

## IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan)

Fathul Maujud

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Mataram  
e-mail: fathulmaujud@uinmataram.ac.id

**Abstrak:** Keberhasilan lembaga pendidikan Islam (madrasah) dalam menyelenggarakan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara profesional. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram. Untuk mendapatkan data, teknik yang digunakan yaitu observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data yang diperoleh analisis dengan model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Kesimpulan penelitian ini, bahwa dalam pengelolaan MI Islahul Muta'allim mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen antara lain fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Fungsi perencanaan dimulai dengan mekanisme penentuan arah dan tujuan yang hendak dicapai dengan melibatkan ketua yayasan, kepala sekolah, guru, dan komite. Fungsi pengorganisasian dilakukan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada seluruh civitas madrasah melalui rapat pembagian tugas sebelum tahun ajaran baru dilaksanakan. Fungsi pengawasan dilakukan dengan mengontrol kuantitas dan kualitas kerja personil melalui supervisi kelas, rapat kerja guru dan kepala madrasah, serta audit penggunaan anggaran dilakukan melalui rapat bersama komite madrasah.

**Kata Kunci:** fungsi manajemen, pengelolaan madrasah

**Title:** *The Implementation of Management Functions at Islamic Education Institutions (Case Study of Islahul Muta'allim Islamic Elementary School [MI] Management of Pagutan)*

**Author:** Fathul Maujud

**Abstract:** *The objectives of this research are to describe and analyze the implementation of management functions in the management of Islahul Muta'allim Islamic Elementary School of Pagutan in Mataram city. To find the data, researcher used the data collection techniques namely: participant observation, in-depth interviews, and documentation. While for data analysis, researcher used data analysis techniques of interactive model developed by Miles and Huberman (1994). The conclusion of this research are; 1) Implementation of the planning function in the management of Islahul Muta'allim Islamic Elementary School is carried out with a mechanism of determination of the directions and objectives to be achieved by the school (madrasah), namely by determining the vision, mission and planned activities in the management of school (madrasah). The people involved in the planning of the school management program are the head of foundation, principal, teachers, and committees. 2) The implementation of the organizing function in the management of Islahul Muta'allim Islamic Elementary School is carried out with a mechanism of the distribution of jobs and responsibilities to the entire school civitas academica through the job sharing meeting for the all teachers and employees before the new school academic year is started. The facilities and equipments needed in the implementation of job are prepared by the school to support the school activities. Whereas for the determination of work methods and procedures, it is carried out based on the family system with the aim that all activities carried out are not neglected when there is a teacher who cannot fulfill the obligation for certain reasons. 3) The implementation of the supervisory function in the management of Islahul Muta'allim Islamic Elementary School is done by controlling the quantity and quality of personnel work, namely by conducting class supervision. For the investigation technique of the work relevance with school planning, it is done by discussing together to the problems which are considered heavy on the programs which have been undertaken and discussing problems through teacher and principal work meetings. While the budget use audit is carried out by prioritizing kinship carried out through joint meetings of school committee.*

**Keywords:** *management function, school management*

## Pendahuluan

Munculnya era reformasi dan otonomi daerah tentunya memberikan peluang sekaligus tantangan nyata bagi lembaga pendidikan untuk melakukan pengembangan secara komprehensif. Menurut Baharuddin<sup>1</sup>, lembaga-lembaga pendidikan Islam pada era sebelumnya khususnya pada era orde baru, secara kebijakan politik memang seperti tidak ada kesempatan untuk melakukan pengembangan secara signifikan. Hadirnya era reformasi dan otonomi daerah di mana pemerintah pusat dan daerah berupaya memperlakukan hak yang sama kepada lembaga pendidikan negeri dan swasta, maka hal ini merupakan kesempatan emas khususnya bagi lembaga pendidikan Islam untuk melakukan pengembangan dalam berbagai komponen secara kekomprehensif dan totalitas.

