamana dipandang perlu, dilakukan pembinaan terhadap semua personel.
3. Prinsip Administratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana di madrasah/sekolah hendaknya senantiasa memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang. Di Indonesia terdapat sejumlah peraturan perundang-undangan yang berkenaan dengan sarana dan prasarana pendidikan sebagai contoh adalah peraturan tentang inventarisasi dan penghapusan perlengkapan negara. Dengan prinsip administratif berarti semua perilaku pengelolaan perlengkapan pendidikan di sekolah hendaknya selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan pedoman yang telah diberlakukan oleh pemerintah. Sebagai upaya penerapannya, setiap penanggung jawab pengelolaan perlengkapan pendidikan hendaknya memahami semua peraturan perundang-undangan tersebut dan

menginformasikan kepada semua personel sekolah yang diperkirakan akan berpartisipasi dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan.

4. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab, yaitu bahwa manajaemen sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah hendaknya dilimpahkan kewenangannya kepada personel sekolah atau madrasah yang mampu bertanggung jawab, apabila meliatkan banyak personel madrasah/sekolah dalam pengelolaannya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah. Di Indonesia tidak sedikit adanya kelembagaan pendidikan yang sangat besar dan maju. Oleh karena besar sarana, dan prasarananya sangat banyak sehingga manajemennya melibatkan banyak orang. Jika hal tersebut terjadi, maka perlu adanya pengorganisasian kerja pengelolaan perlengkapan pendidikan. Dalam pengorganisasiannya, semua tugas dan tanggung jawab semua orang yang terlibat itu perlu dideskripsikan dengan jelas.
5. Prinsip Kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah itu mesti diimplementasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun antara satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.

Menurut Hunt Pierce (dalam Barnawi dan Arifin, 2012) prinsip dasar dalam manajemen sarana dan prasarana di sekolah sebagai berikut:

1. Lahan bangunan dan perlengkapan perabot sekolah harus menggambarkan cita dan citra masyarakat seperti halnya dinyatakan dalam filsafat dan tujuan pendidikan.

2. Perencanaan lahan bangunan, dan perlengkapan-perlengkapan perabot sekolah hendaknya merupakan pancaran keinginan bersama dan dengan suatu pertimbangan tim ahli yang cukup cakap yang ada di masyarakat.
3. Lahan bangunan dan perlengkapan-perlengkapan perabot sekolah hendaknya disesuaikan memadai bagi kepentingan anak-anak didik, demi terbentuknya karakter mereka dan dapat melayani serta menjamin mereka di waktu belajar, bekerja, dan bermain sesuai dengan bakat mereka.
4. Lahan bangunan dan perlengkapan-perlengkapan perabot sekolah serta alat-alatnya hendaknya disesuaikan dengan kepentingan pendidikan yang bersumber dari kepentingan serta kegunaan atau manfaat bagi siswa dan guru-guru.
5. Sebagai penannggung jawab harus membantu program sekolah secara efektif melatih para petugas serta memilih alat dan cara menggunakannya agar mereka dapat menyesuaikan diri serta melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan fungsi dan profesinya.
6. Seorang penanggung jawab madrasah/sekolah harus mempunyai kecakapan untuk mengenal, baik kualitatif maupun kuantitatif serta menggunakan dengan tepat fungsi bangunan dan perlengkapannya.
7. Sebagai penanggung jawab harus mampu memelihara dan menggunakan bangunan dan tanah sekitarnya sehingga ia dapat membantu terwujudnya kesehatan, keamanan, kebahagiaan dan serta kemajuan dari sekolah dan masyarakat.
8. Sebagai penanggung jawab sekolah bukan hanya mengetahui kekayaan sekolah yang dipercayakan kepadanya, melainkan harus memperhatikan seluruh alat-alat pendidikan yang dibutuhkan oleh peserta didiknya.

D. LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN SARANA DAN PRASARANA

Dalam penyusunan sarana dan prasarana pendidikan, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Analisis Kebutuhan

   Analisis kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan adalah aktivitas untuk memperoleh informasi tentang jenis, jumlah dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan yang dibutuhkan suatu sekolah. Menurut Sutjipto (1993) pertimbangan adalah: (1) berkembangnya kebutuhan sekolah, (2) penggantian barang-barang yang rusak, dihapuskan atau hilang, dan (3) unituk keperluan persediaan barang.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang sarana dan prasarana sekolah yang ada.
3. Penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan.
4. Pengadaaan sarana dan prasarana pendidikan.
5. Penyimpanan sarana dan prasarana pendididikan.

   Untuk terjaminnya pelaksanaan penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan diperlukan hal-hal berikut: (1) syarat pergudangan yang berlaku, (2) sifat barang yang tersimpan, (3) jangka waktu penyimpan, (4) alat-alat sarana lain yang diperlukan penyimpanan, (5) biaya untuk pemeliharaan, dan (6) prosedur kerja penyimpanan yang jelas dan disesuaikan dengan sifat barang yang disimpan.
6. Inventarisasi sarana dan prasarana.
7. Pemeliharaan/perawatan sarana dan prasarana pendidikan.
8. Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.
9. Pengawasan sarana dan prasarana pendidikan.

Pengawasan sarana dan prasarana pendidikan menurut Sutjipto (1993) adalah kegiatan pengamatan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap pelaksanaan administrasi sarana dan prasarana pendidikan di sekolah untuk menghindari penyimpangan, penggelapan dan penyalahgunaan.

Mengingat madrasah/sekolah kita dewasa ini belum terdapat tenaga profesional yang menangani manajemen sarana dan prasarana, maka tugas-tugas dalam hal ini biasanya diserahkan kepada salah seorang atau lebih karyawan (pegawai sekolah) yang ditunjuk.

E. MANAJEMEN (PENGELOLAAN) SARANA DAN PRASARANA

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan pengadaan barang, pembagian dan penggunaan barang (investasi) perbaikan barang dan tukar tambah maupun penghapusan barang.

1. Perencanaan Sarana dan Prasarana

Menurut Barnawawi dan M. Arifin (2012:51) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu proses perancangan upaya pembelian, penyewaan, peminjaman, penukaran, dan daur ulang, rekondisi/rehabilitasi, distribusi atau pembuatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Proses ini hendaknya melibatkan unsur-unsur penting sekolah, seperti kepala madrasah/sekolah dan wakilnya, dewan guru, kepala tata usaha dan bendahara serta komite sekolah. Hal ini perlu dilakukan untuk membuka masukan dari berbagai pihak dan meningkatkan tingkat kematangan dari sebuah rencana.

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran sehingga muncullah istilah kebutuhan yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang menunjang (sekunder) keberhasilan dalam proses pembelajarannya di sekolah.

Dalam proses perencanaan harus dilakukan dengan cermat dan teliti, baik berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan, jumlahnya, jenisnya, dan kendalanya (manfaat yang didapatkan), beserta harganya. Karenanya, perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali

dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan di madrasah/sekolah.

Perencanaan yang matang dapat meminimilisasi kemungkinan terjadi kesalahan dan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengadaan sarana dan prasarana. Hasil suatu perencanaan akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan dan pengendalian, bahkan penilaian untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karena itu, perencanaan dalam prasarana harus dilakukan dengan baik dengan memperhatikan persyaratan dari perencanaan yang baik. Dalam kegiatan perencanaan ada beberapa persyaratan yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

a. Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas belajar mengajar.
b. Perencanaan itu mesti jelas. Kejelasan suatu rencana dapat ditelusuri pada hal-hal berikut:
    1. Tujuan dan sasaran atau target yang harus dicapai serta ada penyusunan perkiraan biaya/harga keperluan pengadaan.
    2. Jenis dan bentuk tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan.
    3. Petugas pelaksanaan, misalnya guru, karyawan, dan lain-lain.
    4. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan.
    5. Kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan.
    6. Harus diingat bahwa suatu perencanaan yang baik adalah yang realistis, artinya rencana tersebut dapat diimplementasikan, bukan sekadar dalam alam ide saja.
c. Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan.
d. Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas, dan kualitas sesuai dengan skala prioritas.
e. Perencanaan pengadaan sesuai dengan *platform* anggaran yang disediakan.
f. Mengikuti prosedur yang berlaku.

g. Mengikutsertakan unsur orang tua murid.
h. Fleksibel dan bisa menyesuaikan dengan kondisi, perubahan situasi dan kondisi yang tidak terduga.
i. Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun) dan jangka panjang (10-15 tahun).

2. **Pengadaan Sarana dan Prasarana**

Pengadaan merupakan serangkaian beragam jenis sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengadaan sarana dan prasarana di madrasah/sekolah pada hakikatnya adalah kelanjutan dari program perencanaan yang telah disusun madrasah/sekolah sebelumnya. Tujuannya tiada lain dalam menunjang proses pendidikan agar efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah adalah segala kegiatan yang dilakukan dengan menyediakan segala barang atau jasa yang diperlukan berdasarkan hasil perencanaan untuk menunjang kelancaran dan efisiensi kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengadaan perlengkapan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya untuk melaksanakan rencana pengadaan peralatan yang telah dijabarkan sebelumnya. Acapkali madrasah/sekolah memperoleh bantuan sarana dan prasarana pendidikan dari pemerintah, dalam hal ini Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Nasional Provinsi, dan Dinas Pendidikan Nasional Kota/Kabupaten.

Menurut Sulystiorini (2009) sistem pengadaan sarana dan prasarana madrasah/sekolah dapat dilakukan dengan beragam cara, antara lain adalah seperti yang disebutkan berikut:

a) *Dropping* dari pemerintah, hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada madrasah/sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah harus tetap diusahakan dengan cara lain.
b) Pengadaan sarana dan prasarana madrasah/sekolah dengan cara membeli, baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.

c) Meminta bantuan wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga sosial yang tidak mengikat.
d) Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam.
e) Pengadaan perlengkapan sekolah dengan cara tukar-menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan sekolah.

Ada beberapa alternatif dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Pembelian, merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan madrasah/sekolah membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah sarana dan prasarana sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.
2. Pembuatan sendiri, merupakan metode pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan membuat sendiri yang biasanya dilakukan oleh guru, siswa, atau pegawai.
3. Penerimaan hibah atau bantuan, merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan sekolah dengan jalan pemberian secara cuma-cuma dari pihak lain.
4. Penyewaan, adalah cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan dengan jalan pemanfaatan sementara barang milik pihak lain untuk kepentingan sekolah dengan cara membayar beradasarkan perjanjian sewa-menyewa.
5. Pinjaman, yaitu penggunaan barang sementara milik pihak ketiga untuk kepentingan madrasah/sekolah berdasarkan perjanjian pinjaman.
6. Daur ulang, yaitu dengan cara memanfaatkan barang yang sudah tidak terpakai menjadi barang yang memiliki nilai guna untuk kepentingan sekolah.

7. Penukaran, merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan organisasi atau instansi lain.
8. Perbaikan atau rekondisi (rehabilitasi), merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan memperbaiki sarana dan prasarana yang telah mengalami kerusakan, baik dengan perbaikan satu unit sarana dan prasarana maupun dengan jalan penukaran instrumen yang baik di antara instrumen sarana dan prasarana yang rusak sehingga instrumen-instrumen yang baik tersebut bisa disatukan dalam satu unit atau beberapa unit dan pada akhirnya satu atau beberapa unit sarana dan prasarana tersebut dapat dioperasikan atau difungsikan.

Prosedur pengadaan sarana dan prasarana berupa barang dan jasa hendaknya mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permendiknas No. 24 tahun 2007. Pada umumnya, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melewati prosedur berikut:

1. Menelisik kebutuhan dan kegunaan sarana dan prasarana.
2. Mengelompokkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan
3. Merancang/membuat proposal yang ditujukan kepada pemerintah bagi madrasah/sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.
4. Bila disepakati makan akan ditinjau kembali dan dicek kelayakannya untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang dituju.
5. Pasca dikunjungi dan disetujui, maka sarana dan prasarana akan dikirim ke madrasah/sekolah yang mengajukan proposal pengadaan sarana dan prasarana.

3. Pengaturan Sarana dan Prasarana

Setelah proses pengadaan dilakukan, maka proses manajemen sarana dan prasarana selanjutnya ialah proses pengaturan sarana dan prasarana.

Ada beberapa proses yang dilakukan dalam proses pengaturan, antara lain:

a. Inventarisasi

Inventarisasi berasal dari kata "inventaris" (*inventarium*) yang berarti daftar barang-barang, bahan, dan sebagainya. Inventarisasi dapat didefinisikan sebagai pencatatan dan penyusunan sarana dan prasarana yang ada secara teratur, tertib, dan lengkap berdasarkan ketentuan yang berlaku. Melalui inventarisasi akan dapat diketahui dengan mudah jumlah, jenis barang, kualitas dan tahun pembuatan, merek/ukuran dan harga-harga barang yang ada di madrasah/sekolah (Barnawi & M. Arifin, 2012:67-68). Hal ini sejalan dengan keputusan menteri keuangan RI Nomor Kep. 225/MK/V4/1971 bahwa barang milik negara berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber baik secara keseluruhan atau bagian sebagainya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau pun dana lainnya yang barang-barang di bawah penguasaan kantor departemen dan kebudayaan, baik yang berada di dalam negeri maupun luar negeri.

Tujuan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan persekolahan secara umum, inventarisasi dilakukan dalam rangka penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Secara spesifik, inventarisasi dilakukan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut:

1) Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.
2) Untuk menghemat keuangan sekolah, baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana madrasah/sekolah.

3) Sebagai bahan atau panduan untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang.
4) Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki suatu sekolah.

Dalam aktivitas inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah hendaknya dilakukan oleh pengelola sarana dan prasarana pendidikan meliputi:

1) Pencatatan sarana dan prasarana madrasah/sekolah dapat dilakukan di dalam buku penerimaan barang, buku bukan inventaris, buku (kartu) stok barang.
2) Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris. Caranya dengan membuat kode barang dan menempelkannya atau menuliskannya pada badan/barang perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris. Tujuannya adalah untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua perlengkapan pendidikan di madrasah/sekolah, baik ditinjau dari kepemilikan, penanggung jawab, maupun jenis golongannya. Biasanya kode barang itu berbentuk angka atau numeril yang menunjukkan departemen, lokasi, sekolah, dan barang.
3) Semua perlengkapan pendidikan di madrasah/sekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut kerap disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan dilakukan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan. Dalam satu tahun ajaran, misalnya, pelaporan dapat dilakukan pada bulan Juli, oktober, Januari, dan April tahun berikutnya.

b. Penyimpanan

Penyimpanan adalah kegiatan menyimpan sarana dan prasarana pendidikan di suatu tempat di suatu tempat agar kualitas dan kuantitasnya terjamin. Kegiatan penyimpanan mencakup: menerima barang, menyimpan barang dan mengeluarkan atau

mendistribusikan barang. Dalam aktivitas ini diperlukan gudang untuk menyimpan barang-barang yang perlu disimpan di suatu tempat. Hal tersebut diperhatikan beberapa faktor pendukungnya, seperti denah gedung, sarana pendukung gedung, dan keamanannya.

1) Denah gedung (letak gedung).

   Tata letak gedung perlu diperhatikan untuk memudahkan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang.

2) Sarana pendukung gedung

   Sarana pendukung gedung meliputi bangunan gedung, listrik, alat angkutan (misal *forklift*, kendaraan roda dua dan empat), alat dokumentasi administrasi (misal, komputer, printer, brankas, lemari arsip, dan lain-lain), alat komunikasi (telepon, radio) alat pengatur suhu sarana administrasi (misal buku induk, buku pembantu, surat bukti tanda masuk, surat bukti barang keluar dan alat tulis kantor) dan peralatan.

3) Keamanan

   Keamanan gedung secara historis harus aman dari bencana (banjir dan tanah longsor). Untuk menjaga dari jangkauan pencuri, perlu dipagar dan dipasang pemantau keamanan (CCTV).

c. Pemeliharaan

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam kondisi baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau penjagahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan.

Pemeliharaan meliputi segala daya upaya yang berkesinambungan untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Adapun tujuan pemeliharaan sarana dan prasarana sebagai berikut:

1. Untuk mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting, terutama jika dilihat dari aspek biaya, karena untuk membeli suatu peralatan akan jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan merawat bagian peralatan tersebut.
2. Untuk menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang optimal.
3. Untuk menjamin ketersediaan peralatan yang diperlukan melalui pengecekan secara rutin dan teratur.
4. Untuk menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan alat tersebut.

Manfaat dari pemeliharaan sarana dan prasarana, yaitu sebagai berikut:

1. Jika peralatan terpelihara baik, umurnya akan awet yang berarti tidak perlu mengadakan penggantian dalam waktu yang singkat.
2. Pemeliharaan yang baik mengakibatkan jarang terjadi kerusakan yang berarti biaya perbaikan dapat ditekan seminim mungkin.
3. Dengan adanya pemeliharaan yang baik, maka akan lebih terkontrol sehingga menghindari kehilangan.
4. Dengan adanya pemeliharaan yang baik, maka enak dilihat dan dipandang.
5. Pemeliharaan yang baik memberikan hasil yang baik.

Ditinjau dari sifat maupun waktunya, ada beberapa macam pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah antara lain:

1. Pemeliharaan perlengkapan bersifat pengecekan.
2. Pemeliharaan yang bersifat pencegahan.
3. Pemeliharaan yang bersifat perbaikan ringan.
4. Perbaikan berat.

Adapun jika ditinjau dari waktu pemeliharaannya ada dua macam pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah, antara lain:

1. Pemeliharaan sehari-hari, seperti menyapu, mengepel lantai, membersihkan pintu.
2. Pemeliharaan berkala, misalnya pengontrolan genting, pengapuran tembok.

4. Penggunaan Sarana dan Prasarana

Penggunaan dapat dikatakan sebagai kegiatan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan untuk mendukung proses pendidikan demi tercapainya pendidikan. Ada dua prinsip, yaitu:

a. Prinsip efektivitas, yaitu semua pemakai perlengkapan pendidikan di sekolah harus ditunjukkan semata-mata dalam memperlancarkan pencapaian tujuan pendidikan madrasah/sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung.
b. Prinsip efisiensi, yaitu pemakai semua perlengkapan pendidikan secara hemat dan hati-hati sehingga semua perlangkapan pendidikan yang tidak mudah habis, rusak, dan hilang.

Penggunaan atau pemakaian sarana dan prasarana pendidikan di madrasah/sekolah merupakan tanggung jawab kepala madrasah/sekolah pada setiap jenjang pendidikan. Untuk kelancaran kegiatan, kepala madrasah/sekolah yang mempunyai wakil bidang sarana dan prasarana atau petugas yang berhubungan dengan penanganan sarana dan prasarana madrasah/sekolah diberi tanggung jawab untuk menyusun jadwal tersebut. Yang perlu diperhatikan dalam penggunaan sarana dan prasarana adalah:

a. Penyusunan jadwal harus dihindari benturan dengan kelompok lainnya.
b. Hendaklah kegiatan-kegiatan pokok madrasah/sekolah merupakan prioritas utama.
c. Waktu/jadwal penggunaan hendaknya diajukan pada awal tahun pelajaran.
d. Penugasan/penunjukan personel sesuai dengan keahlian pada bidangnya.

e. Penjadwalan dalam penggunaan sarana dan prasarana madrasah/sekolah, antara kegiatan intrakurikuler dengan kegiatan ekstrakurikuler harus jelas.

Sarana pendidikan yang disediakan dimaksudkan untuk memperlancar proses belajar mengajar. Sarana pendidikan ditinjau dari fungsinya dapat digolongkan menjadi:

a. Sarana pendidikan yang langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, seperti alat pelajaran, alat peraga, dan media pendidikan.
b. Sarana pendidikan yang tidak langsung terlihat dalam proses pendidikan dan pengajaran, seperti gedung, perabot kantor, kamar mandi, dan sebagainya.

Pengaturan penggunaan sarana pendidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Banyaknya sarana pendidikan
b. Banyaknya kelas masing-masing tingkat
c. Banyaknya siswa dalam tiap-tiap kelas.
d. Banyaknya ruang atau kelas yang ada di sekolah.
e. Banyaknya guru atau karyawan yang terlibat dalam penggunaan sarana pendidikan.

Dengan memperhatikan faktor-faktor di atas, penggunaan sarana pendidikan dapat diatur sebagai berikut:

a. Sarana pendidikan untuk kelas tertentu.

   Maksudnya suatu alat yang hanya digunakan untuk kelas tertentu sesuai dengan materi kurikulum, jika banyaknya alat untuk mencukupi banyaknya kelas, maka sebaiknya alat-alat disimpan di kelas agar mempermudah penggunaan.

b. Sarana pendidikan untuk beberapa kelas

   Apabila jumlah alat yang tersedia terbatas, padahal yang membutuhkan lebih dari satu kelas, maka alat-alat tersebut terpaksa digunakan bersama-sama secara bergantian.

c. Sarana pendidikan untuk semua kelas.

Penggunaan alat untuk semua kelas dapat dilakukan dengan membawa ke kelas yang membutuhkan secara bergantian atau siswa yang akan menggunakan mendatangi ruangan tertentu.

d. Sarana pendidikan yang dapat digunakan secara umum.

Sarana pendidikan yang digunakan untuk beberapa kelas dan semua murid, dan murid yang akan membutuhkannya akan dibawa ke ruang atau kelas tersebut disebut kelas berjalan (Arikunto, 2008: 278)

5. Penghapusan Sarana dan Prasarana

Penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana daftar inventaris karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan, terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di madrasah/sekolah. Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional, penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan, terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di madrasah/sekolah.

Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana tersebut dari daftar inventaris karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi atau pun tidak bisa lagi dipergunakan untuk mempermudah proses belajar mengajar di sekolah.

Adapun tujuan-tujuan utama dari penghapusan sarana dan prasarana tersebut adalah:

a. Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian dan meminimilisasi terjadinya pemborosan dalam biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi.
b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventarisasi yang tidak dipergunakan lagi.
c. Membebankan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
d. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurus kerja.

Dalam hal penghapusan sarana dan prasarana (perlengkapan madrasah/sekolah), kepala madrasah/sekolah memiliki wewenang untuk melakukan. Demikian pula harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penghapusan sarana dan prasarana sekolah itu, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

a. Dalam kondisi sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
b. Barang-barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan.
c. Barang-barang yang terkena larangan.
d. Barang-barang kuno yang penggunaannya tidak efisien lagi.
e. Dikhawatirkan dengan perbaikan akan menelan biaya besar sehingga terjadi pemborosan.
f. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
g. Ada barang yang dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.
h. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini. Dan juga apabila barang tersebut dipertahankan lebih lemah dikhawatirkan akan membahayakan.
i. Terjadinya penyusutan diluar kemampuan pemeliharaan pengurusan barang (misalnya barang kimia).
j. Barang-barang yang berlebihan dan tidak dipergunakan lagi.

Menurut Mulyasa (2006: 173), dalam penghapusan sarana dan prasarana atau peralatan sekolah harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Kepala madrasah/sekolah mengatur hal-hal yang harus mereka hapus, misalnya: di tempat yang aman tetapi tetap di lingkungan sekolah.
b. Kepala madrasah/sekolah mengusulkan penghapusan dan membentuk panitia eksekusi dengan menyerahkan data barang-barang yang akan dihapus ke dinas pendidikan.
c. Inventarisasi barang yang akan dihapus dengan pencatatan jenis dan tahun pembuatan barang.
d. Setelah keputusan penghapusan dibuat, panitia memeriksa kembali barang-barang yang akan dihapus dan menyiapkan laporan kontrol, dan mengusulkan penghapusan barang-barang tersebut ke Dinas Pendidikan.
e. Setelah mendapat surat keputusan dari Dinas Pendidikan, maka langsung dilakukan penghapusan itu umumnya dilakukan dengan dua cara, yaitu pemusnahan atau pelelangan.

Barnawi & Arifin (2012) mengemukan bahwa dalam pelaksanaan penghapusan dikenal dua jenis, yaitu penghapusan melalui lelang dan penghapusan melalui pemusnahan.

1. Penghapusan Barang inventaris dengan Lelang

   Adalah menghapus dengan menjual barang-barang. Prosesnya sebagai berikut:

   a) Pembentukan Panitia Penjualan oleh Kepala Dinas Pendidikan
   b) Melaksanakan prosedur lelang.
   c) Mengikuti acara pelelangan
   d) Pembuatan "Risalah Lelang" oleh kantor lelang dengan menyebutkan banyaknya nama barang, keadaan barang yang dilelang.
   e) Pembayaran uang lelang yang disetorkan ke Kas Negara selambat-lambatnya 3 hari.
   f) Biaya lelang dan lainnya dibebankan kepada pembeli.

g) Dengan perantara panitia lelang melaksanakan penjualan melalui kantor lelang negara dan menyetorkan hasilnya ke Kas Negara setempat.

2. Penghapusan Barang Inventaris dengan Pemusnahan.

Penghapusan barang inventaris yang dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor pemusnahan ditinjau dari segi uang. Oleh karena itu, penghapusan dibuat dengan perencanaan yang matang dan dibuat surat pemberitahuan kepada atasan dengan menyebutkan barang apa yang hendak disingkirkan. Prosesnya adalah sebagai berikut:

a) Pembentukan panitia penghapusan oleh Kepala Dinas Pendidikan.
b) Sebelum barang dihapuskan hendaknya dilakukan penyortiran barang yang dilakukan tiap tahun bersama dengan waktu memperkirakan kebutuhan.
c) Panitia meneliti barang yang hendak dimusnahkan/dihapus.
d) Panitia membentuk berita acara.
e) Setelah mengadakan penelitian secukupnya, barang yang hendak diusulkan untuk dimusnahkan/dihapus sesuai SK dan diketahui/disaksikan oleh pejabat pemerintah setempat dan Pihak Berwajib (kepolisian), serta pemusnahannya dilakukan oleh unit kerja terkait dengan cara dibakar, dikubur, dan sebagainya.
f) Memberitahukan berita acara kepada atasan (menteri) sehingga dikeluarkan keputusan pemusnahan/penghapusan.
g) Kepala madrasah/sekolah kemudian menghapuskan barang tersebut dari buku induk dan buku golongan inventaris.

6. Penataan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana memerlukan penataan sehingga fungsional, aman dan atraktif untuk keperluan proses belajar mengajar di madrasah/sekolah. Secara fisik sarana dan prasarana

harus menjamin adanya kondisi yang higienik dan secara psikologis dapat menumbuhkan minat belajar, hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah. Karenanya, lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat, dan menimbulkan presefesi positif bagi siswa-siswanya.

Lingkungan yang demikian dapat menimbulkan rasa bangga dan rasa memiliki siswa terhadap sekolahnya. Hal ini memungkinkan jika sarana dan prasarana itu fungsional bagi kepentingan pendidikan. Dalam hal ini guru sangat berkepentingan untuk menampakkan unjuk kerjanya dan menjadikan lingkungan sekolah sebagai aset dalam proses mengajar.

Beberapa teknis yang berkenaan dengan bagaimana menata sarana dan prasarana pendidikan:

1. Penataan ruang dan banguna sekolah

   Dalam mengatur ruang yang dibangun bagi suatu institusi pendidikan atau sekolah hendaknya dipertimbangkan hubungan antara satu ruang dengan ruang yang lainnya. Hubungan antara ruang-ruang yang dibutuhkan dengan pengaturan letaknya tergantung kepada kurikulum yang berlaku dan tentu saja ini akan memberikan efek terhadap penyusunan jadwal pelajaran.

2. Penataan perabot sekolah

   Tata perabot sekolah mencakup pengaturan barang-barang yang dipergunakan oleh sekolah sehingga menimbulkan kesan kontribusi yang baik pada kegiatan pendidikan. Dalam menata perabot sekolah hendaknya diperhatikan macam dan bentuk perabot itu sendiri. Apakah perabot tunggal atau ganda, individual atau klasikal, hal yang harus diperhatikan dalam penataan perabot sekolah antara lain:

   a. Perbandingan antara luas lantai dan ukuran perabot yang akan dipakai dalam ruangan tersebut.
   b. Kelonggaran jarak dinding kiri-kanan.
   c. Jarak satu perabot dan perabot lainnya.

d. Jarak deret perabot (meja-kursi) terdepan dengan papan tulis.
e. Jarak deret perabot (meja-kursi) paling belakang dengan tembok batas.
f. Arah menghadapnya perabot.
g. Kesesuaian dan keseimbangan.
h. Penataan perlengkapan sekolah.

Penataan perlengkapan sekolah mencakup perlengkapan di ruang kepala madrasah/sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, dan kelas, ruang BK, ruang perpustakaan, dan sebagainya. Ruang-ruang tersebut perlengkapannya perlu ditata sedemikian rupa sehingga menimbulkan kesan yang baik kepada penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah dan menimbulkan perasaan dan betah pada guru dan siswa yang sedang belajar.

F. PERANAN GURU DALAM MANAJEMEN (PENGELOLAAN) SARANA DAN PRASARANA

Dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana, peran guru tidak dapat dikesampingkan. Setidaknya ada empat peranan sekaligus sebagai bentuk partisipasi, yaitu partisipasi guru dalam perencanaan, pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan, dan pengawasan. Berikut ini penjelasannya:

1. **Perencanaan**

Guru dapat berpartisipasi dalam perencanaan ini melalui masukan lisan dan tertulis atas peralatan yang dibutuhkannya untuk kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di bidang studi yang dibiayainya.

2. **Pengadaan Sarana dan Prasarana**

Peran guru dalam pengadaan ini dapat dipenuhi dengan membuat sendiri bahan ajar/alat bantu yang dibutuhkan guru lain karena mereka memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan di bidang ini.

3. **Pemeliharaan**

Guru bertanggung jawab untuk mendayagunakan sarana dan prasarana yang tersedia atas keselamatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang relevan dengan pelaksanaan tugasnya secara optimal. Pemeliharaan sarana dan prasarana tersebut dilakukan sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

4. **Pengawasan**

Pengawasan yang dilakukan oleh guru dapat dilakukan dengan memberi pengarahan tentang penggunaan sarana dan prasarana tersebut, pembinaan dan pemantauan selama penggunaan dan setelah selesai.

BAB 5
MENGELOLA PERSONEL MADRASAH/ SEKOLAH



Sumber: *kalsel.kemenag.go.id*

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PERSONEL (PERSONALIA)/KEPEGAWAIAN

Personalia pada prinsipnya yang dimaksud adalah "personel" yaitu orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini di sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Karena itu, pesan moral di sekolah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administrasi. Secara terperinci dapat disebutkan keseluruhan personil sekolah adalah: kepala sekolah, guru, pegawai, tata usaha, dan pesuruh/penjaga sekolah (Asmendri, 2018).

Manajemen personalia adalah rangkaian proses kolaboratif yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi dan pengawasan di bidang sumber daya manusia melalui pendayagunaan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga seluruh personel sekolah berkontribusi secara optimal untuk pencapaian pendidikan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien adalah tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai dengan optimal. Pendayagunaan ini ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Karena itu ada *job description* yang jelas sangat diperlukan.

Personel sekolah termasuk guru dan karyawan lainnya. Personel sekolah dapat dibedakan menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi:

a. Tenaga kependidikan terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas satuan pendidikan, pengawas penelitian dan pengembangan pendidikan, pustakawan, asisten laboratorium, teknisi sumber belajar, pelatih ekstrakurikuler dan petugas keamanan sekolah.

b. Tenaga pendidik terdiri dari guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur dan fisilitator.

B. FUNGSI MANAJEMEN PERSONALIA

Dalam bukunya Edwin B. Flippo fungsi manajemen personel/ personalia adalah:

1. Pengadaan tenaga kerja. Fungsi operasional pertama dari manajmene personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yan diperlukan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.
2. Pengembangan tenaga kerja. Setelah personalia diperoleh, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat tertentu. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yan perlu untuk prestasi kerja yang tepat.

3. Kompensasi (imbalan) tenaga kerja. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai yang layak kepada personlia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Struktur kompensasi meliputi, gaji pokok, tunjangan keuarga, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kehadiran dan tunjangan jabatan.
4. Integrasi (penyatuan) tenaga kerja. Setelah karyawan diperoleh, dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka selanjutnya adalah intregasi. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi.
5. Pemeliharaan tenaga kerja. Jika kita telah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka yang tidak kalah pentingna adalah pemeliharaan pegawai. Pemeliharaan merupakan usaha untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan untuk bekerja para pegawai.
6. Pemutusan hubungan kerja. Fungsi terakhir dari manajemen personalia adalah pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan para pekerja kepada masyarakat. Sebagian besar karyawan tidak meninggal dunia pada masa kerjanya. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yan dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Fungsi personalia di atas dilaksanakan dan dikerjakan oleh manajer atau pimimpin. Manajer memperoleh hasil dari bawahannya, dan agar bawahannya dapat berprestasi besar dan cakap bekerja, maka para pemimpin harus memberi perhatian kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi personalia.

c. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PERSONALIA DALAM ORGANISASI

Menurut Ngalim Purwanto (1991) personalia dalam suatu organisasi harus memiliki prinsip-prinsip atau cirri-ciri yaitu:

1) Memiliki tujuan yang jelas.
2) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut.
3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran.
4) Adanya kesatuan perintah.
5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota.
6) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis.
7) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja.
8) Adanya gaji yang setimpal dengan jasa atau pekerjaan.
9) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi.

d. MANAJEMEN PERSONALIA

1. Perencanaan Manajemen Personalia

Perencanaan manajemen personalia adalah penentuan jumlah dan spesifikasi kuantitas dan kualitas produk orang-orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Perencanaan pegawai bertujuan untuk mengetahui secara pasti akan kebutuhan pegawai baik mengenai jumlahnya maupun mengenai jenis dan tingkatannya.

Untuk mengetahui kebutuhan pegawai ini ada tiga hal yang perlu diketahui lebih dahulu yaitu:

- Jumlah dan jenis pegawai yang telah ada
- Beban kerja (load) dari lembaga ataupun unit-unitnya.
- Kapasitas kerja pegawai.

Langkah-langkah dalam perencanaan personil:

a. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan dan pengorganisasian semua aktivitas aktivitas kegiatan pokok dalam suatu organisasi beserta kualifikasi (pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu) yang perlu digunakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Hasil dari analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan adalah gambaran dari pernyataan yang tepat tentang volume atau semua pekerjaan yang ada, serta kemungkinan pekerjaan baru seharusnya ada dalam suatu organisasi.

Spesifikasi pekerjaan adalah gambaran tentang kualifikasi orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi. Kualifikasi ini dinyatakan dalam bentuk kualifikasi minimal, pengetahuan, keahlian, pengalaman, sertifikasi dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu secara efektif dan efisien.

b. Penetapan Fomasi

Formasi adalah jumlah dan disposisi pegawai yang diperlukan dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan tugas pokoknya dalam jangka waktu tertentu. Menurut PP 97 pasal 1 tahun 2000 adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Ini didasarkan pada: (1) jenis pekerjaan, (2) sifat pekerjaan, (3) analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai dalam waktu tertentu, (4) prinsip pelaksanaan pekerjaan dan peralatan uang tersedia.

c. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan dimulai dari kegiatan inventarisasi personil yaitu: pencatatan atau pendataan ulang personil yang sudah ada. Inventarisasi ini meliputi; jumlah, kualifikasi, masa kerja,

pengetahuan dan keterampilan, serta bakat yang masih perlu dikembangkan.

Berdasarkan hasil perbandingan ini maka dapat diketahui jumlah dan kualifikasi personil yang diangkat baru/diadakan penambahan personel dimaksudkan untuk mengisi formasi yang kosong.

