

**APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN
PADA MAN 2 TANJUNG PURA
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Master of Arts (MA)
pada Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

HUSAINI

NIM: 05 PEDI 873



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN-SUMATERA UTARA**

M E D A N

2010

**APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN
PADA MIAN 2 TANJUNG PURA
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Master of Arts (MA)
pada Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

HUSAINI

NIM: 05 PEDI 873



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN-SUMATERA UTARA**

M E D A N

2010

T
2X7.332
HUS
a
e.1

PENGESAHAN

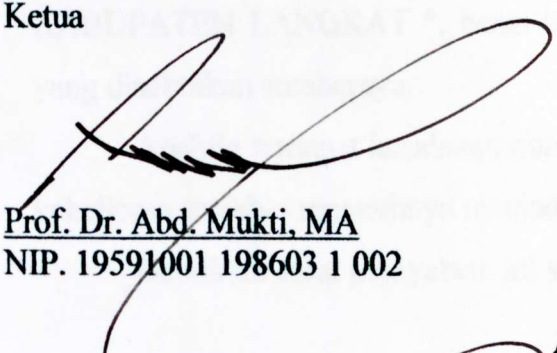
Tesis berjudul "APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA KABUPATEN LANGKAT", a.n. HUSAINI, NIM 05 PEDI 873 Program Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqosyahkan dalam sidang Munaqosyah Program Pascasarjana IAIN SU pada hari Jum'at, 21 Mei 2010.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Master of Art (M.A) pada Program Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.


Medan, 21 Mei 2010

Panitia Sidang Munaqosyah Tesis
Program Pascasarjana IAIN-SU

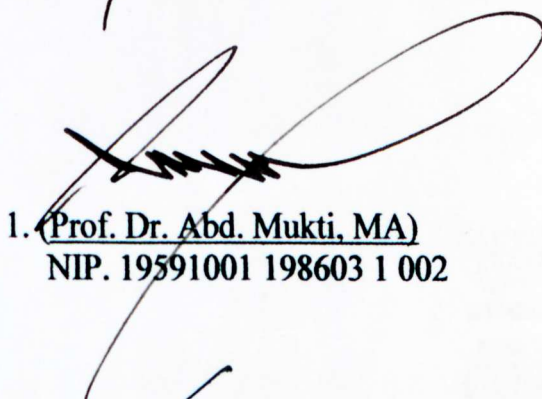
Ketua



Prof. Dr. Abd. Mukti, MA
NIP. 19591001 198603 1 002

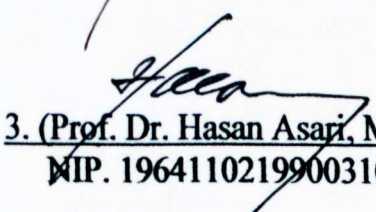
Sekretaris

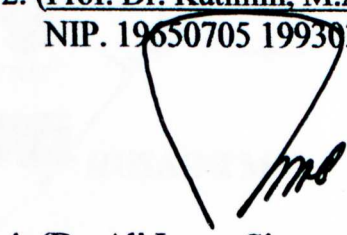

Prof. Dr. Katimin, M.Ag
NIP. 19650705 199303 1 003

Anggota


1. (Prof. Dr. Abd. Mukti, MA)
NIP. 19591001 198603 1 002

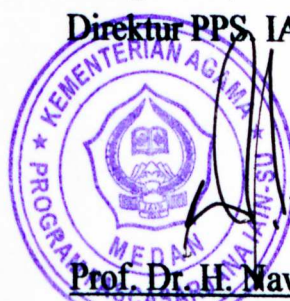

2. (Prof. Dr. Katimin, M.Ag)
NIP. 19650705 199303 1 003


3. (Prof. Dr. Hasan Asari, MA)
NIP. 196411021990031007


4. (Dr. Ali Imran Sinaga, M.Ag)
NIP. 196909071994031004

Mengetahui,

Direktur PPS IAIN-SU



Prof. Dr. H. Nawir Yuslem, M.A
NIP:19580815 198503 1 007

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HUSAINI MY
Nim : 05 PEDI 873
Tempat/tanggal lahir : Langsa, 12-09-1963
Pekerjaan : Wiraswasta
Alamat : Jl. Melati Srita Indah Perdamaian Stabat.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul : " APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA KABUPATEN LANGKAT ", benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Stabat, 2 April 2010

Yang membuat pernyataan

METERAI
TEMPEL
PAJAK MEMBANGUN BANGSA
TGL
20
8B7ADAAF100177664

ENAM RIBU RUPIAH
6000



HUSAINI MY

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur *al-hamdulillah* penulis ucapkan ke hadirat Allah swt. yang telah melimpahkan segala nikmat kebaikan kepada penulis, sehingga dapat melaksanakan penulisan tesis ini dengan baik. Salawat dan salam penulis hadiahkan kepada Muhammad Rasulullah saw. yang telah dijadikan Allah sebagai rahmat bagi sekalian alam.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk mendapatkan gelar Magister pada program studi Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaannya, untuk itu sangat diharapkan kritik dan saran untuk melengkapi isi tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hasan Asari, MA. sebagai Direktur Program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang telah memberikan ijin dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas studi di program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Dr. Abdul Mukti, MA. Sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN SU Medan, yang telah memberikan arahan awal sebelum seminar proposal tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Hasan Asari, MA. sebagai pembimbing pertama dan bapak Dr. Ali Imran Sinaga, MAg, sebagai pembimbing kedua, yang telah memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini
4. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program

Pascasarjana IAIN SU Medan, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam rangka penulisan tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, yang telah memelihara dan mendidik penulis dengan penuh perhatian dan kasih sayang. Semoga Allah swt. memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya, serta menerima amal dan mengampuni dosa-dosa mereka.
2. Istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan pengertian yang mendalam tentang segala kesibukan dalam melaksanakan tugas perkuliahan.
3. Sahabat sekalian, khususnya mahasiswa kelas Program Studi Pendidikan Islam angkatan tahun 2005, yang telah aktif memberikan sumbangan pemikiran dalam seminar proposal tesis ini, serta seluruh teman sejawat yang secara langsung atau tidak langsung turut membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca sekalian umumnya.

Stabat, Januari 2010

Penulis,

HUSAINI

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN -----	i
KATA PENGANTAR -----	iii
DAFTAR ISI -----	v
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR-----	viii
ABSTRAK-----	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah -----	1
B. Perumusan Masalah -----	6
C. Tujuan Penelitian-----	7
D. Kegunaan Penelitian-----	8
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan -----	10
B. Efektivitas Pembelajaran-----	32
C. Penelitian Terdahulu-----	52
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian -----	53
B. Fokus Penelitian-----	53
C. Sumber Data -----	54
D. Proses Pengumpulan Data -----	55
E. Analisis Data-----	57
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data -----	59
BAB IV: ANALISIS APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA	
A. Temuan Umum Penelitian -----	62
1. Historitas MAN 2 Tanjung Pura-----	62

2. Sumberdaya Manusia (SDM) dan Fasilitas MAN 2 Tanjung Pura -----	63
3. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Program MAN 2 Tanjung Pura -----	69
B. Temuan Khusus Penelitian -----	72
1. Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura -----	72
2. Aplikasi Fungsi Pengorganisasian Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura -----	83
3. Aplikasi Fungsi Penggerakan Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura -----	86
4. Aplikasi Fungsi Pengawasan Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura -----	93
5. Efektivitas Pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura ----	96

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan-----	100
B. Saran -----	101
DAFTAR BACAAN -----	104
LAMPIRAN -----	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Visi Pertama-----	69
Tabel 2 Visi kedua -----	70
Tabel 3 Visi ketiga -----	71
Tabel 4 Visi keempat -----	71

Gambar 3.1. Pengambilan sampel untuk penelitian di MAN 2 Tanjung Pura 93

Gambar 4.1. Diagram manajemen pada kelas di MAN 2 Tanjung Pura 96

Gambar 5.1. Efektivitas Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura..... 99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1:	Langkah-langkah perencanaan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura -----	83
Gambar 2:	Pengorganisasian manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura -----	86
Gambar 3:	Penggerakan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura	93
Gambar 4:	Pengawasan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura-	96
Gambar 5:	Efektivitas Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura-----	99

ABSTRAK

HUSAINI. 05 PEDI 873. APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA KABUPATEN LANGKAT. Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan, 2010.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala madrasah, Kepala Tata Usaha Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah (bidang pendidikan dan pengajaran, kesiswaan dan administrasi), guru, siswa, pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Selain itu dipergunakan pula dokumen, meliputi hasil-hasil rapat, hasil belajar siswa, kondisi sarana prasarana, dan lain-lain. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa. Data yang diperoleh dari lapangan melalui observasi dan wawancara, dianalisis maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, selama proses dan sesudah pengumpulan data. Analisis ini berlangsung secara sirkuler dan dilakukan sepanjang penelitian. Karena itu, sejak awal penelitian, peneliti sudah memulai pengumpulan dan analisis data berkenaan dengan masalah penelitian.

Berdasarkan data lapangan dan analisis penelitian ditemukan bahwa:

Perencanaan dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilakukan melalui adanya langkah kerja, yaitu; identifikasi masalah, perumusan tujuan, mengkaji manfaat dan menetapkan target, namun belum terlaksana secara maksimal.

Pengorganisasian dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilaksanakan dengan pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis, namun belum terlaksana secara maksimal.

Penggerakan dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilaksanakan dengan membuat kebijakan tentang Pakem, transparansi anggaran, melibatkan komite madrasah. Kebijakan sesuai dengan koridor yang dibuat yaitu Fleksibilitas pengaturan sumber daya, pertanggung jawaban, pembinaan personil dan pengembangan perencanaan pendidikan untuk mencapai visi dan misi madrasah, namun belum terlaksana secara maksimal.

Pengawasan aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, meliputi tiga tahapan, yaitu; pengawasan pendahuluan. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan, pengawasan umpan balik untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, namun belum terlaksana dengan maksimal.

Efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura, dilihat dari efektifnya aktivitas belajar siswa dalam mencapai kompetensi dasar (KD) mata pelajaran dan aktivitas pengajaran yang dilaksanakan guru. Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura, telah berlangsung efektif, namun belum terlaksana dengan maksimal.

الاختصار

حسيني. ٥٥. التربية الاسلامية ٨٧٣. تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا منطقة لانعكات. رسالة علمية بجامعة الاسلامية الحكومية سومطرة الشمالية.

هدف هذه الدراسة لمعرفة تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا منطقة لانعكات. البيان الوارد من رئيس المدرسة، رئيس الادارة المدرسة، نائب المدرسة (قسم التربية والتعليم وسؤون الطلبة)، المدرسين والطلاب بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا منطقة لانعكات. الكشكولة، حاصل الشوري، حاصل تعلم الطلاب، احوال المدرسة وغيرها. البيان الوارد من الحوار، اما التحليل بوسيلة تجميع القائمة وتلخيصها.

ونتيجة الدراسة ان استعداد في تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا يستخدم الخطوات منها: بحث المسئلة، اختيار اسباب الموضوع، تحليل الغرض. ان تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا يستخدم من افراد اتحت رعاية المنظمة الواحدة. وحركة تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا من رأي المدرسة اما ضمانها وغرضها. الحراسة في تطبيق فائدة التنظيم التربية في ترقية التعليمية بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورامن حاصلة المراجعة. وهذا الحال اهتم من غرض الخاص في التعليم بمدرسة العالية الحكومية ٢ تنجع فورا

ABSTRACT

HUSAINI. 05 PEDI 873. THE APPLICATION OF EDUCATION MANAGEMENT FUNCTION IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF LEARNING IN MAN 2 TANJUNG PURA KAB. LANGKAT. PASCASARJANA INSTITUTE OF ISLAMIC STATE 2010.

The research aims to know the application of education management function in improving the effectiveness of learning in MAN 2 Tanjung Pura Kab. Langkat. The data source of this research are chief of madrasah, chief of administration (KTU), assistant of chief of madrasah, teachers, students in MAN 2 Tanjung Pura Langkat. Besides these, other data such as documents, meeting results, the result of students study, facilities and others are also used. All these data is used to complete the interviews and research against the place and happens. Data that achieved from field through observation and interview are analyzed by arranging, correlating, reducing, presenting, and resumung. This analysis is processed along the research running. That why, the data that related to the research are collected since the beginning of this research.

Based on the field data and analysis, the research finds; the planning of education management application in MAN 2 Tanjung Pura is done by the working step planning. They are problem identification, aiming, observing targeting and advantaging, however these planning is optimally poor. While the organizing the management is done by job description dividing to activities which all individual probable to do so that job mechanism and coordination among the members is probable, however this is optimally poor. The effort of education management implementation is done by making rule of PAKEM, financial transparency, and involving the committee of madrasah. The rules is in accordance with the flexibility of human resources, responsibility, personnel training, and developing education planning to meet the vision and mission of madrasah, but it is optimally poor. The management supervising is through three classifications. pre supervising, the supervising is done during the activity. Feed back supervising to measure the result of the activities, but this is optimally poor. Furthermore, the effectiveness of learning in MAN 2 Tanjung Pura is seen from the effectiveness of student activity in learning in achieving the basic competency (KD) of subjects and the activity of teachers teaching. Learning in MAN 2 Tanjung Pura is running effective but is optimally poor.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Di antara faktor yang dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran adalah faktor manajemen pendidikan. Faktor ini tidak terlepas dari aplikasi fungsi manajemen pendidikan yang merupakan inti dari proses manajemen oleh pihak terkait sekolah. Pengelolaan pendidikan dengan hanya mengandalkan potensi yang dimiliki pimpinan saja dengan tanpa mengetahui apa yang harus diarahkan, akan mengakibatkan terganggunya proses pembelajaran di lembaga pendidikan.

Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu karakteristik yang khas dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberi arah kepada perkembangan dan operasi sistem pendidikan formal. Hal ini dikarenakan manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pendidikan yang menyatukan unsur-unsur pendidikan hingga tersusun secara sistematis, sehingga memiliki relasi antara satu dengan lainnya. Proses yang akan menyatukan unsur-unsur pendidikan disebut juga dengan fungsi manajemen organik. Menurut Siagian, secara umum terdiri dari perencanaan (*planning*), penggerakan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).¹

Fungsi perencanaan pendidikan memegang peranan yang cukup signifikan dalam suatu lembaga pendidikan. Perencanaan akan melancarkan proses belajar-mengajar dengan mengefisienkan aktifitas pendidikan dalam mencapai sasaran yang

¹L.D. Siagian, *Organisasi dan Manajemen; Konsep Dasar Struktur, Prilaku dan Kepemimpinan* (Medan: Linggom, 1993), h. 81.

diinginkan. Perencanaan pendidikan memiliki cakupan yang luas. Perencanaan pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Karena jika tidak terjadi kesesuaian (*balance*) antara kebutuhan dan persediaan akan mengakibatkan pengangguran kelas tinggi. Artinya perencanaan pendidikan merupakan suatu keharusan dan yang pertama dilakukan dalam mengelola lembaga pendidikan demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Perencanaan yang merupakan arah dalam pencapaian tujuan pendidikan tidak bisa dibiarkan begitu saja, namun harus diaplikasikan secara nyata melalui aktifitas individu. Dalam manajemen pendidikan disebut dengan istilah penggerakan (*actuating*). Proses ini memiliki banyak sub aktifitas, karena fungsi ini merupakan gabungan dari beberapa fungsi manajemen pendidikan yang akan mendorong penggerakan rencana pendidikan, maka Prajudi, secara umum membatasi fungsi penggerakan itu kepada lima sub fungsi manajemen, yaitu; komunikasi (*communicating*), kepemimpinan (*leading*), pengarahan (*directing*), motivasi (*motivating*) dan sarana prasarana (*fasilitating*).²

Komunikasi merupakan kebutuhan pokok bagi terlaksananya rencana yang ditetapkan. Karena komunikasi itu merupakan proses yang mempengaruhi sikap dan perbuatan orang dalam organisasi. Dengan terjadinya komunikasi yang baik maka akan terjadi saling melengkapi antara satu dengan lainnya dalam mencapai sasaran

² Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h. 112.

yang dituju.³ Proses komunikasi yang baik akan berjalan jika pimpinan memiliki kemampuan kerja. Kemampuan kerja pemimpin dibutuhkan terutama sekali untuk mencegah terjadinya diskomunikasi. Untuk itulah pimpinan diharapkan mampu memainkan peranan penting dalam membawa organisasi kepada tujuan yang ditentukan, karena pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, terutama tingkat prestasi organisasi.

Salah satu tugas pokok pimpinan adalah mengarahkan bawahan agar bekerja secara maksimal. Dengan kondisi ini diharapkan pimpinan memiliki keterampilan dan kemampuan dalam mengarahkan bawahan. Pengarahan pada intinya adalah mengajar, memberi tahu, dan membuat bawahan bisa melakukan apa yang diperintahkan.

Proses pengarahan akan berlangsung dengan baik, jika disertai pemberian rangsangan kepada individu untuk bekerja. Dalam psikologi proses ini disebut dengan motivasi. Secara ringkas dikatakan bahwa motivasi itu merupakan dorongan yang diberikan seseorang untuk menggerakkan sesuatu pekerjaan.

Selain pemberian rangsangan dalam usaha peningkatan kinerja bawahan, maka penyediaan fasilitas juga merupakan faktor penunjang pencapaian sasaran yang diinginkan. Penyediaan fasilitas sangat penting artinya dalam efisiensi operasional. Kenyataan menunjukkan masih banyak pimpinan yang enggan mencukupi fasilitas

³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), h. 30.

kepada bawahan. Sehingga banyak waktu dan tenaga hilang karena bawahan harus berjuang sendiri memperoleh sesuatu yang diperlukan untuk menjalankan tugas.