Mengingat era otonomi daerah seperti sekarang ini maupun munculnya sistem pengelolaan madrasah yang mengacu pada strategi Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah (MBS) nampaknya memberikan ruang gerak yang lebih leluasa terhadap upaya perbaikan mutu lembaga pendidikan Islam ke depan. Apalagi lembaga pendidikan Islam sebagian besar selama ini berstatus swasta.

Menurut Nurkolis sebagaimana dikutip oleh Zainuddin<sup>2</sup> bahwa dalam upaya reformasi pendidikan terdapat model yang ditawarkan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah kontrak, dan sistem voucher. Dari ketiga tawaran tersebut, MBS merupakan isu penting dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan Islam (madrasah) menuju lembaga pendidikan yang memiliki daya saing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya baik yang berstatus negeri maupun swasta.

Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah (MBS/M) merupakan bentuk alternatif sekolah/madrasah dalam melakukan program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai dengan otonomi yang luas di tingkat sekolah/madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan nasional. Sekolah/madrasah diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah/madrasah dengan mengakomodasi seluruh kebutuhan masyarakat setempat.

Dengan diakomodirnya kebutuhan masyarakat oleh sekolah/madrasah, maka masyarakat juga dituntut untuk memahami pendidikan, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan ini dikenal

---

<sup>1</sup> Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif* (Malang : UIN Maliki Press, 2011), h. 3.

<sup>2</sup> M. Zainuddin, *Reformasi Pendidikan; Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 32.

dengan istilah Manajemen Berbasis Masyarakat (*Community Based Management*) atau Sekolah Berbasis Masyarakat (*School Based Management*).<sup>3</sup>

Keberhasilan lembaga pendidikan Islam (madrasah) dalam menyelenggarakan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara profesional. Manajemen pendidikan merupakan serangkaian bentuk kerjasama personalia pendidikan dengan seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan yang telah disusun bersama. Hakikat manajemen pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilihat dari implementasi fungsi-fungsinya yang diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Dengan demikian, maka setiap madrasah dituntut untuk menyusun, melaksanakan, dan memonitor serta mengevaluasi rencana pengembangan madrasah ke depan, guna memenuhi standar nasional pendidikan tersebut untuk selanjutnya berusaha meningkatkan kualitasnya ke standar yang lebih tinggi. Upaya tersebut tentunya sangat didukung oleh kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah selaku *top manager* pada lembaga pendidikan tersebut. Kompetensi manajerial dimaksud antara lain menyangkut kemampuan dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program madrasah.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang telah berdiri sejak 1963, Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Karang Genteng Kota Mataram berupaya untuk mengembangkan dan merealisasikan visi, misi, dan tujuannya dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun barang. Dalam hal implementasi fungsi perencanaan dalam manajemen, Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim telah menyusun strategi pencapaian visi, misi, dan tujuannya yaitu dengan menyusun rencana dan program kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Di samping itu, madrasah ini telah melakukan peremajaan pengurus pada tahun 2016 sebagai bentuk komitmennya terhadap keberlangsungan lembaga yang lebih dinamis dan terbuka. Peremajaan organisasi yang ditandai dengan pergantian pengurus memberikan indikasi bahwa madrasah ini memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen yaitu pengorganisasian, *organizing* merupakan fungsi manajemen yang memberikan keleluasaan bagi lembaga untuk memilih dan menentukan orang-orang terbaik dalam menduduki jabatan. Secara fungsional Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim dapat menentukan fungsi, hubungan dan struktur yang terdapat dalam organisasi untuk memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana madrasah.

Artikel ini mendeskripsikan dan menganalisis implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram. Secara

---

<sup>3</sup> Imam Tholkhah dkk, *Membuka Jendela Pendidikan; Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 186.

teoritis temuan artikel ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan madrasah, sehingga dapat dijadikan sebagai konsep dan langkah alternatif dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Dan secara praktis, dapat dijadikan sebagai model dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Mataram.