Faktor penyebab adanya formasi yang kosong dalam suatu organisasi biasanya adalah:

a. Pegawai pensiun
b. Pegawai yang berhenti dengan hormat
c. Pegawai yang berhenti dengan tidak horma
d. Pegawai yang meninggal
e. Sisa formasi yang belum terisi
f. Perluasan informasi
g. Modernisasi dan perubahan peralatan baru.

2. **Pengadaan Personil**

Pegawai adalah orang yang mengerjakan atau melaksanakan suatu pekerjaan atau disingkat "orang yang bekerja". Jika bentuknya di balik (dijadikan bentuk pasif), maka menjadi orang yang dipekerjakan.

Pasal 2 PP nomor 98/2000 itu mengatakan pengadaan pegawai negeri sipil dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelanaran, penarungan, pengangkatan calon pegawai negeri sipil yang dilakukan oleh perencanaan dalam penyaringan pengangkatan calon pegawai negeri sipil sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil. pengangkatan PNS juga harus memperhatikan PP nomor 48 tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi calon PNS jo PP nomor 43 tahun 2007 tentang perubahan PP nomor 48 tahun 2005 yang isinya sebagai berikut:

a. Perencanaan pengadaan personel

Perencanaan pengadaan pegawai negeri adalah penjadwalan kegiatan yang dimulai dari inventarisasi lowongan yang telah ditetapkan sebagai formasi beserta jabatannya, pengumuman, pelamaran, penyaringan,

pengangkatan menjadi calon pegawai negeri sipil sampai

dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil.

b. Pengumuman

Pengumuman adalah pemberitahuan adanya formasi yang kosong, dalam rangka untuk mendapatkan calon-calon/pelamar yang kompeten. Dalam pengumuman ini dicantumkan:

1. Jumlah dan jenis jabatan yang kosong
2. Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
3. Alamat dan tempat lamaran ditunjukkan, dan
4. Batas waktu pengajuan lamaran.

c. Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelamar/calon pegawai negeri sipil adalah:

1. Warga negara Indonesia
2. Berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 35 tahun dan untuk pegawai honorer umur maksimal 45 sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku pada PP nomor 48 tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi calon PNS.
3. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan tindakan suatu tindak pidana kejahatan.
4. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat, tidak ada permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
5. Tidak berkedudukan sebagai calon/pegawai negeri sipil.
6. Mempunyai pendidikan, keahlian, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan.
7. Berkelakuan baik.
8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah negara Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.

9. Syarat-syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

d. Lamaran

Setiap pelamar harus mengajukan lamaran secara tertulis dan ditulis dengan tangan sendiri oleh pelamar.

e. Penyaringan/seleksi

Seleksi adalah proses kegiatan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan mana yang ditolak. Setelah dilakukan seleksi dan diputuskan pelamar mana yang diterima dan ditolak, maka panitia/pejabat yang berwenang mengumumkan pelamar-pelamar yang dinyatakan lulus seleksi dan dinyatakan diterima.

f. Pengangkatan sebagai calon PNS

Daftar pelamar yang dinyatakan lulus seleksi/diterima yang dilengkapi dengan data perorangan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan disampaikan oleh pejabat yang berwenang kepada kepala badan kepegawaian negeri sipil (NIP). Golongan ruang untuk pengangkatan sebagai calon pegawai negeri sipil disesuaikan dengan ijazahnya. Ketentuan ini menurut PP nomor 98 tahun 2000 pasal 1 adalah:

1. Golongan ruang I/a bagi yang berijazah SD/sertifikat
2. Golongan ruang 1/c bagi yang berijazah SLTP/sertifikat
3. Golongan ruang II/a bagi yang berijazah SLTA/diploma/sertifikat
4. Golongan ruang II/b bagi yang berijazah SGPLB/diploma II/sertifikat
5. Golongan ruang II/c bagi yang berijazah sarjana muda, akademi atau diploma III
6. Golongan ruang III/a bagi yang berijazah sarjana (S1) atau diploma IV
7. Golongan ruang III/b bagi yang berijazah dokter, apoteker, dan ijazah spesialis 1/S2
8. Golongan ruang III/c bagi yang berijazah doktor (S3) atau ijazah spesialis II

g. Pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil

calon pegawai negeri sipil yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun diangkat menjadi pegawai negeri sipil oleh pejabat pembina kepegawaian dalam jabatan dan pangkat tertentu. Apabila telah memenuhi syarat berikut:

1. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik
2. Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi pegawai negeri sipil
3. Telah lulus pendidikan dan pelatihan prajabatan.

Calon pegawai negeri sipil yang diangkat menjadi pegawai negeri sipil diberikan pangkat tertentu titik susunan pangkat pegawai negeri sipil ini adalah:

1. Juru muda untuk golongan ruang 1/a,
2. Juru Tk. 1 untuk golongan ruang 1/b,
3. Juru untuk golongan ruang 1/c,
4. Juru Tk.1 untuk golongan 1/d,
5. Pengatur muda untuk golongan rung II/a,
6. Pengatur Tk.1 untuk golongan ruang II/b,
7. Pengatur muda untuk golongan ruang II/c,
8. Pengatur Tk.1 untuk golongan ruang II/d,
9. Penata muda untuk golongan ruang II/d,
10. Penata muda Tk.1 untuk golongan ruang III/a,
11. Penata muda Tk.1 untuk golongan ruang III/b,
12. Penata untuk golongan ruang III/c,
13. Penata Tk.1 untuk golongan ruang III/d,
14. Pembina untuk golongan ruang IV/a,
15. Pembina Tk.1 untuk golongan ruang IV/b,
16. Pembina utama muda untuk golongan ruang IV/c,
17. Pembina utama madya untuk golongan ruang IV/d,
18. Pembina utama untuk golongan ruang IV/e,

Jabatan guru dari yang terendah sampai tertinggi dengan golongan ruang yang sesuai adalah:

1. Guru Pratama, golongan ruang II/a,
2. Guru Pratama Tk.1, golongan ruang II/b,
3. Guru Muda, golongan ruang II/c,
4. Guru Muda Tk.1, golongan ruang II/d,
5. Guru Madya, golongan ruang III/a,
6. Guru Madya Tk.1, golongan ruang III/b,
7. Guru Dewasa, golongan ruang III/c,
8. Guru Dewasa Tk.1, golongan ruang III/d
9. Guru Pembina, golongan ruang IV/a
10. Guru Pembina Tk.1, golongan ruang IV/b
11. Guru Utama Muda, golongan ruang IV/c
12. Guru Utama Madya, golongan ruang IV/d,
13. Guru Utama, golongan ruang IV/e.

Kewajiban dan hak pegawai negeri sipil dalam UU no 8 tahun 1974 disebutkan kewajiban PNS sebagai berikut:

1. Setiap PNS wajib setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila UUD 45 dan pemerintah
2. setiap PNS wajib mentaati segala perundang-undangan yang berlaku
3. Setiap PNS wajib melaksanakan segala tugas kedinasan
4. Setiap PNS wajib menyimpan rahasia jabatan
5. Setiap PNS bekerja secara jujur, tertib, cermat, dan bersemangat.

Adapun hak-hak PNS ialah:

1. Setiap PNS berhak memperoleh gaji yang layak
2. Setiap PNS dan keluarganya yang sakit berhak akan perawatan kesehatan
3. Setiap PNS berhak atas cuti
4. Setiap PNS berhak mendapatkan tunjangan
5. Setiap keluarga PNS berhak mendapatkan uang duka bila meninggal
6. Setiap PNS berhak atas pensiun sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Pemanfaatan, Pengembangan, dan Pembinaan Personil

Penempatan staf adalah upaya untuk melibatkan staf secara aktif dalam kegiatan organisasi kerja dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Pengembangan staf merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan staf dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan lembaga. Pengembangan kepegawaian adalah kegiatan yang bertujuan untuk menjamin terselenggaranya tugas lembaga/pemerintahan dan pembangunan secara efisien dan efektif.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam upaya pendayagunaan personalia adalah:

a. Orentasi, merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan kepada individu/personil baru tentang keadaan organisasi, supaya mereka dapat berfungsi secara efektif dan menyenangi pekerjaan baru yang akan dilaksanakan.
b. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan personil menurut PP 110 tentang pendidikan pelatihan pegawai negeri sipil adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri terdiri dari: (1) Pendidikan dan pelatihan prajabatan, dan (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan.

4. Peranan guru dalam manajemen personalia

a. Menyediakan dan melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan
b. Memberikan informasi tentang keadaan personil sekolah
c. Mengkoordinasikan pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling kepada semua personil sekolah
d. Mempertanggungjawabkan tugas dan kegiatan yang dilakukan
e. Membantu mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

f. Mengatur dan mengurus penggunaan tenaga-tenaga kerja yang diperlukan dalam usaha kerjasama.
g. Mengadakan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai.

BAB 6
MENGELOLA KEUANGAN MADRASAH/SEKOLAH



Sumber: *pintek.id*

A. PENGERTIAN MANAJEMEN (PENGELOLAAN) KEUANGAN MADRSAH/SEKOLAH

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen madrasah/sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajeme keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung-jawaban dan pelaporan.

Senada dengan itu E. Mulyasa merumuskan sebagai berikut: Ada tiga tahapan dalam manajemen keuangan pendidikan yaitu meliputi: perencanaan keuangan yaitu yang dengan istilah lain disebut dengan *budgeting* yang merupakan kegiatan mengkoordinasi semua dana yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan sistematis, tahap yang kedua yaitu pelaksanaan anggaran (*implementation*) yang merupakan pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat pada proses perencanaan sebelumnya, setelah tahapan perencanaan dan pelaksanaan dilakukan maka tahapan selanjutnya yaitu evaluasi yang merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Ada juga yang merumuskan manajemen keuangan madrasah/sekolah sebagai tahapan proses yang mencakup perencanaan, penatausahaan, pembukuan, pelaporan dan pengawasan, sebagaimana dilihat pada siklus berikut:



Dengan demikian, dapat diartikan bahwa manajemen keuangan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan perencanaan, penataan sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban dana pendidikan. Secara umum kegiatan yang ada dalam manajemen keuangan dan dana pendidikan meliputi;

penyusunan anggaran, pembiayaan, pemeriksaan (pertanggung-jawaban). Secara khusus bisa ditegaskan bahwa manajemen keuangan madrasah/sekolah (lembaga pendidikan) dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan mengelola keuangan madrasah/sekolah yang mencakup perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan madrasah/sekolah, sehingga dalam perjalanannya dapat dilaksanakan secara efektif dan terelakkan dari penyalahgunaan yang dapat berefek pada tersumbatnya proses pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan tidak dapat terwujud secara optimal.

B. TUJUAN MANAJEMEN KEUANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Adapun tujuan dari manajemen keuangan madrasah/sekolah adalah untuk memperoleh, dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan madrasah/sekolah, agar dapat menggunakan dana secara efektif dan tidak melanggar aturan. Di sinilah peran penting seorang manajer madrasah/sekolah atau kepala madrasah/sekolah dalam mengelola keuangan dengan sebaik mungkin dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di lingkungan madrasah/sekolah. Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan madrasah/sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program madrasah/sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan menurut Rawati & Arafah (2019) adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan madrasah/sekolah.
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan madrasah/sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah/madrasah.

Sementara itu, Kemendikbud menetapkan tujuan pengelolaan keuangan madrasah/sekolah sebagai berikut:

a. Penggunaan dana yang tersedia secara optimal berdasarkan prioritas kegiatan pendidikan yang telah ditetapkan.

b. Menggabungkan secara harmonis kegiatan-kegiatan yang berbeda antar bidang untuk mencapai tujuan pendidikan.
c. Mengembangkan perilaku transparansi dan akuntabilitas dari penggunaan keuangan madrasah/sekolah sesuai dengan persyaratan hukum.

Demi meraih tujuan tersebut, maka diperlukan kreativitas kepala madrasah/sekolah menggali sumber-sumber dana, memosisikan bendaharawan yang cakap dalam hal pembukuan dan akuntabilitas keuangan serta mendayagunakannya secara benar sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. KONSEP DASAR MANAJEMEN KEUANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Salah satu tugas manajer adalah menganggarkan biaya pendidikan yang tepat, efektif, dan efesien. Salah satu fungsi manajemen adalah menyusun anggaran biaya (*budgeting*). Oleh karena itu, salah satu tugas manajer adalah membuat anggaran biaya. Setiap lembaga pendidikan (madrasah/sekolah) membutuhkan pembiayaan yang terencana dengan matang, oleh karena itu manajer harus memperhatikan *income* yang diperoleh sebelum mengeluarkan dana untuk kegiatan tertentu. Suatu anggaran merupakam rencana penggunaan sumber-sumber keuangan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan terpadu.

Kemudian, dalam rangka merealisasikan pembiayaan pendidikan yang dapat menopang tercapainya tujuan pendidikan yaitu meningkatkan mutu SDM, maka pembiayaan pendidikan itu harus dikelola seprofesional mungkin. Dengan makna lain dapat ditegaskan bahwa, agar berhasil manajemen keuangan madrasah/sekolah atau pembiayaan pendidikan itu harus dijalankan secara efektif yaitu dengan menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (pertanggungjawaban).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan adalah:

1. Perencanaan tentang jumlah biaya yang diperlukan;
2. Sumber biaya yang diperoleh atau diusahakan;
3. Mekanisme penggunaannya;
4. Pelaksanaan pembiayaan kegiatan;
5. Pola pembukuan dan pertangungjawabannya;
6. Pengawasan.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua- duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
2. Orang tua atau peserta didik;
3. Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputin biaya rutin dan biaya pembangunan.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain.

Untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan

pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran- kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi prosedur anggaran; prosedur akuntansi keuangan; pembelajaran, pergudangan dan prosedur pendistribusian; prosedur investasi; prosedur pemeriksaan.

Dalam pelaksanaannya manajemen keuangan ini menganut azas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran.

D. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN KEUANGAN MADRASAH/SEKOLAH

Dalam penggunaan keuangan madrasah/sekolah, agar penggunaan anggaran dapat berjalan secara efektif, maka mesti memperhatikan prinsip-prinsip umum manajemen keuangan adala:

1. Ekonomis, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan persyaratan teknis yang dipersyaratkan.
2. Diarahkan dan dikendalikan oleh suatu rencana, program atau kegiatan.
3. Membutuhkan penggunaan keterampilan

Untuk mengelola keuangan ini, kepala madrasah/sekolah bertindak sebagai "otorosator" dan "ordonator". Sebagai otorisator kepala madrasah/sekolah, diberdayakan untuk melakukan tindakan terkait penerimaan atau pembelanjaan anggaran. Sedangkan fungsi ordonator, kepala madrasah/sekolah sebagai pejabat yang berwenang

melakukan pengajuan dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan wewenang yang telah ditetapkan.

Dalam sudut pandang mikro, manajemen keuangan madrasah/sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisien.

1) Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Transparan Menurut Engkoswara (2012:295) manajemen sekolah dilaksanakan secara transparan, mudah diakses anggota, manajemen memberikan laporan secara kontinu sehingga stakeholders dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Di lembaga pendidikan (sekolah), bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Di samping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Menurut Krina (2003:14) transparasi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai. Menurut Krina, prinsip transparansi memiliki dua

aspek yakni komunikasi publik oleh pemerintah dan hak masyarakat terhadap akses informasi. Transparasi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang baerkaitan dengan kepentingan publik dalam hal ini adalah masyarakat dan warga sekolah dapat diperoleh secara langsung. Pengelolaan dana harus dilakukan secara terbuka agar warga sekolah dan masyarakat dapat memberikan saran, kritik, serta melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan program. Krina (2003:15) menjelaskan bahwa prinsip transparasi paling tidak dapat diukur melalui sejumlah indikator seperti:

a) Mekanisme yang menjamin sistem keterbukaan dan standarisasi dari semua proses-proses pelayanan publik
b) Mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan publik tentang berbagai kebijakan dan pelayanan publik, maupun proses-proses didalam sektor publik.
c) Mekanisme yang memfasilitasi pelaporan maupun penyebaran informasi maupun penyimpangan tindakan aparat publik didalam kegiatan melayani.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.

2) Akuntabilitas

Menurut PP no 48 Tahun 2008 pasal 59, prinsip akuntabilitas dilakukan dengan memberikan pertanggungjawaban atas kegiatan yang dijalankan oleh penyelenggara atau satuan pendidikan kepada pemangku kepentingan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung

jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah , (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

Tuntutan akuntabilitas sekolah sebagai salah satu sektor publik adalah untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban horizontal (*horizontal accountability*) bukan hanya pertanggungjawaban vertikal (*vertical accountability*). Ada empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik yaitu:

a. Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum (*accountability for probity and legality*)
b. Akuntabilitas proses (*process accountability*)
c. Akuntabilitas program (*program accountability*)
d. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*)

3) Efektivitas

Menurut Mulyasa (2005:82), efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju dan bagaimana suatu organisasi berhasil menempatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Dari pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Menurut Mulyasa (2005: 89) suatu kegiatan dikatakan

efektif jika tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Dharma juga menjelaskan bahwa efisiensi juga merupakan perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya, serta kesenangan yang dihasilkan.

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner (2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga.

Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomesnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4) Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efficiency "characterized by quantitative outputs" (Garner, 2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (*out put*) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

a. Dilihat dari Segi Penggunaan Waktu, Tenaga dan Biaya

   Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecilkecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

b. Dilihat dari Segi Hasil

   Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan pendidikan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

Berdasarkan teori tersebut, prinsip efisiensi dalam pengelolaan keuangan sekolah merupakan pemberdayaan sumber daya keuangan sekolah dalam mencapai optimalisasi akses, mutu, relevansi, dan daya saing pelayanan pendidikan. Selanjutnya juga dijelaskan mengenai tahapan dalam pengelolaan keuangan sekolah berdasarkan prinsip tersebut.

E. MANAJEMEN KEUANGAN MADRASAH/ SEKOLAH

Keuangan Madrasah/Sekolah selama ini kerap diartikan sempit, yaitu hanya berkisar pada pencatatan uang masuk dan uang keluar. Padahal dalam arti yang lebih luas, manajemen atau pengeloaan keuangan Madrasah/Sekolah mencakup kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan, pelaporan, dan pertanggung jawaban keuangan Madrasah/Sekolah yang sudah dialokasikan untuk pembiayaan kegiatan sekolah selama periode tertentu, misalnya untuk 1 (satu) tahun ajaran.

1. Perencanaan Keuangan Madrasah/Sekolah

Pada setiap awal tahun ajaran 1 Januari, Kepsek telah menyusun RAPBS (Rencana anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) yang memuat tentang program/kegiatan yang akan dilaksanakan. Penyusunan RAPBS ini dapat menempuh beberapa langkah. Sutisna (1989) menyatakan langkah dimaksud sebagai berikut:

a. Penetapan tujuan perumusan tujuan adalah suatu keharusan dalam penyusunan anggaran yang efektif
b. Penjabaran tujuan ke dalam program pendidikan
c. penentuan sumber daya manusia dan material yang bernilai mentasi kepada program-program pendidikan yang ditetapkan

d. Pembuatan perkiraan anggaran belanja dengan teliti.

Pembuatan anggaran belanja Madrasah/Sekolah mencakup kegiatan melakukan analisis terhadap pengeluaran dan pendapatan. Pengeluaran biaya sekolah meliputi aspek: pengawasan umum, pengajaran, pelayanan bantua, pemeliharaan gedung, operasi dan pengeluaran tetap, jasa utang.

2. **Penggunaan Keuangan Madrasah/Sekolah**

Untuk mendukung terciptanya kondisi ini perlu ditata sistem yang menyangkut penggunaan keuangan Madrasah/Sekolah, misalnya aturan-aturan dan penyelenggaraan keuangan. Oleh karena itu, kepala Madrasah/Sekolah mesti mencermati dan memahami sistem dan aturan yang menunjang tertib manajemen keuangan. Depdagri dan Dedikbud (1967) menyatakan bahwa dalam manajemen keuangan harus ada pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan.

Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan terjadinya penerimaan atau pengeluaran keuangan. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Ordonator di bidang pengeluaran adalah pejabat yang diberi wewenang oleh notaris untuk memeriksa/menguji tagihan kepada Negara, kemudian memerintahkan pembayaran dan membebankan tagihan tersebut kepada mata anggaran. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala Madrasah/Sekolah berfungsi sebagai otorisator. Pengaturan penggunaan dan pembukuan keuangan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang dan semuanya harus melalui proses dan prosedur yang berlaku. Berkenaan dengan hal ini, Sutopo dan Sumanto (1982) menyatakan sebagai berikut:

a. Sebaiknya orang yang memegang kas tidak sekaligus memegang pembukuannya

b. Setelah uang diterima harus dibukukan atau ditulis sesuai dengan mata anggaran masing-masing
c. Penggunaan uang harus ada bukti atau dokumen berupa kuitansi atau bukti lain yang sah
d. Semua pengeluaran harus dibukukan
e. Setiap dokumen dijadikan bukti pengeluaran harus diberi nomor, tanggal, dan harus diketahui atau dipahami oleh pejabat yang bertanggung jawab (kepala sekolah)
f. Tiap halaman buku harus diberi huruf dan paraf dari pemegang buku kas
g. kesalahan-kesalahan tidak boleh dihapus, tetapi harus digaris atau dicoret baik-baik dan dibubuhkan paraf
h. Buku kas dibuka dan ditutup tiap bulan meskipun tidak ada pemakaiannya/pemasukan atau pengeluaran.
i. Untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan harus diadakan pengawasan yang kontiniu
j. Kepala sekolah mestinya menunjuk petugas yang menangani keuangan sekolah yang benar-benar memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang keuangan.

Penggunaan keuangan sekolah/ madrasah antara lain dapat mempedomani hal-hal sebagai berikut:

a. Dana rutin digunakan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditetapkan
b. Dana komite dan dana dari sumber lainnya dapat dipergunakan untuk
    1) Kegiatan peningkatan mutu pendidikan antara lain:
        a) Peningkatan kemampuan profesional
        b) Supervisi pendidikan
        c) Evaluasi
    2) Kegiatan ekstrkurikuler, yaitu:
        a) Usaha kesehatan sekolah (UKS)
        b) Pramuka
        c) Olah raga dan seni.

3) Bahan pengajaran/pratikum, keterampilan yaitu:
   a) Penambahan sarana pengajaran,
   b) Penambahan bahan pratikum/perpustakaan/ keterampilan.
4) Kesejahteraan personil sekolah

Penggunaan keuangan sekolah selama satu tahun anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah dan madrasah. Dan pertanggungjawaban keuangan sekolah harus diuraikan dengan jelas sumber keuangan, jumlah, dan rincian penggunaan dilengkapi dengan bukti-bukti pengeluaran yang sah. Disusun berdasarkan laporan bulanan, triwulan, atau semester.

3. **Instrumen (format-format) Manajemen Keuangan Sekolah**

a. ***Manajemen pembayaran SPP***

Format yang digunakan dapat menggunakan contoh sebagai berikut:

1) Kartu Pembayaran SPP

Nama Murid :……..
Kelas :……..
No. Induk :……..

Bulan	Tgl	Pembayaran	Jumlah	Tanda Tangan Penerima	Keterangan

2) Buku Harian Penerimaan SPP

Buku ini untuk mencatat penerimaan sehari-hari dengan bentuk format sebagai berikut:

Tgl	Nama Murid	Kelas	No. Induk	Untuk Bulan	Setoran ke	Keterangan

3) Buku Penerimaan SPP Per kelas

Bln	No	Kls I		Kls II		Kls III		Jumlah		Jumlah	
		SP	Siswa	SP	Siswa	SP	Siswa	SP	Siswa	Penyetora	Penerima

		P		P		P		P		n	imaan

4) Bendaharawan sekolah merumuskan SPP tersebut dalam bentuk buku kas dengan format sebagai berikut:

BUKU KAS

Tgl	Uraian	Jumlah	Tgl	Uraian	Jumlah

Catatan:

Penjelasan khusus mengenai SPP

Dasar hukum SPP adalah keputusan bersama tiga menteri yaitu:

- Menteri P & K (No. 0257/K/1974)
- Menteri Dalam Negeri (No. 21 tahun 1974)
- Menteri Keuangan (No. Kep. 1606/MK/11/1974 tertanggal: 20 November 1974.

SPP dimaksudkan untuk membantu pembinaan pendidikan seperti yang ditunjukkan pada Pasal 12 Keputusan tersebut yakni untuk membantu penyelenggaraan sekolah, kesejahteraan personel, perbaikan sarana dan kegiatan supervisi. Yang dimaksud penyelenggaraan sekolah ialah:

- Pengadaan alat atau bahan manajemen
- Pengadaan alat atau bahan pelajaran
- Penyelenggaraan ulangan evaluasi belajar, kartu pribadi, rapor dan STTB
- Pengadaan perpustakaan sekolah
- Prakarya dan pelajaran praktik.

Selanjutnya pada Pasal 18 dinyatakan bahwa kedudukan kepala sekolah dalam pengelolaan SPP adalah bendaharawan khusus yang bertanggung jawab dalam penerimaan, penyimpanan, dan penggunaan dana yang telah ditentukan terutama dalam penyelenggaraan sekolah. Pelanggaran terhadap ketentuan SPP diancam dengan hukuman jabatan (Pasal 22).

5) Buku Kas Tabelaris

Pada buku ini memiliki lajur yang banyak sesuai dengan jenis pemasukan dan pengeluaran uang. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan melihat uraian tiap jenis pemasukan dan pengeluaran serta mudah membuat perhitungan sisa kurang atau lebih. Setiap halaman buku kas ini dijumlahkan kemudian dipindahkan ke halaman berikutnya. Biasanya buku ini ditutup setahun sekali

b. ***Manajemen keuangan yang berasal dari Negara (Pemerintah)***

Yang dimaksud keuangan negara ialah meliputi pembayaran gaji pegawai/guru dan belanja barang. Untuk pertanggung jawaban uang tersebut diperlukan beberapa format sebagai berikut:

Tgl terima	Macam	No. SPMU	Tgl SPMU	Jumlah

c. ***Manajemen Keuangan yang Berasal dari Komite Sekolah***

Komite sekolah bertugas untuk memberikan bantuannya dalam penyelenggaraan sekolah. Bantuan ini dapat berbentuk uang tetapi mungkin pula dalam bentuk lain seperti usaha perbaikan sekolah, pembangunan lokal baru, dan sebagainya. Khusus mengenai pencatatan penerimaan bantuan keuangan dari komite sekolah dapat menggunakan format sebagai berikut:

Nomor	Tanggal	Uraian	Jumlah	Keterangan

d. ***Lain-lain***

Sudah menjadi hal yang umum bahwa guru atau karyawan sering mempunyai sangkut paut tersendiri dalam hal keuangan terutama gaji. Dalam hubungan ini misalnya kegiatan arisan di sekolah, koperasi antara guru, dan lain-lain. Oleh karenanya kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga wajib mengetahui dengan jelas berapa gaji bersih yang diterima oleh anak

buahnya. Usaha pembinaan kesejahteraan pegawai kiranya perlu diperhatikan data tersebut. Untuk itu perlu suatu format yang biasa disebut kartu pembayaran gaji. Kartu ini kadang-kadang lebih sering disebut "daftar potongan gaji" karena lebih menekankan berapa besar jumlah utang gaji pegawai yang bersangkutan.

Sebagai penutup dalam hal manajemen keuangan sekolah ini ada hal penting lain yang perlu ditambahkan, yaitu ada berapa buku yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan keuangan madrasah/sekolah adalah: (1) buku kas, (2) leger gaji, (3) buku kas harian, (4) buku catatan SPMU, (5) buku/daftar SPJ, (6) buku pemeriksaan, (7) buku setoran pajak, (8) buku iuran komite, dan (9) buku tabungan.

BAB 7
MENGELOLA HUBUNGAN MADRASAH/SEKOLAH DAN MASYARAKAT



Sumber: *www.merdeka.com*

A. KONSEP DASAR HUSEMAS

Istilah Hubungan Masyarakat (Humas) dikemukakan pertama kali oleh Presiden Amerika Serikat, Thomas Jefferson tahun 1807. Akan tetapi apa yang dimaksudkan pada waktu itu dengan istilah *Public Relation* adalah dihubungkan dengan *Foreign Relation.* Hingga saat ini pengertian Humas belum ada keseragaman pendapat dari para ahli, karenanya agar lebih jelas penulis akan mengemukakan ragam pendapat para pakar berikut:

Menurut Glennand Griswold (1966), *public relation is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and prosedures of an individual or organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.* Secara singkat yang dimaksud dengan

batasan ini adalah Humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan *policy* dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat.

Sedangkan Oemi Abdurrrachman (1971) mengartikan Humas sebagai kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, *goodwill,* kepercayaan, penghargaan dari publik sesuai badan khususnya dan masyarakat umumnya. Oemi Abdurrachman juga menggutip pendapat J.C. Seidel yang merumuskan pengertian Humas sebagai berikut: *Public relations is the continuing process by which management endeavors to obtain the goodwill and understanding of its customers, its employees and the public at large, inwardly through self analysis and correction, outwardly through all means of expression.* Rumusan ini dapat diartikan bahwa *public relations* adalah proses yang berjalan terus-menerus dengan mana manajemen berusaha untuk memperoleh *goodwill* dan pengertian dari publik dalam arti luas (para pegawai, langganan, dan lain-lain), ke dalam dengan jalan pengawasan diri (analisis) dan koreksi, keluar dengan jalan menggunakan segala bentuk pernyataan.

Menurut Ibnoe Syamsi (1967) Humas adalah kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar mereka mendukungnya dengan sadar dan sukarela. Makna kegiatan Humas diterangkan sebagai berikut: Untuk mengembangkan opini publik yang positif terhadap sesuatu badan, publik harus diberi penerangan-penerangan yang lengkap dan objektif mengenai kegiatan-kegiatan yang menyangkut kepentingan mereka, sehingga dengan demikian akan timbul pertanyaan darinya. Selain itu pendapat dan saran-saran dari publik mengenai kebijaksanaan badan itu harus diperhatikan dan dihargai.

Dalam pandangan SK. Bonar (1977), hubungan masyarakat menjalankan usahanya untuk mencapai hubungan yang harmonis antara sesuatu badan organisasi dengan masyarakat sekelilingnya. Bonar juga mengutip pendapat Harlah and Scott sebagai berikut: *Public Relations to find out what people like about you and do more, and find out what people don't like about you and do less.* Jadi kurang lebih maksud pendapat ini ialah Humas pada dasarnya usaha-usaha

kegiatan mencari keterangan-keterangan tentang apa yang disukai oleh masyarakat (orang lain) untuk dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan kegiatan selanjutnya.

Apabila tinjauan kita secara umum dan lebih luas lagi, pikiran kita akan tertuju kepada kegiatan hubungan masyarakat yang lebih luas yang lazim disebut *public relations.* Pada dasarnya setiap instansi (termasuk lembaga pendidikan yang disebut "sekolah" pasti melaksanakan *public relations.*

Apabila kegiatan *public relations* (Humas) ini ditinjau dari beban tugasnya. Hadari Nawawi (1981) menyebutkan bahwa beban tugas Humas adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja yang patut diketahui oleh pihak luar secara luas. Kegiatannya dilakukan dengan menyebarluaskan informasi dan memberikan penerangan-penerangan untuk menciptakan pemahaman yang sebaik-baiknya di kalangan masyarakat luas mengenai tugas-tugas dan fungsi yang diemban organisasi kerja tersebut, termasuk juga mengenai kegiatan-kegiatan yang sudah, sedang, dan akan dikerjakan berdasarkan volume dan beban kerjanya.

Informasi yang disebarkan tidak boleh berlebih-lebihan sehingga bersifat propaganda dengan maksud mendapatkan simpati dan dukungan masyarakat, lebih-lebih bilamana tidak berpijak pada data yang benar. Propaganda seperti itu hanya patut dilakukan oleh organisasi komersial melalui iklan-iklan dengan maksud menarik para pembeli untuk memperoleh keuntungan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka Humas di lingkungan organisasi kerja/instansi pemerintah termasuk juga di bidang pendidikan harus diartikan sebagai "rangkaian kegiatan organisasi/instansi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat atau pihak-pihak tertentu di luar organisasi tersebut, agar mendapatkan dukungan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja secara sadar dan sukarela. Hubungan yang harmonis sebagai hasil kerja Humas tampak sebagai berikut.

1) Adanya saling pengertian antara organisasi/instansi dengan pihak luar.
2) Adanya kegiatan yang membantu karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
3) Adanya kerja sama yang erat dengan masing-masing pihak dan merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya usaha pihak yang lain.

Keadaan seperti disebutkan merupakan manifestasi dari dukungan masyarakat tentang efisiensi dan efektivitas pelaksana kerja yang diberikan secara sadar dan sukarela. Dukungan seperti itu timbul sebagai hasil kerja Humas yang telah memberikan informasi sehingga pihak luar memahami pentingnya eksistensi organisasi/lembaga tersebut bagi masyarakat.

Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa yang menjadi tugas pokok atau beban kerja Humas suatu organisasi/lembaga adalah:

a) Memberikan infomasi dan menyampaikan ide (gagasan) kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.
b) Menyebarluaskan informasi dan gagasan-gagasan itu agar diketahui maksud atau tujuannya serta kegiatan-kegiatannya termasuk kemungkinan dipetik manfaatnya oleh pihak-pihak di luar organisasi.
c) Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
d) Membantu pemimpin mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu. Dengan demikian pemimpin selalu siap dalam memberikan bahan-bahan informasi yang terbaru.
e) Membantu pemimpin dalam mengembangkan dan kegiatan-kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar, yang ternyata menumbuhkan harapan untuk

penyempurnaan *policy* atau kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi.

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, Humas yang efisien harus memperhatikan asas-asas tertentu sebagai berikut:

(1) Objektif dan resmi. Semua informasi atau pemberitaan yang disampaikan kepada masyarakat harus merupakan suara resmi dari instansi/lembaga yang bersangkutan. Karena itu, informasi yang dikeluarkan tidak boleh bertentangan dengan yang dikeluarkan tidak boleh bertentangan dengan kebijaksanaan yang dijalankan. Ketelitian dan kontrol dari atasan/pemimpin dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting guna menghindari informasi/pemberitaan yang tidak tepat dan merugikan.

(2) Organisasi yang tertib dan disiplin. Humas hanya akan berfungsi bilamana tugas-tugas organisasi/lembaga berjalan secara lancar dan efektif serta memiliki hubungan kerja ke dalam dan ke luar organisasi yang efektif pula. Situasi ini memungkinkan informasi atau pemberitaan yang keluar tidak akan berbeda dengan kenyataan dalam jangka waktu yang relatif singkat.

(3) Informasi harus bersifat mendorong timbulnya keinginan untuk ikut berpartisipasi atau ikut serta memberikan dukungan secara wajar dari masyarakat. Karena itu informasi atau pemberitaan tidak sekadar dilihat dari kepentingan organisasi, tetapi juga dari pihak penerima informasi.

(4) Kontinuitas informasi Humas harus berusaha agar masyarakat memperoleh informasi secara kontinu sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu, informasi lisan dan tertulis dapat dilakukan secara berkala dan pada waktu-waktu tertentu. Dengan demikian pihak masyarakat akan memiliki gambaran yang lengkap dan menyeluruh tentang keadaan dan masalah-masalah yang dihadapi organisasi/lembaga.

(5) Respons yang timbul di kalangan masyarakat umpan balik dari informasi yang disampaikan harus mendapat perhatian sepenuhnya. Respons masyarakat dapat berbentuk saran-saran, pendapat-pendapat, kritik-kritik, keluhan-keluhan dan pernyataan-pernyataan. Semua respons itu harus disaring agar dapat dipergunakan, untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan dalam rangka memenuhi harapan masyarakat. Seorang pemimpin tidak boleh takut atau menghindar dari respons masyarakat, terutama yang bersifat kritik-kritik. Berdasar respons masyarakat inilah seorang pemimpin organisasi/lembaga dapat memperoleh pengalaman-pengalaman baru yang mungkin semula belum terpikirkan.