Untuk melancarkan dan memperoleh hasil maksimal dari proses pergerakan rencana pendidikan tersebut, perlu ditopang dengan sistem pengawasan (controlling) pendidikan yang memadai. Pengawasan pada prinsipnya merupakan penilaian terhadap kegiatan yang terjadi. Pengawasan dilakukan untuk memastikan aktifitas organisasi tidak menyimpang dari rencana semula. Melalui proses pengawasan akan memperoleh umpan balik tentang komponen yang ada dalam organisasi, baik berupa manusia maupun non-manusia berkaitan dengan prosedur yang telah ada.

Dalam lingkup pendidikan Madrasah Aliyah Negeri, sebagai organisasi formal yang di dalamnya terdapat sejumlah manusia baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun sebagai tenaga pelaksana. Selain kegiatan pengelolaan/manajemen, kegiatan pokok yang dilakukan adalah proses belajar-mengajar dalam rangka mencapai tujuan organisasi Madrasah. Efektivitas pembelajaran inilah merupakan inti dari proses pendidikan yang akan membawa Madrasah Aliyah Negeri dalam mencapai tujuannya.

Dengan kiprah Madrasah Aliyah Negeri sebagai pencetak intelektual yang berciri khas Islam, fungsi manajemen pendidikan seharusnya diaplikasikan semaksimal mungkin. Fakta berbicara bahwa fungsi tersebut tidak terlaksana dengan baik di Madrasah Aliyah Negeri. Oleh karena itu tidak merupakan suatu yang ironis jika di beberapa Madrasah Aliyah Negeri terjadi berbagai masalah, antara lain terjadinya tumpang tindih aktivitas, bolosnya guru akibat kurangnya pengawasan,

prestasi siswa diberikan secara subjektif sebab guru kurang mampu menilai berdasarkan pedoman penilaian yang baku. Kondisi ini akan berpengaruh negatif terhadap efektivitas pembelajaran yang akhirnya menurunkan kualitas lembaga.

Kondisi ini tidak berbeda dengan Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat, yang merupakan bagian dari Madrasah Aliyah Negeri lainnya bila ditinjau dari sudut makro. Di tinjau dari kuantitas siswa yang mengesap pendidikan tercatat terus mengalami peningkatan dan sarana yang ada juga mengimbangi sarana yang ada pada sekolah umum lainnya di Kecamatan Tanjung Pura. Namun suatu yang perlu dicari solusinya tentang faktor yang menyebabkan sekolah ini sulit untuk melakukan penyetaraan dengan sekolah umum setingkat.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, bahwa Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Tanjung Pura Kabupaten Langkat, ini masih tertinggal dari sekolah umum lainnya adalah: Relatif sedikit yang berhasil memasuki perguruan tinggi negeri, masih rendah nilai Ujian Akhir Nasional (UAN) yang diperoleh apabila dibandingkan dengan sekolah umum.

Dengan kondisi tersebut perlu dilakukan upaya mengetahui penyebab hingga terjadinya stagnasi dalam perkembangan Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Tanjung Pura Kabupaten Langkat, dalam mengemban tujuannya. Namun usaha tersebut disayangkan lebih banyak berorientasi kepada penelitian terhadap siswa terutama mengenai kemampuan (*ability*) intelektual. Hasil dari penelitian inilah yang sering digunakan untuk penyempurnaan kembali kurikulum untuk tahun yang akan datang. Akhirnya sulit terjadinya peningkatan kemampuan siswa baik segi kognitif,

afektif maupun psikomotorik bila penelitian dan penyempurnaan hanya dilakukan sebelah pihak yakni siswa.

Berdasarkan pada permasalahan di atas, menggugah peneliti untuk menelusuri jalan lain dalam ikut memecahkan permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh Madrasah Aliyah Negeri khususnya yang berada di Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Setelah dilakukan pengamatan yang berulang-ulang, maka peneliti berasumsi bahwa terdapat kejanggalan dalam segi pengelolaan di Madrasah Aliyah Negeri pada umumnya dan Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Tanjung Pura Kabupaten Langkat, khususnya. Hal inilah yang menyebabkan madrasah belum memiliki prestasi yang setara dengan sekolah umum pada level pendidikan nasional.

Berdasarkan uraian tersebut akan dilihat esensi dari fungsi manajemen pendidikan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan pendidikan serta efektivitas pembelajaran. Penelitian ini mengambil tempat di Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Tanjung Pura Kabupaten Langkat dan sekaligus menjadikan sekolah tersebut menjadi sampel penelitian.

B. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?

Rumusan masalah di atas, dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?
2. Bagaimana fungsi pengorganisasian pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?
3. Bagaimana fungsi penggerakan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?
4. Bagaimana fungsi pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?
5. Bagaimana efektivitas pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Secara terperinci, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pelaksanaan perencanaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.
2. Mengetahui pelaksanaan fungsi pengorganisasian pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

3. Mengetahui pelaksanaan fungsi penggerakan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.
4. Mengetahui pelaksanaan fungsi pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.
5. Mengetahui efektivitas pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkap dan mengkaji secara empiris tentang aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura. Dimana hasil penelitiannya diharapkan dapat berguna baik dari segi teoretis ataupun dari segi praktis.

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berdasarkan bukti-bukti empiris tentang aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dengan kenyataan ini diharapkan akan makin mendorong upaya-upaya pengkajian tentang perencanaan, penggerakan, pengawasan organisasi madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran.

2. Kegunaan praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pihak-pihak yang berwenang sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan

kebijakan dalam peningkatan efektivitas pembelajaran, sehingga dalam prakteknya perencanaan, penggerakan, pengawasan organisasi madrasah dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN 2) khususnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terlibat dalam tugas pendidikan. Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu sifat yang nyata dari pendidikan formal muncul dari kebutuhan untuk membina pertumbuhan madrasah dan perkembangan manajemennya.¹ Kerumitan yang luas dan banyaknya program pendidikan telah mendorong usaha merinci dan mempraktekkan prosedur manajemen pendidikan secara sistematis. Dengan bertumpu pada hal ini maka bidang pendidikan memulai usaha yang sungguh-sungguh untuk mengembangkan suatu teori manajemen pendidikan secara sistematis dan akan menjamin keberhasilan mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Memasuki abad 21 ini, kekuatan-kekuatan yang sedang mempengaruhi sistem pendidikan sedang mempercepat tingkat perluasan tanggung jawabnya dan membuat operasinya rumit. Unit-unit operasi yang besar serta hubungan yang lebih dekat dan lebih langsung dengan lembaga sosial lain maupun dengan unit-unit lain dari sistem madrasah, membuat pengetahuan dan keterampilan manajemen suatu keharusan.

¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Aksara, 1989), h. 19.

Pada waktu yang sama pengetahuan baru dan permintaan kuat meluas akan keutamaan mengarahkan perhatian penuh terhadap pentingnya pendidikan madrasah. Hal ini akan mendorong terbentuknya pelayanan manajemen yang lebih kompleks dan rumit. Hal inilah yang seharusnya diatasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang baik.

Dalam perkembangan teori manajemen, terdapat banyak fungsi dan berbagai cara pengungkapannya. Plunkett, membagi fungsi tersebut kepada perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menempatkan posisi yang tepat (*staffing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).² Kemudian Terry, mengemukakan bahwa ada empat teori manajemen yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).³

Dengan beragamnya fungsi manajemen yang diungkapkan oleh ahli, maka untuk kepentingan analisis ini akan lebih difokuskan pada tiga dari empat fungsi manajemen yang diungkapkan oleh Terry yaitu perencanaan (*planning*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Hal ini disesuaikan dengan kondisi yang lazim terjadi di lembaga pendidikan, yang menjalankan fungsi manajemen tersebut secara umum. Adapun fungsi manajemen secara umum menurut Siagian, terdiri dari

²Attner Plunkett, *Introduction to Management*, Second Edition (Boston: Kent Publishing Company, 1986), h. 8.

³George Terry, *Principles of Management* (Richard Darwin: inc, Homewood, Illionis, 1977), h. 34.

perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.⁴ Penyederhanaan fungsi manajemen pendidikan tersebut sangatlah beralasan karena pada prinsipnya itulah yang merupakan pokok aktivitas manajemen. Rencana madrasah yang telah ditetapkan tidak akan berarti apa-apa jika tidak dilaksanakan, dan pelaksanaan rencana tersebut tidak akan sukses jika tidak diawasi secara baik.

1. Perencanaan Pendidikan.

Perencanaan merupakan tindakan pemilihan fakta dan usaha menggabungkannya berdasarkan asumsi yang dibuat untuk masa akan datang dalam hal menggambarkan dan memformulasi aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁵

Perencanaan merupakan unsur terpenting dalam proses manajemen suatu lembaga pendidikan. Sebagai salah satu fungsi manajemen pendidikan, perencanaan merupakan kegiatan yang perlu dilakukan pada setiap madrasah tanpa memandang besar kecilnya madrasah.

Perencanaan kerja dalam organisasi juga termanifestasi dari firman Allah swt. surat al-Hasyr ayat 18 berikut:

يا ايها الذين امنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله....⁶

Artinya: " Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertakwalah kepada Allah....".

⁴ L. D. Siagian, *Organisasi dan Manajemen; Konsep Dasar Struktur, Pritaku dan Kepemimpinan* (Medan: Linggom, 1993), h. 81.

⁵ Terry, *Principles*, h. 173.

⁶ Q.S. Al-Hasyr: 59/18.

Ayat di atas menjadi inspirasi bagi pengelola madrasah untuk menggunakan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas madrasah, sebagaimana At-Thabary, memberi makna memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok adalah beraktivitas dengan keimanan yang benar,⁷ sehingga dengan aktivitas yang didasarkan pada niat yang baik dan keimanan yang benar, para pengelola madrasah mendapatkan nilai kebaikan dari Allah Swt.

Senada dengan ayat di atas, Rasul saw. menjelaskan tentang motivasi amal yang bernilai sesuai dengan apa yang diniatkan, sebagaimana hadis berikut:

حدثنا الحميدي عبد الله بن الزبير قال حدثنا سفيان قال حدثنا يحيى بن سعيد الأنصاري قال أخبرني محمد بن إبراهيم التيمي أنه سمع علقمة بن وقاص الليثي يقول سمعت عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه على المنبر قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول إنما و الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو إلى امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه.⁸

Artinya: Diberitakan dari Humaidi Abdullah ibn Zubair, katanya hadis Sufyan, katanya hadis Yahya ibn Sa'id al-Anshari, katanya Muhammad ibn Ibrahim at-Taimy memberitakan padanya, bahwa ia mendengar 'Alqamah ibn Waqqas al-Laisi berkata ia mendengar Umar ibn Khattab r.a berbicara di atas mimbar, katanya Aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Segala perbuatan hanya bergantung pada niat. Setiap orang hanya memperoleh sesuai dengan niatnya. Maka siapa yang hijrah karena Allah dan RasulNya maka hijrahnya diterima Allah dan RasulNya. Dan yang berhijrah karena dunia atau perempuan yang akan dinikahi, maka hasil hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya.

⁷ Ibn Jarir Tabariy, *Jami'u al-Bayan fi Ta'wil Alquran* (Mesir: Mustafa al-Baby al-Halaby, 1968), juz 12. h. 49.

⁸ Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al- Bukhari, *Shahih al-Bukhari* (Beirut: Dar ash-Sha'bu, t.t), h. 79.

Guna memperjelas kedudukan manajemen perencanaan itu maka Markee, membagi perencanaan tersebut ke dalam tiga bagian yaitu:

- a. Perencanaan strategis;
- b. Perencanaan taktis;
- c. Perencanaan teknis.⁹

Perencanaan strategis ini merupakan perencanaan jangka panjang. Menurut Erwan, perencanaan strategis merupakan suatu proses mengenai bagaimana seharusnya melakukan formulasi perencanaan jangka panjang dan merupakan suatu phase pengkajian alternatif masa mendatang dan mewujudkan ke dalam suatu pola yang menggambarkan suatu kerangka kerja secara jelas. Dalam aktivitasnya, perencanaan strategis ini merupakan proses memutuskan mengenai tujuan yang akan dicapai organisasi, perubahan dalam tujuan tersebut, sumber yang digunakan untuk tujuan itu, dan mengenai kebijaksanaan untuk menentukan pengadaan, penggunaan dan penempatan sumber tersebut.

Perencanaan taktis atau biasa disebut perencanaan atau perencanaan rutin bersangkutan kepada masa depan yang dekat saja, namun masih tetap dalam lingkup perencanaan jangka panjang. Tujuan pembuatan perencanaan taktis ini antara lain adalah untuk mengidentifikasi tugas-tugas pokok yang diperlukan untuk mencapai sasaran strategis. Dengan demikian, perencanaan taktis merupakan penjabaran dari perencanaan strategis.

⁹ Nume Markee, *Managing Curricular Innovation* (Australia: Cambridge University Press, 1997), h. 78.

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada madrasah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu madrasah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya. Dengan hal itu maka perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sulit karena hal ini berupaya untuk mensinkronkan tentang apa tujuan dari suatu organisasi dan bagaimana mencapainya. Hal ini membutuhkan seorang manajer yang berkualitas dalam penyelesaiannya. Walaupun demikian halnya, untuk mencapai tujuan yang baik maka perencanaan ini merupakan kunci mutlak.

2. Pengorganisasian pendidikan.

Organisasi sebagai “suatu sistem daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih”.¹¹ Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, ada tiga ciri dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Adanya sekelompok orang-orang, dua atau lebih;
- b. Adanya hubungan yang terjadi dalam suatu kerjasama;
- c. Adanya kerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama didasarkan atas hak dan kewajiban atau tanggung jawab masing-masing individu atau personil.

Pengorganisasian merupakan tindakan atau langkah-langkah untuk menentukan komponen-komponen aktivitas yang diperlukan, kemudian membagi

¹¹ Siagian. *Organisasi*, h. 78.

pekerjaan kepada kelompok pelaksana dan mendelegasikan wewenang kepada anggota-anggota organisasi. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dari pada manajemen karena dengan pengorganisasian berarti memadukan seluruh sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Salah satu bagian penting dari tugas pengorganisasian adalah pengharmonisan suatu kelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan masalah-masalah kepentingan dan memanfaatkan kemampuannya ke arah tertentu yaitu arah tercapainya tujuan.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama;
- b. Organisasi dalam arti bagian atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerjasama dari orang-orang yang berada di dalamnya dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Iklim organisasi merupakan faktor utama lainnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa elemen yang ada di dalam organisasi itu. Artinya dalam sebuah organisasi harus terdapat keterkaitan dalam dua hal, di antaranya: Pertama, budaya organisasi mencakup filosofi manajemen yang mencakup asumsi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini lebih banyak disebabkan karena bawahan sangat dipengaruhi oleh cara berfikir pihak pimpinan (atasan).

Beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi antara lain:¹²

- a. Mengembangkan struktur organisasi antara lain: tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer mampu untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan;
- b. Mendelegasikan, yakni tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada personil dan menciptakan pertanggungjawaban atas hasil-hasil pekerjaan;
- c. menetapkan hubungan, yaitu tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk menciptakan kondisi yang perlu dalam usaha kerjasama antara semua personil;
- d. Tanggung jawab, yakni tugas yang diberikan kepada suatu posisi;
- e. Pertanggungjawaban. Kewajiban melaksanakan tanggung jawab dan mempergunakan wewenang sesuai dengan norma-norma kebijakan yang ditetapkan.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu diperhatikan beberapa azas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:¹³

- a. Perumusan tujuan dengan jelas;
 - 1) Menunjukkan pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa;
 - 2) Landasan bagi organisasi yang bersangkutan;

¹² Sutisna, *Administrasi*, h. 129.

¹³ *Ibid.*, h. 36.

- 3) Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan;
- 4) Menentukan program, prosedur (koordinasi, integrasi, implikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).

b. Pembagian kerja;

- 1) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial;
- 2) Pembagian kerja atas dasar jenis benda;
- 3) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani;
- 4) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian kerja);
- 5) Pembagian kerja atas dasar waktu.

Oleh karena pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya mempertimbangkan jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai kebutuhan, suatu unit harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain, pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bila unit-unit yang ada tidak tepat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, secara garis besarnya dalam suatu organisasi dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya.

3. Penggerakan pendidikan.

Perencanaan pendidikan memiliki kadar vitalitas yang senantiasa harus tampil di depan jajaran fungsi manajemen pendidikan. Namun demikian tidak akan terjelma *output* kongkrit yang dihasilkan perencanaan sebelum segala bentuk aktivitas itu diimplementasikan. Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut tindakan penggerakan pendidikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan *action*.



08/7/2011

Penggerakan pendidikan merupakan suatu usaha untuk menggerakan anggota kelompok dengan cara sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran anggota. Penggerakan pendidikan dilakukan setelah adanya rencana dan merupakan aktivitas utama dari pimpinan. Oleh sebab itulah diusahakan sekuat tenaga agar anggota/bawahan dapat bekerja seefisien mungkin, ataupun bagaimana usaha yang harus ditempuhnya agar mereka dapat menyukai bahkan mencintai pekerjaannya.

Hal yang sangat mendasar bagi langkah penggerakan (*actuating*) adalah menciptakan dan membentuk manajemen menjadi pandangan progresif, maksudnya para pimpinan harus bertindak aktif melalui sikap dan keputusan-keputusan mereka di samping mampu menunjukkan secara nyata bahwa mereka mempunyai perhatian yang dalam bagi anggota/ bawahan mereka. Di samping hal mendasar di atas, pada sisi lain ada faktor yang fundamental dalam menuju kesuksesan suatu manajemen adalah mengusahakan agar para anggota/bawahan mampu melaksanakan pekerjaan yang disukainya serta ingin dilakukan mereka. Minat mereka harus mendapatkan rangsangan positif dengan menunjukkan alternatif nilai tambah yang akan diraih oleh mereka baik secara individual maupun secara organisasi.¹⁴

Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dan aktivitas tersebut maka secara umum fungsi penggerakan itu dapat dibagi menjadi lima sub-fungsi manajemen, yaitu:

¹⁴ *Ibid.*, h. 51.