## **Kajian Teoritik**

### **Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut Mulyono,<sup>4</sup> dalam proses implementasinya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry,<sup>5</sup> terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Kombinasi A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Kombinasi B terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*) dan pengawasan. Kombinasi C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, member pengarahan (*directing*) dan pengawasan. Kombinasi D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. Kombinasi E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi. Dari kelima kombinasi tersebut dapat disaring menjadi tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

### **Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan**

Perencanaan adalah proses kegiatan yang rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup> Sedangkan perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan.<sup>7</sup>

Makna perencanaan yang digambarkan di atas mengandung arti; *pertama*, manajer/pimpinan memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan.

---

<sup>4</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), h. 22.

<sup>5</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Alih bahasa oleh J. Smith. D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h.15.

<sup>6</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, h. 25.

<sup>7</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 101.

*Kedua*, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. *Ketiga*, di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk organisasi dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Jejen<sup>8</sup>, dalam perencanaan harus ditentukan delapan aspek, yaitu program kerja, tujuan dan manfaat program, biaya program, waktu, penanggungjawab, pelaksana, mitra, dan asaran (tentu berdasarkan kesepakatan tim kerja yang meliputi unsur pimpinan sebuah lembaga).

Demikian sebuah perencanaan yang ideal, dan memang harus disusun secara sistematis dan berdasarkan pada fakta dan data secara kongkrit untuk memastikan apa yang direncanakan betul-betul dapat mengena sasaran lembaga. Sehingga kebutuhan perbaikan lembaga dan pengembangannya dapat diakomodir secara jelas oleh para pelaku dalam bentuk rencana yang komprehensif berdasarkan kebutuhan lembaga.

### **Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan**

Mengorganisasikan (*organizing*) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.<sup>9</sup>

Menurut Hikmat<sup>10</sup>, dalam menjalankan tugas pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu:

1. Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.
2. Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.
3. Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
4. Menentukan metode kerja dan prosedurnya.
5. Memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf.

Pengorganisasian pada hakekatnya merupakan langkah untuk menentukan “siapa melakukan apa” harus jelas dalam sebuah organisasi. Kejelasan tugas individu atau kelompok akan melahirkan tanggungjawab. Seorang pemimpin harus memberikan tugas kepada orang-orang yang tepat, sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya, sehingga pekerjaan itu berjalan atau selesai sesuai mutu yang diharapkan.

---

<sup>8</sup> Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 3.

<sup>9</sup> KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), h. 22.

<sup>10</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h. 119.

Mutu kegiatan sangat dipengaruhi oleh mutu pelaksanaannya. Pelaksanaan kegiatan yang tidak kompeten dan bersikap sembrono dalam bekerja akan berakibat fatal, terutama yang menyangkut keuangan seperti kekurangan pembayaran honor untuk guru. Klasifikasi program kerja dibutuhkan untuk menentukan skala prioritas. Misalnya, program mana yang mendesak dilaksanakan dan program mana yang bisa ditunda.

Dengan demikian, terdapat bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang, kesemuanya memerlukan koordinasi dari seorang pemimpin. Koordinasi yang baik akan menghindarkan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personal dapat bekerja sama menuju satu arah yaitu tujuan organisasi/lembaga.

### **Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan**

*Controlling* atau pengawasan dan pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupaya mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Pengawasan yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal.<sup>11</sup>

Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan terhadap kinerja bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara demikian diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja.

Tidak ada pekerjaan yang sempurna, selalu ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Personil lembaga mengalami titik jenuh dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya. Cara personil lembaga dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternalnya. Sistem pengawasan harus dibuat sebaik mungkin dan komprehensif. Pemimpin harus memberikan *warning* kepada bawahan terhadap situasi kerja yang tidak sesuai dengan yang telah direncanakan.

Fungsi pengawasan yang baik yaitu memastikan bahwa sebuah pekerjaan dapat diselamatkan dari kegagalan, sebelum hal tersebut benar-benar terjadi maka pimpinan harus memastikannya lewat pengawasan yang ketat. Dengannya, pimpinan dapat mengukur ketercapaian suatu program baik dari sisi kuantitas pencapaiannya maupun kualitasnya.