Jadi jelaslah bahwa dalam *public relations* terdapat sesuatu usaha untuk mewujudkan suatu hubungan yang harmonis, antara sesuatu badan (lembaga) dengan publiknya sehingga akan timbul opini publik yang menguntungkan bagi kehidupan badan tersebut.

Selain itu, perlu ditegaskan bahwa untuk mencapai kerjasama yang harmonis berdasarkan relasi dengan khalayak yang berbeda, kegiatan kehumasan harus berorientasi ke dalam dan ke luar. Kegiatan dalam hal ini disebut *internal public relations* dan kegiatan eksternal disebut *external public relations*. Dalam hal ini Ngalim Purwanto dkk (1991) berpendapat bahwa hubungan sekolah-masyarakat meliputi hubungan sekolah dengan sekolah lain, sekolah dengan pemerintah daerah, sekolah dengan instansi lain, dan sekolah dengan masyarakat pada umumnya. Semua hubungan tersebut merupakan hubungan edukatif, sosiologis, dan kerjasama yang produktif yang dapat memberikan manfaat, peningkatan, dan kemajuan bagi kedua belah pihak. Untuk itu, kepala sekolah memegang peranan penting dalam menentukannya.

Di samping itu madrasah/sekolah mestinya berada di tengah-tengah masyarakat. Karena itu madrasah/sekolah mau tidak mau

harus berhubungan dengan masyarakat. Hubungan ke luar ini dapat ditinjau dari dua segi, yakni:

(a) Hubungan dinas (dengan instansi atasan). Hubungan kedinasan antara lain tampak dalam hal penyampaian laporan tertulis mengenai bermacam-macam data dan kegiatan sekolah itu. Kadang-kadang hubungan itu berupa melayani kunjungan pejabat pendidikan dalam rangka kegiatan supervisi.

(b) Hubungan dan kerja kerja sama dengan pihak lain di luar ketentuan atasan. Hubungan dan kerja sama dengan pihak lain meliputi (1) Hubungan dengan Komite Sekolah, (2) kerja sama dengan sekolah-sekolah lain, dan (3) Hubungan dengan organisasi guru, yakni organisasi profesional yang ada ialah Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Apabila asas-asas atau prinsip-prinsip dari *public relations* dilaksanakan oleh sekolah dalam rangka pembinaan kehidupan sekolah, maka kegiatan *public relations* sekolah memperoleh sebutan tersendiri yang lebih dikenal sebagai publisitas sekolah. Sama halnya dengan Humas, publisitas sekolah ialah segala aktivitas yang diwujudkan untuk menciptakan kerja sama yang harmonis antara sekolah dengan publiknya, dengan melalui usaha memperkenalkan sekolah beserta seluruh kegiatan-kegiatannya kepada masyarakat untuk memperoleh simpati dan pengertian mereka.

Seusai dengan *public relations* yang mana dapat dibedakan antara *external dan internal public relations* maka kegiatan publisitas sekolah pun tidak hanya ditujukan kepada publik di luar sekolah, tetapi ditujukan pula kepada publik dalam lingkungan sekolah sendiri yakni kepada para guru, pegawai sekolah dan seluruh murid.

B. TUJUAN HUMAS

Pada tahap perencanaan program Humas, hal pertama yang harus dilakukan adalah penetapan tujuan. Asmendri, dkk (2018)

mengutip Frida Kusumastuti menyebutkan bahwa tujuan Humas sebagai berikut:

1. Terpeliharanya saling pengertian.
2. Menjaga dan membentuk saling percaya.
3. Memelihara dan menciptakan kerja sama.

Dengan demikian tujuan Humas pada intinya adalah mewujudkan dan memelihara hubungan saling percaya dengan publik dalam rangka menjalin kerja sama yang baik. Dan tujuan dari Humas untuk menjaga hubungan antara lembaga satu dengan lembaga lainnya untuk mencapai tujuan dari suatu lembaga sehingga saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

C. PENGGOLONGAN KEGIATAN HUSEMAS DI MADRASAH/SEKOLAH

Dalam buku *Manajemen di Sekolah* yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Guru dan Tenaga Teknik Depdikbud RI (1982) kegiatan Husemas di sekolah disebutkan sebagai komunikasi internal antara berbagai unsur, yaitu kepala madrasah/sekolah, tenaga pendidik, pegawai dan siswa. Sedangkan komunikasi eksternal mengutamakan komunikasi madrasah/sekolah dengan wali murid yang tergabung dalam organisasi Komite Sekolah (atau BP3/Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan) dan komunikasi dengan masyarakat.

Kegiatan hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat (Husemas) merupakan salah satu pelaksanaan manajemen pendidikan di sekolah. Karena itu, pada SMA yang besar kegiatan ini perlu ditangani secara khusus oleh seseorang, yang kemudian didudukkan secara operasional dalam struktur organisasi sekolah sebagai wakil kepala sekolah (wakasek) urusan kerja sama dengan masyarakat. Wakasek urusan Husemas ini bertanggung jawab dalam bidan: kerja sama dengan Komite Madrasah/Sekolah dan POMG penggalian sumber daya dan peringatan hari-hari besar.

1. **Kegiatan Husemas eksternal**

Kegiatan ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada publik atau masyarakat di luar sekolah. Terdapat dua kegiatan yang dapat dilakukan, yakni kegiatan tidak langsung dan kegiatan langsung (tatap muka). Kegiatan eksternal tidak langsung adalah kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat melalui perantaraan media tertentu, misalnya melalui televisi, radio, media cetak, pameran, dan penerbitan majalah. Kegiatan eksternal langsung adalah aktivitas yang dilakukan secara langsung misalnya rapat dengan pengurus BP3, konsultasi dengan tokoh masyarakat, dan melayani kunjungan dan sebagainya.

a. Penyebaran informasi melalui televisi

Berhasil tidaknya menggunakan TV, sebagai alat media publisitas sekolah, tergantung pada program itu disusun hal-hal atau pokok-pokok yang akan disajikan kepada penonton (publik)-nya. Maka dari itu informasi lewat radio, sebab *appearance,* tingkat pembicara dilihat oleh publik, sehingga perlu diperhatikan nada dan cara berbicara, pakaian serasi, serta gerak dan sikap yang sopan. Penyebaran informasi lewat TV ini memperoleh beberapa keuntungan lain sebagaimana dinyatakan Umar Hamalik (1976) sebagai berikut: (1) Dengan program kegiatan yang menarik, merupakan saran yang sangat potensial untuk menggelitik minat masyarakat, agar selalu mengikuti kegiatan sekolah yang bersangkutan, (2) pada umumnya orang tua dan masyarakat tidak mengetahui apa-apa kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Dengan demikian, melalui program televisi diharapkan semua program dan kegiatan sekolah dapat dipahami oleh orang tua dan masyarakat.

Oleh karena itu, orang tua dan masyarakat ingin mendukung partisipasi aktif, baik moral maupun material. Komunikasi televisi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Kuliah reguler, (2) Wawancara, (3) Kuliah dengan alat peraga, (4) Diskusi, (5) Siaran (6) Acara cerdas dan tangkas, (7)) Seni dan kegiatan, dan lainnya.

b. Penyebaran informasi oleh Radio

Radio merupakan sarana komunikasi massa penting yang mampu menjangkau khalayak luas. Oleh karena itu, sekolah dapat memanfaatkan sepenuhnya kemampuan stasiun ini untuk melayani masyarakat. Beberapa hal penting seperti tanggal pendaftaran siswa baru, kegiatan pendidikan dan data sekolah dapat diumumkan di radio. Berikut adalah beberapa keuntungan dari transmisi radio:

a) Teks yang diperlukan dapat disiapkan sebaik-baiknya sebelum disiarkan
b) Tidak dipengaruhi faktor komunikator seperti sikap dan *appearance*
c) Dapat dibantu latar belakang musik
d) Dapat melalui batas ruang dan waktu serta jangkauan yang luas.

c. Penyebaran Informasi melalui media cetak

Yang dimaksud dengan media cetak adalah surat kabar, majalah, buletin dan sebagainya. Kadang-kadang semuanya ini disebut pers dalam arti sempit. Dalam hubungannya dengan kegiatan humas atau publisitas, pers dapat dikatakan sebagai penyalur informasi yang menguntungkan. Keuntungan informasi lewat pers antara lain:

1) Dapat dicapai publik yang sangat luas
2) Dapat secara mendadak dipelajari oleh publik yang bersangkutan
3) Dapat mengharapkan umpan balik dari publik yang lebih banyak.

Menurut Onong Effendy (1982), informasi pers, selain kelebihan-kelebihan tersebut di atas, juga memiliki manfaat yang sangat luas. Manfaat itu adalah sebagai berikut:

(1) (1) Fungsi menyiarkan informasi

Menyiapkan informasi merupakan fungsi surat kabar yang utama karena pada hakikatnya orang membeli surat kabar karena merasa butuh informasi berbagai hal atau peristiwa.

(2) Fungsi mendidik

Fungsi mendidik dalam surat kabar bisa implisit dalam bentuk berita artikel atau tajuk rencana berita bergambar dan sebagainya

(3) Fungsi menghibur

Fungsi menghibur ini juga sangat penting sebagai refreshing untuk mengimbangi berita-berita yang berat untuk melepaskan ketegangan pikiran. Isi surat kabar yang bersifat menghibur dapat berbentuk cerpen teka-teki cerbat karikatur dan sebagainya.

(4) Fungsi memengaruhi

Fungsi mempengaruhi dalam surat kabar secara implisit terdapat pada tajuk dan artikel.

Sehubungan dengan keempat fungsi pers tersebut yang penting sekarang ialah bagaimana sekolah bisa secara terus-menerus mampu mengisi dengan berbagai bahan informasi baik yang berupa pers-release maupun pemberitaan, atau ide-ide yang bersumber dari yang bersangkutan. Sebenarnyalah daya guna versi ini dapat ditingkatkan sebagai media komunikasi antara sekolah dengan masyarakat melalui lima bentuk kegiatan yakni. (1) menyusun pers-release (2) mengirimkan berita pendidikan (3) menuliskan artikel pendidikan, (4) mengirimkan "pikiran membaca" atas nama sekolah,

(5) memasang pengumuman sekolah. Dengan demikian berarti sekolah ikut pula memegang fungsi informasi, edukasi, rekreasi dan persuasi bagi publik atau masyarakat umumnya.

d. Pameran Madrasah/Sekolah

Pameran madrasah/sekolah dimaksud untuk menunjukkan hasil pekerjaan para siswa serta masyarakat pada umumnya.

Persiapan yang perlu dilakukan dalam mengadakan pameran sekolah antara lain:

1) Pembuatan brosur brosur
2) Pembuatan poster poster gambar-gambar
3) Pembuatan rencana tertulis secara saksama dan terperinci
4) Pembelian barang/bahan-bahan yang diperlukan untuk penyelenggaraan kegiatan
5) Menyeleksi mengatur dan memelihara bahan-bahan pameran
6) Mengadakan latihan-latihan yang cukup bagi murid-murid petugas dan penjaga pameran.

e. Penerbitan majalah atau bulletin sekolah

Maksud diterbitkannya majalah atau buletin sekolah adalah agar semua karya dan kegiatan sekolah dapat ditunjukkan kepada masyarakat umum di luar sekolah. Majalah/buletin ini dapat diisi berita-berita sekolah dan artikel-artikel, karangan warga sekolah yang bersangkutan.

2. **Kegiatan Husemas internal**

Kegiatan ini merupakan publisitas ke dalam sasarannya tidak lain adalah warga sekolah yang bersangkutan yakni para guru tenaga tata usaha dan seluruh siswa. Prinsipnya kegiatan internal bertujuan untuk:

a. Memberi penjelasan tentang kebijaksanaan penyelenggaraan sekolah situasi dan perkembangannya
b. Menampung sarana-sarana dan pendapat pendapat dari warga sekolah dalam hubungannya dengan pembinaan dan pengembangan Sekolah
c. Dapat memelihara hubungan yang harmonis dan terciptanya kerjasama antara warga sekolah sendiri.

Kegiatan internal dapat dibedakan atas kegiatan langsung tatap muka dan tidak langsung melalui media tertentu. Kegiatan langsung ini dapat berupa antara lain:

a. Rapat dewan guru
b. Upacara sekolah
c. Karya wisata/rekreasi bersama, atau
d. penjelasan lisan pada berbagai kesempatan yang ada misalnya pada pertemuan arisan, syawalan, dan sebagainya.

Sedangkan mengenai kegiatan yang tidak langsung dapat disebabkan antara lain:

a. Penyampaian informasi melalui surat edaran
b. Penggunaan papan pengumuman di sekolah
c. Penyelenggaraan majalah dinding
d. Menerbitkan buletin sekolah untuk dibagikan warganya
e. Pemasangan iklan/pemberitahuan khusus melalui mass media pada kesempatan-kesempatan tertentu
f. kegiatan tatap muka lain yang tidak bersifat rutin seperti pentas seni, acara tutup tahun, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tersebut maka kegiatan Humas di sekolah baik yang bersifat eksternal maupun internal, kedua-duanya meminta perhatian istimewa dari kepala sekolah. Kegiatan Husemas demikian bisa berjalan baik apabila didukung oleh beberapa faktor yakni:

1) Adanya program dan perencanaan yang sistematis
2) Tersedia basis dokumentasi yang lengkap
3) Tersedia tenaga terampil, alat sarana dan dana yang memadai
4) kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan kehumasan ini.

Tanpa didukung faktor-faktor tersebut pastilah berbagai jenis kegiatan humas di sekolah tidak mungkin dapat dilaksanakan seluruhnya.

D. MENGELOLA KERJA SAMA MADRASAH/ SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

Desakan kebutuhan masing-masing baik lembaga ataupun masyarakat tertentu berbeda walaupun pada prinsip dasarnya memiliki kesamaan yang mencerdaskan kehidupan anak bangsa yang mendidik manusia Indonesia seutuhnya, dan cita-cita ini akan tampak hanya sebagai sebuah angan-angan jika antara masyarakat dan lembaga pendidikan tidak terjalin komunikasi yang baik sehingga lazim dikatakan bahwa keduanya merupakan *simbiosis mutualisme*, yakni sebagai suatu keharusan yang menyatukan visi dan misi di antara keduanya sehingga satu dengan lainnya tidak dapat melepaskan diri.

Dalam bahasa yang lebih dinamis dikatakan bahwa lembaga pendidikan dan masyarakat bukan hanya sekedar menjalin hubungan, tetapi lebih kepada komunikasi, dan keluasan makna ini akan berdampak terhadap harmonisasi hubungan sekolah dengan masyarakat sehingga pada gilirannya dapat tercipta jika masing-masing elemen yang menjadi pelengkap hubungan tersebut dapat terpelihara serta masing-masing memberikan dukungan satu dengan lainnya. Dengan kata lain, hubungan sekolah dengan masyarakat akan membuahkan hasil berupa kerja sama, dan kerjasama tersebut dapat terlaksana dengan baik jika terjadi komunikasi yang kondusif yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan keduanya. Tentu hubungan keduanya tersebut dapat terarah dan terpenuhi jika dikelola dengan baik. Pengelolaan (manajemen) itu dilandasi oleh kesamaan tujuan dan teknik kerja sama yang proporsional.

1. Dasar dan Tujuan Kerja sama Sekolah dengan Masyarakat Luas

Dalam kerja sama antara sekolah dengan masyarakat memiliki dasar dan tujuan. Di antara dasar kerja sama tersebut antara lain:

a) Kesamaan Tanggung Jawab

Dalam GBHN ditegaskan bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah, orangtua, dan masyarakat. masyarakat terdiri atas kelompok-kelompok dari

individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan titik dalam masyarakat terdapat berbagai organisasi penyelenggaraan pendidikan organisasi keagamaan, organisasi kepramukaan, organisasi sosial organisasi olahraga atau organisasi kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan titik dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

b) Kesamaan Tujuan

Sekolah menghendaki agar para siswanya kelak menjadi manusia pembangunan yang pancasilais. Masyarakat juga menghendaki agar semua warga negara menjadi manusia pembangunan yang pancasilais. Individu yang Pancasila diharapkan datang dari sekolah titik oleh karena itu antara sekolah dan masyarakat harus mempunyai kesamaan tujuan.

Adapun tujuan kerja sama sekolah dengan masyarakat adalah:

1) Saling membantu dan mengisi

Waktu belajar siswa di sekolah sangat terbatas yakni 7 jam diluar sekolah mereka berada di sekolah di rumah atau di lingkungan masyarakat titik waktu senggang di luar sekolah dapat dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan atau organisasi, misalnya kegiatan kepramukaan, ke olahragaan, kesenian, keagamaan. Selain itu masyarakat dapat pula menyelenggarakan pendidikan yang bersifat spesialisasi, misalnya pendidikan keahlian. Alangkah baik juga program-program yang telah disusun dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pihak sekolah tempat anggota masyarakat belajar ketik lebih baik lagi juga program tersebut disusun bersama misalnya dalam rangka mengisi waktu liburan atau waktu senggang lainnya.

Jadwal yang ketat, misalnya sejak anak bangun hingga tidur kembali dapat memberikan kesempatan kepada anak untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan seperti yang dimuat dituntut GBHNmembuat sang anak akan segera beristirahat.

2) Membantu Keuangan, Bangunan, dan Barang

Pendidikan yang baik membutuhkan ruang belajar, alat bantu, dan darah yang cukup. Darah yang terdapat di sekolah biasanya terbatas yaitu dari anggaran rutin, SPP, dan proyek pelita, untuk sekolah yang sedang mendapat alokasi dan subsidi anggaran dari pemerintah.

Untuk mengatasi hal itu, masyarakat dapat membantu sekolah melalui BP3. Anggota masyarakat yang berminat dan bersimpati dapat memberikan bantuan kepada sekolah, misalnya berupa alat bantu pendidikan, uang dan buku perpustakaan.

2. **Bidang Kerja sama Sekolah dengan Masyarakat**

a. Bidang Pendidikan Moral Pancasila

Bidang pendidikan moral Pancasila harus diajarkan sejak taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi titik penghayatan terhadap nilai-nilai Pancasila tidak hanya dilaksanakan di sekolah tetapi juga dapat dilaksanakan di rumah karena anak lebih banyak berada di masyarakat daripada di sekolah titik oleh karena itu masyarakat harus turut berpartisipasi agar proses pembentukan manusia Pancasila dapat segera tercapai titik selain itu, organisasi organisasi keagamaan kepramukaan, ke sosial kesosialan, dan sebagainya diharapkan turut berperan dalam proses pembinaan manusia pancasilais.

b. Bidang pendidikan olahraga

Manusia Pancasila seperti yang dicita-citakan GBHN adalah manusia yang sehat jasmani dan rohani. Karena pembinaan olahraga di sekolah sangat terbatas, latihan-latihan sebagai penambahan dan pengembangan jasmani perlu diadakan di lingkungan masyarakat. Oleh karena itu berbagai perkumpulan olahraga yang bergabung di clan ini sangat bermanfaat untuk mempercepat proses pembinaan jasmani misalnya melalui PBSI, PBVSI, PELTI, PASI dan PSSI.

c. Bidang Kesenian

Seperti bidang olahraga, pendidikan kesenian di sekolah sangat terbatas waktunya. Untuk itu berbagai perkumpulan kesenian yang

terdapat di lingkungan masyarakat sangat membantu proses pembinaan kecintaan anak terhadap kesenian, misalnya seni tari karawitan, irama musik dan pahat, selain itu, sifat tenggang rasa demokratis dan kreativitas dapat dikembangkan melalui pendidikan kesenian titik pementasan pementasan yang diadakan bersama antara sekolah dan masyarakat juga sangat membantu proses pembinaan jiwa seni anak.

d. Bidang Pendidikan Anak-anak Berkelainan

Ternyata di sekolah terdapat anak yang pandai luar biasa, anak yang normal, dan anak yang mengalami hambatan dalam belajar. Anak yang pandai luar biasa pun memerlukan bimbingan khusus. Oleh karena itu, para ahli diharapkan mengeluarkan bantuan agar anak tersebut dapat dipercepat proses pendidikannya. Pendidikan di SD mungkin cukup 4-5 tahun. Jika anak tersebut dibina dengan baik, mungkin dalam usia 20-22 tahun sudah menjadi sarjana yang berguna bagi masyarakat dan mereka tidak mengganggu ketertiban lingkungan.

e. Bidang Pendidikan Keterampilan

Di sekolah anak-anak dituntut untuk memperoleh keterampilan, biasanya di bidang pertanian, teknik, atau jasa. Pendidikan keterampilan membutuhkan waktu lama karena jumlah jam pelajaran keterampilan di sekolah tidak memungkinkan sehingga dibutuhkan kerja sama yang erat dengan berbagai organisasi dalam masyarakat titik bidang teknik misalnya, perlu dibentuk kerja sama dengan dinas penelitian tukang pandai besi, dan pabrik. Untuk bidang-bidang lain misalnya, perlu dibentuk kerja sama dengan dinas pariwisata kantor-kantor dan hotel-hotel.

3. **Teknik Kerja sama Sekolah dengan Masyakat**

a. Melalui Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3)

BP3 adalah organisasi yang beranggotakan orang tua siswa atau masyarakat yang mempunyai minat terhadap suatu sekolah. Biasanya setiap sekolah memiliki satu anggota organisasi BP3. Jadi,

anggota masyarakat dapat menjadi anggota BP3 di beberapa sekolah. Melalui BP3 diharapkan bantuan dana masyarakat datang, misalnya berupa uang, alat pendidikan, dan barang keperluan sekolah. Bantuan tersebut dapat diberikan langsung kepada pengurus BP3 untuk diteruskan kepada sekolah.

b. Melalui konsultasi

Sekolah dapat mengadakan konsultasi dengan seorang ahli yang ada di masyarakat misalnya tentang siswa yang mengalami hambatan. Untuk itu, guru dapat langsung berkonsultasi dengan dokter, psikolog, dan sebagainya. Hasil konsultasi tersebut dipakai sebagai pedoman pembinaan siswa di sekolah.

c. Melalui Surat-Menyurat

Untuk mengatasi siswa nakal, misalnya pihak sekolah dapat meminta saran kepada seorang ahli jiwa atau ahli pendidikan yang ada di masyarakat titik sedangkan tersebut antara lain dapat dilakukan melalui surat-menyurat. Hasilnya dapat dipakai sebagai pedoman pembinaan siswa.

d. Melalui Rapat Bersama

Sekolah dapat mengundang organisasi atau perseorangan yang bersimpati terhadap pendidikan untuk rapat bersama dalam rangka membahas suatu masalah. Rapat tersebut dipimpin oleh kepala sekolah atau ahli yang ditunjuk. Dalam rapat itu biasanya dibahas tentang pendidikan lingkungan agar tercipta pendidikan yang baik atau masalah-masalah lain, seperti cara penanganan masalah kenakalan remaja.

e. Melalui Bazar Sekolah

Pada akhir tahun ajaran sekolah dapat mengadakan bazar yang membacakan hasil hasil karya siswa misalnya kalian tulis, karya seni dan karya keterampilan. Bazar dapat dipakai sebagai arena komunikasi dalam masyarakat sekaligus mencari dana untuk perkembangan pendidikan di sekolah. Bazar dapat dikelola para guru bersama siswa atau mengikutsertakan anggota masyarakat. Dalam arena bazar anggota masyarakat dapat membeli barang-barang hasil

karya siswa hasil tersebut dapat digunakan untuk kepentingan sekolah.

f. Melalui Penyusunan Program Bersama

Biasanya, sekolah memiliki program tahunan, baik bersifat kurikuler maupun kokurikuler. Tentu saja program sekolah tersebut disodorkan terlebih dahulu kepada masyarakat kemudian, masyarakat diminta untuk menyusun program lain yang menunjang program sekolah atau program tambahan untuk mengisi waktu senggang siswa di waktu sore atau malam. Penyusunan program bersama sangat penting agar tidak terjadi pemborosan tenaga, biaya, dan program yang tumpang tindih.

g. Melalui Ceramah

Sekolah dapat mengundang seorang ahli untuk memberikan ceramah di sekolah misalnya mengenai program keluarga berencana atau pokok bahasan lain yang diperlukan siswa. Ceramah dapat diadakan pada waktu libur atau pada waktu sore dan malam. Pokok bahasan yang dipilih sebaiknya permasalahan yang sedang berkembang di masyarakat.

h. Melalui Radio atau Televisi

Saat ini masyarakat terbiasa dalam media radio dan televisi. Kerja sama masyarakat dengan sekolah dapat dilakukan melalui media radio dan televisi, karena melalui media tersebut sekolah dapat menyampaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi dalam pelaksanaan program sekolah. Selain itu, masyarakat dapat memberikan tanggapan langsung kepada sekolah melalui radio atau televisi.

E. MEMBINA KERJA SAMA DENGAN PEMERINTAH

Secara umum dalam era ekonomi sekolah khususnya dengan implementasi pendekatan manajemen sekolah berbasis masyarakat sekolah memang memiliki keleluasaan dan atau otonomi yang lebih luas. Otonomi pemerintahan yang berbasis pada pemerintah daerah Kabupaten/Kota meletakkan pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan berada di tingkat Kabupaten/Kota, sehingga tampaknya

peranan Pemerintah provinsi dan pusat tidak dominan. Meskipun demikian bukan berarti pusat dan provinsi tidak tanggung jawab terhadap pendidikan. Dalam paradigma otonomi seperti sekarang diperlukan kemampuan sekolah (baca kepala sekolah) untuk membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai institusi pemerintahan dari tingkat pusat sampai dengan tingkat Kabupaten/Kota/Kecamatan bahkan kelurahan.

Di samping institusi pemerintahan sekolah juga perlu membangun kerja sama yang sinergis dengan lembaga masyarakat seperti karang taruna, kepramukaan dan berbagai lembaga LSM yang bergerak dalam membantu dan membangun pendidikan. Hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam kerja sama dengan lembaga ini adalah jangan sampai sekolah larut dan dapat dibawa kepada masalah-masalah lain selain untuk kepentingan pendidikan.

Berbagai bentuk kerjasama yang dapat dikembangkan dengan berbagai institusi tersebut antara lain:

1. Pembelian dan atau penggunaan fasilitas bersama. Berbagai fasilitas yang tidak dimiliki oleh sekolah mungkin saja terdapat dan dimiliki oleh lembaga tertentu untuk menunjang kegiatan pendidikan sekolah dapat membangun kerjasama dengan pemilik fasilitas tersebut, misalnya tempat pameran, gedung olahraga dan lain-lain.
2. Pelaksanaan kegiatan peningkatan kemampuan siswa. Misalnya sekolah ingin meningkatkan pemahaman dan kemampuan siswa tentang kesehatan dapat bekerjasama dengan Puskesmas dalam memanfaatkan berbagai fasilitas termasuk fasilitas SDM ingin melaksanakan pentas seni sekolah dapat bekerjasama dengan lembaga kesenian di masyarakat untuk memanfaatkan berbagai fasilitas kesenian (alat-alat seni seperti seni tradisional)
3. Pemanfaatan sumber daya manusia secara mutualisme, sekolah dapat memanfaatkan sumber daya manusia di masyarakat. Sebaliknya masyarakat dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sekolah.

F. KERJA SAMA DENGAN MASYARAKAT KELOMPOK ORGANISASI

Pada saat ini sangat banyak masyarakat yang mengikat dirinya dalam satu kelompok organisasi baik yang bersifat organisasi sosial organisasi profesi, organisasi untuk *community* tertentu yang bersifat kedaerahan maupun organisasi yang mementingkan laba. Dari berbagai organisasi tersebut di atas banyak sekali yang sangat peduli terhadap pendidikan tetapi tidak sedikit juga organisasi yang menjadi stressor bagi dunia pendidikan.

Disadari bahwa organisasi-organisasi tersebut sangat besar peranannya dalam membantu pendidikan apabila diberdayakan secara optimal dan murni. Beberapa organisasi yang memfokuskan dirinya terhadap pendidikan antara lain:

1. Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI)
2. Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMAPI)
3. Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI)
4. Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia
5. Asosiasi bimbingan konseling Indonesia
6. Gerakan Nasional Orang Tua Asuh (GNOTA) 65
7. Himpunan masyarakat psikologi Indonesia
8. Kelompok budayawan, seni tari dan music

Sangat mungkin suatu sekolah pada masa sekarang ingin meningkatkan peran guru di samping sebagai pengajar juga sebagai pembimbing. Untuk meningkatkan kemampuan guru tersebut sekolah dapat bekerja sama dengan asosiasi bimbingan dan konseling Indonesia atau juga dengan HIMAPSI (Himpunan Masyarakat Psikologi Indonesia).

Dalam kegiatan sehari-hari sering terjadi organisasi masyarakat melaksanakan kegiatannya menggunakan sekolah sebagai sasarannya, seperti pengabdian masyarakat tentang penyuluhan NARKOBA hal ini harus dimanfaatkan oleh sekolah sebagai peluang dalam pembinaan siswa di sekolahnya. Oleh sebab itu, tidak salah kalau sekolah selalu memprogramkan berbagai kegiatan tersebut sebagai upaya meningkatkan mutu di sekolah (pemahaman) mutu di sini bukan sekedar nilai UAN.

G. HUBUNGAN KERJASAMA ANTARA KEPALA MADRASAH/SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT LUAS

Kepala Madrasah/Sekolah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah atau madrasah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu, apabila proses pembelajaran akan ditingkatkan maka dukungan intelektual teknis dan material harus dimanfaatkan secara tepat. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan program perbaikan Madrasah/Sekolah perlu diupayakan secara terus-menerus.

Ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah, yaitu: 1) bagaimana memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat, dan 2) bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya yang diperoleh secara tepat sehingga mampu meningkatkan proses mengajar dan belajar.

1. Memperoleh Dukungan Perbaikan

Untuk mewujudkan perubahan penting di suatu Madrasah/Sekolah, seorang kepala sekolah/ madrasah memerlukan dukungan sumber-sumber daya dari masyarakat di masalah itu berada. Dukungan yang diperlukan meliputi: a) personil, seperti tenaga ahli, konsultan, guru, orang tua, pengawas, dan sebagainya, b) dana yang diperlukan untuk mendukung tersedianya fasilitas perlengkapan dan bahan-bahan pengajaran yang lain.

agar dukungan yang diperoleh tersebut dapat digunakan dengan tepat, maka diharapkan: a kepala Sekolah mampu memanfaatkan kepemimpinannya tidak hanya dalam ketepatan mempergunakan keterampilan dan kemampuan dari masing-masing seseorang melainkan juga dalam memperoleh dukungan psikologis untuk perbaikan program seorang kepala sekolah harus menaruh perhatian terhadap sejumlah bentuk dan arus informasi sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah c kepala sekolah mampu mempergunakan mainannya di dalam membangun saluran komunikasi responsif yang mengarahkan arus informasi kebawah, paralel dan keatas di lingkungan organisasi sekolah atau madrasah

maupun keluar di lingkungan masyarakat yang lebih luas d kepala perlu mengetahui konteks institusional/masalah pembaharuan dan mendayagunakan kepemimpinannya dalam mengubah organisasi sekolah dari organisasi yang birokratis dan mekanistis menjadi organisasi yang dinamis dan organik untuk memperoleh dukungan politik demi terciptanya perubahan di lingkungan sekolah tidak cukup dengan dukun kepala sekolah tapi juga dari badan-badan pemerintah organisasi guru orang tua dan kelompok-kelompok masyarakat harus juga memberikan dukungan.

2. **Sumber Daya Eksternal**

Seorang kepala Madrasah/Sekolah bertanggung jawab membangun hubungan kerja sama yang tepat antara sebuah sekolah atau madrasah dengan aparat aparat pembaharuan pendidikan seperti perguruan tinggi, pusat-pusat riset dan pengembangan, dan organisasi-organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan produksi dan desiminasi pengetahuan.

hubungan dengan aparat luar tidak hanya membantu tetapi juga menciptakan bantuan penting terhadap masyarakat pendidikan yang lebih luas. Keberhasilan antara para guru siswa dalam kelompok-kelompok masyarakat. Keberhasilan antara para guru siswa dan kelompok masyarakat yang menaruh perhatian tinggi pada perbaikan program pendidikan bergantung kepada kepemimpinan seorang kepala Sekolah yang menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik.

3. **Peranan guru dalam hubungan sekolah madrasah dan masyarakat**

Guru merupakan kunci penting dalam kegiatan husemas di sekolah atau madrasah titik ada beberapa hal yang dapat dilakukan guru dalam kegiatan konfirmasi itu, yaitu:

- **a.** Membantu sekolah gadis mini madrasah dalam melaksanakan teknik-teknik husemas
- **b.** Membuat dirinya lebih baik dan lagi dan bermasyarakat
- **c.** Dalam melaksanakan semua itu guru harus melaksanakan kode etiknya kode etik guru

BAB 8
MENGELOLA ADMINISTRASI MADRASAH/ SEKOLAH



Sumber: *kompasiana.com*

Dalam penyelenggaraan pendidikan, pengelolaan administrasi madrasah/sekolah yang baik sangat dibutuhkan untuk dapat memberikan pelayanan kepada pihak-pihak terkait dan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Ketepatan, keakuratan dan kecepatan penyajian data/informasi merupakan faktor penting dalam mengelola administrasi yang baik.

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI MADRASAH/ SEKOLAH

Administrasi memegang peranan yang sangat penting terhadap tercapainya kelancaran usaha kegiatan, maupun aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan/organisasif lembaga. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan administrasi juga merupakan urat nadi perusahaan perusahaan/organisasij lembaga dan administrasi juga dapat memperlihatkan fakta dan keterangan yang diperl ukan untuk perencanaan secara rinci dan keterangan/data yang meliputi

catatan yang akurat, formulir serta laporan yang meliputi tugas administrasi.

Secara teoretis, pengertian administrasi adalah melayani secara intensif sedangkan secara etimologis administrasi dalam bahasa Inggris "administer" yaitu kombinasi dari kata latin yang terdiri *ad* dan *ministrare,* yang berarti "to serve" melayani, membantu, dan memenuhi. Lebih jelas lagi, kata *ad* artinya intensif sedangkan *ministrare* berbentuk kata benda yang berarti melayani, membantu, atau mengarahkan. Jadi, secara etimologis, administrasi adalah melayani secara intensif.

Administrasi di Indonesia dikenal dengan istilah *administrate* yang berasal dari bahasa Belanda, namun pengertiannya lebih sempit sebab hanya terbatas pada aktivitas ketatausahaan, yaitu kegiatan penyusunan keterangan secara sistematis dan pencatatan secara tertulis semua keterangan yang diperoleh dan diperlukan mengenai hubungannya satu sama lain.

Administrasi dalam arti luas menurut Albert Lepawsky sebagaimana dikutip Asmendri (2015) mencakup organisasi dan manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat William H. Newman ia mengatakan bahwa administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha kelompok ke arah pencapaian tujuan bersama.

Administrasi madrasah/sekolah adalah suatu proses keseluruhan kegiatan yang berupa merencanakan, mengatur (mengurus), melaksanakan dan mengendalikan semua urusan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Administrasi sekolah merupakan suatu proses pemanfaatan segala sumber (potensi) yang ada di sekolah baik personil (Kepala Sekolah dan stafnya serta guru-guru dan karyawan sekolah lainnya) maupun material (kurikulum, alat/media) dan fasilitas (sarana dan prasarana) serta dana yang ada di sekolah secara efektif.

B. FUNGSI ADMINISTRASI MADRASAH/ SEKOLAH

Penataan administrasi bagi madrasah/sekolah menjadi begitu penting sebagai sumber data utama manajemen madrasah/ sekolah dalam mengatur proses belajar mengajar dengan tertib sehingga tercapainya tujuan sekolah.