- a. Komunikasi;
- b. Kepemimpinan;
- c. Pengarahan;
- d. Motivasi;
- e. Sarana prasarana dan kemudahan.¹⁵

Fungsi-fungsi tersebut merupakan bagian dari unsur yang memicu menggerakkan personil untuk bekerja.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kegiatan komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Semakin besar tugas yang dikoordinir dalam satu bidang semakin besar pula kebutuhan akan komunikasi, meski tetap saja membutuhkan komunikasi. Menurut Yulk, bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus secara umum.¹⁶

Pentingnya komunikasi yang baik dalam tercapainya tugas koordinasi ini dijelaskan Sahertian, dalam uraiannya seperti berikut ini; "cara dimana lembaga yang bersangkutan diorganisir, pola-pola komunikasi oleh berbagai lokasi dan

¹⁵ Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h. 212.

¹⁶ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yulk, *Perilaku Organisasi dan Personalia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 67.

departemen di dalam sistem tersebut, akan berpengaruh atas tercapainya koordinasi".¹⁷

Setelah mengemukakan pengertian dan hubungan koordinasi dengan manajemen secara umum menurut pendapat beberapa ahli, maka pada bagian ini akan dikemukakan hal-hal yang dapat dilakukan dalam mencapai koordinasi yang efektif. Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa komunikasi merupakan kunci bagi koordinasi yang semakin efektif. Semakin besar atau kompleks persoalan yang dikoordinasikan, maka semakin membutuhkan informasi.

Secara sederhana ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk pencapaian koordinasi yang efektif, yakni: 1. *Clearly defining the authority and responsibility*, 2. *Effective leadership*, 3. *Effective channel of communication*, 4. *Community of interest, etc*".¹⁸ Kepala madrasah diharapkan dapat

- o mengorganisasikan dan menetapkan tugas masing-masing bidang secara teratur sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang mengemban tugas. Pemberdayaan pegawai adalah hal yang sangat penting dalam kelancaran program pendidikan di madrasah. Oleh karena itu perlu ada pembagian tanggung jawab sesama pegawai.

Menurut Syafaruddin, bidang-bidang tugas sesuai fungsi masing-masing bidang adalah:

- a. Kepala Madrasah:
 - 1) Penanggung jawab umum madrasah;

¹⁷ Sahertian, *Dimensi*, h. 258.

¹⁸ Chopra R. K. *Office Organisation and Manajemen* (Delhi: Himalaya, 1992), h. 212.

- 2) Menyusun rancangan anggaran pembelajaran madrasah (RAPBM);
 - 3) Penanggung jawab program belajar mengajar;
 - 4) Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan madrasah;
 - 5) Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program madrasah kepada dewan madrasah dan pemerintah.
- b. Tata Usaha:
- 1) Menata surat menyurat;
 - 2) Mengelola administrasi pengajaran;
 - 3) Mengelola registrasi pengajaran;
 - 4) Menyusun laporan-laporan;
 - 5) Menata situasi madrasah;
 - 6) Mengelola registrasi material madrasah.
- c. Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan kurikulum:
- 1) Menyusun jadwal pelajaran;
 - 2) Menyusun program pengembangan kurikulum;
 - 3) Menyusun bahan evaluasi belajar;
 - 4) Membuat laporan pelaksanaan PBM.
- d. Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan ketenagaan:
- 1) Menyusun rencana kegiatan pembelajaran guru;
 - 2) Menata disiplin guru;
 - 3) Mengefektifkan kinerja guru dan karyawan;
 - 4) Menyusun laporan kegiatan.
- e. Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan kesiswaan :
- 1) Menyusun kegiatan ekstrakurikuler;
 - 2) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler;
 - 3) Menyusun program bimbingan, penyuluhan dan pengayaan.
- f. Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan kerjasama;
- 1) Menyusun rencana kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan mutu;
 - 2) Melaksanakan kerjasama;
 - 3) Memperlancar hubungan dengan dewan madrasah dan unsur lembaga swadaya masyarakat bidang pendidikan.¹⁹

Dengan penetapan batas tugas/wewenang dari masing-masing personil, maka kegiatan komunikasi semakin mudah dan mendukung bagi terciptanya koordinasi yang efektif dalam lembaga pendidikan madrasah.

¹⁹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 55-56.

Sebuah organisasi akan bergerak jika pemimpin yang ada di dalamnya berhasil dan efektif. Demikian pula halnya dengan pelaksanaan tugas koordinasi pada lembaga pendidikan madrasah. Diperlukan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan budaya koordinasi yang harmonis dalam pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen khususnya dalam melakukan koordinasi.

Tentang kepemimpinan yang efektif, Syafaruddin, mengutip pendapat Lewis, menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang dapat mengadaptasikan diri pada situasi yang bervariasi.²⁰ Kepala madrasah adalah pemimpin puncak di madrasah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan pendidikan di madrasah.

Kast, dalam Hersey dan Blanchard, menjelaskan adanya tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer/pemimpin madrasah, yaitu:

- a. *Technical skill* (kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan untuk mencapai kinerja);
- b. *Human skill* (kemampuan bekerjasama dengan orang lain dengan memotivasi dan memimpin secara efektif);
- c. *Conceptual skill* (kemampuan memahami kompleksitas organisasi untuk memudahkan mencapai tujuan yang diinginkan).²¹

²⁰ *Ibid.*, h. 53.

²¹ Hersey dan K. E. Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1988), h. 7.

Dengan memahami dan menerapkan keterampilan di atas, seorang pemimpin akan dapat menjalankan organisasi pesantren dengan efektif, khususnya dalam melaksanakan kegiatan tugas koordinasi oleh para personalia.

4. Pengawasan Pendidikan.

Tindakan yang dilakukan paling akhir oleh pimpinan dalam melaksanakan fungsi manajemen pendidikan agar benar-benar mencapai sasaran yang telah dirumuskan adalah pengawasan pendidikan. Menurut Terry, pengawasan merupakan pengukuran terhadap apa yang sedang terjadi, dilakukan dengan tindakan penilaian, dan melakukan tindakan yang perlu untuk mengarahkan rencana sesuai dengan yang ditentukan.²²

Burhanuddin, mengemukakan supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.²³

Dengan memperhatikan pengertian supervisi seperti tersebut di atas, jelas sekali bahwa dalam bidang pendidikan, supervisi mempunyai makna khusus yakni kegiatan yang berkaitan dengan usaha membantu para guru agar dapat berhasil dalam kegiatan pembelajaran siswa di supervisi. Dalam pelaksanaannya terdapat tiga tahapan dalam supervisi yaitu: (1) tahap pertemuan awal. (2) tahap observasi kelas dan (3) tahap pertemuan umpan balik.²⁴ Dengan demikian

²² Terry, *Principles*, h. 481.

²³ Yusak Burhanudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), h. 102.

²⁴ Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2000), h. 133-134.

supervisi tidak bisa dilakukan tanpa suatu persiapan yang matang, di samping tentu saja kepala madrasah perlu memahami betul tentang aspek-aspek pengajaran baik masalah kurikulum ataupun metode, sehingga pelaksanaan supervisi dapat menjadi suatu langkah penting dalam peningkatan kemampuan guru serta dapat meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran siswa, hal ini sesuai dengan fungsi supervisi yang menurut Burton dan Bruckner sebagaimana dikutip oleh Sahertian, bahwa fungsi utama dari supervisi modern adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar.²⁵

Dengan memperhatikan uraian tentang manajemen madrasah sebagaimana dikemukakan di atas nampak bahwa madrasah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdapat berbagai kegiatan dan proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Dalam proses dan kegiatan tersebut salah satu unsur pentingnya adalah kepala madrasah, karena pada dasarnya kepala madrasah merupakan top manajemen dalam organisasi madrasah, sehingga keberhasilan suatu kepala madrasah dalam penciptaan iklim organisasi yang baik serta pencapaian tujuannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang kepala madrasah menjalankan peran, fungsi, dan tugasnya dalam mengelola madrasah tersebut, untuk itulah kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang penting dalam penyelenggaraan kepala madrasah.

²⁵ Piet A. Sahertian, Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1999), h. 25.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan supervisi pengajaran adalah upaya seorang kepala madrasah dalam pembinaan guru agar dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

Fungsi kepala madrasah antara lain memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap staf guru maupun staf tata usaha agar setiap staf dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dalam arti agar tugas itu dapat berhasil secara efektif. Dengan bimbingan terhadap staf guru, maknanya kepala madrasah berusaha agar tugas guru sebagai pendidikan dan pengajar dapat tercapai hasil yang efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan membimbing guru meliputi bimbingan di dalam kelas seperti metode penyampaian, cara mengajar, hubungan siswa dengan guru, dan proses belajar mengajar, bimbingan di luar kelas meliputi teknik membuat satuan pelajaran, menulis dan mereview satuan pelajaran, pengembangan proses instrumen laporan.²⁶

Tanggung jawab seorang supervisor adalah mengusahakan agar pegawai mau melaksanakan tugasnya sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian tugas utama seorang supervisor adalah menolong seorang pegawai (guru) mencapai tujuan organisasi dengan cara menunjukkan kepada bawahan itu bagaimana menyelesaikan tugas dan seberapa

²⁶ Soebadio Atmodiwiro, Soeranto Totosiswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Semarang: Adhi Waskito, 1991), h. 122.

baik kemampuan bawahan mengerjakan tugas-tugasnya.²⁷ Sergiovanni, seperti dikutip Bafadal, merumuskan tentang tujuan supervisi pengajaran yaitu pengawasan kualitas, pengawasan profesional, memotivasi guru.²⁸ Tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah membantu guru dalam; 1) pembinaan dan peningkatan profesi mengajar; 2) pembinaan dan peningkatan sikap personal dan sikap profesional. Adapun uraian tugasnya antara lain :

- a. Membantu guru dalam memahami strategi belajar mengajar;
- b. Membantu guru dalam merumuskan tujuan-tujuan belajar;
- c. Membantu guru dalam menyusun berbagai pengalaman belajar;
- d. Membantu guru dalam menyusun keaktifan belajar;
- e. Membantu guru dalam meningkatkan ketrampilan dasar mengajar;
- f. Membantu guru dalam mengelola kelas dan mendinamisasikan kelas sebagai suatu proses kelompok;
- g. Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah keluh kesah;
- h. Membantu guru dalam memecahkan masalah kesejahteraan.²⁹

Kepala madrasah harus mampu menggerakkan staf guru dan staf tata usaha untuk melaksanakan fungsi supervisi. Ada perbedaan karakteristik antara peran supervisor dengan peran lainnya, Sergiovanni dalam Atmodiarso dan Totosiswanto, merinci:

²⁷ *Ibid*, h. 124.

²⁸ Bafadal, *Supervisi*, h. 25.

²⁹ Sahertian, *Supervisi*, h. 102.

- a. Sangat kuat kaitannya dengan tugas-tugas seorang ahli (*expert*), sebagai seorang pemimpin program pendidikan dan pemimpinan pengajaran;
- b. Perlunya hidup dalam dunia dan berbicara dalam dua bahasa;
- c. Keterbatasan akan kekuasaan.³⁰

Dalam hubungan tuntutan keahlian (*expert*) dapat dijelaskan bahwa seorang supervisor diharapkan ahli di bidang pendidikan dan tugas-tugas seorang supervisor sangat menonjol dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi:

- a. Kurikulum dan tujuan mengajar;
- b. Isi program pendidikan, koordinasi dan wawasan;
- c. Alternatif dan pilihan;
- d. Kurikulum dan inovasi mengajar;
- e. Pola-pola pengelompokan dan penjadwalan;
- f. Pelayanan dan perencanaan unit;
- g. Evaluasi dan memilih bahan belajar;
- h. Struktur pengetahuan;
- i. Pola guru dan pengaruh siswa di kelas;
- j. Gaya mengajar, metoda dan prosedur;
- k. Iklim belajar di kelas;
- l. Guru, siswa dan evaluasi program;
- m. Pengembangan kurikulum dan menghadapi evaluasi pendidikan.

³⁰ Totosiswanto, *Kepemimpinan*, h. 127.

Karakteristik kedua seorang supervisor ada dalam dua bidang aktivitas, aktivitas guru dan aktivitas administrasi. Dengan demikian maka ia harus mempergunakan dua bahasa yaitu bahasa guru dan bahasa administrator. Karakteristik ketiga adalah terbatasnya kekuasaan yang dimiliki oleh seorang supervisor. Kesulitan dalam melaksanakan tugas supervisor oleh kepala madrasah merupakan hasil penelitian oleh *America Associates of School Administrator*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara relatif pimpinan lembaga pendidikan yang melaksanakan supervisi di kelas jumlahnya sedikit, bahkan bila situasi memerlukan pun ternyata masih sedikit yang melaksanakan supervisi di kelas. Jawabannya adalah, karena kurang merasa enak untuk mengadakan supervisi terhadap guru-gurunya. Lortie, seorang sosiolog dari Universitas Chicago menyatakan bahwa supervisi terhadap guru-guru adalah pekerjaan yang paling berat bagi pimpinan lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan karena pimpinan lembaga pendidikan tidak merasa yakin tentang penguasaan di bidang pengetahuan dan di bidang pengajaran, sehingga ia merasa segan untuk melaksanakan supervisi terhadap guru-gurunya. Bahkan ada kecenderungan supervisor tidak mampu melaksanakan fungsinya terhadap guru, terutama saat mengamati proses pembelajaran di kelas. Keberhasilan pimpinan lembaga pendidikan dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor akan tergantung kepada; (1) kondisi dan situasi madrasah (2) sikap guru-guru dan staf tata usaha; (3) peraturan yang mendukung; dan (4) memiliki kompetensi sebagai

supervisor.³¹ Boyd dalam Atmodiwiro dan Tatosiwanto, menyatakan karakteristik seorang supervisor (penyelia) yang efektif.³²

Proses pengawasan, paling sedikit memiliki lima langkah:

- a. Penetapan standar pelaksanaan;
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
- d. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan;
- e. Pengambilan tindakan korektif bila perlu.

Pengawasan dapat dianggap sebagai suatu jenjang aktivitas yang mempunyai sifat mencari dan menemukan, mengoreksi penyimpangan penting dalam hasil yang seharusnya dapat dicapai melalui aktifitas yang direncanakan semula. Tujuan pengawasan harus mempunyai sifat yang positif, artinya harus mengusahakan terjadinya hal-hal tertentu ataupun hal yang sudah ditentukan. Pengawasan terdapat pada setiap tingkat manajemen pendidikan, karena lembaga pendidikan biasanya memiliki perkiraan-perkiraan untuk berbagai macam item lembaga secara menyeluruh.

5. Faktor Penunjang dan Penghambat

Sebagus apapun sebuah perencanaan maupun pelaksanaan sebuah manajemen yang disusun dan dilaksanakan secara sistematis tetap saja hal ini

³¹ *Ibid.*, h. 128-130.

³² *Ibid.*, h. 134.

memiliki beberapa faktor penunjang dan faktor penghambat yang tentunya tidak bisa dilihat sebelah mata, hal ini karena sebuah pekerjaan akan selalu disertai oleh beberapa faktor. Kedua faktor ini memiliki dua karakteristik yaitu yang berasal dari dalam atau pun dari luar.

Faktor penunjang yang juga merupakan faktor penghambat yang berasal dari dalam diri sendiri terutama dari manusia adalah faktor kinerja, minat bekerja, motivasi berprestasi, faktor kesehatan dan lain-lainnya. Sedangkan faktor penunjang dan penghambat dari luar bisa berupa faktor kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, faktor penghargaan dari pimpinan, penghargaan dari guru dan murid, dan lain-lainnya.

Faktor yang berasal dari diri sendiri akan menunjang sebuah manajemen jika faktor dalam diri sendiri itu memiliki daya efektivitas terhadap sebuah manajemen atau usaha sehingga hasil yang didapatkan menjadi memuaskan begitu juga sebaliknya.

Faktor pendukung dan penghambat juga bisa berupa Sumber Daya Alam yang ada dalam sebuah organisasi. Semakin baik atau lengkap sebuah SDA akan semakin efektif dan baik pula organisasi, dan begitu sebaliknya. Sebaliknya jika SDA kurang lengkap, maka sebuah organisasi tersebut akan mengalami kendala.

B. Efektivitas Pembelajaran

Jika efisiensi berkaitan dengan cara, yaitu membuat sesuatu dengan benar (*doing things right*), maka efektivitas menyangkut tujuan (*doing the right things*).

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan mencapai tujuan.³³ Dalam menilai keefektifan suatu organisasi terdapat empat model pendekatan yaitu: Pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan para *stakeholder* dan pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu *human relation model*, *open sistem model* dan *rational goal model*.³⁴

Segala tingkah laku siswa merupakan respon terhadap stimulus dan proses pembelajaran juga merupakan mekanisme stimulus dan respon (adanya aksi dan interaksi guru dan siswa). Oleh karenanya belajar sangat tergantung kepada faktor yang berada di luar dirinya, sehingga ia memerlukan stimulus dari gurunya, hasil belajar banyak ditentukan oleh peniruan, pengulangan dan penguatan. belajar harus melalui tahap-tahap tertentu, sedikit demi sedikit yang mudah didahulukan sebelum mempelajari pelajaran yang sulit.