Tugas pimpinan sebagai pengawas dapat dilakukan secara operasional oleh kepala madrasah atau wakil kepala madrasah. Secara keseluruhan data-data yang diperoleh diaudit sehingga memudahkan proses penyelesaian masalah yang ditemukan di lapangan sesuai

---

<sup>11</sup> KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 38.

dengan data yang ada. Pengawasan dilakukan secara terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan organisasi secara konsekuen dan berkelanjutan.

### **Eksistensi dan Orientasi Pendidikan Madrasah**

Pendidikan Islam di Indonesia sebagai sub-sistem pendidikan nasional, pada hakikatnya bertujuan untuk berpartisipasi dalam membangun kualitas bangsa dalam segala aspeknya, terutama sekali dalam hal peningkatan moral. Namun dalam proses penyelenggaraannya, pendidikan Islam telah diatur oleh pemerintah melalui jalur formal, non-formal dan informal.<sup>12</sup>

Pada akhir dekade 1980-an pengintegrasian madrasah ke dalam sistem pendidikan nasional menemukan mementumnya yakni ketika pemerintah mengesahkan UU No. 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN). Implikasi penting UUSPN terhadap pendidikan madrasah dapat diamati pada kurikulum dan semua jenjang madrasah, mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah hingga Madrasah Aliyah. Secara umum penjenjangan tersebut paralel dengan penjenjangan pada pendidikan sekolah mulai dari SD, SMP hingga SMA. Kurikulum madrasah juga sama dengan sekolah, dengan pengecualian mata pelajaran agama yang lebih banyak.<sup>13</sup>

Eksistensi madrasah seperti yang dinyatakan oleh H.A. Malik Fadjar, untuk memenuhi tiga tuntutan minimal dalam peningkatan kualitasnya, yaitu :

1. Bagaimana menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membina roh atau praktik hidup ke-Islam-an.
2. Bagaimana memperkokoh keberadaan madrasah sehingga sederajat dengan sistem sekolah.
3. Bagaimana madrasah mampu merespon tuntutan masa depan guna mengantisipasi perkembangan ipteks dan era globalisasi.<sup>14</sup>

Peningkatan mutu pendidikan di madrasah merupakan sasaran utama dari seluruh proses yang dilaksanakan institusi tersebut secara berkelanjutan. Seringkali upaya peningkatan mutu pendidikan terhalang oleh kualitas pendidikan yang rendah, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM).

Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Muhaimin, bahwa rendahnya kualitas pendidikan Islam akan berdampak pada rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu berkompetisi di dunia global, dan sekaligus akan berdampak pula pada

---

<sup>12</sup>Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), h. v.

<sup>13</sup>Minnah El Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Al-Fabeta, 2012), h. 22.

<sup>14</sup>Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam* ( Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada, 2011), h. 116.

rendahnya produktivitas (termasuk di dalamnya produktivitas iptek) dan pendapatan para warga negaranya. Atas dasar itulah, maka keberadaan lembaga pendidikan Islam Indonesia sangat merindukan jaringan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang sudah mapan baik secara nasional maupun internasional.<sup>15</sup>

Dalam konteks pengelolaan, Baharuddin<sup>16</sup> menyatakan bahwa ketika otonomi pengelolaan pendidikan berada di tingkat sekolah/madrasah, maka peran lembaga pemerintah lebih kepada memberi pelayanan dan dukungan kepada sekolah/madrasah tersebut, sehingga proses pendidikan berjalan efektif dan efisien. Konsep inilah yang dapat menjadikan konsep Masyarakat Berbasis Sekolah (MBS).

Salah satu harapan umat Islam di Indonesia yang sering didengungkan oleh para pemimpin umat, baik menjelang kemerdekaan maupun setelah kemerdekaan adalah adanya lembaga pendidikan yang diharapkan mampu menyiapkan calon ulama atau dengan istilah lain menyiapkan anak didik yang dapat memadukan iptek dan imtak. Hal ini merupakan harapan utama masyarakat pada madrasah. Dan harapan ini kian mendapat peluang yang sangat besar, lebih-lebih dengan diundangkannya UU Sistem Pendidikan nasional No. 2 Tahun 1989, berikut Peraturan Pemerintah dan perundangan lainnya yang mengakui bahwa madrasah adalah sebagai sekolah umum yang bercirikan Islam. Dengan kata lain, madrasah mempersiapkan anak didiknya mampu dalam sains dan teknologi, tetapi tetap dengan identitas keislaman.<sup>17</sup>