Secara lebih spesifik, administrasi sekolah berfungsi:

1. Memberi arah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah
2. Memberikan umpan balik bagi perbaikan proses dan hasil pendidikan di sekolah
3. Meningkatkan mutu penyelenggaraan administrasi sekolah
4. Menunjang tercapainya tujuan/program sekolah secara efektif dan efisien.

C. MENGELOLA ADMINISTRASI MADRASAH/ SEKOLAH

Administrasi dapat dipandang sebagai proses dan dapat pula dipandang sebagai tugas (kewajiban). Administrasi sebagai proses sama dengan administrasi dalam arti luas. Administrasi sebagai proses kegiatan meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau kepemimpinan dan pengawasan atau pengendalian. Keempat komponen tersebut merupakan suatu sistem yang terpadu, yakni antara satu dengan lainnya saling berkaitan secara utuh. Artinya, perencanaan harus diorganisasikan, diarahkan, dan diawasi. Pengorganisasian juga harus direncanakan, diarahkan, dan kemudian dikendalikan. Begitu pula pengendalian pun harus direncanakan, diorganisasikan, dan diarahkan. Oleh karena itu administrasi sekolah merupakan kegiatan penyediaan, pengaturan dan pendayagunaan segenap sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.

Adapun bidang tugas yang harus dikelola di dalam administrasi sekolah antara lain mencakup:

1. Administrasi kurikulum dan pembelajaran.
2. Administrasi kesiswaan.
3. Administrasi pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Administrasi sarana dan prasarana pendidikan.
5. Administrasi keuangan atau pembiayaan.
6. Administrasi program hubungan sekolah dengan masyarakat.
7. Administrasi program bimbingan dan konseling.
8. Administrasi persuratan.

Berikut ini akan diuraikan kedelapan bidang tugas tersebut:

1. **Administrasi Kurikulum dan Pembelajaran.**

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan nasional adalah aspek kurikulum. Kurikulum merupakan salah satu komponen yang memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan. Kurikulum merupakan suatu sistem program pembelajaran untuk mencapai tujuan institusional pada lembaga pendidikan, sehingga kurikulum memegang peranan penting dalam mewujudkan sekolah yang bermutu atau berkualitas. Adanya beberapa program pembaruan dalam bidang pendidikan nasional merupakan salah satu upaya untuk menyiapkan masyarakat dan bangsa Indonesia yang mampu mengembangkan kehidupan demokratis yang mantap dalam memasuki era globalisasi dan informasi sekarang ini.

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan kurikulum adalah pemberdayaan bidang manajemen atau pengelolaan kurikulum di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Pengelolaan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah perlu dikoordinasi oleh pihak kepala lembaga dan pembantu kepala yang dikembangkan secara integral dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum 2013 (K-13) serta disesuaikan dengan visi dan misi lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam menentukan kurikulum yang akan diterapkan di sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mengetahui hal-

hal yang menyangkut pengelolan kurikulum yang nantinya akan menetukan tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran yang diharapkan. Menurut Imron Fauzi dalam Darmayanti (2016) pelaksanaan dan pembinaan kurikulum meliputi tiga hal, yakni:

a) Mempedomani dan merealisasikan apa yang tercantum di dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
b) Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode-metode pelaksanaanya, disesuaikan dengan pembaharuan pendidikan dan pengajaran serta kebutuhan mesyarakat dan lingkungan sekolah.
c) Kurikulum bukanlah merupakan sesuatu yang harus diikuti dan diturut begitu saja dengan mutlak tanpa perubahan dan penyimpangan sedikit pun. Kurikulum merupakan pedoman bagi para guru dalam menjalankan tugasnya.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Ary Gunawan (1996) mengemukakan bahwa secara operasional kegiatan administrasi kurikulum itu meliputi tiga kegiatan pokok, yaitu:

1) Kegiatan yang berhubungan dengan tugas gurua.
   a. Pembagian jam mengajar
   b. Tugas dalam mengikuti jadwal pelajaran. Ada tiga jenis jadwal pelajaran untuk guru yaitu; jadwal pelajaran kurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler
   c. Tugas guru dalam kegiatan KBM. Tugas ini merupakan serangkaian kegiatan pengajaran / instruksional untuk mencapai hasil pengajaran yang optimal. Meliputi : 1) Membuat persiapan / perencanaan pembelajaran, 2) Melaksanakan pengajaran, 3) Mengevaluasi hasil pengajaran.
2) Kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik.Kegiatan-kegiatan peserta didik demi suksesnya KBM tertera dalam jadwal kegiatan belajar yang telah disusun oleh madrasahbeserta jadwal tes/ulangan/ujian,

dan jadwal kegiatan belajar yang diatur sendiri oleh siswa dalam strategi mensukseskan hasil studinya. Seorang pelajar atau mahasiswa yang studinya aktif dan kreatif biasa menyusun jadwal untuk waktu-waktu belajar, rekreasi/rileks, tugas sosial, membaca koran, dan sebagainya

3) Kegiatan yang berhubungan dengan seluruh civitas akademika atau warga sekolah/lembaga pendidikan.Kegiatan ini merupakan sinkronisasi segala kegiatan sekolah yang kurikuler, ekstrakurikuler, akademik/non akademik, hari-hari kerja, libur, karyawisata, hari-hari besar nasional agama dan sebagainya

2. **AdministrasiKesiswaan**

Siswa adalah unsur yang sangat penting dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Lembaga pendidikan didirikan untuk kepentingan siswa. Oleh sebab itu perlu mendapat perhatian yang cukup dari pelaksanaan pendidikan.

Administrasi kesiswaan merupakan bagian dari kegiataan administrasi yang dilaksanakan di sekolah, berupa usaha kerjasama yang dilakukan oleh para pendidik agar terlaksananya proses belajar mengajar yang relevan, efektif, efisien, guna tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Cakupan administrasi kesiswaan meliputi pengelolaan penerimaan siswa baru, pengelolaan bimbingan dan penyuluhan, pengelolaan kelas, pengelolaan organisasi siswa intra sekolah (OSIS) dan pengelolaan data tentang siswa dan sebagainya.

Secara garis besar A. Gaffer MS mengelompokkan administrasi kesiswaan tersebut kepada tiga bidang:

a. Pupil inventory

Pupil Inventory adalah berupa daftar yang mengambarkan data siswa yang akan memasuki suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Dengan adanya Pupil Inventoryini maka akan dapat diketahui gambaran tentang keadaan-keadaan

murid/siswa yang akan memasuki sekolah tersebut, dan begitu juga akan dapat dilihat pertumbuhan jumlah penduduk terutama mengenai anak-anak usia sekolah. Semua data itu harus ada pada administrator pendidikan dan administrator sekolah yang dapat digunakan untuk menyusun rencana jangka pancang, menengah, pendek.

b. Pupil Accounting

Pupil Accounting merupakan penyusunan keterangan-keterangan tentang tingkah laku siswa/murid selama bersekolah. Keterangan-keterangan tersebut meliputi masalah-masalah siswa yang tidak masuk belajar ke sekolah, siswa-siswa yang meninggalkan pelajaran di sekolah, siswa yang sering terlambat dan sebagainya. Dengan demikian masalah *Pupil Accounting* lebih banyak berhubungan dengan absensi siswa.

c. Pupil Personel Service

Pupil Personel Service merupakan semua layanan dan seluruh usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk kemajuan siswa/murid. Layanan dan usaha yang dimaksud adalah berupa bimbingan dan konseling terhadap siswa/murid yang membutuhkannya. Fungsi dari bimbingan kesiswaan ini salah satunya ialah memberikan penyuluhan kepada para siswa sehingga para siswa dapat mengetahui bagaimana langkah-langkah belajar dan pengaplikasian pelajaranyang tepatdalam kehidupannya

3. **Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

a) Pendayagunaan Ketenagaan, meliputi : (1) kelayakan guru mengajar, (2) pelaksanaan pembagian tugas guru, tenaga teknis, dan tenaga tata laksana, dan (3) pemberian tugas tambahan kepada guru, dan tenaga teknis yang belum memenuhi jumlah jam wajib mengajar minimal;

b) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang meliputi : (1) daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap masing-masing guru, tenaga teknis dan tata laksana, (2) pencatatan kegiatan guru, tenaga teknis dan tenaga tatalaksana sebagai bahan pembuatan penilaian pelaksanaan pekerjaan tahunan;

c) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang meliputi: (1) daftar urut kepangkatan guru, tenaga teknis dan kepala tata usaha di lingkungan sekolah, dan (2) daftar urut kepangkatan disusun sesuai dengan ketentuan dan perubahan formasi sekolah ;

d) Mutasi Kepangkatan yang meliputi : (1) pemberitahuan kenaikan gaji berkala kepada KPN bagi guru, tenaga teknis, dan tenaga tata laksana yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (2) pengusulan kenaikan pangkat atau tingkat guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan (3) pemberitahuan dan pengusulan mutasi guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana.

e) Pengembangan Ketenagaan yang meliputi : (1) daftar urut prioritas guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana untuk mengikuti penataran atau pelatihan antara lain: LKG, SPKG, MGMP, Laboran, Perpustakaan dan Bendaharawan, (2) pembinaan secara teratur terhadap guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana dalam melaksanakan tugas sehari-hari, (3) langganan majalah profesi untuk guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana, dan (4) pemberian dorongan terhadap guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana untuk menambah pengetahuan.

f) Usaha Kesejahteraan Pegawai yang meliputi: (1) penyelesaian keanggotaan Taspen dan asuransi kesehatan guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana di lingkungan sekolah, dan (2) peningkatan kesejahteraan (Koperasi, arisan, kegiatan rekreasi dan olah raga).

g) Tata Tertib Kerja yang meliputi : (1) pedoman tata tertib guru, tenaga teknis lainnya dan tenaga tata laksana, dan (2) Sumber penyusunan tata tertib kerja tersebut

(ketentuan, peraturan, dan kesepakatan yang mendukung tata tertib kerja).

Mengacu pada PPRI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 ayat 7 bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Adapun administrasi standar pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.

4. **Administrasi Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Adapun, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar. Dilihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama.

a. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat.Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa, dsb. Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar. Contoh: pita mesin ketik atau komputer, , bola lampu, dan kertas.
b. Sarana pendidikan tahan lama Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Contoh, bangku sekolah, mesin tulis, atlas, globe, dan beberapa peralatan olah raga.

5. **Administrasi keuangan atau pembiayaan**

Pembiayaan atau pendanaan pendidikan merupakan salah satuisu utama yang dibahas dalam ekonomi pendidikan. Untuk itu terlebih dahulu pemahaman tentang ekonomi pendidikan diperlukan agar diperoleh suatu pemahaman yang utuh tentang masalah pembiayaan pendidikan dalam kerangka umum ekonomi pendidikan. Menurut Elchanan Cohn (1979:2) ekonomi pendidikan didefinisikan sebagai berikut:

> *"The economic of education is the study of how men and society choose whit or whithout the use of money, to employ scarce productive resources to produce various type of training, the development of knowledge, skill, mind, character, and so forth – especially by formal schooling over time and to distribute them now and in the future, among various people and groups in society."* (Suharsaputra, 2013: 287)

Definisi di atas menunjukkan bahwa esensi dari ekonomi pendidikan adalah masalah pemilihan di antara sumber-sumber produktif, baik menggunakan uang ataupun tidak dalam memperoleh pendidikan. Pada hubungan ini pendidikan dipandang sebagai barang yang langka, di mana perolehannya memerlukan pengorbanan, baik dalam bentuk dana mau pun tenaga. Pemahaman ini pada dasarnya merupakan pemahaman pokokdalam ilmu ekonomi yakni masalah kejarangan atau kelangkaan.

6. **Administrasi Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Ruslan (2006) mengatakan bahwa humas merupakan mediator yang berada di antara pimpinan organisasi dengan publiknya. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa aktivitas tugas Humas adalah mengelola komunikasi antara organisasi dengan publiknya4. Jadi dapat dikatakan bahwa humas (*public relation*) adalah aktivitas yang menghubungkan antara organisasi dengan masyarakat (*public*) demi tercapaianya tujuan organisasi dan harapan masyarakat dengan produk yang dihasilkan. Tujuan dari kegiatan humas diantaranya:

a. Meningkatkan partisipasi, dukungan, dan bantuan secara konkret dari masyarakat baik berupa tenaga, sarana prasaran maupun dana demi kelancaran dan tercapainya tujuan pendidikan.
b. Menimbulkan dan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada masyarakat terhadap kelangsungan program pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
c. Mengikutsertakan masyarakat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah.
d. Menegakkan dan mengembangkan suatu citra yang menguntungkan (*favorable image*) bagi sekolah terhadap para *stakeholder*-nya dengan sasaran yang terkait, yaitu piblik internal dan publik eksternal.
e. Membuka kesempatan yang lebih luas kepada para pemakai produk atau lulusan dan pihak-pihak yang terkait untuk partisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Prinsip-prinsip humas menurut Fasli Jalal dan Dedy Supriyadi disingkat TEAM WORK.

1) T= *Together* (bersama-sama), antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya bisa bekerja sama dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan orgaisasi secara efektif dan efisien.
2) E = *Emphaty* (pandai merasakan perasaan orang lain), menjaga perasaan orang lain dengan selalu menghargai pendapat dan hasil kerja orang lain. Menjaga untuk tidak membuat orang lain tersinggung.
3) A = *Assist* (saling membantu), ringan tangan untuk membantu pekerjaan orang lain dalam organisasi sehingga dapat nmenghindarkan persaingan negatif.
4) M = *Maturity* (saling penuh kedewasaan), dewasa dalam menghadapi permasalahan, bisa mengendalikan diri dari emosi sehingga dapat mengatasi masalah secara baik dan menguntungkan bersama.
5) W = *Willingness* (saling mematuhi), menjunjung keputusan bersama dengan mematuhi aturan-aturan sebagai hasil kesepakatan bersama.

6) O = *Organization* (saling teratur), bekerja sesuai dengan aturan main yang ada dalam organisasi dan sesuai dengan tugas serta kewajiban masing-masing anggota.
7) R = *Respect* (saling menghormati), menghormati antara satu dengan yang lainnya, menghormati dari yang muda dengan yang lebih tua begitu sebaliknya, dari yang lebih tua dengan yang lebih muda sehingga bisa menjaga kekompakan kerja.
8) K= *Kindness* (saling berbaik hati), bersabar, menyikapi orang lain secara baik.

Sementara itu, berkaitan dengan fungsi humas Edward L. Bernay terdapat tiga fungsi utama humas (*public relation*) yaitu:

1. memberikan penerangan kepada masyarakat. Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
2. berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan atau lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

Selanjutnya, fungsi humas menurut pakar humas Internasional, Cutlip & Centre, and Canfield dirumuskan sebagai berikut:

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan atau organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap badan atau organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan demi tujuan dan manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur informasi, publikasi serta pesan dari badan atau organisasi ke publiknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Berdasarkan dua pendapat di atas, fungsi humas disekolah dapat disimpulkan sebagai Agen pembaharuan, Wadah kerja sama, Penyalur aspirasi dan Pemberi informasi.

Aktivitas, program, tujuan (*goal*) hingga pada sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi atau instansi tidak terlepas dari dukungan masyarakat. Berikut adalah beberapa hal yang termasuk pada pelaksanaan humas:

1) Mengundang komite sekolah untuk membantu pemecahan permasalahan sekolah.
2) Memberdayakan sumber daya pendidikan yang ada di masyarakat yang meliputi: (1) Sumber daya lingkungan dan (2) Sumber daya manusia
3) Berperan serta secara aktif dalam semua kegiatan masyarakat yang mendukung program sekolah
4) Melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik, misalnya: budaya belajar, budaya disiplin, budaya sopan santun, dan pelaksanaan perintah.

7. **Administrasi Program Bimbingan dan Konseling.**

Istilah "bimbingan" merupakan terjemah dari istilah *guidance* dalam bahasa Inggris. Bimbingan dapat diartikan bantuan atau tuntunan. Secara khusus bimbingan adalah bantuan yang diberikan kepada individu untuk mengerahkan kemampuan dan kesempatan yang ada pada dirinya agar menjadi manusia yang mandiri dan dewasa. Selanjutnya, konseling dapat didefinisikan suatu proses antarpribadi dari seseorang dengan orang lain untuk membantu dalam meningkatkan pemahaman dan kecakapan yang dimilikinya atau usaha untuk membantu seseorang dalam menolong dirinya sendiri. Jadi, bimbingan konseling merupakan proses pemberian bantuan dari seorang konselor kepada klien untuk mengarahkan kemampuan dan membantu pemahaman diri seorang klien sehingga bisa dewasa dan mandiri.

Bentuk-bentuk Kegiatan Layanan Bimbingan dan Konseling dapat berupa:

1. Pengumpulan data pribadi siswa dan data lingkungan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap pribadi siswa.
2. Pemberian informasi, yaitu layanan yang diberikan agar siswa memperoleh pemahaman terhadap diri dan lingkungannya sehingga dapat membuat keputusan secara tepat.
3. Pengajaran perbaikan dan pengayaan, yaitu layanan untuk membantu siswa dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar.
4. Macam-macam bimbingan kelompok, yaitu bantuan kepada siswa untuk mengatasi masalah-masalah melalui interaksi kelompok.
5. Penyuluhan individual, yaitu bantuan pemecahan masalah melalui pendekatan individual dalam situasi penyuluh.
6. Alih tangan atau referal, yaitu bantuan untuk mengirimkan siswa kepada pihak yang dipandang relevan untuk memberikan bantuan.

Untuk menunjang pelaksanaan bimbingan konseling secara efektif maka perlu adanya administrasi BK yang antara lain sebagai berikut:

8. **Administrasi Persuratan**.

Untuk mempermudah membedakan macam-macam surat maka perlu memahami pengertian surat berdasarkan macamnya, adalah sebagai berikut:

a. Surat adalah alat komunikasi tertulis yang digunakan untuk menyampaikan informasi oleh suatu pihak kepada pihak lain.
b. Surat dinas adalah surat yang dibuat oleh lembaga atau instansi berisi hal-hal penting berkenaan dengan kelembagaan atau organisasi.
c. Memo adalah catatan singkat yang diketik atau ditulis tangan oleh atasan kepada bawahan tenang pokok persoalan kedinasan.

d. Nota dinas adalah surat yang dibuat oleh atasan kepada bawahan atau oleh bawahan kepada atasan atau antarkaryawan setingkat yang berisi catatan singkat tentang tugas.
e. Surat pengantar adalah surat yang ditujuakan kepada seseorang atau pejabat yang berisi penjelasan singkat tentang surat, dokumen dan atau barang, bahan lain yang dikirimkan.
f. Surat kawat atau tekegram adalah surat singkat dengan menggunakan kata-kata biasa dan atau kata sandi mengenai hal yang perlu cepat disampaikan melalui telegraf.
g. Surat keputusan adalah surat berisi keputusan tentang hal yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
h. Surat edaran adalah surat yang berisi penjelasan atau petunjuk cara melaksanakan peraturan perundang-undangan dan atau perintah yang telah ada.
i. Surat undangan adalah surat pemberitahuan kepada seseorang untuk menghadiri acara pada waktu dan tmpat yang telah ditentukan.
j. Surat tugas adalah surat yang berisi penugasan dari pejabat yang berwenang kepada seseorang untuk melaksanakan kegiatan.
k. Surat kuasa adalah surat yang berisi kewenangan penerima kuasa untuk bertindak atau melakukan kegiatan atas nama pemberi kuasa.
l. Surat pengumuman adalah surat yang berisi pemberitahuan mengenai sesuatu hal yang ditujukan mengenai pegawai atau masyarakat umum.
m. Surat yang menyatakan kebenaran suatu hal disertai pertanggungjawaban atau pernyataan tersebut.
n. Surat keterangan adalah surat yang berisi keterangan auatu hal agar tidak menimbulkan keraguan.
o. Berita acara adalah surat yang berisi laporan tentang suatu kejadian atau peristiwa mengenai waktu, tempat,

keterangan, dan petunjuk lain sehubungan dengan kejadian atau atau peristiwa tersebut.

p. Penerima surat atau pengirim surat adalah petugas yang menerima surat masuk atau mengirim surat keluar.
q. Pengarah surat adalah pimpinan satuan kerja yang menangani surat menyurat dan kearsipan atau petugas yang ditunjuk untuk mengarahkan surat sesuai dengan masalahnya
r. Pengelola surat adalah petugas yang mengolah atau menyelesaikan isi surat.
s. Penata arsip adalah petugas yang melaksanakan penataan arsip.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun surat diantaranya dari segi Syarat Surat, hendaknya : a) Objektif, b) Sistematis, c) Singkat, tidak bertele-tele, d) Jelas masalahnya, alamat tujuan dan alamat pengirim, e) Lengkap isinya, f) Sopan, g) Wujud fisik yang menarik (kualitas kertas, bentuk surat, ketikan dan sebagainya); dari segi Bahasa Surat hendaknya: a) Menggunakan bahasa yang komunikatif, dapat dimengerti artinya oleh penulis surat, b) Bahasa baku atau resmi, yakni sesuai dengan kaidah bahasa Indonesia; Bagian Surat terdiri dari Kepala surat, Tanggal Surat, Nomor Surat, Perihal, Alamat dalam, Salam pembuka, Isi surat, Salam penutup, Nama Jabatan (penutup surat), Inisial, dan Tembusan; Bentuk Surat meliputi surat Resmi (Official Style), Lurus Penuh (Full Block Style), Lurus (Block Style atau Modified Block Style), Setengah Lurus (Semi Block Stye), Sederhana (Simplified Style), Lekuk (Idented Style), Alinea menggantung (hanging paragraf), dan Lurus dengan perihal atau Pokok Surat (Subject Notice).

Kegiatan yang berhubungan dengan pengurusan Surat meliputi: mencatat, mengarahkan, dan mengendalikan surat baik surat masuk maupun surat keluar, sedangkan pengelolaan arsip sebagai pusat ingatan, sumber informasi, dan sumber penelitian. Arsip harus dikelola dengan cara: a) Sistem penataan atau penyimpanan arsip, yaitu dengan menggunakan: (1) Sistem masalah, (2) Sistem abjad, (3) Sistem tanggal, (4) Sistem wilayah. b) Arsip pasif penting dan permanen, harus dirawat dan dijaga agar terjamin

keamanan dan keutuhannya, antara lain, arsip-arsip yang menyangkut akta tanah, akta pendirian gedung, akte status sekolah, dan sebagainya (Pasal 3 UU No. 7 Tahun 1971 tentang ketentuan pokok kearsipan). c) Untuk mencegah penumpukan arsip yang tidak berguna, dilakukan penyususstan atau pemusnahan arsip yang tidak berguna dengan mengikuti prosedur yang berlaku sesuai dengan PP No. 34 Tahun 1979 tentang Penyususstan Arsip.

BAB 9
MENGELOLA SISTEM INFORMASI MADRASAH/ SEKOLAH



Sumber: *www.harmony.co.id*

ERa baru dunia pendidikan merupakan lahirnya reformasi pendidikan yang erat kaitannya dengan sistem informasi yang diperlukan bagi perkembangan dunia pendidikan. Konsep ini bernuansa bagaimana madrasah/sekolah berupaya untuk menggunakan perangkat komputasi yang dapat diterapkan sebagai sarana komunikasi untuk meningkatkan kinerja sekolah (Eti Rochaety, 2005).

Informasi untuk diolah yang terkomputerisasi dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai sarana komunikasi sekolah. Hal ini untuk mendukung dalam pengambilan keputusan, menggunakan kemajuan TI untuk meningkatkan pembelajaran, dan manajemen sekolah. Kepala sekolah dapat dikatakan sebagai manajer informasi, karena salah satu peran utamanya adalah sebagai pemimpin yang memberikan informasi (Laudon dan Laudon, 1998). Bidang kerja yang perlu dikelola dalam pengelolaan sekolah meliputi: (1) pengelolaan

pembelajaran dan program (2) pengelolaan siswa, (3) pengelolaan pelatihan pendidik dan staf, (4) sarana dan prasarana pendidikan, (5) pengelolaan keuangan / pengelolaan dana, (6) pengelolaan program hubungan sekolah-masyarakat, (7) penyelenggaraan program bimbingan dan konseling, dan (8) pengelolaan surat menyurat. Input mulai dari kurikulum, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, biaya sarana dan prasarana, harus digunakan seefektif mungkin selama masa transisi. Untuk menghasilkan siswa memiliki seperangkat nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan baru, maka diperlukan administrasi dan manajemen sekolah yang baik.

A. PENGERTIAN SISTEM INFOMASI MADRASAH/ SEKOLAH (SIM/S)

Sistem berasal dari Bahasa Yunani, yaitu *Systema* yang mempunyai arti: (1) suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian, dan (2) hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen-komponen secara teratur.

Banyak ahli yang sudah memberikan definisi mengenai sistem yang dapat memperjelas pemahaman kita tentang sistem itu sendiri. Sistem ialah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, berinteraksi, dan berdenpedensi yang membentuk suatu kesatuan utuh melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri.

McLeod, Jr., (1995: 13-14) menyatakan bahwa secara prinsip sistem dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka adalah sistem yang dihubungkan dengan lingkungannya melalui arus sumber daya. Sistem tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi secara langsung dengan lingkungannya melalui arus sumber daya.

Informasi adalah data yang sudah diambil kembali, diolah, atau sebaliknya digunakan untuk tujuan informatif, kesimpulan,

argumentasi, dan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Sebagai contoh dapat juga berupa sebuah dokumen penunjang yang sudah disebutkan di atas, tetapi dalam hal ini data dapat digunakan oleh auditor intern, departemen pelayanan manajemen dari auditor luar, atau manajemen intern untuk perencanaan keuntungan dan pengendalian atau untuk tujuan pengambilan keputusan lainnya (Claggett, 1997: 6). Selain itu, Singh A. (2005: 2) mendefinisikan bahwa "*Information system is to provide accurate and relevant information to users at the right time and at the appropriate level of detail*."

Davis, (1993: 28-29) menyatakan bahwa:

> Data, bahan baku informasi, didefinisikan sebagai kelompok teratur simbol-simbol yang mewakili kuantitas, tindakan, benda dan sebagainya. Data terbentuk dari karakter yang dapat berupa alphabet, angka maupun simbul khusus seperti *, $, dan /. Data disusun untuk diolah dalam bentuk sruktur data, struktur file, data base. Informasi adalah data yang sudah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam mengambil keputusan saat ini atau mendatang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa data adalah fakta-fakta, simbol-simbol, dan angka-angka yang relatif tidak berarti sebelum diadakan proses selanjutnya terhadap data tersebut. Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerima.

Sistem informasi sekolah (SIS) merupakan program aplikasi unggul yang bermanfaat untuk membantu sekolah untuk melakukan manajemen berbasis sekolah serta siap terintegrasi dengan aplikasi Pusat Sumber Belajar (PSB). Aplikasi ini dibangun menggunakan teknologi web yang memudahkan akses, baik oleh guru, kepala sekolah maupun siswa dalam waktu yang bersamaan. Sistem ini juga didesain mempunyai hak penggunaan yang bertingkat diantaranya (kepala sekolah, tata usaha, guru, bendahara, pustakawan. siswa dan orang tua siswa) yang memundahkan pembagian tugas dan wewenang dari elemen sekolah.

Murdick (1997) juga menyebutkan terkait sistem informasi manajemen bahwa SIM (Sistem Informasi Manajemen) adalah suatu kelompok orang, seperangkat pedoman, dan petunjuk peralatan pengolahan data (seperangkat elemen), memilih, menyimpan, mengolah dan mengambil kembali data (mengoperasikan data dan barang) untuk mengurangi ketidakpastian pada pengambilan keputusan (mencari tujuan bersama), dengan menghasilkan informasi untuk manajer pada waktu mereka dapat menggunakannya dengan paling efisien (menghasilkan informasi menurut waktu rujukan).

Wahyudi Kumorotomo & Subando Agus Margono (2001) menyatakan SIM ialah sistem yang diciptakan untuk melaksanakan pengolahan data yang akan dimanfaatkan suatu organisasi. Kalau orang mendengar istilah SIM, biasanya orang itu membayangkan suatu sistem komputer. Pada hal SIM sudah ada sebelum komputer diciptakan. Dalam literatur-literatur belum ada kesamaan pemakaian istilah SIM. SIM dalam bahasa Inggrisnya *Management Information Systems* atau *Management of Information Systems* atau *Information Processing Systems* atau *Information Systems* saja.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa definisi sistem informasi manajemen (SIM) sekolah/SIS adalah suatu sistem yang diperlukan oleh suatu organisasi (sekolah) untuk menyediakan informasi yang penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

B. MANFAAT SISTEM INFOMASI MADRASAH/ SEKOLAH (SIM/S)

1. **Bagi kepala sekolah**

   a. Meningkatkan produktivitas kepala sekolah dalam mengolah huruf, angka, gambar, video, audio, statistik, desain dan pemrograman

   b. Memberikan informasi tentang manajemen sekolah yaitu: perencanaan program, pelaksanaan proyek, monitoring dan evaluasi, kepemimpinan dan sebagai alat bantu belajar.

   c. Efisiensi waktu, tenaga dan finansial.

d. Mempercepat pelayanan terhadap siswa maupun pihak- pihak yang terkait.
e.Mempermudah dan mempercepat proses penyampaian informasi
f. Segala informasi yang kita tuliskan bisa diketahui oleh orang lain dan dibaca

2. **Bagi Siswa**
   a. Menerima lebih cepat informasi tentang nilai tiap mata pelajaran
   b. Menerima informasi tentang sekolah secara lengkap
   c. Memperlancar komunikasi dengan guru dan staf tata usaha.

3. **Bagi Orang Tua Siswa**
   a. Menerima informasi tentang sekolah secara lengkap
   b. Menerima informasi tentang kemajuan belajar siswa/putranya secara lengkap dan cepat
   c. Mempermudah komunikasi dengan kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan sekolah lainnya.

4. **Bagi Dinas Pendidikan**
   a. Mengetahui perkembangan informasi tentang program dan kegiatan sekolah
   b. Mempercepat perolehan kebutuhan data sekolah
   c. Mempercepat penerimaan berbagai laporan tentang pelaksanaan kegiatan disekolah
   d. Mempermudah pengontrolan suatu kegiatan yang sedang dilaksanakan di madrasah/sekolah.

5. **Bagi Dunia Usaha/Dunia Industri**
   a. Mengetahui program dan pengembangan sekolah
   b. Mengetahui kompetensi lulusan
   c. Mempermudah jaringan komunikasi
   d. Mengetahui bagian yang biasa dijadikan bahan kerja sama.

C. PRINSIP-PRINSIP SISTEM INFOMASI MADRASAH/SEKOLAH (SIM/S)

Dalam modul Diklat Dasar, dokumen "Pengembangan sistem informasi manajemen", prinsip-prinsip manajemen sekolah/sistem informasi sekolah disajikan sebagai berikut:

1. Madrasah/Sekolah
   a. mengelola SIM yang sesuai untuk mendukung pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien dan bertanggung jawab;
   b. menyediakan sarana komunikasi yang efektif, efisien dan mudah diakses;
   c. menunjuk seorang guru atau petugas pendidikan untuk menanggapi permintaan informasi dan untuk memberikan informasi atau keluhan dari masyarakat tentang penyelenggaraan sekolah secara lisan dan tertulis serta semuanya dicatat, dan didokumentasikan;
   d. Laporan informasi sekolah telah didokumentasikan ke dinas pendidikan kabupaten/kabupaten/kota.

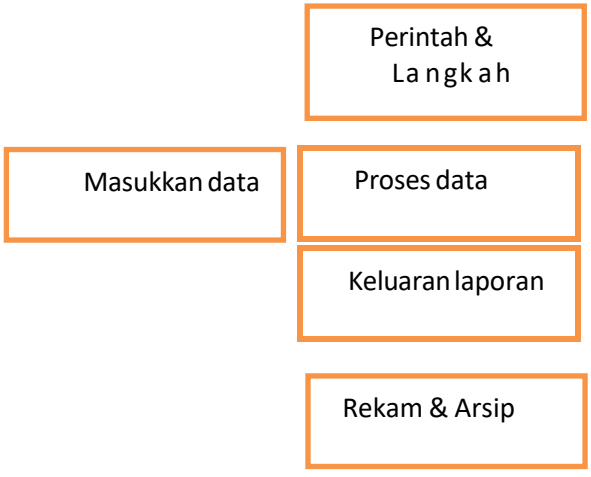
2. Komunikasi antar warga sekolah di lingkungan sekolah berjalan efektif dan efisien.

D. KERJA SISTEM INFORMASI MADARSAH/ SEKOLAH (SIM)

Sebuah SIM/SIS, baik sistem informasi manual maupun yang dilengkapi dengan perlengkapan sistem komputer memiliki komponen dasar yang sama, yaitu masukan.

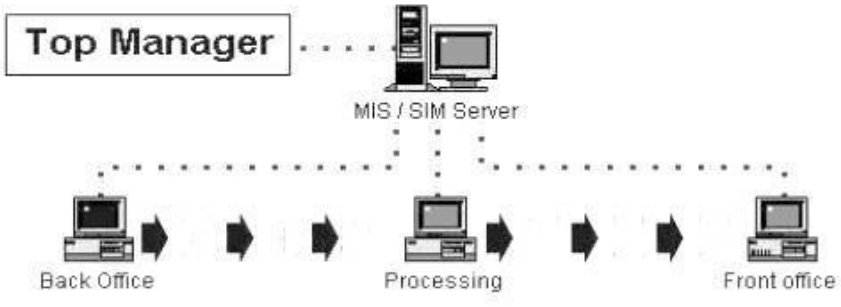
Berupa bahan informasi/data, pengolahan data, instruksi dan prosedur, keluaran, serta catatan-catatan dan arsip. Bahan informasi ini yang akan diolah menjadi suatu informasi yang berguna bagi manusia. Proses pengolahan data ini dilakukan dalam suatu mekanisme kerja SIM.

Murdick (1997) dalam "Pengembangan Sistem Informasi Manajemen" menyatakan komponen-komponen sistem informasi manajemen dibagi menjadi lima bagian, yaitu: (1) inputdata, 2) pengolahan data, (3) perekaman dan pengarsipan, (4) instruksi dan prosedur, (5) keluaran. Mekanisme pengoperasian SIM ini dapat dijelaskan pada tabel berikut.



Proses Kerja SIM

Sistem informasi manajemen menerapkan sistem penyajian informasi yang cepat dan akurat (diambil pada tanggal 4 September 2021 dari http://www.chronobuilding.co.id.). Mekanisme kerja SIM seperti bagan berikut.



Secara garis besar, secara teknis mekanisme pemrosesan SIM

terdiri dari empat bagian, yaitu: (1) input, (2) pemrosesan, (3)

penyimpanan dalam satu perangkat penyimpanan dan/atau kumpulan perangkat penyimpanan dan (4) keluar.

E. APLIKASI SISTEM INFORMASI SEKOLAH

Aplikasi yang ada di Sistem Informasi Sekolah / Madrasah (SIM / S) terdiri dari 3 kelompok aplikasi, yaitu sistem informasi umum, sistem informasi utama dan sistem informasi pelengkap. Ketiga sistem tersebut dapat saling terintegrasi jika ketiganya dipasang menjadi satu. Contoh penerapan SIS pada modul ini diambil dari modul Tata Usaha dan Manajemen Sekolah yang diterbitkan oleh Pejabat Dinas Pendidikan Umum Departemen Umum PMTPK pada tahun 2008. Berikut penjelasan masing-masing aplikasi:

1. **Sistem Informasi Umum (Portal Sekolah)**

   Pada dasarnya aplikasi ini berfungsi sebagai portal web sekolah utama yang dapat ditempatkan di intranet/internet lokal atau online. Kami akan membuat layout yang selaras dengan identitas, visi dan misi sekolah sehingga setiap orang yang mengunjungi website sekolah tersebut memiliki gambaran yang jelas tentang manfaat sekolah, seperti profil sekolah (visi, misi, fasilitas, program, dan lainnya.), Informasi Yayasan, berita dan artikel, agenda/program kursus, forum, galeri dan buku tamu. Untuk melihat demo portal sekolah ini, kunjungi alamat di atas. Kami mencoba untuk menghindari penggunaan gambar flash di portal web sekolah karena akses internet sering dibatasi oleh browser yang tidak kompatibel (perangkat lunak flash harus diinstal terlebih dahulu) dan membuat akses menjadi lambat.