Segala aktivitas manusia yang dilakukan dengan sadar, bersumber pada dan digerakkan oleh potensi kognitif yang meliputi segala aspek kegiatan sehari-hari, mulai dari menyadari adanya masalah, mengidentifikasikannya, merumuskan hipotesa, mengumpulkan informasi, mengambil kesimpulan, mengevaluasi kesimpulan, sampai pada strategi mencapai tujuan. Pusat potensi kognitif terletak

³³ Joseph Prokopenko, *Productivity Management* (Geneve: International Labour Officer, 1987), h. 5.

³⁴ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, terj. Yusuf Udaya (Jakarta: Lic.Ec, Arean.1995), h. 58-77.

pada susunan syaraf pusat dengan kemampuan mengolah dan menyimpan informasi yang tidak terbatas jumlahnya.

Untuk itu, perlu dilaksanakan program pembelajaran yang berkesinambungan dan berjenjang, sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan jasmaniah dan rohaniannya. Kurikulum pendidikan haruslah menyiapkan seperangkat pengalaman-pengalaman belajar siswa untuk bekal kehidupan masa depan.

Untuk mendapatkan reaksi positif dari siswa dalam melaksanakan proses belajar, maka madrasah mestilah mempersiapkan program yang mampu mendukung, mengembangkan bakat dan minat, oleh sebab itu, perlu dilakukan seleksi terhadap pengalaman belajar dalam bentuk organisasi kurikulum, sehingga makna dari menyiapkan dalam melayani perbedaan dan penyesuaian siswa dan tingkah laku yang terintegritas dapat sesuai dengan norma.

Program pelayanan terhadap siswa harus sampai pada tingkat mengarahkan untuk dapat memahami dirinya dengan melakukan introspeksi dan pada gilirannya dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan. Fungsi kurikulum ini harus dapat dijadikan untuk mengetahui sampai dimana keberhasilan yang telah dicapai. kendala yang ditemukan dan upaya penanggulangannya untuk mencapai berbagai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, baik secara instruksional maupun institusional. Kurikulum yang diterapkan hendaklah diarahkan kepada pembentukan kepribadian, dengan demikian kurikulum pendidikan haruslah berorientasikan tujuan kedewasaan.

Dewasa dimaksudkan adalah dewasa dalam arti rohaniyah.³⁵

Tugas utama guru adalah menciptakan suasana pembelajaran agar terjadi interaksi belajar-mengajar yang dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik dan sungguh-sungguh. Untuk itu, guru seharusnya memiliki kemampuan untuk melakukan interaksi belajar-mengajar dengan baik pula. Kemampuan mengajar guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Kemampuan mengajar guru bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme dari seorang teknisi, bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Apabila syarat-syarat kemampuan mengajar guru terpenuhi, maka akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Hal ini sejalan dengan pendapat Semiawan, bahwa pemenuhan persyaratan guru profesional akan mengubah peran guru yang semula sebagai orator yang verbalistis menjadi berkekuatan dinamis dalam menciptakan suatu suasana dan lingkungan belajar yang *invitation learning environment*.³⁶ Pengembangan kemampuan mengajar guru menjadi perhatian secara global, karena guru memiliki tugas dan peran bukan hanya memberikan informasi-informasi ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetisi.

³⁵ Amir Daien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1973), h. 34.

³⁶ Semiawan, C.R. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI* (Jakarta: Grasindo, 1991), h. 67.

Tugas guru adalah membantu siswa agar mampu melakukan adaptasi terhadap berbagai tantangan kehidupan serta desakan yang berkembang dalam dirinya. Pemberdayaan siswa ini meliputi aspek-aspek kepribadian terutama aspek intelektual, sosial, emosional, dan keterampilan. Tugas mulia itu menjadi berat karena bukan saja guru harus mempersiapkan generasi muda memasuki abad pengetahuan, melainkan harus mempersiapkan diri agar tetap eksis, baik sebagai individu maupun sebagai profesional.

Kondisi pendidikan nasional memang tidak secerah di negara-negara maju. Baik institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra dari pemerintah maupun masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan siswa, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik. Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya, namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando, maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru. Fungsinya sebagai guru menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali.

Selain faktor di atas, faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan beberapa hal. Antara lain; masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga tidak ada waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan dirinya. Belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju, kemungkinan disebabkan oleh adanya pendidikan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi, tanpa mempehitungkan *output*-nya kelak di lapangan. Sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi kependidikan, kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri, karena guru tidak dituntut untuk meneliti.

Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru, di antaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar, mulai tingkat madrasah sampai pendidikan tinggi. Program penyetaraan Diploma II bagi guru Sekolah Dasar (SD), Diploma III bagi guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Strata I (sarjana) bagi guru Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA). Meskipun demikian, penyetaraan ini belum bermakna banyak dalam peningkatan kualitas guru.

Selain penyetaraan guru, dilakukan program sertifikasi. Program sertifikasi oleh Direktorat Pembinaan Pendidikan Tinggi Agama Islam, melalui proyek Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar, dimaksudkan untuk memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan sebagai kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik

maupun mental serta pendidikan dalam jabatan.³⁷ Selain sertifikasi, upaya lain yang telah dilakukan di Indonesia untuk meningkatkan profesionalisme guru, misalnya PKG (Pusat Kegiatan Guru, dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.³⁸

Dari beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya, yaitu dengan menyetarakan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah, tetapi jika gaji guru rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan. Tidak heran kalau guru di negara maju kualitasnya tinggi atau dikatakan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi.

Kemampuan mengajar guru, adalah ekspektasi atau harapan siswa terhadap kualitas pengajaran, yaitu kemampuan para guru khususnya yang memberikan pelatihan dalam praktek, kemampuan guru memberi motivasi kepada para siswa dan kemampuan guru membimbing dan mengarahkan siswa untuk belajar aktif dan kreatif. Harapan tersebut membentuk suatu persepsi dalam diri setiap siswa dalam belajar. Persepsi adalah suatu proses aktif, komunikator menyerap, mengatur, dan

³⁷ Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Beserta Penjelasannya* (Bandung: Nuansa Aulia, 2001), h. 89.

³⁸ Supriadi, D. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Jakarta: Depdikbud. 1998), h. 59.

maupun mental serta pendidikan dalam jabatan.³⁷ Selain sertifikasi, upaya lain yang telah dilakukan di Indonesia untuk meningkatkan profesionalisme guru, misalnya PKG (Pusat Kegiatan Guru, dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.³⁸

Dari beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya, yaitu dengan menyetarakan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah, tetapi jika gaji guru rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan. Tidak heran kalau guru di negara maju kualitasnya tinggi atau dikatakan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi.

Kemampuan mengajar guru, adalah ekspektasi atau harapan siswa terhadap kualitas pengajaran, yaitu kemampuan para guru khususnya yang memberikan pelatihan dalam praktek, kemampuan guru memberi motivasi kepada para siswa dan kemampuan guru membimbing dan mengarahkan siswa untuk belajar aktif dan kreatif. Harapan tersebut membentuk suatu persepsi dalam diri setiap siswa dalam belajar. Persepsi adalah suatu proses aktif, komunikator menyerap, mengatur, dan

³⁷ Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Beserta Penjelasan* (Bandung: Nuansa Aulia, 2001), h. 89.

³⁸ Supriadi, D. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Jakarta: Depdikbud. 1998), h. 59.

menafsirkan pengalamannya secara selektif. Selain itu, persepsi mempengaruhi komunikasi antarbudaya.³⁹

Guru yang berkualitas adalah yang profesional, syarat-syarat suatu profesi yaitu:

1. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam;
2. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai profesinya;
3. Menuntut adanya tingkat pendidikan kependidikan yang memadai;
4. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaannya;
5. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan;
6. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
7. Memiliki klien/objek layanan yang tetap;
8. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.⁴⁰

Menurut Sardiman, ciri-ciri profesionalisme di bidang pendidikan adalah:

1. Diakui oleh masyarakat dan layanan yang diberikan itu dikerjakan oleh pekerja yang dikategorikan sebagai suatu profesi;
2. Dimilikinya sekumpulan ilmu pengetahuan sebagai landasan dari sejumlah teknik dan prosedur yang unik. Sebagai contoh, profesi dibidang kependidikan harus mempelajari psikologi, metodik dan lain-lain;

³⁹ Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss, *Human Communication*, terj. Deddy Mulyana (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 211.

⁴⁰ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 15.

3. Diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis, sebelum orang itu dapat melaksanakan pekerjaan profesionalnya;
4. Dimilikinya mekanisme untuk menyaring sehingga orang yang berkompeten saja yang diperbolehkan bekerja;
5. Dimilikinya organisasi professional untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat.⁴¹

Apakah seorang guru mempunyai kemampuan atau tidak dalam mengajar, kriteria yang dapat dipergunakan untuk menilainya, sebagai berikut:

1. Apakah seorang guru menggunakan satu metode, ataukah digunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan bahan yang diajarkannya?
2. Sanggupkah seorang guru menimbulkan minat belajar siswa?
3. Apakah seorang guru mengajar dengan tujuan yang tegas, yang hendak dicapainya dengan bahan-bahan pelajaran?
4. Apakah seorang guru memiliki kecakapan untuk menilai pekerjaan siswa?
5. Apakah seorang guru cakap mengajukan pertanyaan pada siswa?
6. Apakah seorang guru menguasai bahan pelajaran sepenuhnya?
7. Apakah siswa diturut-sertakan dalam proses pembelajaran?
8. Sanggupkah seorang guru menguasai kelas?

⁴¹ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Press, 1992), h. 132.

9. Apakah seorang guru hanya berpegang teguh pada buku pelajaran (sumber) yang diajarkannya, halaman demi halaman, atautkah diusahakan memberi pengalaman yang luas dengan menggunakan sumber-sumber lain.⁴²

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Sebagaimana Manan,⁴³ mengatakan bahwa profesi adalah kedudukan atau jabatan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh baik melalui pendidikan atau perkuliahan yang bersifat teoritis dan disertai dengan praktek, diuji dengan sejenis bentuk ujian baik di universitas atau lembaga yang diberi hak untuk itu dan memberikannya kepada orang-orang yang memilikinya suatu kewenangan tertentu dalam lembaganya dengan kliennya.

Guru yang berkualitas adalah guru yang professional yang memiliki seperangkat kemampuan. Kemampuan ini dicapai melalui sejumlah pengalaman belajar yang sesuai. Di samping itu pula kemampuan melaksanakan program pengajaran, meliputi; menciptakan iklim belajar-mengajar yang tepat, mengatur ruang belajar, mengelola interaksi belajar mengajar. Menilai hasil dan proses belajar-mengajar yang telah dilaksanakan. Menyelenggarakan program bimbingan, meliputi; membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar, membimbing siswa yang berlainan bakat dan minat, membina wawasan siswa untuk menghargai berbagai pekerjaan. Menyelenggarakan administrasi madrasah. Mampu berinteraksi dengan teman sejawat dan masyarakat, meliputi; berinteraksi dengan sejawat untuk

⁴² S. Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Bandung: Jemmars, 1982), h. 54.

⁴³ Imran Manan, *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan* (Dirjen Dikti: 1989), h. 127.

meningkatkan kemampuan profesional, berinteraksi dengan masyarakat untuk mewujudkan misi pendidikan. Dan yang tak kalah pentingnya adalah menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.⁴⁴

Dengan demikian penjelasan diatas tentang tugas, peran, dan kompetensi guru merupakan landasan dalam rangka mengabdikan profesinya sebagai seorang guru. Guru yang baik tidak hanya mengetahui, tetapi lebih dari itu benar-benar melaksanakan apa-apa yang menjadi tugasnya. Sehingga profesi kependidikan yang dimiliki setiap guru benar-benar profesional dalam arti guru tersebut menguasai, memahami dan dapat mengaplikasikan tugas-tugasnya sebagai seorang guru secara profesional.

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apa pun. Hamalik,⁴⁵ menyatakan kompetensi-kompetensi lainnya adalah kompetensi kepribadian dan kompetensi kemasyarakatan. Secara teoritis ketiga kompetensi ini dapat di pisahkan satu sama lain akan tetapi secara praktis ketiga jenis kompetensi tersebut tidak mungkin dapat dipisahkan. Di antara ketiga jenis kompetensi ini saling menjalin secara terpadu dalam diri guru. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Ketiga kompetensi tersebut terpadu dalam karakteristik tingkah laku guru.

⁴⁴ Usman, *Menjadi*, h. 10-14.

⁴⁵ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 34.

Menurut Sardiman,⁴⁶ sebagai pekerja profesional, guru dapat dibedakan dari seorang teknis, karena disamping menguasai sejumlah teknik serta prosedur kerja tertentu, seorang pekerja profesional juga ditandai adanya kemampuan merespon informasi sebagai implikasi kemasyarakatan dari objek kerjanya. Hal ini menunjukkan seorang pekerja profesional atau guru harus memiliki persepsi filosofis dan ketanggapan yang bijaksana dan lebih mantap dalam menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang guru sebagai tenaga profesional kependidikan ditandai dengan serentetan diagnosa, rediagnosa dan penyesuaian yang terus menerus. Dalam hal ini di samping kecermatan untuk menentukan langkah, guru harus juga sabar ulet dan tlaten serta tanggap dalam setiap kondisi sehingga diakhir pekerjaannya akan membuahkan suatu hasil yang memuaskan.

Soedijarto,⁴⁷ berpendapat untuk meningkatkan kualitas profesional guru harus mengetahui jenis-jenis informasi yang diperlukan, mengetahui informasi yang dapat dipercaya dan sah diperoleh serta mengetahui bagaimana menafsirkan informasi yang diperoleh baik dari psikologi, dokter, orang tua dan sumber lainnya.

Guru yang memiliki kemampuan profesional harus dapat melaksanakan Kegiatan-kegiatan profesional. Adapun yang menjadi kegiatan profesi adalah merumuskan tujuan pembelajaran khusus yang menurut kurikulum berbasis kompetensi dikenal dengan istilah kompetensi dasar, menguraikan deskripsi satuan

⁴⁶ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman bagi Guru dan Calon Guru* (Jakarta: Rajawali Press, 1990), h. 130-131.

⁴⁷ Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu* (Jakarta: Balai Pustaka, 1992), h. 98.

bahasan, merancang kegiatan belajar-mengajar terutama pengalaman belajar siswa, memimpin proses belajar-mengajar, menyusun instrumen evaluasi, memberikan nilai dan membuat ranking siswa.

Nasution,⁴⁸ menjelaskan kriteria untuk menilai guru yang sedang mengajar antara lain adalah apakah guru menggunakan satu metode, yakni metode kuliah ataukah metode mengajar sesuai dengan bahan. Apakah guru memiliki kemampuan untuk menimbulkan minat siswa. Apakah guru mengajar dengan tujuan yang tegas artinya sesuai dengan perencanaan bahan yang telah disiapkan. Apakah guru memiliki kecakapan untuk menilai siswa, guru menguasai bahan, murid turut serta dalam proses belajar tersebut, mampukah guru menguasai kelas, serta apakah guru hanya berpegang teguh pada buku pelajaran yang diajarkan, halaman demi halaman, atau diusahakan memberikan pemahaman yang luas dengan sumber-sumber lain.

Maka semakin jelas bahwa setiap tenaga kependidikan harus memiliki kemampuan secara profesional dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru. Kemampuan-kemampuan ini menjadi standard untuk mengetahui apakah seorang guru telah layak menjadi tenaga pengajar yang akan mendidik siswa untuk menghasilkan *out put* pendidikan yang berkualitas.

Jabatan guru ini memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yaitu tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan

⁴⁸ S. Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Bandung: Jemmars, 1982), h. 54.

atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini semestinya tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang diluar bidang kependidikan walaupun kenyataannya masih banyak dilakukan orang di luar kependidikan. Itulah yang menjadi penyebab jenis profesi ini paling mudah terkena pencemaran. Menurut Usman,⁴⁹ tugas guru sebagai profesi meliputi; mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru di madrasah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpatik sehingga ia menjadi idola para siswanya. Dalam bidang kemasyarakatan, bahwa masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju kepada pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan pancasila.⁵⁰

Akan tetapi jika melihat ukuran daripada kinerja guru, menurut Ulwan,⁵¹ yang menjadi tanggung jawab guru adalah tanggung jawab pendidikan iman, pendidikan

⁴⁹ Usman, *Menjadi.*, h. 4-5.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Abdullah Nashih Ulwan, *Tarbiyah al-Aulad fi al-Islam* (Kairo: Dar al-Salam li at-Tarbiyah wa an-Nasyr wa at-Tauzi, 1981), h. 146.

akhlak, pendidikan fisik, pendidikan intelektual, pendidikan psikis, pendidikan sosial dan tanggung jawab pendidikan seksual. Sedangkan Tafsir,⁵² menyatakan tugas guru adalah semua tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pengajaran yang meliputi: membuat persiapan mengajar, mengajar dan mengevaluasi hasil belajar. Hamalik,⁵³ menyatakan dari beberapa penjelasan di atas tugas dan tanggung jawab guru pada hakikatnya adalah sebagai fasilitator, organisator, evaluator, mediator, dan motivator. Sebagai fasilitator seorang guru harus dapat memberikan fasilitas keilmuan kepada siswa terutama masalah-masalah yang dijumpai siswa dalam pembelajaran. Sebagai evaluator seorang guru harus memiliki kemampuan mengadakan penilaian terhadap hasil belajar siswa sehingga dapat diketahui prestasi belajar siswa tinggi atau rendah. Sebagai motivator seorang guru harus dapat memotivasi siswa agar memiliki semangat belajar yang tinggi sehingga keberhasilan dapat diperoleh secara maksimal. Sebagai mediator seorang guru adalah media yang harus dapat dimanfaatkan siswa untuk pembelajaran, sehingga media itu tidak hanya buku pelajaran tetapi guru juga media bagi siswa, karena ia adalah sumber informasi utama dalam pembelajaran.