Arah pendidikan Islam sebagaimana dinyatakan oleh Muhtarom<sup>18</sup> adalah menuju terbentuknya peserta didik yang mempunyai kognitif intelektual dan cerdas, dengan kecerdasannya ia dapat melakukan sesuatu yang baik menurut Islam untuk kemaslahatan hidup bersama. Hidup bersama dalam artian mengetahui dan menghargai adanya perbedaan serta saling menghargainya sebagai milik seluruh umat manusia dan bukan sebagai dasar untuk memecah belah umat manusia dan bukan sebagai dasar untuk memecah belah kehidupan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Mataram. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan alasan karena studi ini

---

<sup>15</sup>Muhaimin, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ madrasah* (Prenada Media Group, Jakarta. 2010), h. 20.

<sup>16</sup>Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang : UIN Maliki Press, 2010), h. 26.

<sup>17</sup>Minnah El Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai*, h. 28

<sup>18</sup>Muhtarom HM., *Pendidikan Islam Di Tengah Pergumulan Budaya Kontemporer*, Muntholi'ah dkk (ed), *Guru Besar Bicara; mengembangkan Keilmuan Pendidikan Islam* (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2010), h. 254.



dilakukan terhadap suatu kesatuan sistem yang padu dan memiliki pola, konsistensi dan sekuensi yang menonjol<sup>19</sup>. Pada dasarnya penelitian dengan desain studi kasus secara metode berangkat dari konsentrasi perhatian pada kasus yang terjadi, dengan catatan bahwa aktivitas tersebut tidak sekedar bersifat observasional, namun pada prinsipnya lebih bersifat reflektif (*interpretif*). Kemudian peneliti fokus untuk mengkaji berbagai kesan-kesan (*impressions*), dan melibatkan diri dalam upaya menghimpun ulang dan merekam data.

Data tentang implementasi fungsi manajemen dalam pengelolaan madrasah peneliti peroleh dari kepala madrasah, para wakil kepala, guru-guru, pengurus yayasan, komite madrasah dan masyarakat yang *expert* melalui, *pertama*, melakukan observasi dengan ikut berpartisipasi sebagai pengamat dalam berbagai kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh pihak madrasah, seperti yang dinyatakan oleh Faisol<sup>20</sup>. *Kedua*, wawancara mendalam, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang terkait dengan fokus penelitian, kemudian subjek penelitian diberikan kebebasan untuk memberikan jawaban. Namun demikian peneliti memberikan arahan dan motivasi dalam menyampaikan jawabannya. Wawancara dilakukan dengan informan (subjek penelitian) yang terseleksi, wawancara dilakukan secara formal dan berdasarkan kesepakatan terlebih dahulu, terutama wawancara dengan kepala madrasah, para guru, ketua komite, dan yayasan. *Ketiga*, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-manusia. Sumber ini terdiri atas dokumen dan rekaman<sup>21</sup>. Peneliti mencatat berbagai informasi tentang perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan dalam pengelolaan madrasah, dokumentasi dapat berupa dokumen RKM, foto-foto, dokumen profil, struktur organisasi, job deskripsi dan dokumen lainnya yang dianggap penting.

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman<sup>22</sup> yaitu: *pertama*, memusatkan perhatian pada kegiatan observasi, kegiatan observasi tidak hanya dilakukan terhadap kenyataan-kenyataan yang terlihat, tetapi juga terhadap yang didengar dan dirasakan. *Kedua*, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. *Ketiga*, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya<sup>23</sup>. *Ketiga*, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Dalam penelitian ini, pengecekan keabsahan data dilakukan dengan (a) Perpanjangan keikutsertaan peneliti agar memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan peneliti di

---

<sup>19</sup>Robert E. Stake, Dalam Norman K. Denzin dan Yvonnas S. Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan oleh Dariyatno dkk, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 300.