2. **Sistem Informasi Utama**

   a. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia : Data Guru dan Karyawan ini digunakanuntuk mengelola informasi penting tentang-tenaga pengajar maupun karyawan-karyawan yang terdaftar di sekolah, seperti biodata,

pangkat, jabatan, alamat,status bekerja, Pendidikan, Data Karir,Training Record, Presensi, Penggajian dan lain-lain.

b. Sistem Informasi Akademik : Pengelolaan Kurikulum, Penjadwalan Satuan Pengajaran, Pengelolaan Nilai Akademik Siswa, Presensi Siswa, Pengelolaan Kedisplinan Siswa
c. Sistem Informasi Kesiswaan : Penerimaan Siswa Baru, Biodata siswa, Pengelolaan Kenaikan Kelas Siswa, Pengelolaan Kelulusan/Alumni, Pencetakan Kartu Siswa
d. Sistem E-Learning: Proses pendidikan menggunakan sistem online maupun intranet bagi siswa dan guru berupa modul sekolah, tanya-jawab, kuis online, dan tugas-tugas.

Aplikasi sistem ini merupakan aplikasi utama berjalannya Sistem InformasiManajemen Sekolah, karena informasi mengenai siswa, guru, dan kegiatanakademiknya ada disini semua. Fitur-fitur dari Aplikasi Sistem Informasi Utama secara utuh adalah sebagai berikut;

1) Pemisahan Tingkat Pengguna

Pemisahan ini diharapkan akan lebih mudah dalam pengendalian manajemen datadan laporan, yang terdiri dari 5 tingkatan yaitu untuk Administrator, Tata Usaha, Bagian Keuangan, Guru, dan Siswa. Setiap bagian akan mendapat hak akses sendiri untuk dapat melakukan pengaturan, seperti melihat data dan memasukan data. Tampilan login bisa dilihat pada gambar dibawah ini:

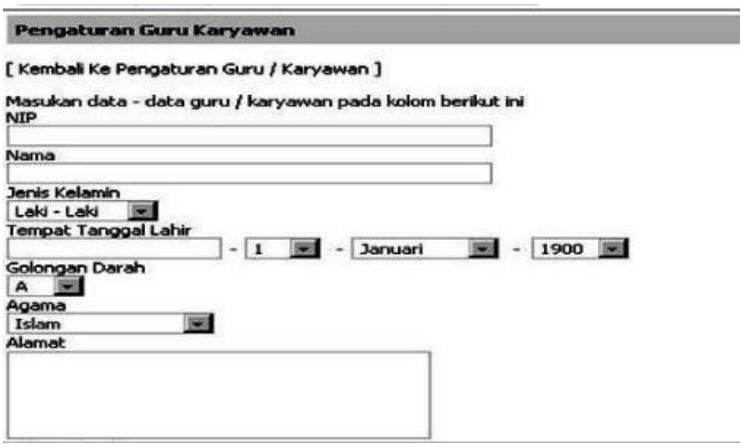


Pengaturan Profil Sekolah

Halaman ini digunakan untuk mengatur profil sekolah yang meliputi nama sekolah,alamat, telepon,emailserta FAX sekolah.

a. Data Guru/Karyawan

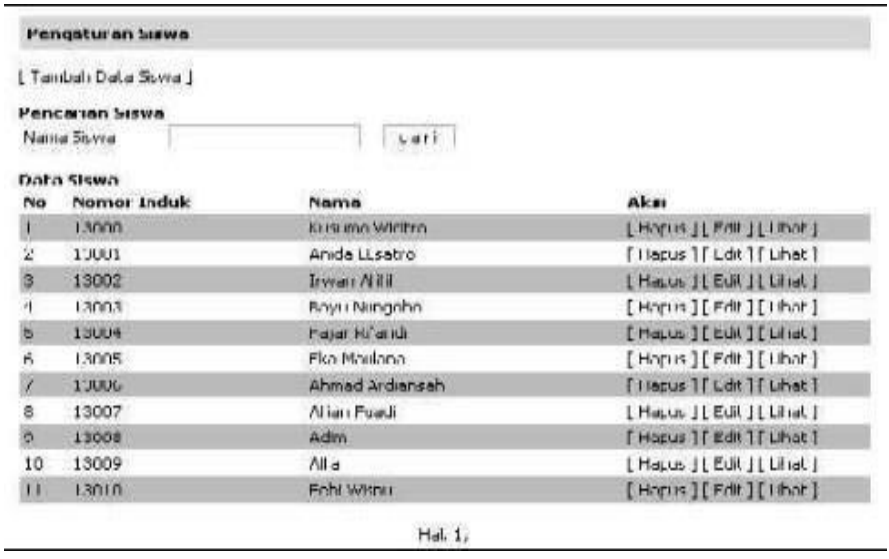
Halaman ini digunakan untuk melakukan pengaturan guru dan karyawan. Tampilan halaman pengaturan guru/karyawan adalah sebagai berikut :



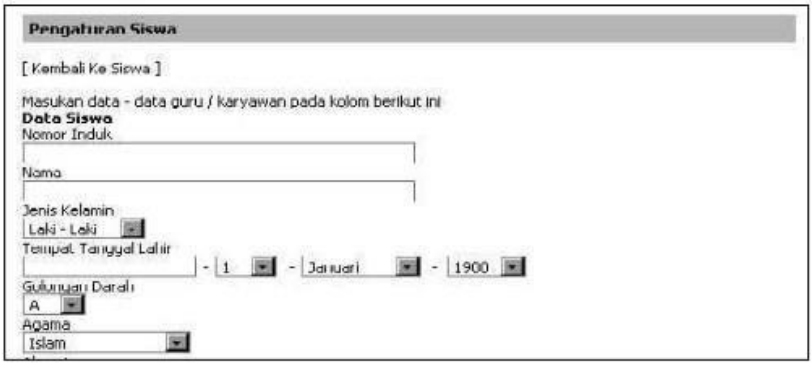
Jika di klik tautan Tambah Guru/Karyawan Baru, maka akan tampil seperti gambardi atas. Masukan data guru/karyawan mulai dari Nomor Iinduk Pegawai (NIP), nama, jenis kelamin serta data-data lainnya yang diperlukan, termasuk jugapassword untuk masuk ke menu Guru/Karyawan.

b. Data Siswa

Halaman ini digunakan untuk mengatur siswa pada sekolah. Tampilan halaman iniadalah sebagai berikut:



Untuk menambah siswa klik link Tambah Data Siswa maka akan muncul halaman sebagai berikut:



c. Kelas dan Jadwal Kelas

Halaman ini digunakan untuk mengatur kelas pada sekolah. Tampilan halaman iniadalah sebagai berikut :



Pengaturan Kelas

[Pengaturan Program Studi] [Tambah Kelas Baru] [Copy Dari Semester lalui]

Data Kelas Semester Ganjil Tahun 2009

No	Tingkat	Program Studi	Nama Kelas	Wali Kelas	Aksi
1	1	UMUM	X-1	Abu Bukhpir	[Hapus] [Edit]
2	1	UMUM	X-2	Khoirun Husada	[Hapus] [Edit]
3	2	UMUM	XI-1	Ani Francis	[Hapus] [Edit]
4	3	IPA	XII-IPA1	Khoirun Husada	[Hapus] [Edit]

Untuk menambah kelas baru klik link Tambah Kelas Baru pada halaman pengaturan kelas sehingga akan tampil halaman sebagai berikut :



Masukan tingkat, program studi nama kelas serta wali kelas, kemudian klik tombolTambah Kelas Baru maka kelas secara otomatis telah ditambahkan ke dalam database.

Untuk melakukan pengaturan jadwal dilakukan tiap kelas. Yaitu pilih kelas yang akan diedit jadwalnya pada halaman pengaturan jadwal lalu klik tombol masuk sehingga akan tampil halaman sebagai berikut ini:



Pengaturan Jadwal Kelas

[Kembali Ke Pengaturan Jadwal] [Masukan Jadwal baru]

Jadwal Pelajaran Kelas X-1 Semester Ganjil Tahun 2009

No	Hari	Jam Pelajaran	Pelajaran	Guru	Aksi
1	Senin	1 (07:00-08:00)	FISIKA	Khoirun Husada	[Hapus] [Edit]
2	Senin	2 (08:00-09:00)	FISIKA	Khoirun Husada	[Hapus] [Edit]
3	Selasa	1 (07:00-08:00)	BAHASA INDONESIA	Abu Bukhpir	[Hapus] [Edit]
4	Selasa	2 (08:00-09:00)	BAHASA INDONESIA	Abu Bukhpir	[Hapus] [Edit]
5	Jumat	1 (07:00-08:00)	MATEMATIKA	Abu Bukhpir	[Hapus] [Edit]
6	Jumat	2 (08:00-09:00)	MATEMATIKA	Abu Bukhpir	[Hapus] [Edit]

Untuk memasukan jadwal baru, klik linkMasukan Jadwal Barupada halamanPengaturan Jadwal Kelas sehingg akan tampil halaman sebagai berikut :



Pengaturan Mata Pelajaran

Pengaturan mata pelajaran digunakan untuk melakukan pengaturan semua pelajaranyang ada di sekolah. Tampilan halaman pengaturan mata pelajaran adalah sebagai berikut :



Pengaturan Mata Pelajaran

[Tambah Mata Pelajaran] [Copy Dari Semester lalui]

Data Mata Pelajaran Semester Ganjil Tahun 2009

No	Kode Mata Pelajaran	Nama Mata Pelajaran	Aksi
1	112	BAHASA INDONESIA	[Hapus] [Edit]
2	114	MATEMATIKA	[Hapus] [Edit]
3	117	FISIKA	[Hapus] [Edit]

Sistem dari pengaturan mata pelajaran ini adalah sistem semester. Sehingga tiapsemester seorang operator harus melakukan pengaturan mata pelajaran.

Pengaturan Kedisplinan Siswa

Pengaturan kedisiplinan digunakan untuk mengatur semua hal yang berkaitan dengan kedisiplinan siswa. Tampilan halaman pengaturan kedisiplinan adalah sebagai berikut:



Pengaturan Kedisiplinan

[Tambah Jenis Kedisiplinan Baru] [Copy Dari Semester lalu] [Pemasukan Pelanggaran Siswa]

Data Kedisiplinan Semester Ganjil Tahun 2009

No	Jenis Kedisiplinan	Aksi
1	Kelakuan	[Hapus] [Edit] [Point Kedisiplinan] [Penilaian Kedisiplinan]
2	Kerapian	[Hapus] [Edit] [Point Kedisiplinan] [Penilaian Kedisiplinan]
3	Kebersihan	[Hapus] [Edit] [Point Kedisiplinan] [Penilaian Kedisiplinan]
4	Kesopanan	[Hapus] [Edit] [Point Kedisiplinan] [Penilaian Kedisiplinan]

Untuk mengatur point-point untuk masing masing jenis kedisiplinan klik link Point Kedisiplinan pada jenis kedisiplinan yang akan diatur, sehingga akan tampil halamansebagai berikut ini:

Point Kedisiplinan Jenis Kelakuan

[Kembali ke Pengaturan Kedisiplinan] [Tambah Point Kedisiplinan Baru]

Data Point Kedisiplinan Jenis Kelakuan Semester Ganjil Tahun 2009

No	Nama	Point	Aksi
1	Makan dan Minum di kelas	5	[Hapus] [Edit]
2	Terlambat Masuk Sekolah	5	[Hapus] [Edit]
3	Tidak ikut kegiatan upacara bendera	5	[Hapus] [Edit]
4	Makan	5	[Hapus] [Edit]
5	Membolos saat pelajaran berlangsung	10	[Hapus] [Edit]
6	Merokok	25	[Hapus] [Edit]
7	Membawa Minuman Keras	40	[Hapus] [Edit]
8	Gaduh Saat Kegiatan Belajar Mengajar	50	[Hapus] [Edit]
9	Mengedarkan Obat - Obat terlarang	50	[Hapus] [Edit]

Sistem manajemen disiplin menggunakan sistem semester, sehingga manajemen disiplin harus dibuat setiap semester. Untuk memasukkan kesalahan siswa, klik tautan.

Penilaian Kedisiplinan Jenis Kelakuan

[Kembali ke Pengaturan Kedisiplinan] [Tambah Penilaian Kedisiplinan Baru]

Data Penilaian Kedisiplinan Jenis Kelakuan Semester Ganjil Tahun 2009

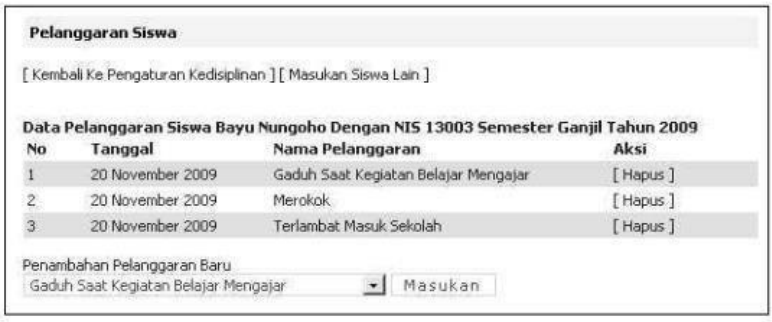
No	Nilai Kedisiplinan	Point	Aksi
1	A	10	[Hapus] [Edit]
2	B	50	[Hapus] [Edit]
3	C	100	[Hapus] [Edit]
4	K	100000	[Hapus] [Edit]

Pengaturan kedisiplinan menggunakan sistem semester, sehingga harus dilakukan pengaturan kedisiplinan tiap semester. Untuk memasukan pelanggaran siswa, klik link.

Rincian Point Kedisiplinan

Rincian Point Kedisiplinan Jenis Kelakuan Semester Ganjil Tahun 2009

No	Nama	Point	Jumlah	Total
1	Makan dan Minum di kelas	5	0	0
2	Terlambat Masuk Sekolah	5	1	5
3	Tidak ikut kegiatan upacara bendera	5	0	0
4	Makan	5	0	0
5	Membolos saat pelajaran berlangsung	10	0	0
6	Merokok	25	1	25
7	Membawa Minuman Keras	40	0	0
8	Gaduh Saat Kegiatan Belajar Mengajar	50	1	50
9	Mengedarkan Obat - Obat terlarang	50	0	0
			Total	**80**
			Nilai	**C**



Pemasukan Pelanggaran Siswa di Menu Tata Usaha maka akan tampil halaman seperti berikut ini:

Masukan NIS siswa yang akan dimasukan pelanggarannya kemudian klik tombol Masukan sehingga akan tampil halaman seperti berikut ini:



Akses Guru/Menu Guru

Tampilan menu guru setelah melakukan login sebagai guru



Jadwal Mengajar

Tampilan halaman ini adalah sebagai berikut :



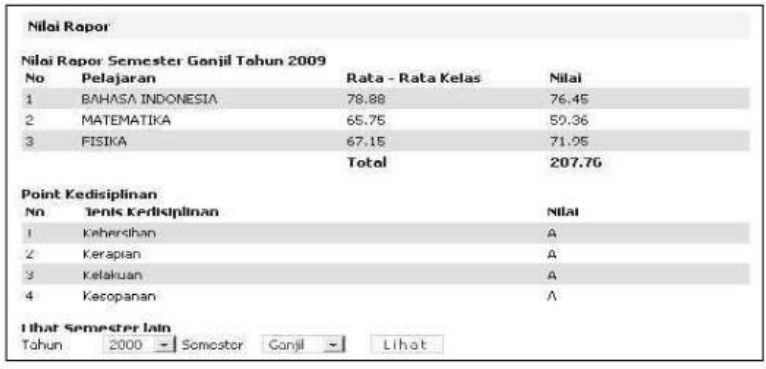
Jadwal Pelajaran

Jadwal Pelajaran Semester Ganjil Tahun 2009

No	Hari	Jam Pelajaran	Pelajaran	Guru
1	Senin	1 (07:00-08:00)	FISIKA	Khoirun Husada
2	Senin	2 (08:00-09:00)	FISIKA	Khoirun Husada
3	Selasa	1 (07:00-08:00)	BAHASA INDONESIA	Abu Bukhpir
4	Selasa	2 (08:00-09:00)	BAHASA INDONESIA	Abu Bukhpir
5	Jumat	1 (07:00-08:00)	MATEMATIKA	Abu Bukhpir
6	Jumat	2 (08:00-09:00)	MATEMATIKA	Abu Bukhpir

Laporan Nilai

Halaman ini berisi informasi tentang rapor siswa. Tampilan halaman ini adalah sebagai berikut:



Nilai Rapor

Nilai Rapor Semester Ganjil Tahun 2009

No	Pelajaran	Rata - Rata Kelas	Nilai
1	BAHASA INDONESIA	78.88	76.45
2	MATEMATIKA	65.75	59.36
3	FISIKA	67.15	71.95
		Total	207.76

Point Kedisiplinan

No	Jenis Kedisiplinan	Nilai
1	Kebersihan	A
2	Kerapian	A
3	Kelakuan	A
4	Kesopanan	A

Lihat Semester lain

Tahun 2000 Semester Ganjil Lihat

d. Sistem informasi pendukung

Sistem informasi pendukung meliputi:

a. Sistem Informasi Gedung dan Prasarana: mengelola aset sekolah dengan penomoran aset, lokasi aset dan total aset

b. Sistem Informasi Keuangan: sistem ini digunakan untuk menghasilkan data pembayaran biaya belajar peserta didik, seperti biaya belajar, biaya pengembangan, dan lainnya. Data penagihan dapat dilihat dalam format pelaporan. Yang berbeda yang akan memudahkan pemeriksaan dan evaluasi sekolah seperti: 1) Siswa belum membayar dana belajar 2) Siswa yang sudah melunasi pembayaran 3) Laporan pengeluaran terkait Guru/Staf.

c. **Sistem informasi perpustakaan**: pengelolaan buku, pengelolaan keanggotaan, operasional peminjaman dan

pengembalian buku, pengelolaan arsip digital Sistem informasi pendukung ini dimaksudkan untuk melengkapi sistem informasi utama sistem informasi sekolah (SIMS). Karena sifat aktivis dan kemungkinan peraturan yang berbeda untuk setiap sekolah, penerapan sistem informasi pendukung ini harus disesuaikan dengan kondisi sekolah tersebut.

F. PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PERENCANAAN SISTEM INFORMASI MADRASAH/SEKOLAH (SIM/S)

Salah satu kompetensi kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Sekolah adalah 2.14.

Mengelola sistem informasi sekolah untuk mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan. Indikator pencapaian keterampilan ini adalah dengan mengembangkan program sistem informasi sekolah.

Mengingat kewenangan kepala sekolah untuk mengelola sistem informasi sekolah, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan kepala sekolah mengenai peran kepemimpinannya. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu organisasi sekolah sangat besar, terutama di bidang informasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki banyak keterampilan. Pemimpin perlu menguasai dua keterampilan dasar, yaitu keterampilan komunikasi dan keterampilan pemecahan masalah.

Pemimpin menerima dan menyampaikan informasi secara lisan atau tertulis. Dalam proses ini, pemimpin perlu berkomunikasi dengan baik dengan bawahan, orang-orang dari unit lain dalam organisasi dan dengan orang-orang di luar organisasi, jenis keterampilan ini disebut keterampilan komunikasi. Selain itu, pemimpin harus memiliki pengalaman pemecahan masalah. Mc Leod, Jr., (2001:10) mendefinisikan pemecahan masalah sebagai semua kegiatan yang mengarah pada pemecahan suatu masalah. Seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah dengan melakukan perubahan operasional organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Dalam proses pemecahan masalah, pemimpin berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu tindakan memilih antara tindakan alternatif yang berbeda untuk mendukung kegiatan pemecahan masalah.

Dalam hal ini seorang pemimpin membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung fungsinya, antara lain:

a. Literasi komputer, khususnya keterampilan komputer, termasuk memahami istilah komputer, memahami kelebihan dan kekurangan komputer, kemampuan menggunakan komputer (tetapi tidak harus sebagai programer)
b. Memahami informasi, termasuk memahami bagaimana informasi tersebut digunakan pada setiap tahap proses pemecahan masalah, di mana informasi tersebut diperoleh, dan bagaimana informasi tersebut dibagikan kepada orang lain.

Masih ada kepala sekolah yang masih awam dengan teknologi informasi dan evolusinya. Itu membuat keputusan/kebijakan mengenai penerapan sistem informasi manajemen terkomputerisasi, yang tidak didasarkan pada pengetahuan teknologi informasi, yang menyebabkan masalah. Kepala sekolah yang kurang memahami komputer dan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan seperti tersebut di atas dalam proses pengambilan keputusan/pengambilan kebijakan akan menimbulkan permasalahan baru dalam implementasi sistem informasi manajemen komputer.

G. IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI MADRASAH/SEKOLAH (SIM/S) DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH

Penerapan SIS terkomputerisasi di bidang manajemen sekolah bertujuan untuk:

1. Perencanaan program meliputi: visi, misi, tujuan dan rencana kerja.
2. Pelaksanaan rencana kerja meliputi: instruksi, struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan, mahasiswa, staf, sarana dan prasarana, keuangan, budaya dan hubungan masyarakat.
3. Monitoring/evaluasi meliputi: supervisi program, penilaian diri, pedagogi, pemanfaatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan akreditasi.
4. Kepemimpinan sekolah meliputi: struktur pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan sekolah, pengarahan dan sarana lainnya. Selain itu, SIS/SIM sekolah berbasis komputer juga dapat digunakan sebagai alat bantu belajar

BAB 10
MENGEVALUASI PROGRAM MADRASAH/SEKOLAH



Sumber: *webutama.smpmuh2malanq. sch.id*

A. PENGERTIAN EVALUASI PROGRAM

Evaluasi berasal dari kata evaluation (bahasa Inggris) yang kemudian kata tersebut diserap ke dalam perbendaharaan istilah bahasa Indonesia menjadi "evaluasi" dengan tujuan mempertahankan kata aslinya dengan sedikit penyesuaian lafal. Arikunto dan Jabar (2008) mengemukakan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam sebuah keputusan.

Tyler mengemukakan bahwa evaluasi ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Sedangkan Maclcolm, Provus mendefinisikan evaluasi sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standar untuk mengetahui apakah ada selisih. (Tayibnapis, 2008)

Program menurut Suharsimi Arikunto dan Jabar (2008) ada dua pengertian, yaitu: pengertian secara khusus dan umum. Secara umum program dapat di artikan sebagai rencana. Program didefinisikan sebagai satu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam program yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Program adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas (Wirawan 2011).

Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan (Arikunto, 1993).

Menurut Tyler yang dikutip oleh Arikunto dan Jabar (2008), evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan. Selanjutnya menurut Cronbach dan Stufflebeam evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Definisi evaluasi program menurut (Wirawan, 2011) adalah metode-metode sistematik untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai program. Arikunto dan Jabar (2008), menjelaskan bahwa terdapat perbedaan yang mencolok antara penelitian dan evaluasi program adalah sebagai berikut:

1. Dalam kegiatan penelitian, peneliti ingin mengetahui gambaran tentang sesuatu kemudian hasilnya dideskripsikan, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanan ingin mengetahui seberapa tinggi mutu atau kondisi sesuatu sebagai hasil pelaksanaan program, setelah data yang terkumpul dibandingkan dengan kriteria atau standar tertentu.

2. Dalam kegiatan penelitian, peneliti dituntut oleh rumusan masalah karena ingin mengetahui jawaban dari penelitiannya, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanan ingin mengetahui tingkat ketercapaian tujuan program, dan apabila tujuan belum tercapai sebagaimana ditentukan, pelaksanan ingin mengetahui letak kekurangan itu dan apa sebabnya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan proses pengumpulan dan analisis data atau informasi yang ilmiah, untuk mengetahui apakah tujuan program telah terealisasi yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan.

B. TUJUAN EVALUASI PROGRAM

Tujuan dari pelaksanaan evaluasi program menurut Wirawan (2011) adalah: 1) mengukur pengaruh program yang dilaksanakan terhadap masyarakat, 2) Mengukur apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, 3) Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar, 4) Untuk mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan dan mana yang tidak jalan, 5)Pengembangan staf program, 6) Akreditasi program, 7) Mengukur *cost effectiveness dan cost efficiency*, 8) Mengambil keputusan mengenai program, 9) *Accountabilitas*, 10) Memberikan balikan pada kepada pimpinan dan staf program.

Menurut Endang Mulyatiningsih (2011), evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk: 1) Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain, 2) Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan.

Arikunto (2008) menjelaskan tujuan dari diadakannya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program,

karena evaluator program ingin mengetahui bagian mana dari komponen dan subkomponen program yang belum terlaksana dan apa sebabnya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari evaluasi program adalah mengumpulkan informasi yang akurat untuk menilai proses pelaksanaan program, menilai hasil yang telah dicapai program, menilai tingkat kebermanfaatan program sehingga dapat diperoleh upaya tindak lanjut untuk memperbaikinya.

C. EVALUASI PROGRAM MADRASAH/SEKOLAH

Program madrasah/sekolah merupakan suatu pedoman, petunjuk arah, dan penggerak yang menentukan semua aktivitas yang ada di sekolah. Bermutu atau tidaknya suatu kegiatan sekolah sangat tergantung pada program yang dibuat. Apabila program sekolahnya baik maka kegiatan-kegiatan sekolahnya pun akan baik, dan begitu pula sebaliknya apabila program sekolahnya tidak bermutu maka sudah barang tentu kegiatan-kegiatan sekolahnya tidak akan bermutu pula. Berkaitan dengan program sekolah ini sangat berkaitan dengan ketercapaian tujuan pendidikan. Perlu diketahui bahwa semua kegiatan yang dilakukan di sekolah yang merupakan realisasi dari program sekolah yang telah dibuat, semua itu harus bermuara pada satu titik yakni tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan pada uraian di atas tampak jelas bahwa program sekolah sangat penting dalam dunia persekolahan. Oleh karena itulah, mengingat pentingnya program sekolah, maka untuk menjaga mutu dan pengembangannya ke arah yang lebih baik, program sekolah ini harus selalu dievaluasi secara berkelanjutan. Sehingga dengan dilakukannya evaluasi yang kontinyu, dari waktu ke waktu program sekolah akan semakin bermutu. Dari hasil evaluasi inilah, dapat dilakukan perbaikan-perbaikan, pengembangan, dan peningkatan program sekolah sehingga akan semakin sempurna sesuai dengan tuntutan dan harapan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dikemukakan oleh Akhmad Sudrajat (3 Februari 2010, Tersedia: akhmadsudrajat.wordpress.com) bahwa evaluasi program

di sekolah dapat berfungsi untuk dijadikan sebagai *feed back* dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan program, serta dapat memberikan informasi tentang perkembangan dan ketercapaian program untuk selanjutnya digunakan untuk meningkatkan mutu program berikutnya.

1. Pendekatan dalam Mengevaluasi Program Pendidikan/ Madrasah/Sekolah

Pada dasarnya ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengevaluasi program pendidikan, yaitu pendekatan berdasarkan kriteria dan pendekatan yang berdasarkan norma.

Evaluasi yang menggunakan pendekatan kriteria mendasarkan diri pada ukuran mutlak. Istilah lain pendekatan ini adalah "*Criterion Reverence Evaluation Approach*". Pendekatan ini menjelaskan bahwa sebelum supervisor mengadakan evaluasi ia telah menentukan patokan atau kriteria sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan program pendidikan. Patokan ini telah dipegang teguh sebelumnya sehingga penentuan keberhasilan pelaksanaan program supervisi pendidikan didasarkan pada patokan atau kriteria ini.

Sebagai contoh supervisor menetapkan bahwa hasil evaluasi nanti, apabila seseorang telah mencapai skor 65 ke atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan supervisinya berhasil, sedangkan apabila mencapai skor 64 ke bawah, maka dapat dikatakan Bahwa pelaksanaan supervisinya tidak berhasil. Contoh lain misalnya supervisor membuat kelas interval dengan skor-skor hasil evaluasinya seperti berikut ini.

Skor 00-20 adalah sangat kurang

Skor 21-40 adalah kurang

Skor 41-60 adalah cukup

Skor 61-80 adalah baik

Skor 81-100 adalah sangat baik.

Begitulah seterusnya Supervisor bisa membuat bersama stafnya tentang kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi supervisi pendidikan. Tetapi yang perlu diingat oleh supervisor

adalah bahwa patokan atau kriteria telah dibuat sebelumnya terus dipegang teguh secara murni sebab ciri itulah yang berhasil pada pendekatan evaluasi berdasarkan kriteria.

Sedangkan pendekatan evaluasi berdasarkan norma menggunakan ukuran yang relatif. Hasil nilai yang diperoleh untuk aktivitas tertentu berasal dari pengolahan skor-skor dengan norma tertentu. Pendekatan ini digunakan apabila menilai lebih dari satu supervisor, sehingga dapat membandingkan hasil evaluasi seseorang dengan hasil evaluasi orang lain. Dari sini dapat diketahui kedudukan seseorang dalam keseluruhan teman lainnya. Nilai seseorang belum dapat diketahui sebelum dicari rata-rata skor kelompok, kemudian skor masing-masing orang dibandingkan dengan skor rata-rata itu. Biasanya skor rata-rata ini digunakan untuk menentukan nilai sedang atau batas nilai keberhasilan seperti nilai 6 dalam skala 1 – 100.

Sebagai contoh adalah sebuah evaluasi yang skor maksimalnya 50. Berarti apabila berhasil mutlak akan mendapatkan skor 50. Setelah dikumpulkan hasil penilainnya diketemukan hasil tertinggi dan hasil terendah 20, semua skor yang diperoleh ini sesuai dengan jumlah yang di nilai dijumlahkan yang kemudian di bagi jumlah responden yang dinilai. Hasil pembagian tersebut adalah 23. Berarti responden yang mendapatkan skor 25 akan memperoleh nilai 6, sedangkan untuk nilai responden lainnya tinggal menyesuaikannya, misalnya dengan membaca skala interval seperti berikut:

Skor 39 -42 akan mendapatkan nilai 10

Skor 35 -38 akan mendapatkan nilai 9

Skor 31 -34 akan mendapatkan nilai 8

Skor 27 -30 akan mendapatkan nilai 7

Skor 23 -26 akan mendapatkan nilai 6

Skor 19 -22 akan mendapatkan nilai 5

begitulah seterusnya.

Contoh di atas adalah jalan termudah. Namun sebenarnya pendekatan norma dalam penilaian dapat dilakukan melalui nilai-nilai baris skor-skor mentah, dapat melihat ranking, Kemudian dicari

mean atau rata-rata hitung serta standar deviasinya. Setelah ini ditentukan skor standar sehingga dari skor standar ini dipindahkan ke nilai, yang menggambarkan kualitas.

Selanjutnya ditinjau dari cara menggambarkan hasilnya ada dua cara, yaitu bisa berupa penilaian kuantitatif dan Penilaian Kualitatif. Dengan cara penilaian kuantitatif, cara penilaian ini hasilnya di wujudkan dalam bentuk angka-angka hasil penilaian ini sudah menggambarkan kualitas dari apa yang telah dinilai. Jadi bukan lagi berupa skor mentah yang baru menggambarkan hasil pengukuran yang menunjukkan frekuensi atau jumlah. Sedangkan dengan cara penilaian ini hasilnya di wujudkan dalam bentuk pernyataan dengan kata-kata. Misalnya: Baik, cukup kurang sangat kurang dan sebagainya. Biasanya cara penilaian kualitatif ini akan lebih obyektif apabila didasarkan atas pengolahan data yang berupa angka juga Sebab tidak mudah begitu saja mengatakan baik apabila tidak didasari oleh data tertentu. Begitu pula kreteria "Baik" itu harus jelas mengapa dikatakan demikian.

2. Tahapan dan Prosedur dalam penyusunan evaluasi Program Sekolah

Sebagai suatu bentuk perencanaan, program sekolah berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan. Dengan memperhatikan langkah pokok perencanaan (Stoner, 1992), terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan evaluasi program sekolah meliputi:

a. Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan
b. Menentukan situasi pada saat ini
c. Mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan
d. Mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

Dalam menyusun evaluasi program sekolah, dimulai dengan melakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity,* dan *Threats*). Analisis SWOT ini dimaksudkan untuk menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada sekolah-sekolah yang berada di wilayah binaan yang akan ditingkatkan

mutunya. Kekuatan adalah faktor dari dalam Madrasah/Sekolah yang mendorong pencapaian sasaran. Peluang adalah faktor dari luar Madrasah/Sekolah yang mendorong pencapaiansasaran. Kelemahan adalah faktor dari dalam Madrasah/Sekolah yang menghambat pencapaian sasaran. Ancaman adalah faktor dari luar Madrasah/Sekolah yang menghambat pencapaian sasaran.

Analisis dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal wilayah dan sekolah-sekolah yang ada. Hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas kegiatan yang perlu segera ditingkatkan mutunya. Berikut adalah rancangan analisis kebutuhanyang bisa dijadikan acuan dalam penyusunan evaluasi program sekolah.

Tabel Perbandingan Dimensi Fakta dan Harapan

ASPEK	**FAKTA AKTUAL**	**ALASAN**	**ALTERNATIF YANG MUNGKIN**	**TINJAUAN TUJUAN**
Apa	Apa yang sedang dikerjakan sekarang	Mengapa hal itu dikerja-kan	Ada hal lain yang mungkin dikerjakan	Apa yang seharusnya dikerjakan.
Bagaimana	Bagaimana hal itu dikerjakan	Mengapa menempuh cara itu	Ada hal lain yang mungkin dikerjakan	Bagaimana seharusnya hal itu dikerjakan
Kapan	Kapan hal itu dikerjakan	Mengapa hal itu dilakukan pada waktu itu	Kapan hal itu mungkin dikerjakan	Kapan seharusnya hal itu dikerjakan.
Di mana	Di mana hal itu dikerjakan.	Mengapa hal tersebut dikerjakan di tempat itu.	Di mana saja hal itu mungkin dikerjakan.	Di mana seharusnya hal itu dikerjakan

Siapa	Sapa yang mengerjakan hal it	Mengapa mengerjakan di tempat itu	Siapa lagi yang mungkin mengerjakan hal itu	Siapa seharusnya mengerjakan hal itu
Berapa	Berapa orang yang mengerjakan hal itu. Berapa biaya yang dikeluarkan.	Mengapa sebanyak itu (orang dan biaya)	Beraspa orang lagi dan biaya yang seharunya.	Ber apa orang yang seharusnya mengerjakan hal itu. Berapa biaya ideal yang dibutuhkan.

Selanjutnya, beberapa pokok kegiatan yang sebaiknya dilakukan dalam evaluasi program sekolah yaitu:

a. Analisis hasil evaluasi program sekolah pada tahun sebelumnya dan kebijaksanaan di bidang pendidikan
b. Perumusan dan penyempurnaan rancangan evaluasi program sekolah
c. Analisis dan pengolahan hasil evaluasi program sekolah

Analisis hasil evaluasi program sekolah menggambarkan sejauhmana ketercapaian program sekolah yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Sebagai acuan penyusunan evaluasi, dikemukakan pula berbagai kebijaksanaan di bidang pendidikan. Hasil analisis tersebut merupakan titik tolak dalam menilai program sekolah tahun sebelum dan sesudahnya serta tindakan yang harus dilakukan pengawas sekolah. Analisis hasil evaluasi program sekolah yang telah dilakukan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam menilai program sekolah tahun berikutnya.