Dari beberapa pendapat para ahli pendidikan, maka kompetensi guru dalam mengajar dapat diidentifikasi menjadi indikator-indikator kompetensi yang terdiri; memilih model pengembangan bahan pelajaran, mengidentifikasi bahan-bahan

⁵² Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h. 86.

⁵³ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Konsep dan Strategi* (Bandung: Mandar Maju, 1991), h. 42.

pelajaran siswa, melakukan analisis instruksional, mengidentifikasi perilaku dan karakteristik siswa, merumuskan tujuan instruksional khusus, mengembangkan strategi instruksional dan menilai efektifitas pengajaran. Kesemua indikator dari kompetensi ini seharusnya dimiliki oleh setiap tenaga pengajar, karena keberhasilan siswa adalah tanggung jawab penuh oleh setiap guru di samping faktor pendukung lainnya seperti sarana prasarana untuk kepentingan proses pengajaran. Namun keberhasilan proses pengajaran harus dapat dibuktikan secara nyata dalam sebuah lembaga pendidikan formal. Karena kita tidak dapat mengatakan bahwa guru tersebut telah berkompentensi apabila keberhasilannya dalam mengajar belum dapat dibuktikan di lapangan pendidikan.

Dengan demikian, aspek-aspek yang dapat ditampilkan seorang guru sebagai perwujudan dari kemampuannya mengajar yaitu; berpikir kritis dan analitis, kemampuan memformulasikan gagasan baru, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan fisik, kemampuan melakukan pendekatan sosial, kemampuan merasakan dan mengontrol emosi, memiliki tingkat kesabaran.

Berdasarkan kurikulum pendidikan tahun 2006, pengelolaan kurikulum di tingkat madrasah dengan tuntutan kebutuhan siswa, keadaan madrasah, dan kondisi daerah. Dengan demikian, daerah atau madrasah memiliki cukup kewenangan untuk merancang dan menentukan hal-hal yang akan diajarkan, pengelolaan, pengalaman belajar, cara mengajar dan menilai keberhasilan suatu proses belajar mengajar.

Dengan demikian, pengelolaan kurikulum dapat dilakukan dengan cara manajemen berbasis madrasah (MBM), jika madrasah tersebut telah memiliki syarat-

pelajaran siswa, melakukan analisis instruksional, mengidentifikasi perilaku dan karakteristik siswa, merumuskan tujuan instruksional khusus, mengembangkan strategi instruksional dan menilai efektifitas pengajaran. Kesemua indikator dari kompetensi ini seharusnya dimiliki oleh setiap tenaga pengajar, karena keberhasilan siswa adalah tanggung jawab penuh oleh setiap guru di samping faktor pendukung lainnya seperti sarana prasarana untuk kepentingan proses pengajaran. Namun keberhasilan proses pengajaran harus dapat dibuktikan secara nyata dalam sebuah lembaga pendidikan formal. Karena kita tidak dapat mengatakan bahwa guru tersebut telah berkompotensi apabila keberhasilannya dalam mengajar belum dapat dibuktikan di lapangan pendidikan.

Dengan demikian, aspek-aspek yang dapat ditampilkan seorang guru sebagai perwujudan dari kemampuannya mengajar yaitu; berpikir kritis dan analitis, kemampuan memformulasikan gagasan baru, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan fisik, kemampuan melakukan pendekatan sosial, kemampuan merasakan dan mengontrol emosi, memiliki tingkat kesabaran.

Berdasarkan kurikulum pendidikan tahun 2006, pengelolaan kurikulum di tingkat madrasah dengan tuntutan kebutuhan siswa, keadaan madrasah, dan kondisi daerah. Dengan demikian, daerah atau madrasah memiliki cukup kewenangan untuk merancang dan menentukan hal-hal yang akan diajarkan, pengelolaan, pengalaman belajar, cara mengajar dan menilai keberhasilan suatu proses belajar mengajar.

Dengan demikian, pengelolaan kurikulum dapat dilakukan dengan cara manajemen berbasis madrasah (MBM), jika madrasah tersebut telah memiliki syarat-

syarat di atas. Dengan melibatkan unsur masyarakat, berarti pula suatu madrasah telah siap dengan manajemen transparansi/keterbukaan dan mau melaksanakan akuntabilitas publik untuk mempertanggungjawabkan semua aktivitas madrasah kepada masyarakat. MBM bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja madrasah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, pemerataan, serta akses pendidikan), sedangkan pengelolaan kurikulum di tingkat madrasah dimaksudkan untuk mengembangkan isi kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan daerah dengan tetap mengacu pada peningkatan mutu pembelajaran sesuai dengan standar nasional.⁵⁴

Dengan penekanan pada kompetensi berarti orientasi kegiatan belajar di kelas harus lebih banyak diberikan kepada siswa untuk lebih aktif belajar, aktif mencari informasi sendiri dan melakukan eksplorasi sendiri atau bersama teman dalam kegiatan belajar secara berpasangan atau berkelompok, belajar menggunakan beragam sumber belajar dari bahan cetak, media elektronika, maupun lingkungan. Dengan kata lain, pembelajaran lebih berpusat pada aktivitas siswa karena merekalah yang nantinya diharapkan akan memiliki dan menguasai sejumlah kompetensi dalam semua mata pelajaran, sedangkan peran guru lebih banyak sebagai motivator dan fasilitator yang mempermudah siswa mendapatkan sumber belajar sehingga mereka dapat melakukan kegiatan belajar secara optimal.

Ada dua hal yang menentukan keberhasilan dalam pembelajaran, yaitu

⁵⁴ Depdiknas, *Pengelolaan Kurikulum di Tingkat Sekolah* (Jakarta: Pusat Kurikulum, Badan Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Profesional Kurikulum, 2003), h. 7.

perencanaan instruksional dan pengajaran itu sendiri, keduanya saling berkaitan. Sebagaimana dikemukakan Semiawan, bahwa pembelajaran yang baik dapat menciptakan situasi yang memungkinkan anak belajar, sehingga merupakan titik awal keberhasilan pengajaran.⁵⁵

Siswa dapat belajar dengan baik dalam suasana yang wajar, tanpa tekanan, dalam kondisi yang merangsang untuk belajar memerlukan bimbingan dan batuan untuk memahami bahan pengajaran dalam berbagai kegiatan belajar. Dalam kegiatan belajar siswa memerlukan sesuatu yang memungkinkan untuk berkomunikasi secara baik dengan guru, dengan temannya, maupun dengan lingkungan sekitar. Efektivitas dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasarannya.⁵⁶ Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang lebih luas mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar diri seseorang. Dengan demikian efektivitas tidak hanya dapat dilihat dari sisi produktivitas, akan tetapi juga dapat pula dilihat dari sisi persepsi atau sikap orangnya. Di samping itu, efektivitas juga dapat dilihat dari bagaimana tingkat kepuasan yang dicapai oleh orang.⁵⁷ Dengan demikian efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya atau suatu tingkatan terhadap mana tujuan - tujuan dicapai atau tingkat pencapaian tujuan. Sementara itu, belajar dapat pula dikatakan sebagai komunikasi terencana yang

⁵⁵ Conny Semiawan, *Pendekatan Keterampilan Proses: Bagaimana Mengaktifkan Siswa dalam Belajar* (Jakarta: Gramedia, 1985), h. 63.

⁵⁶ Robbins, *Organization*, h. 124.

⁵⁷ Prokopenko, *Productivity Management* (Geneve: International Labour Officer, 1987), h. 5. Lihat juga: Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, *Educational Administration Theory Research and Practice* (New York: Randim House, Inc. 1992), h. 320.

menghasilkan perubahan atas sikap, keterampilan, dan pengetahuan dalam hubungan dengan sasaran khusus yang berkaitan dengan pola berperilaku yang diperlukan individu untuk mewujudkan secara lengkap tugas atau pekerjaan tertentu.⁵⁸

Efektivitas dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasarannya.⁵⁹ Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang lebih luas mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar diri seseorang. Dengan demikian efektivitas tidak hanya dapat dilihat dari sisi produktivitas, akan tetapi juga dapat pula dilihat dari sisi persepsi atau sikap orangnya. Di samping itu, efektivitas juga dapat dilihat dari bagaimana tingkat kepuasan yang dicapai oleh orang.⁶⁰ Dengan demikian efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya atau suatu tingkatan terhadap mana tujuan - tujuan dicapai. atau tingkat pencapaian tujuan.⁶¹

Sementara itu belajar dapat pula dikatakan sebagai komunikasi terencana yang menghasilkan perubahan atas sikap, keterampilan, dan pengetahuan dalam hubungan

⁵⁸ Peter Bramley, *Evaluating Training Effectiveness* (Cambridge: Mc.Graw-Hill International Limited 1996), h. 213.

⁵⁹ Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1964), h. 120.

⁶⁰ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. terj. Yusuf Udaya (Jakarta: Lic.Ec, Arian.1995), h. 124.

⁶¹ Joseph Prokopenko, *Productivity Management* (Genewa: International Labour Officer. 1987), h. 5. Lihat juga: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory Research, and Practice* (New York: Random House, Inc. 1992. h. 320.

dengan sasaran khusus yang berkaitan dengan pola berperilaku yang diperlukan individu untuk mewujudkan secara lengkap tugas atau pekerjaan tertentu.⁶²

Dengan demikian, efektivitas pembelajaran adalah pencapaian tujuan berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap melalui proses pembelajaran. Dengan pemahaman tersebut, maka dapat dikemukakan aspek-aspek efektivitas pembelajaran (efektivitas belajar siswa dan efektivitas mengajar guru), sebagai berikut; peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, pengembangan sikap melalui proses pembelajaran, perubahan perilaku, pengembangan kemampuan adaptasi, peningkatan integrasi, peningkatan partisipasi, menunjukkan penghargaan kepada siswa, memiliki hubungan baik dengan siswa, memperhatikan siswa secara tulus, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menumbuhkan kerja sama dalam dan antar kelompok siswa, mampu melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran, menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi, meningkatkan perhatian siswa pada pelajaran, memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa, memberikan umpan balik yang positif terhadap respons siswa, memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lambat belajar, menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, merencanakan pengembangan strategi pengajaran yang relevan.

⁶² Peter Bramley, *Evaluating Training Effectiveness* (Cambridge: Mc.Graw-Hill International Limited, 1996). h. 213.

dengan sasaran khusus yang berkaitan dengan pola berperilaku yang diperlukan individu untuk mewujudkan secara lengkap tugas atau pekerjaan tertentu.⁶²

Dengan demikian, efektivitas pembelajaran adalah pencapaian tujuan berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap melalui proses pembelajaran. Dengan pemahaman tersebut, maka dapat dikemukakan aspek-aspek efektivitas pembelajaran (efektivitas belajar siswa dan efektivitas mengajar guru), sebagai berikut; peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, pengembangan sikap melalui proses pembelajaran, perubahan perilaku, pengembangan kemampuan adaptasi, peningkatan integrasi, peningkatan partisipasi, menunjukkan penghargaan kepada siswa, memiliki hubungan baik dengan siswa, memperhatikan siswa secara tulus, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menumbuhkan kerja sama dalam dan antar kelompok siswa, mampu melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran, menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi, meningkatkan perhatian siswa pada pelajaran, memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa, memberikan umpan balik yang positif terhadap respons siswa, memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban belajar, menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, merencanakan pengembangan strategi pengajaran yang relevan.

⁶² Peter Bramley, *Evaluating Training Effectiveness* (Cambridge: Mc.Graw-Hill International Limited, 1996). h. 213.

C. Penelitian Terdahulu

1. Pengaruh aplikasi manajemen pendidikan terhadap proses belajar mengajar di MAN Sungai Penuh Provinsi Jambi, oleh Muhammad Fakhri. Adapun tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh perencanaan, penggerakan dan pengawasan pendidikan terhadap proses belajar mengajar di MAN Sungai Penuh Jambi.
2. Penelitian Widodo, terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dan *locus of control* guru secara sendiri-sendiri dan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru di MAN Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan kepala madrasah dan semakin internal *locus of control* guru, maka semakin tinggi kepuasan kerja guru.
3. Penelitian Muslim, terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pembelajaran kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru. Hal ini berarti semakin positif persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan manajemen pembelajaran kepala madrasah maka semakin tinggi kinerja guru MTsN Kabupaten Aceh Timur.

Jika penelitian sebelumnya menggunakan paradigma penelitian kuantitatif, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melihat efektivitas pembelajaran sebagai dampak dari fungsi perencanaan, penggerakan dan pengawasan pendidikan yang berlangsung di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian digunakan adalah penelitian kualitatif fenomenologis. Dikatakan demikian karena jenis penelitian ini mempunyai ciri-ciri antara lain *setting* yang aktual, peneliti adalah instrumen kunci, data bersifat deskriptif, menekankan kepada proses, analisis datanya bersifat induktif, dan *meaning* (pemaknaan) tiap *even* adalah merupakan perhatian yang esensial dalam penelitian kualitatif.¹ Disebut dengan fenomenologis, karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan peristiwa social.² Selain itu, karena dapat mengungkapkan peristiwa-peristiwa nyata di lokasi penelitian, juga dapat mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi, lebih peka terhadap informasi-informasi yang bersifat deskriptif dan berusaha mempertahankan keutuhan obyek yang diteliti.³

B. Fokus Penelitian

Yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan perencanaan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat:
 - a. Perencanaan strategis;
 - b. Perencanaan taktis;
 - c. Perencanaan teknis.

¹ R.C. Bogdan, dan S.K. Biklen, *Qualitative Research* (Boston: Allyn dan Bacon Conyers, 1998), h. 4-7.

² M. Dimiyati, *Penelitian Kualitatif*. (Malang: Program Pasca Sarjana IKIP Malang, 1997), h. 73.

³ A. Strauss, dan J. Corbin. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Gruounded*. terj. H.M.Djunaidi Ghony (Surabaya: PT Bina Ilmu, 1997), h. 19.

2. Pelaksanaan fungsi penggerakan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat, yaitu penguraian tugas dan kewajiban personil madrasah; kepala madrasah, pembantu kepala madrasah, tata usaha, para guru.
3. Pelaksanaan fungsi pengawasan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat;
 - a. Pelaksanaan supervisi kurikulum dan pembelajaran;
 - b. Pelaksanaan supervisi guru;
 - c. Pelaksanaan supervisi sarana dan fasilitas;
4. Signifikansi aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura.
5. Faktor pendukung dan penghambat aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan kunci (*key informan*), yaitu Kepala madrasah, Kepala Tata Usaha Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah (bidang pendidikan dan pengajaran, kesiswaan dan administrasi), guru, siswa, pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat;
2. Tempat dan Peristiwa, dimana peneliti memperoleh data antara lain meliputi proses belajar mengajar, proses pengambilan keputusan, rapat-rapat dewan guru, rapat-rapat pengurus komite madrasah, sosialisasi dan pengelolaan program, serta proses pengelolaan kelembagaan;

3. Dokumen, antara lain meliputi hasil-hasil rapat, hasil belajar siswa, kondisi sarana prasarana, dan lain-lain. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

D. Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data penelitian ini meliputi 3 (tiga) kegiatan yaitu; proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*), ketika berada di lokasi penelitian (*getting along*) dan tahap pengumpulan data (*logging the data*). Untuk mendapatkan hasil yang optimal, selama penelitian (2 bulan) peneliti mengunjungi lokasi penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu; wawancara, observasi mendalam dan dokumentasi.

Observasi, yaitu melakukan pengamatan terhadap proses pembelajaran, berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam kelas, proses pengambilan keputusan, rapat-rapat dewan guru, rapat-rapat pengurus komite madrasah, sosialisasi dan pengelolaan program madrasah. proses pengelolaan kelembagaan.

Wawancara yaitu melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden, berkenaan dengan:

1. Kepada Kepala Madrasah (Atifah Hasyim); tentang pelaksanaan perencanaan mengaplikasikan manajemen pendidikan, pelaksanaan fungsi penggerakan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan, pelaksanaan fungsi pengawasan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan dan signifikansi aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, faktor pendukung, penghambat aplikasi manajemen pendidikan dalam

- meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.
2. Ditujukan kepada Tata Usaha (Hidayat); tentang keikutsertaan tata usaha madrasah dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah, permasalahan yang dihadapi tata usaha dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah.
 3. Ditujukan kepada Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan, tentang; keikutsertaan Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah dan permasalahan yang dihadapi Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah.
 4. Ditujukan kepada Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan, tentang; keikutsertaan Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah dan permasalahan yang dihadapi Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah.
 5. Ditujukan kepada guru, tentang ; keikutsertaan para guru dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah dan permasalahan yang dihadapi para guru dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah.

6. Ditujukan kepada siswa, tentang; sarana dan fasilitas untuk pengembangan minat dan bakat siswa dan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui program yang dicanangkan madrasah.

Studi dokumen, yaitu melakukan pendataan tentang keadaan fisik dan non fisik madrasah, berkenaan dengan; karakteristik sekolah terdiri dari enam indikator yaitu: 1) luas gedung, 2) luas laboratorium, 3) luas perpustakaan, 4) banyaknya ruang kelas, 5) banyaknya siswa, dan 6) banyaknya dana yang dialokasikan di madrasah dan karakteristik guru terdiri dari empat indikator yaitu: 1) umur, 2) pendidikan, 3) pengalaman mengajar, dan 4) gaji guru.

E. Analisis Data

Proses analisis data ini peneliti lakukan secara terus menerus, bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Di dalam melakukan analisis data, peneliti mengacu kepada tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahapan yaitu; reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*), biasa dikenal dengan model analisis interaktif.⁴

Data yang diperoleh dari lapangan melalui observasi, wawancara pada MAN 2 Tanjung Pura Langkat, harus dianalisis dahulu, agar dapat diketahui maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, selama dan sesudah pengumpulan data.