Perumusan dan penyempurnaan rancangan evaluasi program sekolah didasarkan informasi yang diperoleh atas dasar identifikasi serta analisis hasil evaluasi program sekolah tahun sebelumnya. Rumusan rancangan evaluasi sebaiknya dikaji secara bersama-sama oleh kelompok pengawas untuk mendapat masukan dan pertimbangan tentang tujuan, sasaran, serta kegiatan yang akan dilaksanakan.

Analisis dan pengolahan hasil evaluasi program sekolah harus mampu memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah binaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

BAB 11
MEMIMPIN MADRASAH/SEKOLAH



pelatihanpengembangansdm.co.id

A. KONSEP KEPEMIMPINAN MADRASAH/ SEKOLAH

Kepemimpinan adalah salah satu faktor terpenting dalam suatu organisasi, di mana baik buruknya suatu organisasi seringkali kali sangat bergantung pada faktor pemimpin. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi. Faktor utama yang sangat penting adalah kepribadian orang yang menjadi pemimpin sebagaimana Cover (2005) menyatakan bahwa 90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Lalu, apa sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan itu? Kepemimpinan memiliki ragam definisi, namun yang jelas ada dari definisi kepemimpinan adalah suatu proses dalam kepemimpinan yang memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Ragam perbedaan definisi

tersebut tentu saja karena dibangun oleh teori yang berbeda sebagaimana dilihat pada beberapa definisi berikut yang disarikan dari Cover (2005).

Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin yang dianugerahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang yang lainnya. Keadaan tersebut berbeda jauh dengan apa yang dinyatakan oleh Hersey & Blachard bahwa kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional. Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin daripada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang.

Penilaian lain dikemukakan oleh Mintzberg bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari kerangka budaya yang ada dan memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Pendukung dan pengembang teori transformasi organisasi berdasarkan kesepakatan, menciptakan, dan memberdayakan. Para pemimpin melakukan transformasi terhadap organisasi dengan menyelaraskan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain, menciptakan sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagsan secara bebas, dan memberdayakan orang-orang untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Dari berbagai teori tersebut tampak bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu keadaan tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada kemudian memengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan dengan tuntutan situasi yang ada. Sedangkan pada teori transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju suatu budaya baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin harus dianut terlebih dahulu.

Walaupun demikian, kendati definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk

melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses memengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Kasali (2007), dengan mengutip Maxwell mengemukakan lima tahap kepemimpinan yang meliputi: (1) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK); (2) level 2, pemimpin memimpin dengan cinta, pemimpin pada tingkat ini tidak memimpin orang untuk bekerja, (3) tingkat 3, kepemimpinan berorientasi pada hasil, pemimpin pada tingkat ini sangat mementingkan efisiensi kerja; (4) level , pada level ini pemimpin berupaya mengembangkan individu-individu dalam organisasi untuk menjadi pemimpin; dan (5) level 5, pemimpin dengan pesona yang luar biasa. Pada tingkat kepemimpinan ini, orang-orang mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah dibawa atau diuntungkan oleh pemimpin itu secara pribadi, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang diasosiasikan dengan orang tersebut.

Bagi seorang kepala madrasah/sekolah untuk naik dari pemimpin tingkat 1 ke tingkat yang lebih tinggi, ke pemimpin tingkat 5, diperlukan empat unsur, yaitu: visi, keberanian, kenyataan dan etika.

Unsur pertama yang harus dimiliki madrasah/kepala sekolah adalah visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala madrasah/sekolah harus memiliki pikiran yang terbuka, sehingga dapat menerima hal-hal baru yang mungkin bertentangan dengan apa yang selama ini diyakininya, untuk mengalami perbedaan sekolah mengarah pada sesuatu.

Unsur kedua adalah keberanian. Kepala madrasah/sekolah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang besar, karena mencintai pekerjaannya berarti ia melakukannya dengan sepenuh hati. Cinta untuk apa pun membawa pengorbanan sukarela. Kemampuan untuk berkorban adalah salah satu elemen keberanian. Dengan keberanian ini, para pemimpin akan secara sukarela menawarkan banyak inisiatif yang berbeda untuk mencari penemuan baru yang terkadang berisiko.

Unsur *ketiga* adalah kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis. Kepala madrasah/sekolah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Ia harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada. Jika kondisi madrasah/sekolah masih belum memiliki sumber daya yang cukup, maka kepala madrasah/sekolah masih harus mampu menggunakan fasilitas yang

ada, namun demikian ia secara berkelanjutan harus selalu berupaya memenuhi berbagai sumber daya tersebut.

Unsur *keempat* yang harus dimiliki kepala madrasah/sekolah untuk mampu menjadi pemimpin yang tidak sekadar pemimpin legalitas adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Kepala madrasah/sekolah bekerja dengan mendasarkan pada nilai-nilai keamnusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang memiliki nilai-nilai tersebut. Penanaman nilai-nilai di madrasah/sekolah akan membuat lembaga lebih produktif dalam bekerja. Sebagai institusi pendidikan, pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas saja tetapi juga untuk memperkuat esensi madrasah/sekolah sebagai lembaga sosial yang mengemban misi mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat.

Untuk menjadi seorang kepala madrasah/sekolah tidak hanya memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala madrasah/sekolah yang baik. Namun dengan SK saja seseorang belum dapat disebut sebagai seorang pemimpin. Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan tampak bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tingkat yang paling rendah, seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Itulah sebabnya agar dapat memberikan pengaruh secara maksimal kepada orang yang dipimpinnya seorang kepala madrasah/sekolah harus mampu mencintai orang-orang yang dipimpinnya.

Dengan kecintaan yang dimiliki tersebut, kepala madrasah/sekolah pasti akan berorientasi pada manusia-manusia

dalam organisasi, itulah sebabnya kemudian kepala madrasah/sekolah tidak lagi memosisikan sebagai atasan-bawahan, tetapi akan memosisikan sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi oleh orang-orang yang dipimpinnya, justru pemimpin menjadi pembimbing orang-orang yang dipimpinnya untuk dapat menjadi pemimpin-pemimpin baru yang lebih andal sesuai dengan zamannya.

Itulah sebabnya sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun, jika sebuah madrasah/sekolah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan madrasah/sekolah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

B. PENTINGNYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Untuk mengetahui pentingnya kepemimpinan kepala madrasah/sekolah dalam instansi pendidikan, maka perlu diketahui tugas atau fungsi kepala sekolah. Jika fungsi ini berjalan dengan baik maka akan tercipta lingkungan instansi pendidikan yang kondusif, baik bagi pendidik maupun peserta didik. Fungsi-fungsi ini mencakup:

1. **Kepala sekolah/madrasah sebagai Edukator.** Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.
2. **Kepala madrasah/sekolah sebagai Manajer.** Sebagai manajer kepala madrasah/sekolah harus memiliki siasat yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan lewat kerja sama. Memberikan peluang kepada para tenaga kependidikan untuk meningatkan profesinya dan

menganjur keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam beragam aktivitas yang menunjang program sekolah. Kepala madrasah/sekolah harus bersikap demokratis dalam memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

3. **Kepala madrasah/sekolah sebagai Administrator.** Sebagai administrator kepala madrasah/sekolah memiliki pertalian yang sangat akrab dengan berbagai kegiatan pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah/sekolah.

4. **Kepala madrasah/sekolah sebagai Supervisor.** Sebagai supervisor kepala sekolah harus mampu menyusun program yang secara lebih spesifik dapat menyokong guru dalam pengerjaan tugas sehari-harinya di madrasah/sekolah.
5. **Kepala madrasah/sekolah sebagai Leader.** Sebagai leader kepala madrasah/sekolah harus mampu menunjukkan dan melakukan pengawasan, menumbuhkkembangkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan memberikan pelimpahan wewenang dalam tugas. Kepala madrasah/sekolah sebagai leader juga harus memiliki karakter spesial dan unggul meliputi *personality*, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.
6. **Kepala madrasah/sekolah sebagai Inovator.** Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan agar mudah dalam mendapatkan gagasan baru. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu menemukan, memperoleh dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah/madrasah.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Perilaku seorang kepala madrasah/sekolah sebagai pemimpin pendidilan dalam menjalankan tugas kependidikannya dipengaruhi oleh beragam faktor yang dapat diklasifiksikan pada:

1. Unsur yang lahir dari pemimpin itu sendiri. Faktor yang dihasilkan sendiri, misalnya:
   a. Definisi kepemimpinan. Mereka yang melihat kepemimpinan sebagai status dan hak tidak akan berperilaku sama dengan mereka yang melihat kepemimpinan sebagai pekerjaan yang melayani kepentingan rakyat.
   b. Nilai-nilai atau hal-hal yang dikejar dalam peran kepemimpinan. Seorang pemimpin yang melihat kesuksesan kelompok sebagai sesuatu yang harus dikejar akan berbeda dengan seorang pemimpin yang menghargai kekurangan orang-orangnya lebih dari
   c. Bagaimana orang menempati jajaran pemimpin. Mereka yang menduduki jabatan kepemimpinan karena diangkat, dan bukan karena keahliannya, akan berbeda dengan mereka yang menjadi pemimpin karena keahliannya telah dibuktikan.
   d. Memiliki pengalaman manajemen. Seorang pemimpin yang terbiasa dengan gaya yang sangat berorientasi pada pekerjaan dan sedikit berorientasi pada bawahan cenderung menggunakan gaya ini tanpa memperhatikan lingkungan orang yang dibimbing atau situasi kepemimpinan yang ada.
   e. Dari sudut pandang manusia, teori McGregor melihat orang dari dua sudut, yang pertama adalah sudut X yang menunjukkan bahwa orang tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindarinya. Teori kedua adalah Teori Y, yang menegaskan bahwa bekerja sama alamiahnya dengan manusia seperti bermain atau beristirahat.

2. Faktor yang berasal dari kelompok binaan, kondisi kelompok, yaitu: kedewasaan, kekompakan, pelatihan, pengalaman, tim atau guru, karakteristik siswa, latar belakang sosial dan budaya ekonomi anggota staf atau guru dan siswa .

3. Unsur lembaga atau organisasi yang dibina. Faktor kunci, seperti jenis dan tujuan sekolah, kurikulum yang digunakan

sekolah, dan karakteristik sekolah lainnya, juga mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Misalnya cara pemimpin sekolah teknik berbeda dengan sekolah bisnis, cara memimpin SD dan SLTA.

4. Faktor-faktor legal. Seorang kepala madrasah/sekolah selaku pemimpin pendidikan akan dihadapkan dengan berbagai peraturan formal dari instansi struktur di atasnya, aturan tersebut akan memengaruhi perilakunya. Misalnya UU, PP, Kepmen dan kebijakan-kebijakan lainnya.
5. Faktor sosial-lingkungan. Lingkungan sosial yang dimaksud adalah kondisi masyarakat sekitar, misalnya keadaan ekonomi masyarakat, pandangan tokoh masyarakat dan masyarakat pada umumnya tentang pendidikan.
6. Faktor-faktor perubahan. Perubahan dan inovasi dalam teori atau bidang pendidikan, seperti perubahan/revisi kurikulum, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pendidikan, perubahan cara belajar teori, akan mempengaruhi perilaku madrasah/eksekutif.

D. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian sesuai dengan pendapat *Davis* dan *Newstrom.* (1996: 127). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pimpinan secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau yang diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. (Kurnia, 2008). Gaya kepemimpinan yang paling pokok atau yang disebut ekstrim ada tiga macam: 1) Otoktaris; 2) laissez faire; 3) demokratis. (Purwanto, 2008: 48) Sedangkan Keih Davis seperti dikutip Handoko (1984: 89) mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi. Miftah Thaha, dalam tuturan Handoko, mengatakan bahwa ada dua ukuran dasar atau gaya kepemimpinan,

yaitu:

1. Gaya kepemimpinan adalah gaya yang berpusat pada orang atau gaya yang lembut. (*lenient*) atau *concern for people.*
3. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (hard noise) atau pusat concern for production. Sehingga kombinasi dari dua gaya kepemimpinan di atas, dapat menghasilkan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:
   (a) Orientasi kemanusiaan rendah dan orientasi tugas tinggi, disebut dengan *directive or otocratic leadership.*
   (b) Orientasi kemanusiaan dan orientasi tugas tinggi disebut dengan *partisipative or democratic leadership.*
   (c) Orientasi kemanusiaan tinggi dan orientasi tugas rendah disebut *supportive or human relation leadership.*
   (d) Orientasi kemanusiaan dan orientasi tugas rendah disebut dengan *abdicative or laisess faire leadership.* (Handoko, 1984: 89)

Kepemimpinan direktif atau kepemimpinan otokraatif dilakukan kepada bawahan yang hanya menunggu saran, perintah dan pengarahan dari pemimpin. Sementara pemimpin tidak memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan. Kepemimpinan suportif adalah kepemimpinan yang memiliki kesediaan sendiri untuk menjelaskan sendiri, menyenangkan dalam pergaulan, mudah didekati dan memiliki atensi yang tulus terhadap bawahan. Kepemimpinan partisipatif atau demokratis memberikan kesempatan kepada bawahan dan meminta saran dari bawahan,

namun pengambilan keputusan tetap di tangan atasan. Sedangkan kepemimpinan *Laissez-faire* dijelaskan tidak ada pengarahan kepada bawahan dan setiap orang mendapatkan perintah yang berbeda. Menurut Mangkunegara, bahwa tipe kepemimpinan itu ada beberapa macam:

a. Tipe kepemimpinan otoriter, kepemimpinan yang menginginkan kekuasaan dan tidak memberikan kebebasan kepada bawahan dalam mengambil keputusan
b. Tipe kepemimpinan demokratis, kepemimpinan yang mengikutsertakan orang lain, tetapi keputusan tetap di tangan kepemimpinan.
c. Tipe kepemimpinan laissez-faire, kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan tanpa ada pedoman kerja.
d. Tipe kepemimpinan bukan pribadi, tidak mengenal pimpinan hanya ada peraturan-peraturan, instruksi-instruksi yang dituangkan dalam surat perintah.
e. Kepemimpinan pribadi, adalah pimpinan dan anggota mempunyai hubungan yang sangat kuat, pimpinan memberikan perintah secara lisan kepada bawahan.
f. Kepemimpinan Patrenalistik, pemimpin menempatkan diri sebagai seorang bapak.
g. Kepemimpinan Kharismatik, anggota percaya penuh pada pimpinan dan apa yang diperbuat oleh pimpinan yang benar. (Mangkunegara, 2005: 86)

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Sedangkan Paul Harsey dan Blancha sebagaimana dikutip Wirawan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah:

> *The leadership style of an individual is the behavior pattern that a person exhibits when attemting to influence the activities of other as perceived by those other. This may be very different from the leaders perception of leadership behavior, which we shall define as self percepcion, rather than style.* (Wirawan, 2002: 28)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya berkaitan erat dengan persepsi yang tertanam dalam dirinya serta dipengaruhi pula oleh kepribadiannya, dari pengaruh tersebut, gaya kepemimpinan antara pemimpin yang satu dengan yang lain tidaklah sama tergantung dengan cara pandang dan kemampuan mengarahkan pegawai yang berada di bawah kendalinya. Menurut Soerjono Soekanto, gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin dapat dikelompokkan dalam 3 kategori sebagai berikut:

a. Gaya otoriter dengan ciri-ciri:
    1. Pemimpin menentukan kegiatan kelompok secara sepihak.
    2. Pengikut sama sekali tidak diajak ikut serta dalam merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.
    3. Pemimpin terpisah dari kelompok seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi di dalam kelompok tersebut.
b. Gaya demokratis dengan ciri-ciri:
    1. Dengan pertimbangan dan kesepakatan, moderator mengajak warga atau anggota kelompok untuk berpartisipasi dalam pengembangan tujuan yang harus dicapai kelompok dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut.
    2. Kepemimpinan aktif memberikan nasihat dan bimbingan.
    3. Ada review positif dari manajemen dan driver.
    4. Fasilitator berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.
c. Gaya bebas dengan ciri-ciri:
    1. Pemimpin menjalankan peranannya secara pasif.
    2. Penentuan tujuan yang akan dicapai kelompok diserahkan sepenuhnya kepada kelompok.
    3. Pemimpin hanya menyediakan sarana yang diperlukan kelompok.
    4. Pemimpin berada di tengah-tengah kelompok, namun dia hanya bertindak sebagai penonton. (Soekanto, 2000: 39)

Gaya otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang dalam setiap kebijakannya pemimpin tersebut menempatkan dirinya sebagai individu yang sangat kuat dan mampu menguasai seluruh bawahannya serta tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberi masukan, tiap keputusan merupakan hasil pemahaman dan persepsinya secara pribadi atau dilakukan dengan gaya kepemimpinan otoriter, menempatkan dirinya dalam lingkungan yang asing dari pergaulan bawahannya, dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya bukan menganggap pegawai sebagai mitra yang perlu diajak kerjasama. Namun ditempatkannya sebagai bawahan yang harus menerima dan mengerjakan seluruh perintah dari pimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan karyawan sebagai mitra. Untuk implementasinya, pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan dengan pertimbangan dan dialog dengan seluruh karyawan. Hal ini terbuka untuk kritik sebagai kontribusi untuk perbaikan kebijakan yang telah ditetapkan.

Secara umum, gaya kepemimpinan demokratis menempatkan musyawarah dan mufakat sebagai kekuatan dalam mengundang warga negara atau anggota kelompok untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan. Putuskan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis membina hubungan yang harmonis dengan semua karyawan dan secara aktif memberikan nasihat dan bimbingan kepada karyawan yang dianggap tidak sempurna dalam pelaksanaan tugasnya. Selain itu, pemimpin akan berperan aktif dengan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok kerja untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*). Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri. Dalam mengambil keputusan hanya sedikit pengarahan. Pemimpin membiarkan anggotanya menetapkan tujuan dan keputusan yang akan diambil. Hubungan pemimpin dan bawahan terjadi hanya ketika pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya. Pemimpin hanya

memberi sedikit dukungan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan model ini cocok diterapkan pada kepemimpinan di perguruan tinggi antara Rektor dengan Dekan dan dosen. Dalam banyak hal ia lebih mengandalkan kepada bawahan untuk mengambil kebijakan. Gaya kepemimpinan ini terkesan kurang bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Bambang Tri Cahyono mengatakan, gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.(2008: 319). Sesuai dengan pernyataan tersebut maka dalam melaksanakan tugasnya pemimpin harus memahami seluruh karakter dan sifat serta visi dan misi organisasi agar dapat menetapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam memengaruhi pegawai agar mau melaksanakan apa yang dikehendaki.

Penelitian-penelitian gaya kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian pada perbandingan antara gaya demokratik dan otokratik. Oleh karena itu penelitian di bidang ini kurang konsisten dan tidak dapat menggambarkan superioritas universal dari satu gaya kepemimpinan tertentu. Maka beberapa ahli mulai memusatkan perhatiannya pada pendekatan gaya kepemimpinan situasional. Sementara itu Salusu mengatakan pada dasarnya ada tiga kategori gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lewin, Lippin, dan White, yaitu otokratik, demokratik, dan *lasiser-fire* (Charlislie, 1979). Kemudian dilengkapi menjadi empat oleh Gatto (1992), yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisiptif, dan gaya delegatif.(J. Salusu, 1996: 194). Karakteristik dari setiap gaya tersebut diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Gaya direktif atau instruktif

   Pemimpin dengan gaya ini pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dengan melibatkan banyak orang dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, tidak memberikan kebebasan kepada staf, anggota organisasi untuk berkreasi dan bertindak. Gaya ini pada dasarnya adalah gaya otoriter.

2. Gaya konsultatif

   Pemimpin dengan gaya ini pada dasarnya instruktif, tetapi kurang otoriter. Pemimpin lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf, anggota organisasi untuk berkonsultasi, memberikan bimbingan, arahan, motivasi, nasihat dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi keputusan tetap ada pada pemimpin.

3. Gaya partisipatif

   Gaya ini bertolak dari gaya konsultatif yang dikembangkan ke arah saling percaya antara pemimpin dan para staf, anggota organisasi, pemimpin memberi kepercayaan kepada staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Dengan gaya ini pemimpin banyak mendengar, melibatkan staf dan anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi keputusan tetap berada di tangan pemimpin.

4. Gaya delegatif

   Dalam gaya ini pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada para staf untuk mengambil keputusan sesuai dengan deskripsi tugas atau jabatan serta kemampuan orang yang dipimpinnya. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, prakarsa, untuk menyelesaikan pekerjaannya mencapai tujuan organisasi. Tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin.

Gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipasif dan gaya delegatif, menurut pengamatan penulis merupakan gaya kepemimpinan yang banyak digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas mengelola sekolah. Kepala sekolah dalam memimpin sekolah suatu ketika menggunakan gaya konsultatif. Pada kesempatan lain menggunakan gaya partisipatif ataupun gaya delegatif. Bahkan pada saat tertentu harus menggunakan gaya otoriternya, disesuaikan dengan situasi yang dihadapi (gaya kepemimpinan situasional).

Berdasarkan eksplorasi berbagai teori di atas maka dapat diambil satu sintesa bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau gaya yang diperankan seorang kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan semua warga sekolah untuk bekerjasama dengan hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan. Dengan indikator sebagai berikut:

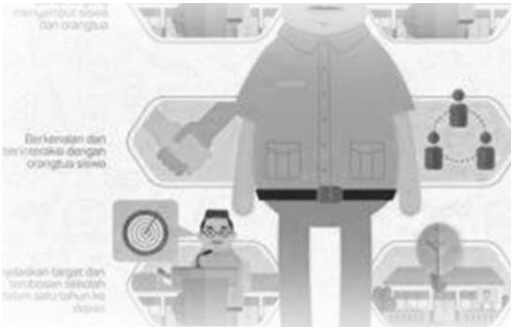
1. Kepemimpinan kepala sekolah
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah
   a) Gaya direktif/instruktif;
   b) Gaya konsultatif;
   c) Gaya partisipatif; dan
   d) Gaya delegatif.

E. KUNCI KESUKSESAN KEPEMIMPINAN DI MADRASAH PRINSIP SEKOLAH / SEKOLAH

Kepala sekolah madrasah / sekolah bertanggung jawab atas berbagai tugas dan fungsi yang harus dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang efisien, produktif, mandiri dan bertanggung jawab atas sekolah. E. Mulyasa (2012: 22) mengemukakan bahwa ada 10 (sepuluh) kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

2. Visi yang terarah,
3. Kewajiban,
4. Memberikan layanan terbaik,
5. Mengembangkan orang,
6. Membina rasa persatuan dan kesatuan,
7. Fokus pada peserta didik,
8. Manajemen yang mengutamakan praktik,
9. Menyesuaikan gaya kepemimpinan, dan
10. Memanfaatkan kekuasaan keahlian.

BAB 12
DESKRIPSI HASIL RISET KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/ SEKOLAH



Sumber: *manajemenpendidikan.net*

A. KONSEP KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Kata "melejitkan" dalam KBBI berarti menaikkan ke tempat yang lebih tinggi (baik nama, kedudukan dan sebagainya). Makna 'melejitkan' dalam konteks ini adalah memberikan penguatan, meningkatkan, dan mencapai dengan optimal. Kepala madrasah/sekolah sebagai pemimpindi madrasah/sekolahnya haruslah mempunyai dimensi-dimensi kompetensi sebagai modal untuk memimpin sekolahnya. Salah satu kompetensi yang penting itu adalah kompetensi manajerial. Dengan memunculkan kompetensi manajerial akan memudahkan kepala madrasah/sekolah dalam mengelola madrasah/sekolah yang dipimpinnya. Cara melejitkan atau menguatkan kompetensi manajerial itu dengan melaksanakan perencanaan, mengorganisasikan, mengembangkan, menciptakan

dan mengawasi kegiatan yang ada di madrasah/sekolah secara efektif, efisien dan optimal.

Di sini dapat dikemukakan bahwa kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *competency* yang berarti kemampuan, wewenang dan kecakapan. Orang dikatakan kompeten dalam suatu keahlian tertentu jika memiliki kemampuan bekerja sebagai suatu profesi sesuai dengan bidangnya. Wibowo (2011) dan Fandy Tjiptono & Dian Anastasia (2002) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dengan memberikan dorongan, *self concept*, atau kecakapan kognitif atau *skill performance*. Dengan demikian kompetensi adalah kemampuan melakukan sesuatu yang didapatkan melalui pendidikan dan latihan berdasar standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Artinya kompetensi itu memerlukan kemampuan atau kecakapan kognitif, afektif, keterampilan dan nilai-nilai spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan dan tugas yang dilaksanakan. Kekhususan kompetensi yang dipersyaratkan tersebut dimaknai supaya kepala madrasah/sekolah dapat menjalankan tugasnya secara bermutu dan professional. Kepala madrasah/sekolah yang telah sesuai dengan acuan suatu jabatan berarti memiliki kewenangan atas amanah jabatan yang diamanahkan dengan sebutan lain mencukupi kriteria kompetensi.

Kompetensi madrasah/kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan nilai-nilai kunci yang dibiasakan oleh madrasah/kepala sekolah untuk berpikir dan bertindak secara runtut sehingga menjadi kompeten dalam mengambil keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu madrasah/sekolah (Wahyudi, 2009). Menurut Permendiknas No.13 Tahun 2007, kompetensi kepala madrasah/sekolah adalah (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi dan (5) sosial. Pada pembahasan buku ini khusus membicarakan tentang kompetensi nomor 2 yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah.

Kompetensi manajerial adalah kecakapan individual/seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi didasarkan kemampuan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Kompetensi manajerial dapat juga dikatakan

sebagai kemampuan mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan. Zwell (2000) dan Spencer & Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial yang secara khusus berhubungan dengan manajemen, supervisi dan upaya pemberdayaan staf. Agung & Yufridawati (2013) lebih merinci bahwa kompetensi manajerial itu berkaitan dengan kecakapan dan pengembangan kepala madrasah/sekolah dalam memenej semua aspek di satuan pendidikannya. Dengan demikian kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah adalah suatu kacakapan teknis dalam menjalankan tugas sebagai manajer madrasah/sekolah untuk memberdayakan semua sumber yang sudah ada untuk mencapai tujuan madrasah/sekolah secara efektif dan efisien.

Para pakar/penulis berikut ini telah senada dalam analisisnya, seperti Husaini Usman (2011); Wahyudi (2009); Rohiat (2009); Moch Idochi Anwar (2003); Yukl (2001); Lunenburg & Ornstein (2000) dan Sergiovanni (1993) mencatat bahwa dengan kompetensi manajerial ini, kepala madrasah/sekolah mestinya cakap dalam merencanakan, mengelola semua aspek manajemen madrasah/sekolah (SDM, peserta didik, Sarpras, kurikulum dan sebagainya) terhadap perubahan organisasi madrasah. Sementara itu hasil-hasil riset terbaru tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah ini, seperti yang dilakukan oleh: Muniati dkk (2021); Yulia Racmawati dkk. (2020); Asmendri (2018); Beni Habibi (2015); Ozmen dan Muratoglu (2010) yang mengemukakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah mempunyai kontribusi yang kuat terhadap kinerja/performan guru. Para guru yang bermutu pasti ada hubungannya dengan kecakapan/kompetensi/keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah/sekolahnya.

Kepala madrasah/sekolah diharapkan selalu melejitkan mutu kinerjanya. Kinerja manajerial kepala madrasah/sekolah berhubungan dengan usaha yang dikerjakan dalam mencapai tujuan madrasah/sekolah secara optimal. Hal terpenting yang ada hubungannya dengan kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah itu adalah (1) proses, kepala madrasah/sekolah

harus mempunyai kecakapan khusus dalam bermacam aktifitas untuk mencapai tujuan dalam menggunakan unsur-unsur manajemen (*POAC=planning, organizing, actuating and controlling*); (2) sumber daya sekolah: dana, fasilitas, informasi, SDM pendidik & tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan; dan (3) pencapaian tujuan. Kepala madrasah/sekolah hendaknya selalu berikhtiar mencapai tujuan akhir aktifitas madrasah/sekolah lebih bersifat sfesifik. Artinya capaian yang akan diperoleh dari suatu usaha itu lebih menunjukkan terfokus dan bermutu.

B. MANAJEMEN PENULISAN BUKU BERBASIS RISET

Bab XII ini khusus membahas tentang hasil riset yang terkait sekali dengan judul buku ini yaitu "Melejitkan Kompetensi Manajerial Madrasah/Sekolah", sedangkan Bab I sampai Bab XI adalah bahasan kajian analisis dari buku-buku teks dan artikel jurnal yang terkait dengan aspek-aspek (ruang lingkup) manajemen kepala sekolah.

Salah satu alasan utama penulisan buku ini adalah berawal dari bagaimana penulis dapat melaksanakan penelitian lanjutan sebagai rekomendasi Disertasi penulis yang berjudul: "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Aspek Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pelaksanaan dan Pengawasan terhadap Kegiatan Madrasah Aliyah". Lokasi riset Disertasi ini hanya satu wilayah kabupaten di Provinsi Sumatera Barat, yaitu pada MAN (Madrasah Aliyah Negeri) yang ada di Kabupaten Tanahdatar. Penelitian Disertasi pun dilakukan tahun 2016-2017 dan dirasa temuan risetnya sudah banyak berubah dengan keadaan sekarang, maka untuk melihat skop yang lebih luas timbullah ide melakukan riset ini. Maka lokasi riset penulisan buku ini diperluas dan ditetapkan di wilayah Sumatera Barat.

Riset untuk penerbitan buku atau penelitian buku berbasis riset merupakan hal yang sudah mulai tren saat ini bahwa hasil riset diterbitkan dalam bentuk buku ilmiah populer. Selama ini hasil riset skripsi, tesis, disertasi atau hasil penelitian dosen dan penelitian lainnya lebih banyak ditarok saja di Perpustakaan Lembaga

Penelitian Perguruan Tinggi atau diterbitkan dalam bentuk artikel di jurnal ilmiah. Buku ilmiah pun selama ini lebih banyak ditulis berasal dari hasil analisis penalaran dari berbagai sumber referensi buku-buku dan artikel jurnal. Buku ini ditulis dengan perpaduan dari hasil analisis penelaahan buku referensi, artikel jurnal dan hasil penelitian tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah. Dengan berdasar inilah buku diberi judul "Melejitkan Kompetensi Manajerial Madrasah/Sekolah".

Ada 14 indikator yang diteliti tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola aspek-aspek manajemen sekolah ini, yaitu (1) menyusun perencanaan madrasah/sekolah, (2) mengembangkan organisasi madrasah/sekolah, (3) Memimpin Guru dan Staf dalam Pendayagunaan SDM secara Optimal, (4) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, (5) mengelola sarana dan prasarana madrasah/sekolah, (6) mengelola hubungan madrasah/sekolah-masyarakat, (7) mengelola kesiswaan/peserta didik, (8) mengelola pengembangan kurikulum, (9) mengelola keuangan madrasah/sekolah, (10) mengelola ketatausahaan dalam mendukung kegiatan madrasah/sekolah**,** (11) mengelola unit layanan khusus madrasah/sekolah, (12) mengelola sistem informasi madrasah/sekolah, (13) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, dan (14) memantau dan mengevaluasi kinerja dengan melaksanakan kegiatan madrasah/sekolah.

Responden dalam penelitian ini adalah 128 guru dari berbagai jenjang satuan pengajaran yang tersebar di Provinsi Sumatera Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Alat penelitian yang digunakan adalah angket secara *online* melalui *google form* dan observasi ke madrasah/sekolah. Angket sebelum disebar terlebih dahulu divalidasi oleh dua orang validator, yaitu Dr. Alwis, M.Pd. (Dosen Manajemen Pendidikan IAIN Kerinci) dan Dr. Jamilus, M.Pd.I (Dosen Manajemen Pendidikan IAIN Batusangkar). Angket berbantuan *google form* ini disebar berkolaborasi dengan mahasiswa S2 Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Batusangkar. Mahasiswa S2 MPI ini sebahagian besar adalah para guru yang sudah lama bertugas. Kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah ini

juga menjadi salah satu topik bahasan pada mata kuliah yang peneliti ampuh di Prodi S2 MPI tersebut.

Berikut gambaran sebaran angket yang diisi oleh para responden sebagai guru dari berbagai madrasah/sekolah di Sumatera Barat. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1: responden yang mengisi angket

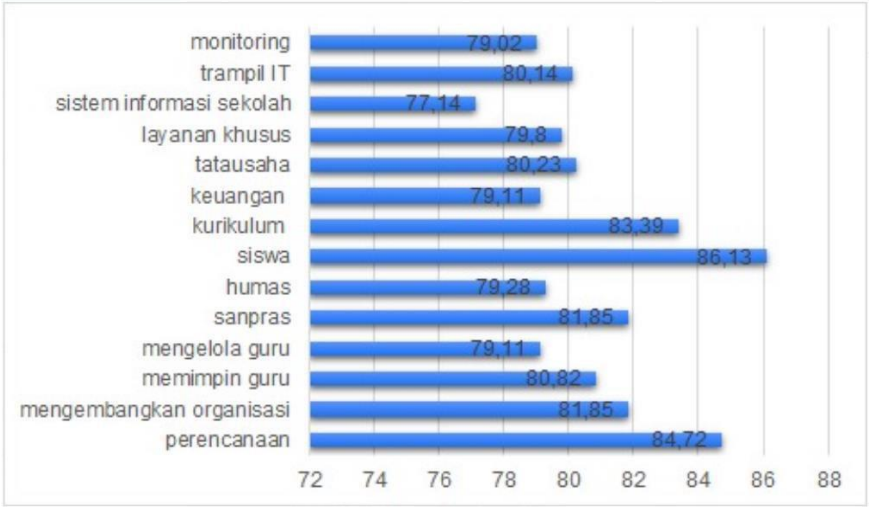
No	Responden dari Guru	Jumlah
1.	SD/MI	7
2.	SMP/MTS	62
3.	SMA/MA	58
4.	SMK	5
Jumlah		**128**

Untuk menentukan kriteria penilaian hasil skor pengolahan data yang tertera pada grafik sub judul C di bawah ini, maka penentuan kriteria interpretasi skornya berpedoman kepada tabel 2 berikut ini.

Nilai Angka	**Nilai Mutu**	**Kriteria Interpretasi**
85-100	A	Baik Sekali
80-84	A-	Sangat Baik
75-79	B+	Baik
70-74	B	Cukup Baik
64-69	B-	Kurang Baik

C. DESKRIPSI HASIL RISET KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH/SEKOLAH

Data hasil riset 14 aspek/indikator kompetesi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola aspek-aspek manajemen madrasah/sekolah ini diolah dengan berbantuan program excell. Berikut ini adalah tampilan hasil olahan data tersebut yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Grafik hasil pengolahan data penelitian kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah

Grafik di atas menggambarkan hasil analisis olahan data riset dari jawaban responden yang menjawab pertanyaan pada *google form*. Data jawaban tersebut oleh *google form* disusun dalam bentuk diagram yang dapat diakses melalui *google drive.* Diagram-diagram yang ditayangkan berikut ini adalah gambaran perhitungan hasil jawaban para guru sebagai responden yang mengisi instrumen lewat *google form*. Berikut perincian hasil riset tersebut:

1. Menyusun Perencanaan Madrasah/Sekolah

Ada 32 butir pernyataan/pertanyaan yang dijawab/diisi oleh para guru tentang kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah. Pada pertanyaan pertama tentang kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam menyusun perencanaan

madrasah/sekolah. Pada Diagram 1 di bawah ini terlihat bahwa jawaban yang diisi oleh para guru menunjukkan termasuk nilai yang sangat tinggi 84.72. Artinya kepala madrasah/sekolah mempunyai kompetensi yang Baik Sekali dalam menyusun perencanaan.

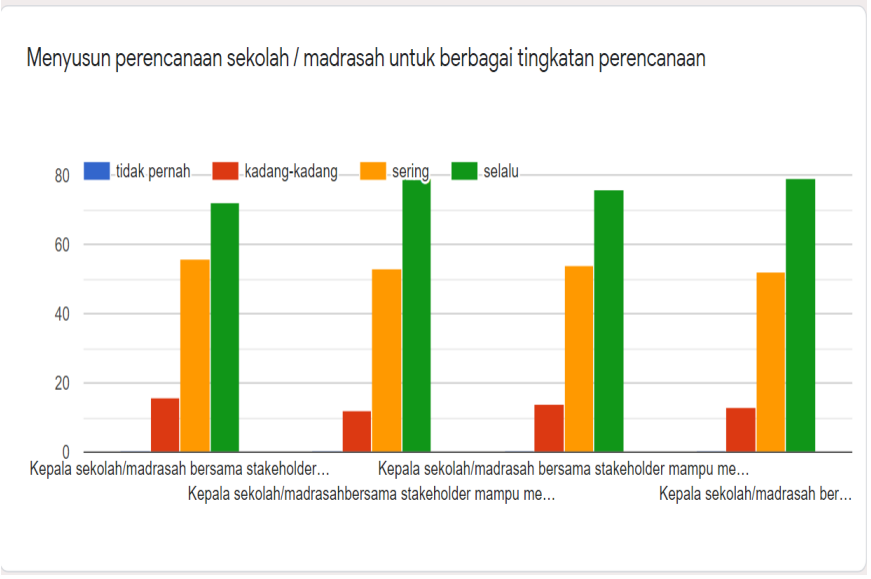


Diagram 1: Penyusunan perencanaan madrasah/sekolah

2. Pengembangan Organisasi Madrasah/Sekolah

Berbeda dengan nomor satu di atas, pada nomor dua ini kompetensi manajerial madrasah/sekolah dalam mengembangkan organisasi madrasah/sekolah pada angka 81,85. Berarti kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam pengembangan organisasi madrasah/sekolah dalam kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat pada Diagram 2 berikut ini.

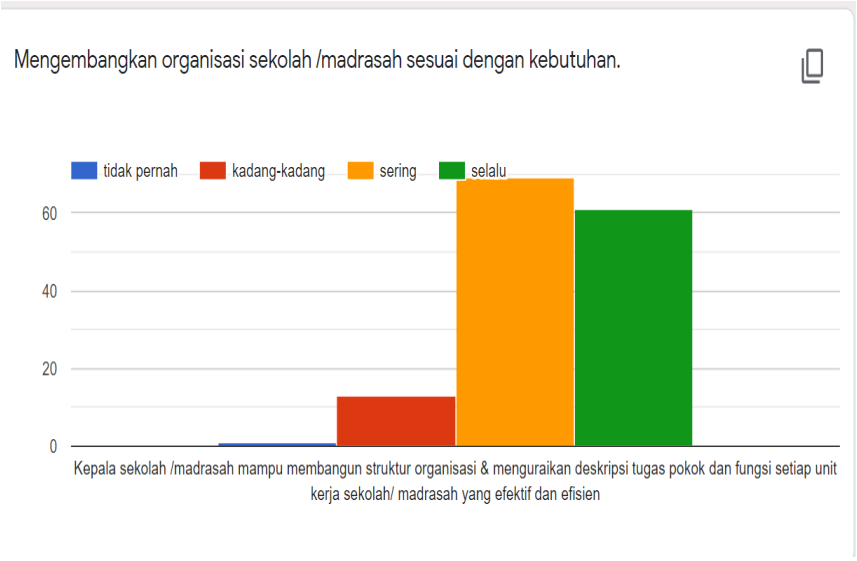


Diagram 2: Mengembangkan Organisasi madrasah/sekolah

3. Memimpin Guru dan Staf dalam Pendayagunaan SDM secara Optimal

Kegiatan kepala madrasah/sekolah memimpin guru dan staf dalam pendayagunaan SDM secara optimal dengan nilai 80,82. Artinya kegiatan memimpin guru oleh kepala sekolah masih dalam kategori sangat baik. Posisi penilaian responden yang notabenenya adalah guru yang sehari-hari di bawah pimpinan madrasah/sekolah memberikan pada opsion sering. Hal ini bisa dilihat pada diagram 3 berikut.

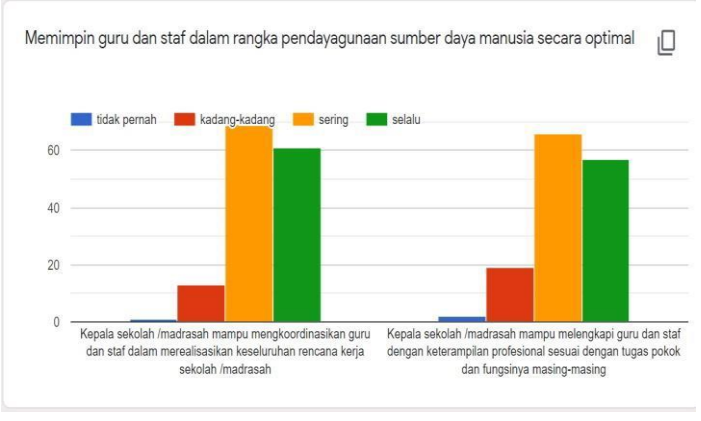


Diagram 3: Memimpin Guru dan Staf dalam pendayagunaan SDM secara optimal

Pada diagram 3 di atas terlihat kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam memimpin guru dan staf baik untuk realisasi rencana kerja dan melengkapi guru dan staf dengan keterampilan profesional masih sangat baik. Memimpin guru tentu sangat berbeda dengan memimpin karyawan. Guru adalah orang terdepan yang akan ditiru langsung oleh peserta didik. Prilaku kepemimpinan kepala madrasah/sekolah itu akan mempengaruhi perilaku guru. Maka kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam memimpin sekolahnya harus dilejitkan dengan baik.

4. Mengelola Tenaga Pendidik/Guru

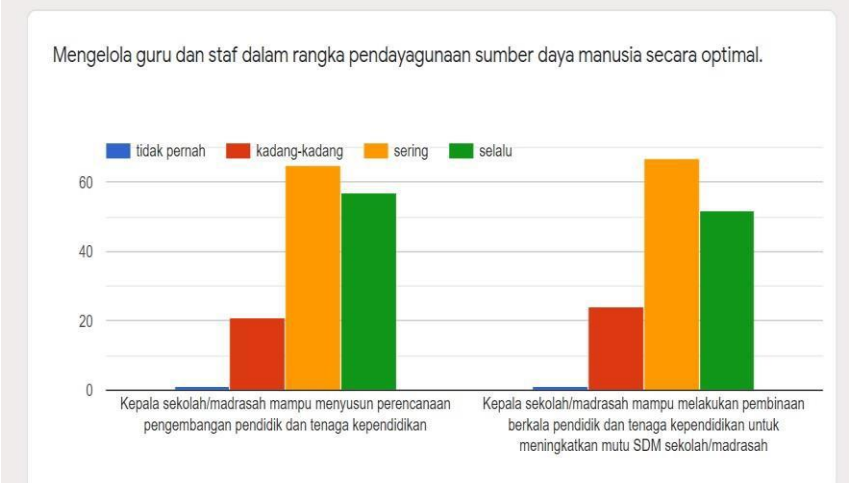


Diagram 4 Mengelola SDM Tenaga Pendidika/Guru

Kepala madrasah/sekolah mengelola tenaga pendidik/guru berada pada nilai 79,11. Posisi ini dengan sebutan baik. Ada dua item pernyataan yang ditanyakan ke responden, yaitu (1) apakah kepala madrasah/sekolah dapat menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, (2) apakah kepala madrasah/sekolah mampu melakukan pembinaan berkala pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu SDM madrasah/sekolah. Jika dilihat dari hasil skor perolehan aspek ini, walaupun sudah bernilai baik, tapi masih perlu pelejitan kecakapan/kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola guru ini. Mengelola SDM guru tidak semudah membalik

telapak tangan. Kepala madrasah/sekolah harus punya seni sendiri dalam mengelola.

5. Mengelola Sarana dan Prasarana Madrasah/Sekolah

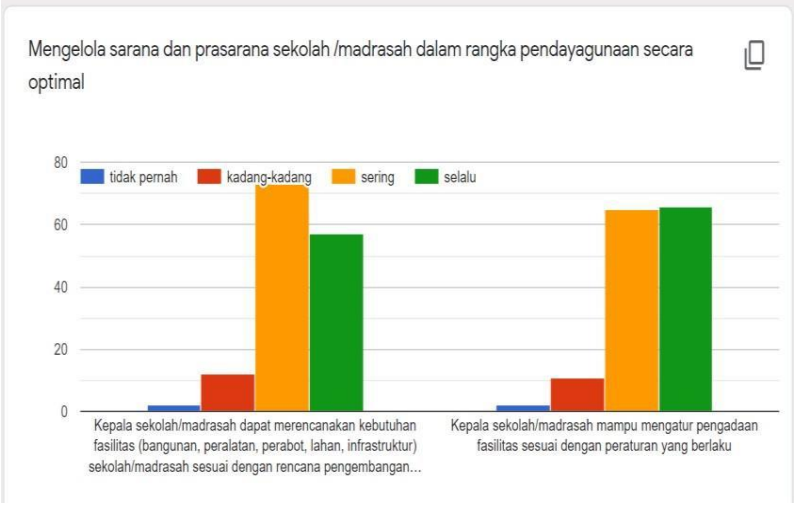


Diagram 5: Mengelola Sarana dan Prasarana madrasah/sekolah

Pada diagram 5 ini mengelola sarana prasarana ini terlihat bahwa madrasah/sekolah nilainya tergolong tinggi di angka 81,85. Walaupun para responden memilih jawaban sering bukan selalu, tapi kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana masih tergolong sangat baik. Walaupun begitu kepala madrasah/sekolah perlu terus meningkatkan perhatiannya dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah/sekolah ke depannya. Sarana prasarana itu sangat penting dikelola, karena dengan tertibnya administrasi sarana prasarana akan menjadikan madrasah/sekolah yang tertib dan disiplin dalam administrasi. Hasil penelitian mengungkap bahwa madrasah/sekolah yang belum dapat mengelola sarana parasarananya dengan baik, maka akan dapat mengganggu proses pembelajaran di sekolahnya.

Ada dua macam pertanyaan yang diajukan di angket tentang Sarpras/fasilitas madrasah/sekolah, yaitu berhungan dengan (1) apakah kepala madrasah/sekolah dapat merencanakan kebutuhan fasilitas madrasah/sekolah: bangunan, peralatan, perabot, lahan, dan

infrastruktur; (2) apakah kepala madrasah/sekolah mampu mengatur pengadaan fasilitas madrasah/sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Jawaban kedua pertanyaan ini, sudah setiap tahun menjadi kerja rutin kepala madrasah/sekolah bersama guru dan staf menyusun perencanaan madrasah/sekolah. Jadi wajar saja nilainya termasuk sangat baik.

6. Mengelola Hubungan Madrasah/Sekolah-Masyarakat

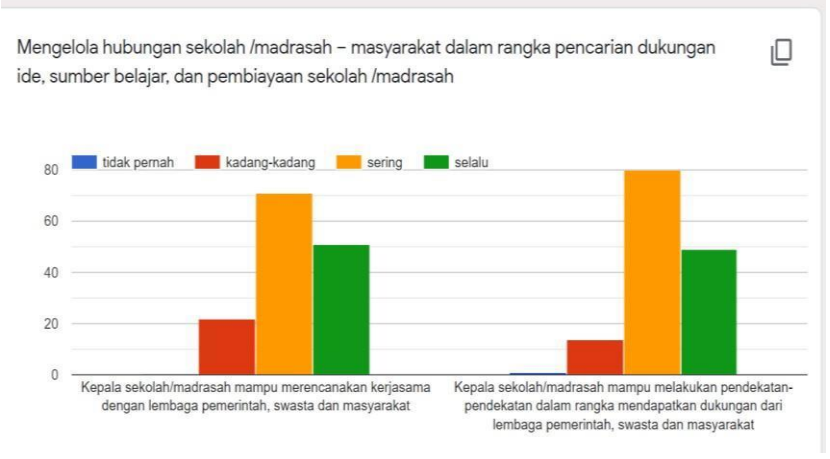


Diagram 6: Mengelola hubungan madrasah/sekolah-masyarakat

Pada diagram 6 di atas terlihat bahwa kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam mengelola hubungan sekolah / madrasah dengan masyarakat terlihat dengan nilai 79,28. Ini menandakan kepala madrasah/sekolah punya kepedulian dengan menjalin hubungan yang baik antara madrasah/sekolah dengan masyarakat. Walaupun penilaian responden tidak pada posisi sangat baik, hanya pada posisi baik, namun kepala madrasah/sekolah sudah mempunyai kompetensi yang baik dalam menjalankan peran ini. Ada dua pertanyaan yang diajukan dalam aspek Humas dan madrasah/sekolah ini yang dapat dilihat secara rinci pada Diagram 6 di atas.

7. Mengelola Kesiswaan/Peserta Didik



Diagram 7: Mengelola kesiswaan/peserta didik

Pengelolaan kesiswaan/peserta didik oleh kepala madrasah/sekolah terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa dan pengembangan kapasitas siswa terlihat sangat tinggi. Artinya kepala madrasah/sekolah mempunyai kemampuan yang bagus dalam manajemen peserta didik. Ini dapat dilihat pada diagram 7 di atas, para responden memberikan nilai 86,13. Kepala madrasah/sekolah dalam hal ini memiliki kompetensi manajerial yang Baik Sekali. Pengelolaan inilah yang paling tertinggi skornya. Ada dua item peranyaan yang diisi responden yaitu bagaimana pengelolalaan peserta didik dilihat dari perencanaan penerimaan dan penempatan peserta didik baru sesuai kebutuhan. Selanjutnya bisa dilihat pada diagram 7 di atas.

8. Mengelola Pengembangan Kurikulum

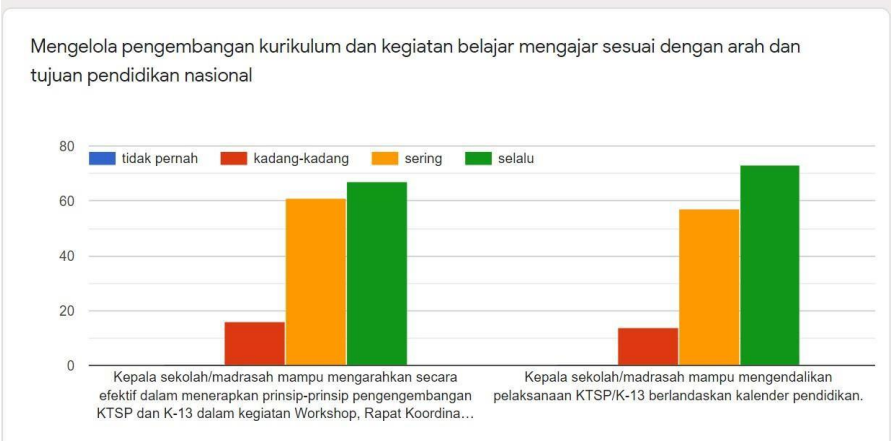


Diagram 8: Mengelola Pengembangan Kurikulum

Pada diagram 8 di atas terlihat guru yang dipimpin kepala madrasah/sekolahnya memberikan nilai 83,39 dengan sebutan sangat baik. Dengan ini berarti kepala madrasah/sekolah mempunyai kompetensi yang bagus dalam memenej kurikulum di madrasah/sekolahnya. Kompetensi memenej kurikulum ini merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh semua kepala madrasah/sekolah.

9. Mengelola Keuangan Madrasah/Sekolah

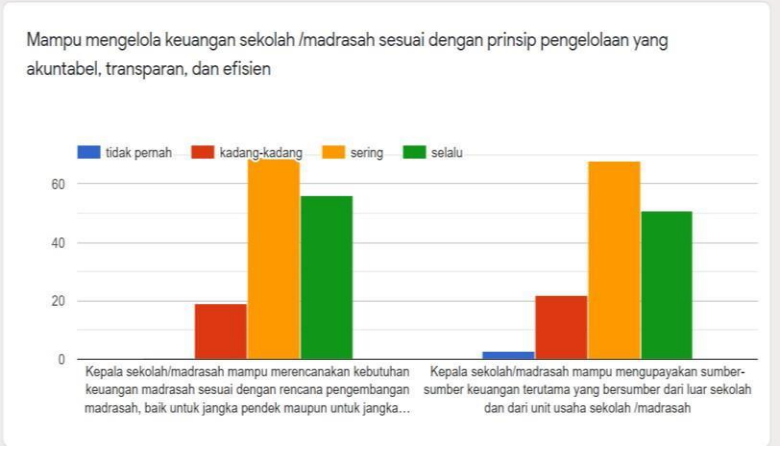


Diagram 9: Mengelola Keuangan madrasah/sekolah

Pada diagram 9 dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah/sekolah dalam mengelola keuangan madrasah/sekolah yang akuntabel, transparan dan efisien berada pada posisi pilihan responden bukan di angka 79,11 Artinya kepala madrasah/sekolah mengelola keuangan madrasah/sekolah dengan baik. Masalah keuangan adalah masalah yang sangat sensitif. Maka pengelolaannya sangat dibutuhkan keahlian tersendiri. Berdasarkan nilai yang diperoleh itu, berarti aspek ini masih perlu pengelolaannya ditingkatkan terus.

10. Mengelola Ketatausahaan Madrasah/Sekolah

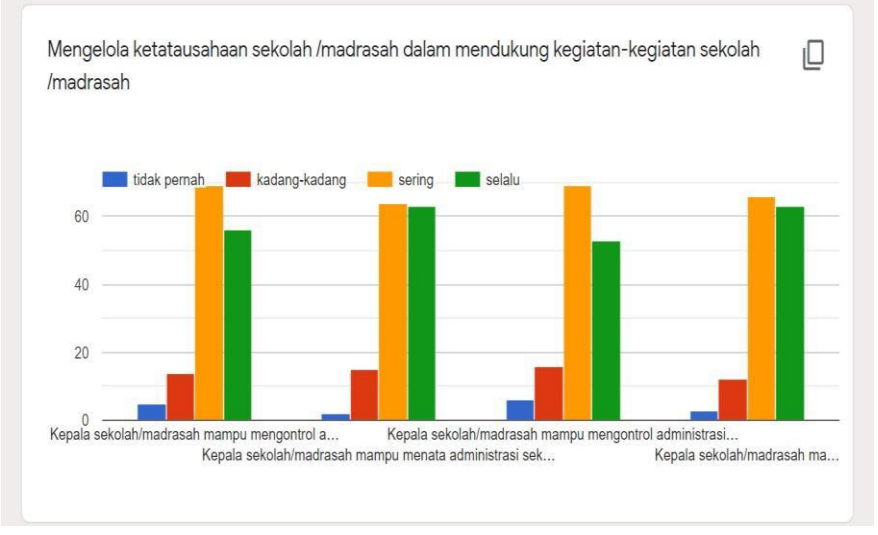


Diagram 10: Mengelola Ketatausahaan madrasah/sekolah

Pada Diagram 10 ini menunjukkan bahwa responden/guru banyak mengisi jawaban angket dengan nilai 80,23. Ini artinya kepala sekolah mempunyai kemampuan yang baik dalam mengelola ketatausahaan sekolah untuk tercapainya kegiatan sekolah. Hanya sedikit responden yang memilih kadang-kadang dan yang paling sedikit memilih tidak pernah. Ini juga menjadi catatan bagi kepala madrasah/sekolah bahwa para guru yang dipimpinnnya rata-rata belum memberikan jawaban yang terbaik dalam mengelola ketatausahaan madrasah/sekolah. Artinya masih perlu bagi kepala

madrasah/sekolah memperbaiki manajemen ketatausahaan madrasah/sekolah ke arah yang lebih optimal lagi.

11. Mengelola Unit Layanan Khusus Madrasah/Sekolah

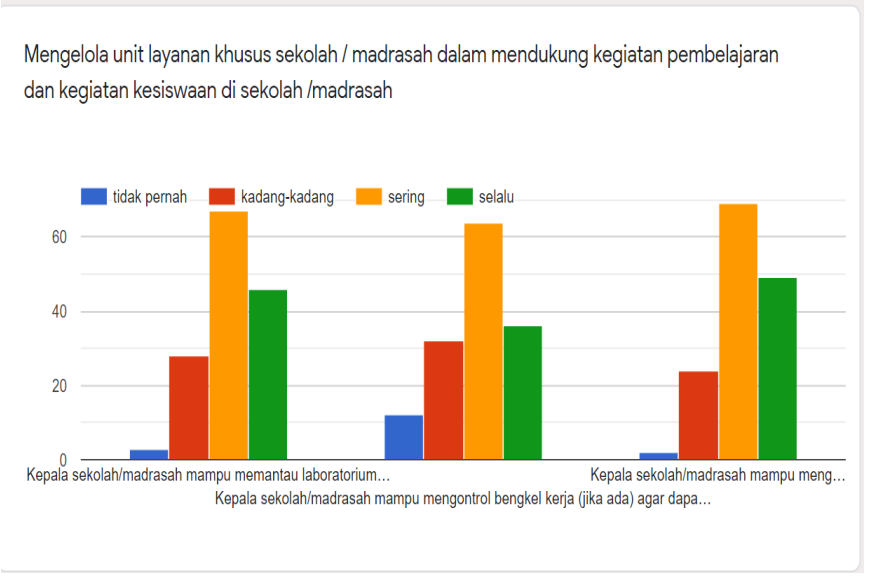


Diagram 11: Mengelola Unit Layanan Khusus madrasah/sekolah

Pada Diagram 11 terlihat bahwa kepala sekolah/kepala mengelola unit layanan khusus madrasah/sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik/kesiswaan di madrasah/sekolah di angka 79,8 dengan sebutan Baik. Hasil penilaian responden ini dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah/sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam memantau laboratorium sekolah, memantau bengkel kerja, memantau usaha kesehatan sekolah dan unit layanan lainnya di madrasah/sekolah. Walaupun nilai Baik, manajemen unit layanan khusus di madrasah/sekolah masih perlu ditingkatkan terus ke arah yang lebih baik lagi.

12. Mengelola Sistem Informasi Madrasah/Sekolah

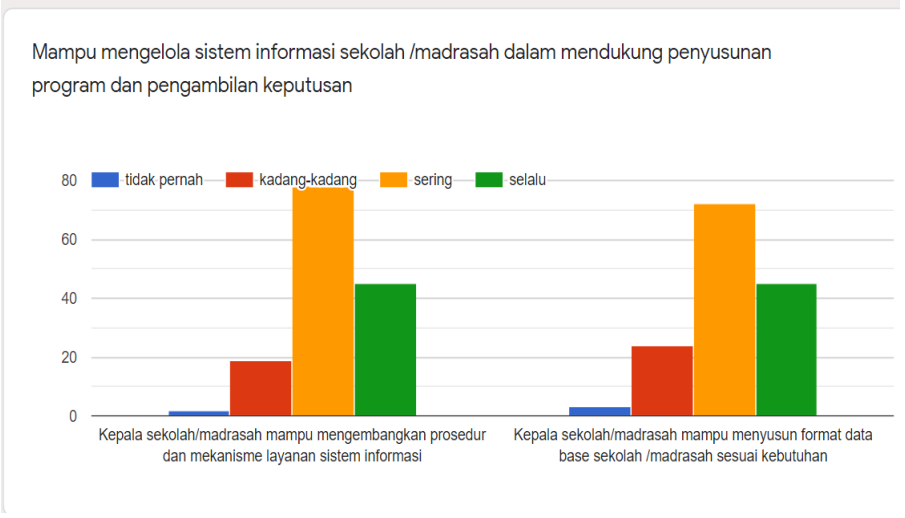


Diagram 12: Mengelola Sistem Informasi madrasah/sekolah

Pada Diagram 12 ini terlihat bahwa madrasah/sekolah mengelola sistem informasi madrasah/sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan pada angka 77,14. Ini menandai bahwa kepala madrasah/sekolah masih memiliki kompetensi manajerial yang baik dalam pengelolaan sistem informasi madrasah/sekolah. Tapi masih tetap harus ditingkatkan ke depannya.

13. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi

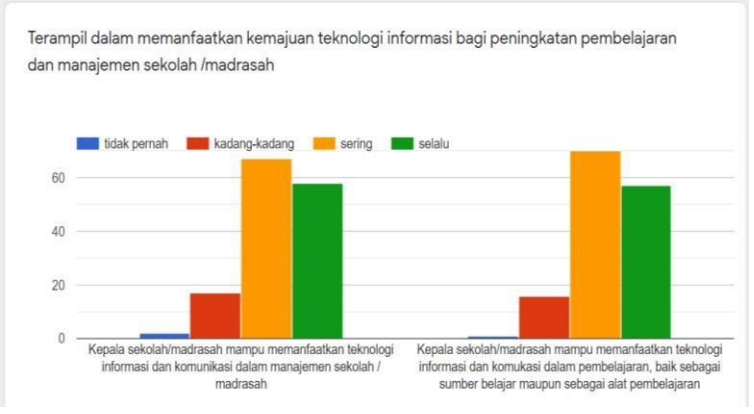


Diagram 13: Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi

Pada diagram 13 ini terlihat kepala madrasah/sekolah memanfaatkan teknologi infomasi dalam manajemen sekolah dan memanfaatkan TI dalam pembelajaran baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran dengan nilai 80,14. Artinya kepala madrasah/sekolah memiliki kompetensi yang baik dapat mengarahkan guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.

14. Monitoring dan Mengevaluasi Pelaksanaan Kegiatan Madrasah/Sekolah

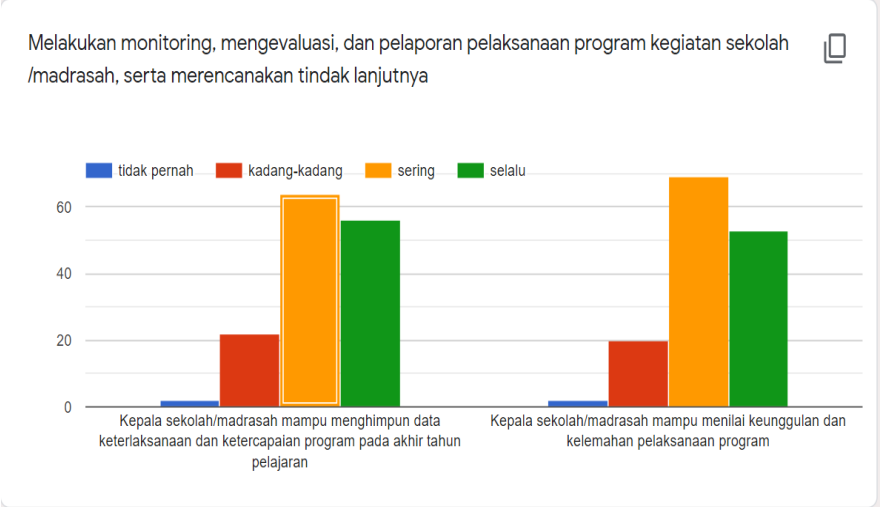


Diagram 14: Monitoring dan Mengevaluasi Pelaksanaan Kegiatan madrasah/sekolah

Pada Diagram 14 ini dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah/sekolah dalam monitoring dan mengevaluasi pelaksanaan program kegiatan madrasah/sekolah dengan nilai 79,02. Ada dua pertanyaan yang diajukan sebagaimana terlihat di diagram, yaitu (1) madrasah/sekolah mampu menghimpun data keterlaksanaan dan ketercapaian program pada akhir tahun pelajaran, dan (2) kepala sekolah/ madrasah mampu menilai keunggulan dan kelemahan pelaksanaan program. Kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam hal ini masih sangat baik.

D. PEMBAHASAN HASIL RISET

Berdasarkan hasil analisis hasil riset sebanyak 14 aspek kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah di atas dapat dikemukakan bahwa nilai yang tertinggi adalah pada pengelolaan peserta didik/kesiswaan pada angka 86,08 dengan sebutan baik sekali.

Nilai skor yang dibawah 80 dan masih dalam perolehan Baik dalam pengolahan aspek manajemen madrasah/sekolah dapat diurutkan sebagai berikut: (1) Sistem informasi sekolah 77,14; (2) monitoring dan evaluasi 79,02; (3) keuangan 79,11; (4) mengelola guru 79,11, dan (5) hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat 79,28; dan (6) unit layanan khusus 79,8. Ke enam aspek inilah yang perlu dibahas khusus pada uraian di bawah ini.

Penilaian ini diberikan langsung oleh responden yang sehari-hari adalah para guru bertugas dibawah binaan kepala sekolahnya masing-masing. Artinya para guru tentu dalam mengisi angket tentu sesuai dengan keadaan masalah yang ada di madrasah/sekolahnya. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana melejitkan kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam mengelola keenam aspek manajemen madrasah/sekolah itu. Enam aspek inilah yang perlu dikaji khusus dalam pembahasan ini, yaitu:

1. Mengelola Sistem Informasi Madrasah/Sekolah (77,14)

Sebenarnya skor pengelolaan sistem informasi madrasah/sekolah pada hasil riset ini dilihat masih baik, tapi perlu juga dibahas semoga dapat menjadi perhatian yang lebih oleh kepala madrasah/sekolah.

Semua kegiatan di madrasah/sekolah membutuhkan informasi. Informasi yang dibutuhkan oleh pengelola madrasah/sekolah disediakan oleh suatu sistem infomasi manajemen (SIM). SIM adalah suatu sistem yang melayani informasi untuk manajer secara teratur. Informasi ini digunakan sebagai acuan untuk melakukan observasi dan evaluasi. Sistem informasi manajemen sekolah madrasah disebut juga dengan SIMDIK (Sistem Informasi Manajemen Pendidikan). SIMDIK merupakan sistem informasi yang digunakan di madrasah/sekolah. SIMDIK berkembang secara terpadu mulai dari proses operasional pendaftaran mahasiswa baru, proses

pembelajaran, pengelolaan keuangan hingga kegiatan mahasiswa menjadi alumni.

Dengan SIMDIK ini, operasional madrasah/sekolah menjadi mudah. SIMDIK dirancang sesuai standar/peraturan JARDIKNAS. Semua kebutuhan pelaporan madrasah/sekolah ke Kemenag/Kemendikbud dilaksanakan dengan terpantau dengan baik. Ada beberapa bidang yang termasuk dalam SIMDIK ini di antaranya: (1) koneksi dan setting, (2) pengelolaan kesiswaan, (3) pengelolaan akademik, (4) pengelolaan guru dan karyawan, (5) pengelolaan keuangan, (6) pengelolaan perpustakaan, (7) pelaporan, dan (8) bank soal. Berdasar bidang kelola SIMDIK ini, terlihatlah bahwa tujuan dibuatnya aplikasi SIMDIK ini adalah (1) mudahnya memperoleh informasi yang menyeluruh tentang pendidikan dari tingkat satuan pendidikan terendah sampai yang tinggi, dan (2) agar semua komponen dapat berpartisipasi memajukan pendidikan.

Berdasar uraian tentang SIMDIK di atas terlihat bahwa kegiatan ini dikelola dengan menggunakan berbatuan sistem informasi yang dikendalikan dengan alat teknologi. Dengan demikian wajar saja para responden ini memberikan nilai yang paling rendah, karena rata-rata kepala madrasah/sekolah terlihat belum memahami betul SIMDIK, sementara yang ada baru DAPODIK untuk sekolah dan EMIS untuk madrasah. DAPODIK dan EMIS ini hanya sistem informasi yang terbatas penggunaannya. Untuk itu kepala madrasah/sekolah sebagai pimpinan tertinggi di instansinya haruslah berusah meningkatkan kompetensi literasinya begitu pentingnya SIMDIK ini untuk pencapaian manajemen sekolah yang efektif.

2. Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi Madrasah/ Sekolah(79,02)

Monitoring berada di urutan kedua sesudah SIMDIK**.** Skor ini tergolong masih baik juga dan perlu juga dibahas**.** Monitoring ini

berhubungan dengan aktifitas untuk mengidentifikasi perkembangan penyelenggaraan madrasah/sekolah, apakah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Monitoring ini titik tekannya kepada pengawasan selama kegiatan program berlangsung, sifatnya klinis. Tujuan utama monitoring itu adalah *feetback* atau ada balikan bagi madrasah/sekolah untuk keberhasilan tercapainya tujuan yang diharapakan.

Bagian-bagian yang perlu dilaksanakan dalam monitoring adalah komponen-komponen yang diimplementasikan dalam Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah. Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah/sekolah untuk terlaksananya dengan baik kegiatan monitoring ini adalah bagaimana mengevaluasi hasil. Kepala madrasah/sekolah dapat mengevaluasi sejauh mana mengetahui keberhasilan penyelenggaraan madrasah/sekolahnya. Untuk terlaksananya kegiatan monitoring ini dengan baik, ada kompetansi lain yang harus dilejitkan oleh kepala madrasah/sekolah, kompetensi supervisi manajerial. Kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial ini perlu meningkatkan pengamatannya pada kegiatan monitoring ini, ini sangat berguna untuk menyokong tercapainyan tujuan sekolah.

3. Mengelola Keuangan Madrasah/Sekolah (79,11)

Pengelolaan kegiatan keuangan madrasah/sekolah pada hasil riset ini termasuk nilai yang tidak rendah, tapi terkategori baik. Walaupun demikian, ada juga hal-hal penting yang perlu dibahas tentang pengelolaan keuangan madrasah/sekolah ini. Di antaranya bagaimana kiat kepala madrasah/sekolah mendapatkan dana-dana bantuan yang tidak mengikat di luar anggaran yang sudah ditetapkan Pemerintah bagi madrasah/sekolah negeri. Apalagi madrasah/sekolah non pemerintah yang pendanaannya sangat bergantung dari donasi orang tua murid dan donasi lainnya.

Perlu diketahui bahwa pendidikan itu membutuhkan biaya yang besar. Pendidikan yang bermutu itu mahal. Varian pembiayaan pendidikan akan sangat berbeda-beda tiap madrasah/sekolah. Dengan demikian pengelolaan keuangan/pembiayaan pendidikan di madrasah/sekolah menjadi hal yang urgen. Kepala madrasah/sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan

keuangan/pembiayaan pendidikan, dalam hal ini perlu dilejitkan pengetahuannya supaya tercapai tujuan pendidikan yang maksimal. Guru juga ikut bertanggung jawab dengan pembiayaan pendidikan.

Aktifitas pengelolaan keuangan madrasah/sekolah selalu tetap dengan melalui perencanaan, implementasi dan pengawasan. Ubben, Hughes & Norris dalam Gistituati (2013) mengemukakan bahwa kegiatan pengelolaan keuangan madrasah/sekolah cukup bervariasi, mulai dari yang sangat sederhana yaitu perencanaan keuangan yang sederhana dan manajemen yang sangat kompleks. Secara pemahaman sederhana dan praktis, manajemen keuangan/pembiayaan itu dimulai dari perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggungjawaban dana sesuai dengan yang direncanakan.

Tujuan pengelolaan keuangan/pembiayaan madrasah/sekolah adalah (1) mencapai tertibnya pengelolaan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan, (2) meminimalkan penyalahgunaan anggaran madrasah/sekolah, dan (3) meningkatkan akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas pemanfaatan keuangan madrasah/sekolah.