⁴ Miles, M.B. dan Huberman, M. *Qualitative Data Analysis A Sourcebook of New Method* (London: Beverly Hills, 1987), h. 22.

Data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari: a) Reduksi data, b) penyajian data, c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.⁵

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dalam penelitian akan direduksi, agar tidak terlalu bertumpuk-tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan data serta memudahkan dalam menyimpulkan. Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "mentah/kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan, dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.

2. Penyajian data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan gambaran secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh, agar mudah dibaca secara menyeluruh. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja, dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisifasinya.

⁵ *Ibid.*, h. 76.

3. Kesimpulan

Data awal yang berujud kata-kata, tulisan dan tingkah laku yang terkait dengan aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura Langkat, diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara serta studi dokumen. Kesimpulan pada awalnya masih longgar, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari; keterpercayaan, dapat ditransfer, keterikatan dan dapat dikonfirmasi.⁶

1. Keterpercayaan yaitu menjaga keterpercayaan penelitian dengan cara: 1) Ketekunan pengamatan, karena informasi dan aktor-aktor itu perlu ditanya secara silang untuk memperoleh informasi yang shahih, 2) melakukan triangulasi, yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber perlu dibandingkan dengan data pengamatan, 3) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, 4) analisis kasus negatif, menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menantang atau menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan-temuan hasil

⁶ Y. Lincoln, S. Vonna dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, 1985), h. 35.

penelitian. Laporan penelitian dalam hal ini akan dikonsultasikan dengan pembimbing;

2. Dapat ditransfer. Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai situasi yang bagaimana agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis; misalnya dalam mengimplementasikan peencanaan, ada langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Dalam perencanaan ada kerja merumuskan tujuan secara tegas, merumuskan keadaan selama satu periode, mengenali segala peluang dan hambatan, membuat pengembangan rencana kerja untuk pencapaian tujuan.
3. Keterikatan. Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggung jawabkan; misalnya madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu.

Kepastian atau dapat dikonfirmasi. Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga

kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai fokus penelitian yang dilakukan. Misalnya untuk melihat pencapaian efektivitas pembelajaran, siswa harus dinilai melalui proses *test* yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologis lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai siswa dan kepada madrasah, mengenai performan madrasah sehubungan dengan proses pendidikan untuk efektivitas pembelajaran.

BAB IV

ANALISIS APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA KABUPATEN LANGKAT

A. Temuan Umum Penelitian

1. Historisitas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjung Pura

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjung Pura berada di Kecamatan Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Dahulunya adalah lembaga Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Putri. Pada tahun 1990, terjadi perubahan dari PGAN menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjung Pura.

Dalam perkembangannya, MAN 2 Tanjung Pura mendapat perhatian yang besar dari pemerintah pusat, baik pembangunan fisik maupun non fisik. Pembangunan fisik madrasah, pada awalnya berjumlah 15 (lima belas) unit telah menjadi 25 (dua puluh lima) ruang belajar, berdiri di atas tanah seluas 22.825 m².

Sedangkan pembangunan non fisik telah dapat direalisasikan melalui kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler oleh sejumlah 23 orang guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 21 orang guru honorer. Kegiatan kurikuler dilaksanakan dengan berpedoman pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006.

Kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan seperti; kursus bahasa asing (Arab dan Inggris), kegiatan seni bernapaskan ke-Islaman, olahraga dan seni kaligrafi yang ditawarkan pada siswa berjumlah 707 orang pada tahun 2008/2009.

2. Sumber Daya Manusia (SDM) dan Fasilitas MAN 2 Tanjung Pura

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan, MAN 2 Tanjung Pura memiliki kesiapan sumberdaya di dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan, dilihat dari kesiapan sumberdaya manusia, maka secara kuantitas dilihat dari jumlah guru, ijazah yang dimiliki guru, ruang/golongan yang dimiliki oleh kepala madrasah dan guru selaku pelaku utama kebijakan, dapat dikatakan telah memadai dan siap untuk mengaplikasikan manajemen pendidikan. Karena mereka sudah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, terbukti dari 23 guru pegawai negeri sipil, seluruhnya memiliki jenjang pendidikan strata satu (S.1), sejumlah satu orang guru memiliki pangkat/golongan IV/b, lima orang IV/A, empat orang III/d, enam orang III/c dan tujuh orang guru III/A. Demikian pula dengan 21 orang guru honorer seluruhnya memiliki jenjang pendidikan strata 1 (S.1).¹

Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala madrasah maupun oleh guru dapat dikatakan telah siap, hal ini disebabkan karena dimilikinya jenjang pendidikan dan pengalaman kerja serta jenjang kepangkatan/golongan kerja yang menyebar pada setiap

¹ Hasil Studi Dokumen Pada Kantor Tata Usaha MAN 2 Tanjung Pura, 26 Mai 2008.

ruang/golongan dari golongan III sampai IV. Namun hal lainnya yang perlu mendapat perhatian adalah sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan kemampuan efektif dan profesional guru, serta adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi, yaitu bersikap pasif dan belum kreatif.

Sedangkan ketidaksiapan dari masyarakat dan orang tua wali murid lebih besar disebabkan karena masih rendahnya tingkat pendidikan, tidak adanya waktu dari masyarakat dan kurangnya informasi mengenai kebijakan Manajemen madrasah.

Sebelum suatu kebijakan diimplementasikan dan guna menghindari kegagalan dalam mencapai tujuan, maka ada beberapa permasalahan dan persyaratan penting lainnya yang perlu diperhatikan. Antara lain adalah kesiapan dari sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Begitu juga halnya dengan mengaplikasikan manajemen pendidikan, sebelumnya memerlukan kesiapan sumberdaya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Kesiapan yang paling diperlukan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan adalah kesiapan dari kepala madrasah dan guru (staf pengajar) selaku pelaku utama kebijakan. Di era desentralisasi pendidikan, manajemen madrasah memiliki kecenderungan kearah manajemen berbasis madrasah (MBS) yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah dan guru yang profesional dan efektif, yaitu kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan transformasional dengan ciri:

- 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan);

- 2) Memiliki sifat pemberani;
- 3) Mempercayai orang lain;
- 4) Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya);
- 5) Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus;
- 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu;
- 7) Memiliki visi ke depan.²

Sedangkan guru yang profesional dan efektif adalah guru yang dengan ciri antara lain:

- 1) Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas;
- 2) Memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran;
- 3) Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*);
- 4) Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri. Kepala madrasah dan guru merupakan pelaksana atau aktor utama dari mengaplikasikan manajemen pendidikan, keberhasilan pelaksanaan

² J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), h. 101.

kebijakan banyak dipengaruhi oleh roda organisasi (madrasah) dan kreativitas para pelaksana atau personel dalam organisasi itu.³

Eksistensi madrasah pada hakekatnya tidak bergantung pada kemewahan fisik dan sarananya, tetapi lebih terletak pada kepemimpinan dan profesionalisme tenaga pengajar. Temuan hasil penelitian di lapangan, berkenaan dengan kesiapan sumber daya manusia terutama guru dan kepala madrasah, secara kuantitas dilihat dari jumlahnya, ijazah, ruang/golongan yang dimiliki kepala madrasah dan guru dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dan guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjung Pura, telah mencukupi dan memenuhi standar persyaratan mengajar, sehingga seharusnya mereka juga telah siap untuk menerima perubahan dan berbagai inovasi atau pembaruan yang akan diterapkan seperti mengaplikasikan manajemen pendidikan. Namun secara kualitas dilihat dari profesionalisme kepala madrasah dan guru dengan beberapa kemampuan dan ciri yang harus mereka miliki, dari hasil observasi dan wawancara,⁴ dapat dikatakan bahwa mereka belum siap untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini tercermin dari sikap guru yang tidak mau diobservasi ketika melaksanakan Pakem, serta masih adanya praktek Pakem yang salah.

³ Muhibbin Syah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 230.

⁴ Observasi dilaksanakan pada 14, 16, 18 Juli 2008, ketika jam belajar, para guru merasa terganggu ketika diamati dalam proses menyajikan bahan pelajaran di dalam kelas.

Menurut Islamy,⁵ kesiapan agen pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan, tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang memadai bahwa para pelaksana harus disuplai dengan *resources* yang cukup, seperti *human resources* (staf dalam jumlah dan kualifikasi yang memadai dengan hak dan kewajibannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya), *financial resources*, *technological resources*, maupun *psychological resources*. Jika mengacu pada pendapat ini, maka pada mengaplikasikan manajemen pendidikan, kurangnya kesiapan dari kepala madrasah dan guru dapat disebabkan karena mereka belum disuplai dengan ketiga *resources* yang terakhir yaitu *financial resources*, *technological resources*, dan *psychological resources*, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Ketidaksiapan kepala madrasah dan guru sebagai agen/pelaksana utama kebijakan disebabkan oleh ketidakberdayaan dalam memimpin atau tidak dimilikinya sifat kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan guru, merupakan masalah. Hal ini terbukti dari belum jelasnya pemahaman terhadap perencanaan, visi dan misi dari madrasah dan belum dapat dioptimalkannya seluruh sumberdaya yang ada di madrasah. Untuk itu kepemimpinan kepala madrasah dan guru perlu diberdayakan. Pemberdayaan, berarti peningkatan kemampuan secara profesional dan fungsional sehingga kepala madrasah dan guru mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang

⁵ Irfan M. Islamy, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara 1997), h. 34.

dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah dan guru harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif, sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal.

Kepemimpinan efektif dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan baik dan guru mampu melaksanakan Pakem dengan baik dan efektif.

b. Sarana

Proses pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura dapat berjalan lancar jika didukung oleh sarana, terdapat sarana fisik yang keberadaannya masih baik, antara lain:⁶

- 1) Ruang kelas berjumlah 25 unit.
- 2) Ruang keterampilan 3 unit.
- 3) Mushalla 1 unit.
- 4) Kendaraan operasional madrasah (sepeda motor) 1 unit.

Keadaan perlengkapan kelas yang dapat dipergunakan, antara lain:

- 1) Meja belajar 780 buah.
- 2) Kursi belajar 780 buah.
- 3) Papan tulis 25 buah.
- 4) Meja guru 55 buah.
- 5) Kursi guru 55 buah.

⁶ Studi dokumen, Laporan Bulanan Juni 2008 Tahun Pelajaran 2008/2009.

- 6) Lemari guru 5 buah.
- 7) Lemari Perpustakaan 25 buah.
- 8) Lemari ruang kepala Madrasah 4 buah.
- 9) Kursi dan Meja Kerja Pimpinan Madrasah 4 unit.

Perlengkapan administrasi madrasah, terdiri dari:

- 1) Komputer 3 unit.
- 2) Mesin ketik 1 buah.

3. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Program MAN 2 Tanjung Pura

Visi MAN 2 Tanjung Pura adalah keadaan yang akan dicapai pada masa akan datang. Adapun visi MAN 2 Tanjung Pura yaitu: "Terciptanya insan yang takwa, terampil, mandiri dan berwawasan luas". Untuk terwujudnya visi tersebut, misi yang dilaksanakan MAN 2 Tanjung Pura adalah:⁷

- a. Melaksanakan pendidikan dan pembelajaran yang demokratis, efektif dan efisien.
- b. Mengupayakan peningkatan kualitas fasilitas pendidikan melalui keterlibatan semua pihak untuk keberhasilan pendidikan dasar sembilan tahun.
- c. Memberikan pelatihan keterampilan hidup (*life skill*) bagi siswa.
- d. Menghidupkan nuansa Islami dalam setiap aktivitas siswa.

Visi dan Misi di atas dijelaskan dalam tujuan, sasaran dan program sebagai berikut:

⁷ Studi dokumen, Program Kerja MAN 2 Tanjung Pura Periode 2005-2010.

Visi pertama: Melaksanakan pendidikan dan pembelajaran yang demokratis, efektif dan efisien.

Tabel 1 Visi Pertama

Aspek	Penjelasan
Tujuan	Meningkatkan profesionalisme dan kinerja madrasah agar dapat bekerja secara produktif, disiplin, bermoral, berbudi pekerti luhur, berwawasan luas serta memiliki etos kerja yang tinggi dalam mewujudkan pendidikan berkualitas.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatnya profesionalisme dan kinerja tenaga pendidikan madrasah. 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi di kalangan tenaga pendidikan madrasah. 3) Menurunnya angka putus madrasah (<i>drop out</i>). 4) Meningkatnya mutu lulusan.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan pelayanan penyelenggaraan pendidikan. 2) Peningkatan sumber daya madrasah. 3) Mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan pelatihan.

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Tanjung Pura

Visi kedua: Mengupayakan peningkatan kualitas fasilitas pendidikan melalui keterlibatan semua pihak untuk keberhasilan pendidikan dasar sembilan tahun.

Tabel 2 Visi kedua

Tujuan	Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang bermutu, merata, relevan, efektif dan efisien.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memenuhi standar mutu. 2) Terselenggaranya rehabilitasi dan pembangunan gedung madrasah. 3) Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana madrasah.

	<ol style="list-style-type: none"> 2) Pengadaan fasilitas dalam bentuk perangkat keras dan lunak. 3) Pengadaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. 4) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam Manajemen Peningkatan Mutu. 5) Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah.
--	--

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Tanjung Pura

Visi ketiga: Memberikan pelatihan keterampilan hidup (*life skill*) bagi siswa.

Tabel 3 Visi ketiga

Tujuan	Memberikan bekal keterampilan bagi siswa untuk dapat hidup layak di tengah-tengah masyarakat.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatnya kompetensi siswa dalam bidang keahlian hidup di lingkungan sosial. 2) Tumbuhnya rasa cinta terhadap pendidikan dan rasa memiliki tanggung jawab sosial. 3) Meningkatnya jumlah siswa yang melanjutkan pendidikan ke lembaga pendidikan tinggi.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 4) Peningkatan pelayanan terhadap siswa berkemampuan khusus. 5) Peningkatan kuantitas dan kualitas pembelajaran kurikuler dan ekstra kurikuler. 6) Mengikutsertakan siswa dalam pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kemampuannya.

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Tanjung Pura

Visi keempat: Menghidupkan nuansa Islami dalam setiap aktivitas siswa.

Tabel 4 Visi keempat

Tujuan	Meningkatkan sikap beragama siswa di lingkungan sosial melalui pembelajaran di madrasah
Sasaran	1) Meningkatnya kecintaan siswa terhadap ilmu dan amal ibadah sosial. 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi di kalangan siswa untuk pelaksanaan nilai religius.
Program	1) Pembiasaan bertingkh laku sesuai dengan ajaran Islam 2) Melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas keagamaan di lingkungan sosial.

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Tanjung Pura

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Aplikasi Fungsi Perencanaan Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura

Mengaplikasikan manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan.⁸ Sebelum mengarahkan dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

⁸ Wawancara dengan Pimpinan MAN 2 Tanjung Pura (Kepala Madrasah dan Pembantu Kepala Madrasah) serta observasi di lokasi penelitian selama bulan Juni - Agustus 2008.

Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Membuat perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

- a. Merumuskan tujuan secara tegas
- b. Merumuskan keadaan selama satu periode
- c. Mengenali segala peluang dan hambatan.
- d. Membuat pengembangan rencana kerja untuk pencapaian tujuan.

Tujuan dari perencanaan adalah mencapai tujuan:

- a. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan manfaat perencanaan adalah:

- a. Menjadi arahan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Perencanaan menjadi arah kerja bukan membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.

Langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Membuat rumusan tujuan yang hendak dicapai;
- b. Mendata pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan;
- c. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian aktivitas kerja;



08/7/2011

d. Membuat rumusan pemecahan dan penyelesaian masalah-masalah.

Perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai kebutuhan.
- b. Membuat rincian tiap-tiap kebutuhan secara khusus.
- c. Menentukan pilihan-pilihan yang diinginkan.
- d. Memperkirakan pemenuhan segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua unsur.
- e. Melakukan identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategi yang dipilih.

Perencanaan mempunyai unsur-unsur yang jelas dan saling berkaitan satu sama lain, maka identifikasi unsur-unsur perencanaan yang dilakukan adalah:

- a. Pengambilan keputusan, meliputi aspek-aspek:
 - 1) Adanya tujuan, asumsi dan harapan.
 - 2) Adanya tindakan, yaitu unsur untuk melaksanakan keputusan.
 - 3) Adanya struktur keputusan.
- b. Aspek pengetahuan yang baru. Setiap perencanaan mempunyai aspek pengetahuan yang baru yang mengacu kepada:
 - 1). Aspek waktu. Berdasarkan dimensi waktu, ada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
 - 2). Aspek struktural. Pada struktural atau bagian mana akan memperoleh resiko yang paling kecil.

- 3). Aspek cara pengukuran. Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.
 - 4). Aspek rasional. Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan.
- c. Memiliki strategi dan taktik. Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.
- c. Perencanaan sebagai suatu teknologi
Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.
- d. Perencanaan sebagai suatu struktur. Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.

Beberapa sifat perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura, yaitu:

- a. Bersifat komprehensif.
- b. Bersifat merangkum berbagai unsur, seperti dana dan tenaga.
- c. Bersifat fleksibel/lentur sesuai kebutuhan yang berkembang.
- d. Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.
- e. Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).

Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal berikut:

- a. Membuat perkiraan proyeksi yang akan datang.

3). Aspek cara pengukuran. Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.

4). Aspek rasional. Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan.

c. Memiliki strategi dan taktik. Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.

c. Perencanaan sebagai suatu teknologi

Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.

d. Perencanaan sebagai suatu struktur. Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.

Beberapa sifat perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura, yaitu:

a. Bersifat komprehensif.

b. Bersifat merangkum berbagai unsur, seperti dana dan tenaga.

c. Bersifat fleksibel/lentur sesuai kebutuhan yang berkembang.

d. Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.

e. Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).

Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal berikut:

a. Membuat perkiraan proyeksi yang akan datang.

- b. Membuat sasaran kerja serta mengkoordinasikannya.
- c. Membuat susunan program dengan ukuran kegiatan.
- d. Membuat susunan kronologis jadwal kegiatan.
- e. Membuat anggaran dan alokasi sumber daya.
- f. Membuat rancangan pengembangan prosedur dalam strandar.
- g. Menetapkan dan mengintervensi kebijakan.
- h. Berangkat dari visi, dan misi, madrasah bersama-sama dengan unsure lainnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang.

Perencanaan program madrasah harus mencakup indikator atau target yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan kualitas pendidikan. Program madrasah yang disusun bersama-sama antara madrasah, orang tua dan masyarakat ini, sifatnya berbeda satu madrasah dengan madrasah lainnya, sesuai dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus dalam aplikasi manajemen pendidikan ini adalah efektivitas pembelajaran, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah-langkah untuk penyampaiannya di dalam proses pembelajaran.

Bentuk perencanaan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura terdiri dari:

a. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Daya

Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan. Gunanya untuk:

- 1) Memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk efektivitas pembelajaran.
- 2) Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya;
 - a) Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
 - b) Pertanggung jawaban; madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung jawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu madrasah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap

pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan efektivitas pembelajaran.

b. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Dana.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tersebut menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada *output* pembelajaran. Oleh karena itu dalam pelaksanaan konsep manajemen, madrasah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian efektivitas pembelajaran. Hal ini sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program madrasah, oleh karena itu madrasah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu; mampu mengidentifikasi perubahan pokok di madrasah dalam

periode satu tahun dan keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus dilaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

Perencanaan dalam pengaturan sumber dana tertuang dalam rancangan anggaran pendapatan dan biaya madrasah (RAPBM). Berdasarkan studi dokumen di lokasi penelitian, adapun pembiayaan madrasah pada tahun pembelajaran 2008/2009,⁹ bersumber dari sumbangan pelaksanaan pendidikan (SPP) siswa dan dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk dana Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA). Pembiayaan yang bersumber baik dari sumbangan pelaksanaan pendidikan (SPP) siswa maupun dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk dana Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) dan bantuan langsung "*block grant*", tergantung dari jumlah siswa dan besarnya SPP yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara madrasah dan

⁹ Studi dokumen, *Laporan Bulanan Juni 2008 Tahun Pelajaran 2008/2009*.

orang tua siswa. Dari keempat sumber tersebut, pembiayaan yang dialokasikan dan tertuang dalam rancangan anggaran pendapatan dan biaya madrasah (RAPBM) setiap tahunnya RP.400.900.000, hal ini sangat menunjang pelaksanaan manajemen pendidikan. Tidak ada pembiayaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pemerintah Kabupaten Langkat.

Sarana prasarana dilihat dari kondisi fisik madrasah dan lingkungan madrasah cukup kondusif untuk melaksanakan manajemen pendidikan. Masih ada kekurangan ruang perpustakaan dan sarana pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (Pakem) berupa alat peraga dan buku paket serta buku penunjang bagi siswa.

c. Perencanaan dalam Pengembangan Kurikulum

Sesuai dengan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum, baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, berkarakter dan memiliki kematangan emosional.

Ada tiga hal yang diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- 1) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- 2) Mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di madrasah.

Untuk melihat pencapaian efektivitas pembelajaran, siswa harus dinilai melalui proses *test* yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologis lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai siswa dan kepada madrasah, mengenai performan madrasah sehubungan dengan proses pendidikan untuk efektivitas pembelajaran.

d. Perencanaan dalam Pembinaan Personil Madrasah.

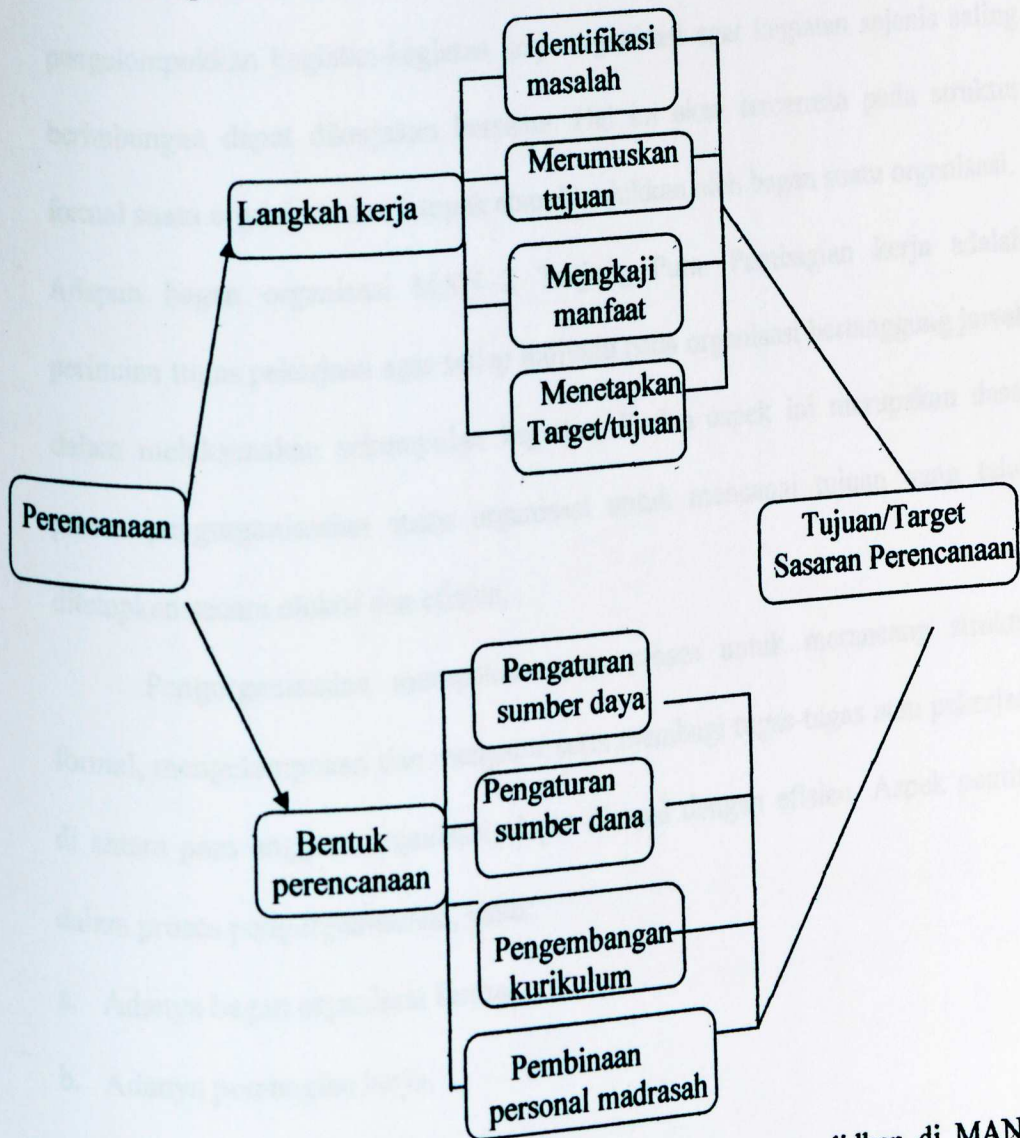
Madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Untuk itu birokrasi di luar madrasah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung.

Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

Dalam rangka merencanakan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura, maka perlu partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, madrasah melakukan tahapan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- 3) Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu. Langkah-langkah perencanaan

manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Aplikasi fungsi perencanaan dalam manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura.

2. Aplikasi Fungsi Pengorganisasian Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang

melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Adapun bagan organisasi MAN 2 Tanjung Pura. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, dapat dicapai dengan efisien. Aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- a. Adanya bagan organisasi formal.
- b. Adanya pembagian kerja.
- c. Membuat departementalisasi.
- d. Membuat kejelasan rantai perintah atau kesatuan perintah.
- e. Membuat kejelasan tingkat-tingkat hirarki manajemen.
- f. Melancarkan saluran komunikasi.

Aplikasi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Adanya bagan organisasi formal.
- b. Adanya pembagian kerja.
- c. Membuat departementalisasi.
- d. Membuat kejelasan rantai perintah atau kesatuan perintah.
- e. Membuat kejelasan tingkat-tingkat hirarki manajemen.
- f. Melancarkan saluran komunikasi.

Aplikasi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan pada MAN 2

Tanjung Pura terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Membuat pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu.
- c. Mengembangkan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi konflik.

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Para pegawai dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan MAN 2 Tanjung Pura dalam melakukan pengarahan yaitu:

- a. Senantiasa berorientasi pada tujuan.
- b. Mengingatnkan pentingnya keharmonisan kerja dengan tujuan.
- c. Mengingatnkan pentingnya kesatuan komando.

Pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar pegawai bersedia untuk bekerja sebaik mungkin dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Cara-cara pengarahan pengorganisasian dalam manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura yaitu:

- a. Melakukan orientasi. Yaitu cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu, supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- b. Melakukan perintah. Merupakan permintaan dari kepala madrasah kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Membuat delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini kepala madrasah melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Aplikasi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura dapat divisualisasikan melalui skema berikut:



Gambar 2: Aplikasi fungsi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura.

3. Aplikasi Fungsi Penggerakan Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura

Fungsi penggerakan yaitu adanya penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah, memungkinkan organisasi madrasah berjalan berdasarkan perencanaan yang ditetapkan. Dengan demikian penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah, penting dalam manajemen. Pimpinan madrasah yang mampu menggerakan bawahannya tentu mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, memberi motivasi adalah usaha untuk membangkitkan, usaha membangkitkan. Berdasarkan pemberian motivasi tersebut, diharapkan dalam manajerialnya pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya.

Aplikasi fungsi penggerakan pada MAN 2 Tanjung Pura, belum sepenuhnya bersifat dari atas ke bawah. Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang direncanakan. Hal ini disebabkan karena konsep dan tujuan manajemen pendidikan belum dipahami secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari kurangnya komunikasi dan koordinasi di antara pelaku kebijakan. Selain itu disebabkan juga karena kurang diberdayakannya kepala madrasah, guru, anggota komite madrasah dan tokoh masyarakat serta tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan kepada kepala madrasah selaku aktor utama kebijakan dan juga kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan

menyenangkan (Pakem), serta masih kurangnya keberanian dan kreativitas baik dari kepala madrasah maupun guru.¹⁰ Transparansi atau keterbukaan manajemen madrasah, terutama manajemen keuangan belum sepenuhnya direalisasikan oleh kepala madrasah, sehingga menjadi penghambat dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat.¹¹

Transparansi sesungguhnya dapat mengurangi friksi antara kepala madrasah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala madrasah sendiri. Adanya "pembatasan" penggunaan dana *block grant* merupakan permasalahan yang cukup penting dan perlu diaplikasikan pada madrasah ini.

Jika beberapa indikator hasil penelitian seperti adanya pembelajaran yang lebih mengedepankan *joyful learning*, peningkatan partisipasi masyarakat, dan dilaksanakannya manajemen yang transparan, sebagai indikator untuk menilai keberhasilan aplikasi manajemen pendidikan, maka pelaksanaannya belum dapat dikatakan efektif, sebab model manajemen dan pembelajaran masih cenderung konvensional.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan wali murid dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak

¹⁰ Hasil Wawancara dengan kepala madrasah, 26 Juli 2008.

¹¹ Hasil wawancara dengan perwakilan guru, 27 Juli 2008.

belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana madrasah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, sejauh pengamatan peneliti, baru disebagian kecil dari unsur madrasah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal. Belum optimalnya partisipasi masyarakat disebabkan karena rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri. Selain itu jaringan kerjasama yang dilakukan pihak madrasah masih terbatas hanya dengan instansi pemerintah dalam hal ini adalah Departemen Agama dan dengan orang tua murid sebagai anggota komite madrasah. Kerjasama dengan pihak swasta/pengusaha baik untuk meningkatkan dana maupun untuk pelaksanaan proses pembelajaran belum dilaksanakan oleh madrasah.¹²

Dalam fungsi pergerakan, madrasah bekerja dalam koridor-koridor tertentu, antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.
- b. Pertanggungjawaban, madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan /tuntutan orang tua/

¹² Hasil Wawancara dengan kepala madrasah, 24 Juli 2008.

masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu madrasah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu.

- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya.
- d. Personil madrasah; madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah.
- e. Konsekuensi logis dari itu, madrasah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai

dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*)

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi ke pusat unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya madrasah yang dikelola secara efektif yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama madrasah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Pendanaan, walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi

lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada madrasah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada madrasah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh madrasah dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

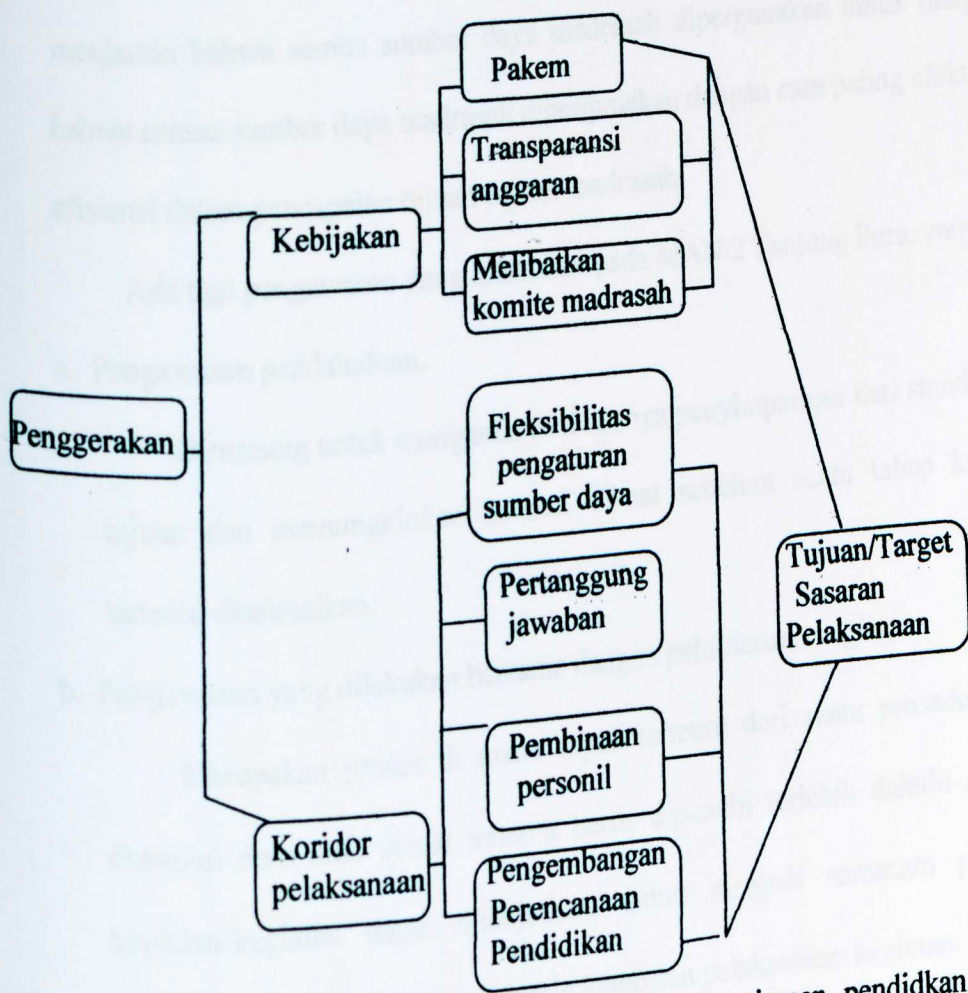
Pemberian kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, madrasah melakukan hal-hal:

- a. Membuat pengembangan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah;
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu;
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Pelaksanaan fungsi pergerakan, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3: Aplikasi fungsi pergerakan dalam manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura.

4. Aplikasi Fungsi Pengawasan Pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan madrasah dapat tercapai. Fungsi pengawasan adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah.

Ada tiga pengawasan yang dilakukan pada MAN 2 Tanjung Pura, yaitu:

a. Pengawasan pendahuluan.

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "double check" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik.

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Beberapa tahap proses pengawasan yang dilakukan antara lain:

- a. Penetapan standar kegiatan.
- b. Penentuan pengukuran kegiatan.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
- d. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- e. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu.

Aspek-aspek yang dijadikan sasaran pengawasan adalah:

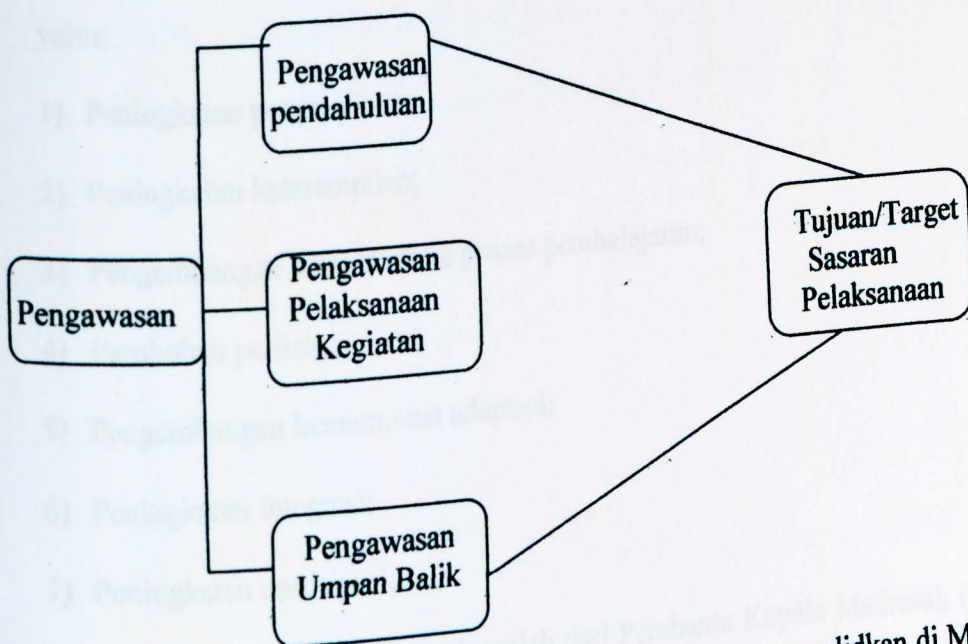
- a. Kesesuaian perencanaan dengan melihat perbandingan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan.
- b. Mengukur dan menetapkan penyimpangan-penyimpangan guna memberikan koreksi yang diperlukan.
- c. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan guna menjamin penggunaan seluruh sumber daya madrasah dipergunakan dengan efektif.

Pengawasan dilaksanakan oleh pimpinan madrasah yang terdiri dari Kepala Madrasah dan para Pembantu Kepala Madrasah.

Hasil-hasil pengawasan yang ditemukan bahwa;

- a. Aplikasi fungsi manajemen pendidikan belum berlangsung sebagaimana perencanaan yang diprogramkan;
- b. Setelah mengetahui hal yang dianggap menyimpang dari perencanaan, maka dilakukan perbaikan mengacu pada perencanaan manajemen pendidikan.

Aplikasi fungsi pengawasan dalam manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4: Aplikasi fungsi pengawasan dalam manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura.

5. Efektivitas Pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura.

Efektivitas pembelajaran adalah pencapaian tujuan berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap melalui proses pembelajaran. Aspek-aspek efektivitas pembelajaran yang dibahas dalam

penelitian ini meliputi efektivitas belajar siswa dan efektivitas mengajar guru.

Data tentang efektivitas pembelajaran, diperoleh melalui wawancara dengan pembantu kepala madrasah bidang kurikulum dan pembelajaran.

Efektivitas belajar siswa dilihat dari perbedaan antara harapan (*das sein*) dengan harapan (*das sollen*). Siswa dianggap mengalami pembelajaran efektif jika indikator efektivitas belajar terjadi pada dirinya dan sebaliknya. Adapun indikator yang dijadikan ukuran efektif atau tidaknya siswa dalam belajar, data yaitu;

- 1) Peningkatan pengetahuan;
- 2) Peningkatan keterampilan;
- 3) Pengembangan sikap melalui proses pembelajaran;
- 4) Perubahan perilaku;
- 5) Pengembangan kemampuan adaptasi;
- 6) Peningkatan integrasi;
- 7) Peningkatan partisipasi;

Berdasarkan data yang diperoleh dari Pembantu Kepala Madrasah (PKM) bidang kurikulum dan pengajaran,¹³ bahwa; peningkatan pengetahuan, keterampilan, pengembangan sikap melalui proses pembelajaran, peningkatan integrasi, peningkatan partisipasi para siswa, diukur melalui ujian tengah semester dan ujian semester. Hasil yang diperoleh bahwa rata-rata siswa kelas X sampai

¹³ Hasil wawancara dengan pembantu kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran, 24 Juli 2008.

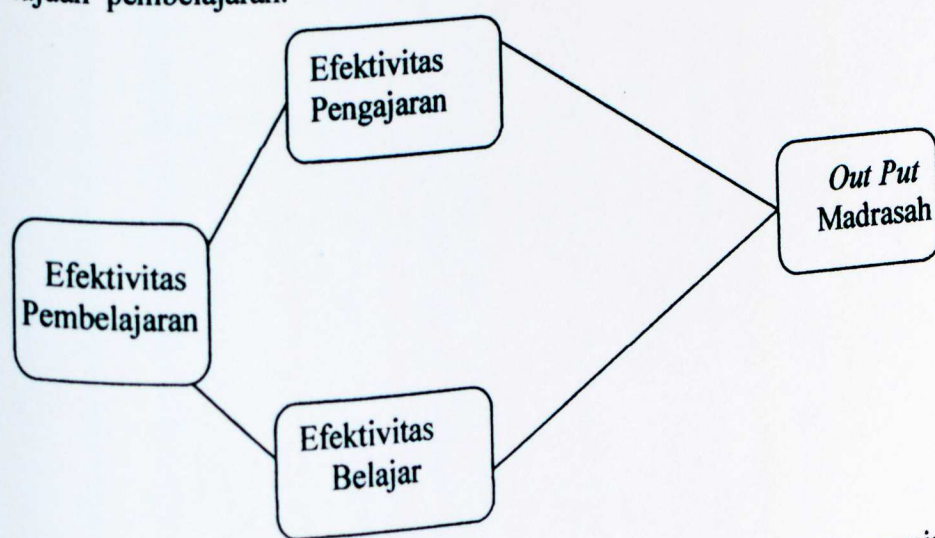
XII dapat memiliki kompetensi dasar (KD) sesuai silabus pada tiap-tiap mata pelajaran. Dengan demikian, aktivitas belajar siswa telah efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Sedangkan efektivitas pengajaran guru, dilihat dari realisasi dari indikator sebagai berikut;

- 1) Menunjukkan penghargaan kepada peserta didik
- 2) Memiliki hubungan baik dengan peserta didik
- 3) Memperhatikan peserta didik secara tulus
- 4) Menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar
- 5) Mampu menumbuhkan kerja sama dalam dan antar kelompok peserta didik
- 6) Mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran
- 7) menghargai hak peserta didik untuk berbicara dalam setiap diskusi
- 8) Meningkatkan perhatian peserta didik pada pelajaran
- 9) Memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik
- 10) Memberikan umpan balik yang positif terhadap respons peserta didik
- 11) Memberikan respons yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban belajar
- 12) Menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif
- 13) Merencanakan pengembangan strategi pengajaran yang relevan.

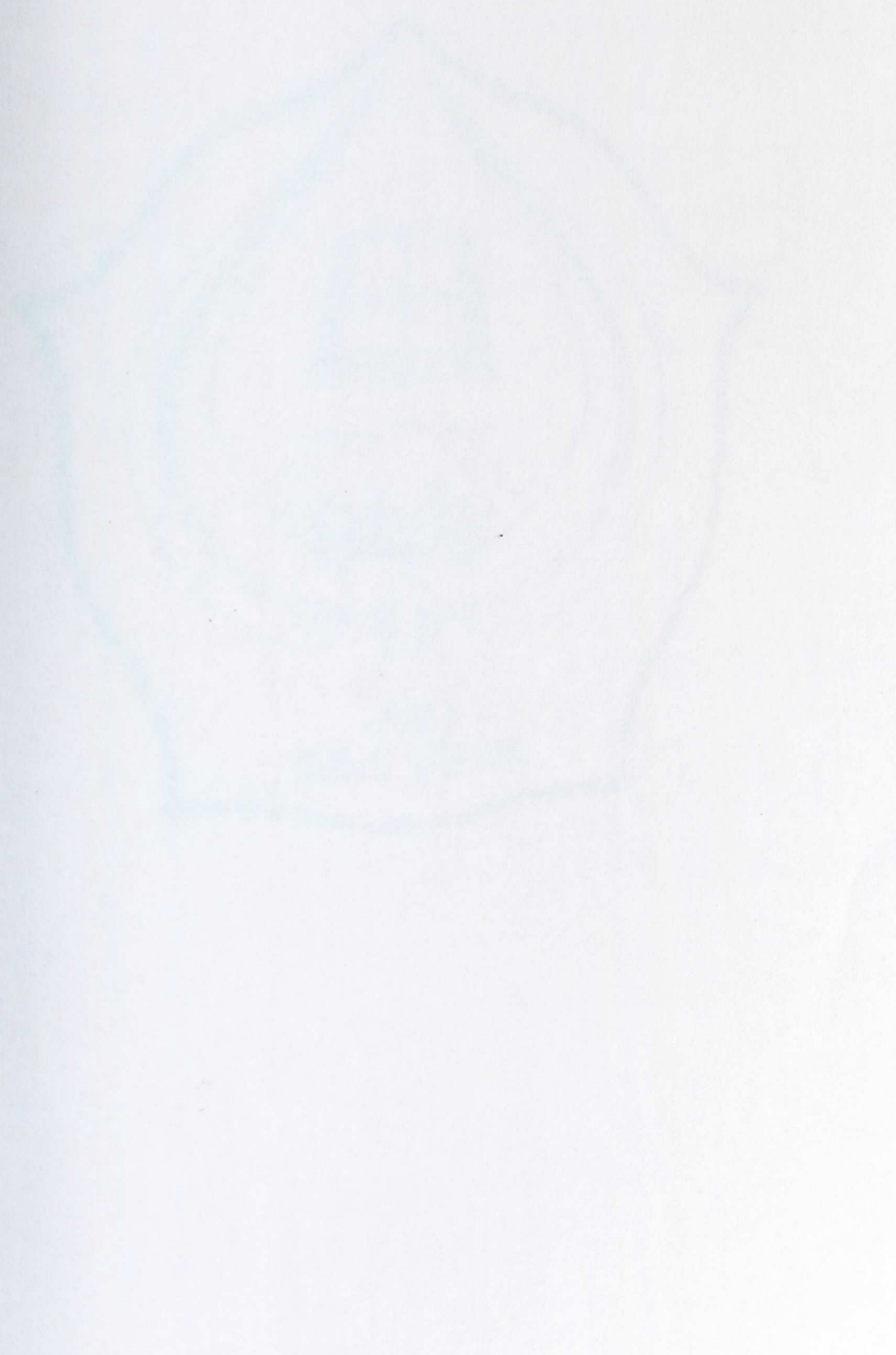
Berdasarkan data yang diperoleh dari Pembantu Kepala Madrasah (PKM)

bidang kurikulum dan pengajaran,¹⁴ bahwa; menunjukkan penghargaan kepada siswa, memiliki hubungan baik dengan peserta didik, memperhatikan peserta didik secara tulus, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menumbuhkan kerja sama dalam dan antar kelompok siswa, mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran, menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi, meningkatkan perhatian siswa pada pelajaran, memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa, memberikan umpan balik yang positif terhadap respons siswa, memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban belajar, menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, merencanakan pengembangan strategi pengajaran yang relevan. Dilaksanakan sebagian besar dari guru di MAN 2 Tanjung Pura. Dengan demikian, pengajaran guru telah efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran.



¹⁴ Hasil wawancara dengan pembantu kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran, 24 Juli 2008.

Gambar 5: Efektivitas Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Perencanaan dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilakukan melalui adanya langkah kerja, yaitu; identifikasi masalah, perumusan tujuan, mengkaji manfaat dan menetapkan target.
2. Pengorganisasian dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilaksanakan dengan pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.
3. Penggerakan dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilaksanakan dengan membuat kebijakan tentang Pakem, transparansi anggaran, melibatkan komite madrasah. Kebijakan sesuai dengan koridor yang dibuat yaitu Fleksibilitas pengaturan sumber daya, pertanggung jawaban, pembinaan personil dan pengembangan perencanaan pendidikan untuk mencapai visi dan misi madrasah.
4. Pengawasan dalam aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, meliputi tiga tahapan pengawasan, yaitu; pengawasan pendahuluan untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan

memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan, merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan, untuk menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan umpan balik untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

5. Efektivitas pembelajaran sebagai signifikansi aplikasi manajemen pendidikan pada MAN 2 Tanjung Pura, dilihat dari efektifnya aktivitas belajar siswa dalam mencapai kompetensi dasar (KD) mata pelajaran dan aktivitas pengajaran yang dilaksanakan guru. Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura, telah berlangsung efektif.

B. Saran-saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Perlu dilakukan pelatihan terhadap seluruh warga madrasah (kepala madrasah, guru, ketua komite madrasah dan tokoh masyarakat lainnya), materi pelatihan kepemimpinan transformasional dan materi mengenai ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional perlu dimasukkan dalam program pelatihan, karena hal tersebut sangat diperlukan untuk suksesnya pelaksanaan manajemen pendidikan.
2. Sebagai dukungan dan untuk aplikasi manajemen pendidikan untuk tercapainya efektivitas pembelajaran, pemerintah (Departemen Agama) perlu melakukan perencanaan pengembangan kemampuan manajemen unsur

- pendidikan. Selain itu perlu juga memberi kesempatan yang luas dan mengalokasikan dana bagi peningkatan dan pengembangan kemampuan guru dan kepala madrasah.
3. Untuk mengatasi kekurangan sarana prasarana berupa alat peraga, guru dapat memanfaatkan barang bekas seperti koran dan lain-lain serta dapat memanfaatkan alam dan sumberdaya yang ada sebagai sumber belajar.
 4. Konsep Pendidikan Aktif Kreatif dan Menyenangkan (Pakem), perlu segera mendapat sambutan melalui pelatihan-pelatihan, melalui pertemuan-pertemuan di Kelompok Kerja Guru Madrasah (KKGM), dan upaya lainnya, selain itu pengembangan Pakem perlu diperkaya dengan memasukkan ide-ide yang ada dalam upaya peningkatan program madrasah berdasarkan "pengalaman sehari-hari" dan dalam upaya program peningkatan mutu pendidikan.
 5. Untuk menghindari menurunnya motivasi mengajar dan belajar guru yang selama ini telah tumbuh, maka kesejahteraan bagi guru harus ditambah dan juga perlu diadakan semacam lomba atau festival antar madrasah tentang Pakem, di samping perlunya memberi motivasi dan penghargaan pada kegiatan-kegiatan yang berhasil.
 6. Mengaktifkan fungsi komite madrasah guna meningkatkan partisipasi masyarakat, selain itu transparansi, akuntabilitas dan demokratisasi dalam pengambilan keputusan, melibatkan secara langsung masyarakat sebagai target group, serta mendesentralisasikan kewenangan dan pengambilan keputusan pada tingkat terendah juga dapat dijadikan upaya dalam

meningkatkan dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat.

7. Agar kebijakan lebih terimplementasi dengan efektif dan sukses, beberapa faktor penghambat dan pendukung yang teridentifikasi dalam penelitian ini hendaknya dapat diperhatikan oleh para pelaku kebijakan, selain itu informasi mengenai kendala, keberhasilan dan manfaat dari kegiatan rintisan ini perlu terus disebarluaskan.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Ditujukan kepada Kepala Madrasah

- a. Bagaimana pelaksanaan perencanaan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?.
- b. Bagaimana pelaksanaan fungsi penggerakan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat.
- c. Bagaimana pelaksanaan fungsi pengawasan dalam mengaplikasikan manajemen pendidikan di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?.
- d. Bagaimana signifikansi aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?.
- e. Apa saja faktor pendukung dan penghambat aplikasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat?.

2. Ditujukan kepada Tata Usaha

- a. Apakah tata usaha madrasah diikutsertakan dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah?
- b. Apa permasalahan yang dihadapi tata usaha dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah?

3. Ditujukan kepada Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan

- a. Apakah Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan diikutsertakan dalam perencanaan, penggerakan dan pengawasan program kerja madrasah?
- b. Apa permasalahan yang dihadapi Pembantu Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pendidikan dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah

4. Ditujukan kepada Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan
 - a. Apakah Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan diikutsertakan dalam perencanaan, pergerakan dan pengawasan program kerja madrasah?
 - b. Apa permasalahan yang dihadapi Pembantu Kepala Madrasah bidang administrasi dan keuangan dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah
6. Ditujukan kepada guru
 - a. Apakah para guru diikutsertakan dalam perencanaan, pergerakan dan pengawasan program kerja madrasah?
 - b. Apa permasalahan yang dihadapi para guru dalam melaksanakan tugas aplikasi manajemen pendidikan madrasah
7. Ditujukan kepada siswa
 - a. Apakah madrasah ini memiliki sarana dan fasilitas untuk pengembangan minat dan bakat siswa?
 - b. Apakah siswa memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui program yang dicanangkan madrasah?

PEDOMAN OBSERVASI

Sasaran pengamatan antara lain meliputi:

1. Proses belajar mengajar di dalam kelas
2. Proses pengambilan keputusan
3. Rapat-rapat dewan guru
4. Rapat-rapat pengurus komite madrasah
5. Sosialisasi dan pengelolaan program madrasah
6. Proses pengelolaan kelembagaan.

PEDOMAN STUDI DOKUMEN

Data yang dicari adalah: Hasil-hasil rapat madrasah, hasil belajar siswa, kondisi sarana prasarana.



DEPARTEMEN AGAMA

MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 TANJUNG PURA

Jl. T. Amir Hamzah - Telp. 8960094
TANJUNG PURA - LANGKAT 20853

SURAT KETERANGAN

Nomor : 02.02/PP.00.1/086/2009

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura, dengan ini menerangkan bahwa:

N a m a : HUSAINI
Nim : 05 PEDI 873
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pasca Sarjana IAIN S.U
Program Studi : Pendidikan Islam

Benar nama tersebut diatas telah mengadakan penelitian dan penyebaran angket pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Pura. Guna persyaratan penulisan tesis dan memperoleh gelar Megister Of Art (M.A) pada Program pascasarjana IAIN Sumatera Utara, dengan judul tesis "APLIKASI FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PEMBELAJARAN PADA MAN 2 TANJUNG PURA KABUPATEN LANGKAT".

Demikianlah Surat Keterangan ini kami berikan kepada bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tanjung pura, 20 Pebruari 2009

Kepala MAN 2 Tanjung pura,

SUGIONO, S.Ag

NIP. 19710121 199707 31 001