Supaya tercapainya tujuan pengelolaan/pembiayaan keuangan madrasah/sekolah tersebut di atas, maka dibutuhkan kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam hal (1) mencari sumber keuangan yang cukup, (2) mengalokasikan dana tersebut secara tepat, (3) menggunakan dana tersebut secara benar sesuai aturan berlaku, dan (4) mengangkat bendahara yang ahli dalam akuntasi keuangan, perbukuan dan memiliki kejujuran yang dapat dipertanggungjawabkan, dan (5) membuat pelaporan penggunaan anggaran dana yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan.

4. Mengelola Tenaga Pendidik/guru (79,11)

Mengelola tenaga pendidik atau manajemen SDM guru berada pada skor 79.11, ini masih kategori baik. Untuk menjadi lebih baik perlu juga dibahas dan dikaji, bagaimana melejitkan dengan memberikan penguatan terhadap kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan SDM guru. Mengingat guru/tenaga pendidik mempunyai posisi strategis dalam mendidik anak bangsa dengan internalisasi nilai-nilai kharakter akhlak mulia.

Peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor dan widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat (Endang Herawan dan Nani Hartini, 2010). Hal ini dikarenakan adanya arah proses pembelajaran yang diimplementasikan oleh guru tidak bisa digantikan oleh teknologi. Peranan guru belum dapat semuanya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya.

Berbicara mengenai manajemen guru, berarti mengkaji tentang manajemen sumber daya manusia pendidik atau istilah lain manajemen persoalia tenaga pendidik. Manajemen SDM guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru yang bekerja mendidik dan mengembangkan peserta didik melalui proses pembelajaran agar dapat menguasai ilmu pengetahuan, berakhlak mulia dan memiliki keterampilan. Kompri (2014) mengemukakan bahwa di sinilah perlunya kepala madrasah/sekolah bertanggung jawab mengelola kinerja guru secara maksimal. Melalui kompetensi manajerialnya, kepala madrasah/sekolah merancang dan mengawasi kinerja guru. Kepala madrasah/sekolah dapat membuat (1) perencanaan kinerja guru, (2) pelaksanaan kinerja guru, (3) pengawasan/evaluasi kinerja guru.

Perencanaan peningkatan kinerja guru itu tentu sangat erat dengan peningkatan kreativitas keguruan itu sendiri. Dengan kata lain bahwa kinerja guru akan meningkat jika guru selalu meningkatkan kreativitas keguruannya. Di sinilah penting peran kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola guru untuk meningkatkan kreativitas keguruannya. Momon Sudarma (2013) mengemukakan Kreativitas keguruan itu merupakan upaya maksimal tenaga pendidik untuk menemukan cara dan/atau strategi pembelajaran yang baru, yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan pelayanan pendidikan di setiap satuan pendidikan.

Ada dua keterampilan dasar yang harus ditingkatkan selalu oleh guru yaitu: (1) keterampilan dasar pendidikan: memiliki akses informasi, kreatifitas membaca dan kreatifitas menulis, dan (2) keterampilan dasar pembelajaran: kreatifitas mengelola model pembelajaran, dan keratifitas mengelola materi berbasis teknologi

Sebagai refleksi dari hasil observasi riset penulis ke sebuah Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Barat dapat dikemukakan bahwa suatu upaya yang dilakukan kepala madrasahnya dalam mengelola tenaga pendidik agar selalu melejitkan kreativitasnya. Dalam wawancara penulis dengan Kepala Madrasah ini dapat dikemukakan bahwa Kepala Madrasah menyediakan sebuah ruang majlis guru yang representatif. Kepala Madrasah mengatur tempat duduk guru sesuai dengan per bidang studi mata pelajaran yang diajar. Berikut gambar ruang majlis guru yang sempat penulis foto:



Gambar ruang majlis guru sebuah Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Barat dimana tempat duduk gurunya dikelompokkan berdasarkan per bidang studi mata pelajaran.

Model duduk guru yang dikelompokkan per bidang studi mata pelajaran ini kata kepala madrasahnya, model ini akan sangat banyak manfaatnya bagi guru, di antaranya: (1) guru akan selalu intens berdiskusi sesama guru mata pelajaran tentang pelajaran yang mereka ajar, (2) guru bisa saling mengetahui kesulitan belajar siswa di kelas yang berbeda di mata pelajaran yang sama, (3) cara ini akan mengurangi guru berbicara yang kurang bermanfaat terutama membicarakan tentang kejelekkan kepala madrasah, (4) akan mudah bagi guru sesama mata pelajaran mendiskusikan metode terbaik

yang aplikatif dalam mengajar, (5) waktu berinteraksi guru dengan sesama guru mata pelajaran yang sama akan efektif.

5. Mengelola Hubungan Madrasah/Sekolah dan Masyarakat (79,28)

Kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat mendapat skor 79,28. Ini termasuk juga nilai yang baik dibandingkan 4 aspek manajemen madrasah/sekolah di atas. Berdasarkan hasil riset ini, pengelolaan aspek ini karena hasilnya termasuk yang perolehan nilai tidak di atas 80, berarti perlu juga dikaji untuk mengurai bagaimana melejitkan kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengelola hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat ke depan lebih optimal lagi.

Para pakar/penulis manajemen pendidikan memberikan definisi tentang hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat yang beragam dan berbeda-beda, ini disebabkan oleh persepsi dan cara pandang yang berbeda pula. Nurhizrah Gistituati (2013) mengemukakan bahwa berdasarkan makna dari *public relation,* maka *school public relation/* hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat dapat diartikan sebagai suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan secara terus menerus untuk membangun dan memelihara *goodwill,* yaitu pandangan positif, perhatian, kepercayaan masyarakat kepada madrasah/sekolah serta kemauan masyarakat untuk berpartisipasi dan membangun saling pengertian antara madrasah/sekolah dengan masyarakatnya.

Hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat mempunyai banyak tujuan, di antaranya (1) terjalinnya pemahaman yang baik bagi masyarakat tentang keadaan madrasah/sekolah saat ini, (2) supaya adanya kepercayaan masyarakat bahwa madrasah/sekolah dapat menyelenggarakan persekolahan dengan baik, (3) timbulnya dukungan yang diberikan masyarakat untuk berbagai macam aktifitas madrasah/sekolah, (4) terciptanya kerjasama yang harmonis madrasah/sekolah dengan masyarakat di dalam pelaksanaan aktifitas madrasah/sekolah, (5) dapat menjaga nama baik madrasah/sekolah di tengah-tengah masyarakat, dan (6)

terciptanya akuntabilitas madrasah/sekolah di mata masyarakat yang kredibel dan bisa dipertanggungjawabkan.

Untuk tercapainya tujuan hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat di atas diperlukan implementasi di lapangan. Namun realisasi di lapangan pun masih ada kendala. Nur Aedi dan Elin Rosalin (2010) mengemukakan bahwa kenyataan di lapangan membuktikan bahwa hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat mengalami kendala yang cukup berarti di antaranya (1) tujuan komunikasi yang kurang; (2) saluran komunikasi yang kurang transparan dan professional, (3) keterampilan komunikasi yang kurang mendukung; dan (4) tindak lanjut yang kurang mendukung dan pengawasan kurang terstruktur dan berkesinambungan.

Hal ini perlu menjadi perhatian serius oleh kepala madrasah/sekolah sebagai top leader di madrasah/sekolahnya. Kecakapan/kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam hal ini harus dilejitkan terus, dimana kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan hubungan madrasah/sekolah itu janganlah sampai masih bersifat *one way traffic communication*. Artinya jika komunikasi itu masih satu arah sehingga timbul problem atau imej bahwa madrasah/sekolah hanya berharap dukungan masyarakat itu untuk formalitas saja, atau hanya untuk mendapatkan keuntungan madrasah/sekolah semata. Seharusnya kedua belah pihak sama-sama mengambil manfaatnya, artinya kepala madrasah/sekolah harus juga memperhatikan kebutuhan masyarakat terhadap madrasah/sekolah. Dengan demikian hubungan madrasah/sekolah dengan masyarakat hendaknya benar-benar hubungan timbal balik (*two way communications*) yang saling menguntungkan.

Ada beberapa saluran komunikasi berikut ini yang dapat dilakukan kepala madrasah/sekolah bersama tim guru, komite dan staf supaya terjalin hubungan yang harmonis madrasah/sekolah dengan masyarakat, di antaranya melalui: (1) laporan keuangan madrasah/sekolah yang transparansi terhadap orang tua wali siswa, (2) website madrasah/sekolah, (3) media sosial, (4) bulletin sekolah, (5) Koran, radio dan TV, (6) open house, (7) kunjungan ke sekolah, (8) kunjungan ke rumah kediaman siswa, (9) laporan tahunan, (10) staf yang ikut memberi penjelasan di kantor, dan lain-lain sebagainya.

6. Mengelola Unit Layanan Khusus di Madrasah/Sekolah (79,8)

Pengelolaan unit layanan khusus di madrasah/sekolah mendapat nilai yang lebih tinggi di antara aspek-aspek manajemen madrasah/sekolah yang tertera di atas yaitu 79,8. Namun sesuai dengan namanya unit layanan khusus, aspek ini sangat perlu juga mendapat perhatian khusus oleh kepala madrasah/sekolah. Dengan dasar inilah penulis membahas khusus sebagai refleksi dari hasil riset ini yaitu bagaimana upaya melejitkan atau memberikan penguatan/upaya peningkatan kepada kepala madrasah/sekolah supaya dapat meningkatkan pengelolaan unit layanan khusus ini dengan baik. Karena ada banyak sekarang ini madrasah/sekolah yang kekurangan fasilitas dalam memenuhi kebutuhan untuk unit layanan khusus ini, di antaranya ruangan dan buku di perpustakaan yang kurang memadai, tidak mempunyai mushalla/tempat ibadah sebagai labor keagamaan/pembinaan karakter akhlak mulia, kantin sekolah yang tidak representative dan lain-lain sebagainya.

Manajemen layanan khusus dilaksanakan untuk membantu keberhasilan proses pembelajaran. Keberhasilan pembelajaran, belajar dan mengajar membutuhkan fasilitas atau sarana prasarana lain untuk mencapainya. Kesuksesan pembelajaran tersebut salah satunya harus didukung oleh pusat belajar, unit kesehatan madrasah/sekolah, bimbingan konseling, sarana ibadah: masjid/mushola, bengkel, dan kantin madrasah/sekolah. Untuk pelaksanaan layanan khusus ini diperlukan petugas yang khusus juga. Mengingat petugas/personil tersebut agak susah diadakan, maka yang membantu pelayanan khusus ini adalah guru. Rohiat (2009) mengemukakan layanan khusus di madrasah/sekolah merupakan suatu ikhtiar yang secara tidak langsung berkenaan dengan proses belajar mengajar di kelas, akan tetapi secara spesifik harus dikelola oleh kepala madrasah/sekolah secara baik supaya para siswa lebih fokus dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Di sinilah pentingnya penguasaan kompetensi manajerial itu diketahui dan dipraktekkan oleh kepala madrasah/sekolah dalam pengelolaan unit layanan khusus di madrasah/sekolah. Ada 5 macam

kompetensi manajerial yang mesti dikuasai oleh kepala madrasah/sekolah dalam memimpin madrasah/sekolahnya, yaitu (1*) Technical skill,* yaitu kecakapan teknik yang berkaitan dengan pemakaian metoda pada suatu kegiatan pengelolaan unit layanan khusus dengan benar (*working with things*); (2) *Conceptual skill,* yaitu kecakapan konseptual atau keterampilan mental yang berguna untuk merekat semua *stakeholders* dan aktifitas keorganisasian (*working with ideas*); (3) Human skill, yaitu kecakapan melakukan komunikasi yang baik dan memotivasi orang lain supaya berkerja lebih kreatif (*working with people*); (4) *Symbolic & cultural leadership,* yaitu kecakapan lidership yang harus dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah dalam mencapai tujuan madrasah/sekolah; dan (5) *Design Skill*, yaitu kecakapan untuk mencari solusi terhadap masalah yang timbul untuk kemashlahatan organisasi madrasah/sekolah.

Dengan lima skill manajerial di atas, kepala madrasah/sekolah akan dapat memberdayakan guru dan tenaga kependidikan dalam urusan pengelolaan unit layanan khusus di madrasah/sekolahnya. Misalnya di madrasah/sekolah belum ada Unit Bimbingan Konseling, sedangkan guru bimbingan konseling sudah ada satu orang. Kepala madrasah tinggal memberdayakan guru konseling tersebut bagaimana guru BK tersebut dapat berusaha mendirikan Unit Layanan BK di madrasah/sekolah tersebut. Kelima kompetensi/keterampilan manajerial di atas bisa digunakan oleh kepala madrasah/sekolah dalam upaya mendirikan Unit Layanan BK ini. Misalnya penggunaan *Conseptual skill*, kepala madrasah/sekolah bersama Wakil Kepala Bidang Kurikulum dan guru BK mendiskusikan pendirian unit layanan BK. Prinsip dasar Unit Pelayanan BK itu tentu dari awal oleh kepala madrasah/sekolah sudah dipunyainya tinggal lagi mengkomunikasikannya dengan Waka Kurikulum dan Guru BK. Disinilah peran pentingnya *Human skill* kepala sekolah menjalin komunikasi yang dibangun secara aktif dan proaktif dengan rekan kerjanya. Akhirnya akan terbentuk kerja team yang kompak dan solid.

Kadangkala antara teori dan skill manajerial itu dengan praktek tidak bertemu dalam realisasi di lapangan. Kendalanya bisa

dari kepala madrasah/sekolah sendiri yang kurang memberikan teladan yang baik dalam memimpin para guru dan staf. Bisa saja di *human skill*-nya yang ada masalah. Di sini kita bisa merujuk firman Allah dalam Surat An-Nahl, 16:125 yang artinya:

> "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara hak dengan yang bathil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik.."

Rasulullah bersabda: "Barangsiapa tidak memberikan kasih sayang kepada manusia, maka Allah tidak akan memberinya kasih sayang-Nya". Di Hadis yang lain Rasulullah juga bersabda: "Janganlah kamu menghina kebajikan sedikitpun, jika kamu tidak menemukan kebajikan, maka senyummu dihadapan saudaramu adalah sedekah"

Pada ayat di atas dapat diambil pelajaran bahwa kepala madrasah/sekolah sebagai atasan guru dan staf perlu memberikan perhatian ekstra guna membantu pekerjaan mereka. Kepala madrasah/sekolah memberikan petunjuk secara bijaksana, tidak main perintah saja apalagi dengan gaya yang sombong dan merendahkan gurunya. Sikap ini tentu tidak sesuai dengan yang diajarkan Allah seperti terdapat pada ayat di atas. Dengan mengamalkan cara hikmah itu tentu hubungan baik sesama manusia akan berjalan dengan baik. Pembiasaan kepemimpinan dengan hikmah seperti inilah yang akan melejitkan kompetensi manajerial kepala madrasah/sekolah dalam pengelolaan madrasah/sekolahnya. Para guru dan staf akan segan dengan pimpinannya, karena mereka merasa selalu dihargai dan diberlakukan dengan bahasa yang baik. Rasulullah pun menganjurkan kita selalu senyum kepada saudara kita, walau dalam suasana yang kurang bersahabat dengan saudara kita itu. Ini artinya dalam Islam kita dalam suasana konflik pun tetap menjaga ukhuwah. Komunikasi/ukhuwah yang baik yang selalu dibangun oleh kepala madrasah/sekolah dengan guru dan staf akan memudahkan pencapain tujuan kegiatan madrasah/sekolah itu.

Akhir-akhir ini sudah banyak juga madrasah/sekolah yang mulai menata unit layanan khusus ini, salah satunya adalah sarana ibadah sebagai laboratorium keagamaan/sarana pembinaan kharakter peserta didik. Berikut ini dapat dilihat hasil kunjungan

observasi penulis ke sebuah Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Sumatera Barat, di mana di madrasah tersebut terlihat sarana ibadah yang sangat memadai untuk para siswa dan guru.



Gambar sebuah mushollah madrasah yang terlihat besar dan bersih.



Gambar Bagian dalam mushallah yang bersih dan luas



Gambar Mushalla Madrasah yang besar dan bersih

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah ini dapat dikemukakan bahwa mushollah ini dibangun berasal dari sebahagian besar amaliyah orang tua siswa. Infak dan sodaqah dari orang tua siswa ini kita peruntukkan untuk membangun mushalla. Infaq orang tua siswa ini dimintakkan di waktu penerimaan rapor siswa. Pada penerimaan rapor ini, madrasah menerima berapa pun amal dari orang tua yang sesuai dengan kemampuan mereka. Kepala madrasah juga mengatakan bahwa ada juga orang tua siswa yang menyumbang jutaan untuk pembangunan mushalla ini. Mereka dengan ikhlas beramal dan kita pun dari madrasah tidak pernah menetapkan tarif sumbangan yang harus diberikan orang tua siswa.

Sarana yang lain yang disumbangkan orang tua siswa masih di madrasah ini yaitu berupa papan tulis elektonik. Berikut gambarnya:



Gambar papan tulis elektronik yang dapat membantu proses pembelajaran

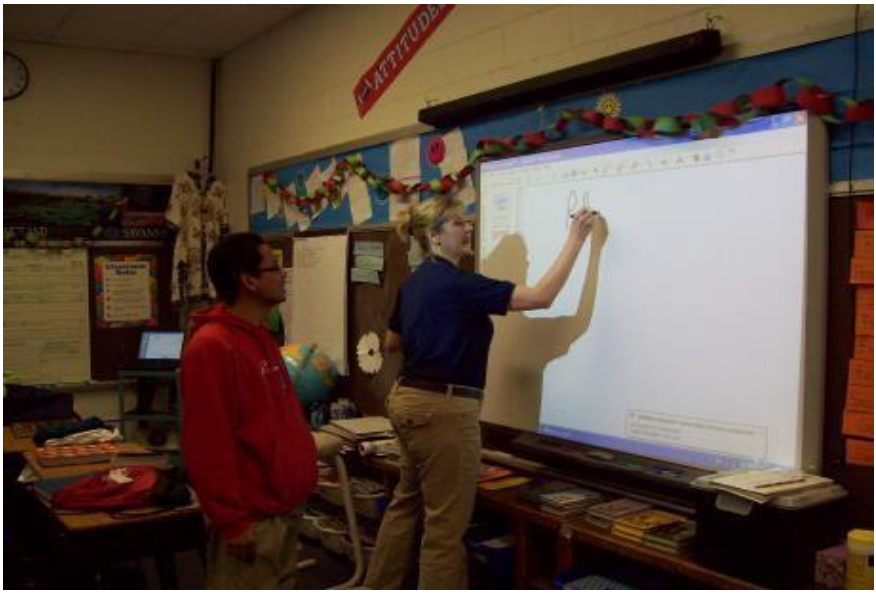


Gambar Papan Tulis Elektronik dapat bergandengan digunakan dengan papan tulis biasa

Papan tulis elektrik ini ada 7 buah yang disumbangkan oleh salah seorang orang tua siswa ke madrasah ini juga. Harga satu buah papan tulis elektrik ini menurut penuturan kepala madrasahnya adalah sekitar 7 juta rupiah. Tujuh buah papan tulis elektrik yang berharga sekitar 49 juta rupiah ini memang tidak berasal dari kantong pribadi salah seorang orang tua siswa itu, tapi ini usaha orang tua siswa tersebut yang mencarikan dana ke luar untuk madrasah ini. Informasi yang penulis dapatkan dari kepala madrasah ini bahwa papan tulis elektrik ini baru madrasah ini yang memilikinya di Sumatera Barat.

Berdasarkan contoh berhasilnya kepala madrasah tersebut dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah bagus membangun saluran komunikasi yang baik dengan orang tua siswa. Berarti kepala madrasah ini telah dapat melejitkan sendiri kompetensi manajerialnya terutama dalam *human skill* dan *technical skill*.

Sebagai perbandingan wawasan saja untuk memperkaya pembahasan hasil riset ini, tahun 2008-2009 saya mengikuti program *visiting scholar / sandwhich Program* ke Ohio State University, Amerika Serikat. Salah satu kegiatan program ini adalah melakukan kunjungan studi ke beberapa sekolah di sekitar Negara Bagian Ohio, Amerika Serikat. Terkait fasilitas belajar ini, seperti papan tulis elektrik tersebut di atas, ternyata di tahun 2009 sekolah-sekolah di Amerika Serikat rata-rata sudah menggunakannya, sementara madrasah/sekolah kita baru satu atau dua sekolah dalam satu kabupaten/kota yang mungkin mempunyainya. Itupun baru beberapa tahun ini. Berikut bisa dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar: Seorang guru sebuah sekolah di Amerika memperagakan menulis di papan tulis elektronik tahun 2009. Penulis juga menyaksikannya dengan rasa takjub.

Begitu terasa lambatnya transfer teknologi ini sampai ke ruang lokal madrasah/sekolah kita di Indonesia, walaupun ada madrasah/sekolah yang menggunakan teknologi papan tulis elektronik tahun 2021 ini namun hanya mungkin satu madrasah/sekolah yang baru menggunakannya. Anggaran pendidikan kita memang terasa masih belum mencukupi untuk melengkapi fasilitas madrasah/sekolah. Coba kita bandingkan juga model manajemen kelas sebuah sekolah Islam di Ohio Amerika Serikat yang pernah juga saya kunjungi. Beginilah standar ruang kelas tempat siswa belajar di negara maju.



Gambar ruang kelas sebuah sekolah Islam di Ohio Amerika Serikat tahun 2009.

Beginilah suasana dalam ruang kelas belajar di salah satu sekolah Islam di Ohio, Amerika Serikat tahun 2009. Begini pulalah standar ruang kelas di setiap sekolah di Amerika Serikat di mana ada perpustakaan mini di setiap kelas. Semua buku belajar teks sudah tersedia di setiap kelas. Setiap siswa tidak repot lagi bawa buku teks ke sekolah dan orang tua pun tidak susah beli buku teks baru seperti di Indonesia.

Persoalan perpustakaan madrasah/sekolah saat ini di sebagian besar madrasah/sekolah adalah belum terlaksananya layanan perpustakaan ini dengan optimal. Madrasah/sekolah swasta terutama masih banyak yang kewalahan dalam masalah dana dalam pembelian buku-buku teks terutama dan buku-buku lain yang berhubungan mata pelajaran. Persoalan utamanya adalah kekurangan ruangan/lokal, lokal untuk ruangan kelas saja masih

kurang apalagi ruangan untuk perpustakaan. Di sinilah dimintak kecakapan manajerial kepala madrasah/sekolah dalam mengatasi persoalan unit layanan khusus pada perpustakaan ini.

Perpustakaan madrasah/sekolah sebagai sarana pendidikan amat penting harus diselenggarakan secara efektif dan efisien. Apalagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini demikian pesatnya, maka peranan buku sebagai sumber informasi sangat kuat dan mutlak diperlukan madrasah/sekolah. Dengan demikian pengelolaan perpustakaan msdrasah/sekolah perlu penanganan yang optimal.

Pelayanan perpustakaan madrasah/sekolah menurut Evan (1991) dan UNESCO (2002) adalah (1) mendukung dan meningkatkan pencapaian tujuan pendidikan di madrasah/sekolah sebagaimana yang dicantumkan di dalam kurikulum sekolah; (2) mengembangkan kebiasaan pada peserta didik untuk senang membaca dan belajar, dan akan menggunakan perpustakaan di sepanjang kehidupannya; (3) menyediakan kemudahan untuk akses terhadap sumber, buku dan lainnya; (4) membantu peserta didik mendapatkan keterampilan yang diperlukan untuk mengarahkan diri di dalam mendapatkan pengetahuan dan informasi tersebut (Nurhizrah Gistituati, 2013).

Peran yang harus dilakukan oleh kepala madrasah/sekolah dalam pengelolaan perpustakaan madrasah/sekolah adalah membuat perencanaan, pendanaan, pengadaan, sumber daya manusia, manajemen koleksi dan sistem pelayanan perpustakaan. Di samping itu guru juga punya peranan dalam pengelolaan perpustakaan madrasah/sekolah, yaitu: (1) memperkenalkan buku-buku kepada siswa dan guru-guru, (2) memilih buku-buku dan bahan pustaka lainnya yang akan dibeli, (3) mempromosikan perpustakaan baik untuk pemakaian, maupun pembinaannya, (4) mengetahui jenis dan menguasai kriteria-kriteria umum yang menentukan baik buruknya susunan koleksi, dan (5) mengusahakan agar siswa aktif membantu perkembangan perpustakaan (Nurhizrah Gistituati, 2013 dan Asmendri, 2012).

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Baedowi dkk. 2015. *Manajemen sekolah yang efektif: Pengalaman sekolah Sukma Bangsa*. Jakarta: PT. Perpustakaan alfabet.

Ahmad Ibrahim Abu Sinn. 2006. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis & Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Ajat Rukajat, *Manajemen Pembelajaran.* Yogyakarta: Deepublish, 2018

Ary H Gunawan. 1996. *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta:Rineka Cipta.

Asmendri dan Firman. 2015. *Perencanaan Pendidikan: Teori, Aplikasi, dan Riset.* Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.

Asmendri dkk. 2018. *An Analysis of Managerial Competence of the Madrasah Principals in Islamic Senior High School in Tanahdatar.* Al-Ta'lim Journal 25 (1), 56-70.

Asmendri dkk. 2018. *Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat.* Serang: Penerbit LAKSITA Indonesia.

Asmendri. 2012. *Teori & Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah/Sekolah.* Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.

Beni Habibi. 2015. *The Influence of Principal Mangerial Competence and Work Motivation on Teacher Professionalism of Vacational High Schools*. Dinamika Pendidikan 10 (2) (2015) 119-124. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/dp

Covey, Stephen R. 2005. *The 8th Habbit, Melampaui Efektivitas Menggapai Keagungan.* Jakarta: Gramedia.

Donni Juni Priansa & Rismi Somad. 2014. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Edi Jatmiko dan N. Hunaenah. 2016. *Pengelolaan Administrasi Sekolah*

Fandy Tjiptono & Dian Anastasia. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicipta.

Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G. 2001. *Educational Administration: Therory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.

Husaini Usman. 2011. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Iskandar Agung & Yufridawati. 2013. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*. Jakarta: Bestari Buana Murni.

Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya,* Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008

Irjus Indrawan, *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah,* Yogyakarta: Deepublish, 2015

Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktek*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Lunenburg, Fred C and Ornstein. 2000. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning.

M. Muslich.2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*

M. Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran.* Yogyakarta: Pustaka Bani Quraisy, 2004

Moch. Idochi Anwar. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Momon Sudarma. 2013. *Profesi Guru: Dipuji, Dikritisi dan Dicaci*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* Jakarta: Erlangga, 2007

Mulyasa. 2006. *Kurikulum Yang Disempurnakan Pengembangan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Muniati dkk. 2021. *The Influence of Principal' Managerial Competency and School Organizational Culture on Teacher's Performance in Public Kindergartens in Ogan Ilir Distric.* Atlantic Press. Advances in Sosial Science, Education and Humaities Research, Vol. 565. http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Ozmen, Fatma dan Muratoglu. 2010. *The Competency Level of School Principals in Implementing knowledge management Strategies. The Views of Principals and Teachers According to Gender Variables*. Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010). Open acces under CC BY-NC-ND licence

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Kependidikan.

Putri Darmayanti. 2017. *Administrasi Kurikulum*, (online) tersedia: http:// putridharmayantipendibioc2013.blogspot.co.id/2016/05/administrasi-kurikulum.html (15 Juni 2017).

Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam,* Jakarta: Kalam Mulia, 2004

Rawati & Arafah. 2019. *Manajemen Keuangan (Dalam Pendidikan Sekolah.* Pustaka Taman Ilmu

Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik.* Bandung: Refika Aditama.

Ruslan. 2006. *Manajemen Hubungan Manusia.* Jakarta: Adi Cita.

Sergiovani, T.J. dan Starrat, R.J. 1993. *Supervision Human Perspective*. New York: McGraw Hill Book Company.

Spencer, L.M., Jr dan Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stoner, James A. F. dan R. Edward Freeman. 1992. *Manajemen.* Jakarta: Intermedia.

Suharsimi Arikunto. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara

Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan.* Yogyakarta: Aditya Media.

Sulystiorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras.

Suwardi & Daryanto. 2017. *Manajemen Peserta Didik.* Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Tim Dosen Adm. Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan.* Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010.

W. Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Pembelajaran.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008

Uhur Suharsaputra. 2013. *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*, Bandung: PT. Refika Aditama Bandung.

Veithrizal Rivai dan Sylviana Murni. *Educational Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Wibowo.2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Press.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organization*. Jakarta: PT.Indeks.

Yulia Rachmawati dkk. 2020. *Principal's Managerial Competence in Actualizing a Creative School*. Universal Journal of Educational Research 8 (8): 3406-3416, 2020. http://www.hrpub.org

Zwell, Michael.2000. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

RIWAYAT SINGKAT PENULIS



Nama lengkap	: Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd.
Tempat/tgl. Lahir	: Mungo-Limapuluhkota /25 Agustus 1970
Dosen Tetap	: Pascasarjana & FTIK IAIN Batusangkar
Jabatan	: Lektor Kepala Manajemen Pendidikan
Ditugasi juga sebagai	: - Reviewer Nasional Penelitian, Publikasi & Pengabdian Masyarakat (LITAPDIMAS) Diktis Kemenag RI, No. ID Reviewer: 202508700308117 - Penilai Nasional Buku Pendidikan Agama Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan dan Manajemen Organisasi (PLKKMO) Balitbang Diklat Kemenag RI
Kegiatan Sosial/PKM	: -Ketua Yayasan Pendidkan Makkah Padang 2015-2019 -Ketua Yayasan Pendidikan Al Fatih Sumatera Barat 2005-Sekarang
Google Scholar	: https://scholar.google.com/citations?user=jNwqLIAAAAAJ&hl=id
e-mail	: asmendri@iainbatusangkar.ac.id
Youtube Channel	: *Asmendri Channel*, https://youtu.be/8wKerlrskMg
Alamat rumah	: Jl. Bariang Indah III E Anduring Padang

Pendidikan:

1983 - Tamat SDN 2 Pakansabtu Mungo Limapuluhkota

1986 -Tamat SMPN 2 Payakumbuh

1989 -Tamat MAN Kotobaru Padangpanjang

1994 -Tamat S.1 Pendidikan Agama Islam FTK IAIN Padang

1999 -Tamat S.2 Manajemen Pendidikan Univ. Negeri Padang

2018 -Tamat S.3 Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Padang

Pendidikan Luar Negeri:

2008-2009 Sandwhich Program di Ohio State University, Ohio Amerika Serikat.

Pengalaman Sebagai Reviewer Nasional LITAPDIMAS DIKTIS Kemenag RI:

1. Reviewer penelitian dosen IAIN Batusangkar tahun 2019.
2. Reviewer pengabdian masyarakat dosen UIN IB Padang 2019.
3. Reviewer proposal dan hasil penelitian dosen IAIN Batusangkar 2020.
4. Reviewer proposal penelitian dosen IAIN Kerinci Jambi tahun 2019
5. Reviewer proposal penelitian dosen IAIN Kerinci Jambi tahun 2021
6. Reviewer proposal & Hasil penelitian dosen IAIN Batusangkar tahun 2021

Mata kuliah yang diampuh:

1. Pengantar Manajemen Pendidikan
2. Perencanaan Pendidikan
3. Metodologi Penelitian
4. Pengambilan Keputusan
5. Manajemen Konflik
6. Manajemen HUMAS Pendidikan
7. Manajemen SDM Pendidikan
8. Manajemen Kurikulum

Pengalaman Penelitian yang pernah dilakukan:

1. Manajemen Pesantran Moderen Terpadu Prof. Hamka (2002),
2. Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah di MTsN Gadut Kab. 50 Kota (2003),
3. Penerapan Model Pembelajaran Interaktif pada Pembelajaran PAI di SDN 26 Jati Padang (2006),
4. Model Pendidikan Budi Pekerti di SDIT Azkiyah Padang (2004),
5. Persepsi Siswa tentang Kompetensi Guru Mata Pelajaran Qur'an Hadis di MAN Kab. Tanahdatar (2007),
6. Kontribusi Prodi PAI STAIN Batusangkar terhadap Profesionalisme Lulusan di Madrasah (2008).
7. Pemberdayaan Kelembagaan Muslimat NU Ranting Dinoyo Kota Malang Jawa Timur (2009-2010).
8. Pengembangan Model Perkuliahan Berbasis Masalah (PBM) pada Mata pelajaran Manajemen Pendidikan di STAIN Batusangkar Melalui Survei Manajemen Sekolah (2011).
9. Analisis Kompetensi Kepala MAN Kota Padang Berdasarkan Permendiknas No.13 Tahun 2007 (2014), dan
10. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Pendidikan pada MAN Kab. Tanahdatar (2015).
11. Keefektifan Model Terapi Zikir dalam Mereduksi Stresyang Dialami Eks PSK di Panti Sosial Karya Wanita Andam Dewi Kabupaten Solok Sumbar (2018).

Publikasi Ilmiah

1. Pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Pariangan (al-fikrah: jurnal manajemen pendidikan 7 (2), 87-96, 2019).
2. Madrasah Principle Management in MA KMM Kauman Padang Panjang in Implementing Adiwiyata Program. (Proceeding IAIN Batusangkar 4 (1), 103-108, 2019)
3. The teacher's perception about principal competence in organizing madrasah activities (proceeding IAIN Batusangkar 4 (1), 1-4, 20190
4. Analisis teori-teori belajar pada pengembangan model blended learning dengan facebook (natural science: jurnal penelitian bidang IPA dan pendidikan IPA 4 (2), 604-615, 2018)
5. The competency of man principal in tanahdatar regency in planning of madrasah program (Applied science and technology 2 (1), 2018).

6. An analysis of managerial competence of the madrasah principals in islamic senior high school in tanah datar (al-ta'lim journal 25 (1), 56, 2018)
7. Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat, teori, aplikasi, dan riset, (Serang: Laksita Indonesia, 2018
8. Kompetensi kepala madrasah dalam pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan (Ta'dib 17 (2), 91-101, 2016).
9. Pengembangan model perkuliahan berbasis masalah pada mata kuliah manajemen pendidikan melalui survei manajemen madrasah. (ta'dib 14 (2), 2016)
10. Manajemen Konflik Berbasis Madrasah/Sekolah, (STAIN Batusangkar Press, 2016).
11. Perencanaan Pendidikan (2015, STAIN Batusangkar Press).
12. The roles of school principal in the implementation of character education at boarding school (al-ta lim journal 21 (2), 104-111, 2014)
13. Manajemen Peserta Didik, Teori, Konsep dan Riset Pendidikan (2014, STAIN Batusangkar Press).
14. Penerapan pendekatan pembelajalinran konstruktivisme dengan bantuan LKS pada pembelajaran fisika di SMKN Lintaubuo. (edusainstika 1 (1), 2014)
15. Penerapan pendekatan problem posing model search, solve, create and share (SSCS) terhadap kemampuan penalaran matematis siswa kelas XI IPS MAN 1 model bukittinggi. (edusainstika 1 (1), 2014)
16. Penerapan pendekatan kontekstual dan model pembelajaran kooperatif tipe CRH pada pembelajaran fisika siswa kelas XI IPA SMAN 1 rambatan. (edusainstika 1 (1), 2014)
17. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah/Sekolah (2012, STAIN Batusangkar Press),
18. Pengantar Studi Manajemen Pendidikan (2008, STAIN Batusangkar Press),
19. Peranan guru PAI dalam pemeliharaan kebersihan dan kesehatan di SDN 23 sungai tarab kabupaten tanahdatar sumbar. (ta'dib 11 (2), 2008.

Semua Artikel online Ybs dapat diunggah pada Google Scholar:
https://scholar.google.com/citations?user=jNwqLIAAAAAJ&hl=id