<sup>20</sup> Faisal, Sanapiah. *Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif*, (Surabaya : Badan Musyawarah Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (BMPPTSI) Wilayah VII Jawa Timur, 1998), h. 7.

<sup>21</sup> Dalam Syamsuddin AR, *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*, (Bandung: Diterbitkan atas Kerjasama Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dengan PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 108

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 79

<sup>23</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif- Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 249.

lapangan tentang fenomena-fenomena yang dilihat secara langsung, sehingga persepsi dan informasi tentang lokasi dan subyek penelitian akan lebih utuh; (b) Triangulasi<sup>24</sup> metode dan sumber, peneliti membandingkan data-data yang diperoleh di lapangan dengan berbagai metode yang ada dan melalui sumber yang berbeda-beda.

## **Pembahasan**

### **Implementasi Fungsi Perencanaan Dalam Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram.**

Sukses tidaknya sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas rencana awal (*planning*) yang dilakukan. Para personil lembaga pendidikan (kepala madrasah, para wakil, guru, dan pegawai) harus memahami ke mana, untuk apa dan langkah apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan (*planning*) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan lembaga pendidikan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan akan ditentukan oleh ketepatan dalam pemilihan strategi dan kemampuan memprediksi kebutuhan lembaga pendidikan di masa yang akan datang.

Berdasarkan pada temuan penelitian yang sudah disusun sebelumnya bahwa Mekanisme penentuan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan, yaitu dengan cara menentukan visi dan misi madrasah. Langkah yang dilakukan oleh madrasah dalam menjalankan fungsi manajemen terutama pada perencanaan sudah sangat strategis, penentuan visi dan misi madrasah merupakan bagian yang sangat penting untuk menjamin keberlangsungan lembaga tersebut ke depan. Visi dan misi merupakan muara dari seluruh aktivitas yang dilakukan oleh para pelaksana rencana baik yang bersifat akademik maupun non-akademik.

Kaitannya dengan pencapaian visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan, sebagaimana diuraikan dalam temuan penelitian bahwa kegiatan yang direncanakan dalam pengelolaan madrasah yaitu:

1. Pengelolaan program sarana dan prasarana pembelajaran.
2. Pengelolaan program keuangan dan pembiayaan pendidikan.
3. Pelaksanaan kegiatan evaluasi diri kinerja madrasah.
4. Pelaksanaan program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan madrasah.

Dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja dan hasil kerja yang optimal serta berdampak pada nilai-nilai yang agung, maka para pelaku harus memiliki visi dan misi, tujuan, sasaran, operasional yang dilandasi keyakinan dan etika kerja yang tinggi serta mengelolanya

---

<sup>24</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005), h. 121.

didukung dengan kepemimpinan dan manajemen yang baik. Penyusunan dan penentuan jenis kegiatan yang akan dilakukan dalam organisasi/lembaga pendidikan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut telah memiliki jenis kegiatan yang jelas dan terartah dan akan diimplementasikan berdasarkan pembagian tugas para pelaku dalam lembaga pendidikan tersebut.

Karena kegiatan yang dilakukan madrasah adalah memproses input, maka kegiatan pendidikan merupakan aktivitas hidup yang tak mengenal kata berhenti seiring dan sejalan dengan kehidupan manusia itu sendiri yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu, apa yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan merupakan usaha secara bersama antara seluruh sumber daya manusia yang dimiliki dalam menyusun jenis dan bentuk kegiatan yang akan dilakukan oleh madrasah selama satu tahun. Rencana kegiatan itulah yang dijadikan patokan dalam pengelolaan madrasah, dan dirincikan secara detail dalam pembagian tugas bagi seluruh personil madrasah.

Temuan lain dari penelitian ini adalah personal yang terlibat dalam perencanaan program pengelolaan madrasah adalah ketua yayasan, kepala madrasah, guru, dan komite. Temuan penelitian ini memiliki makna bahwa fungsi perencanaan diimplementasikan dengan melibatkan seluruh potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh madrasah. Perencanaan tidak hanya ditentukan oleh kepala madrasah, akan tetapi melalui proses pertimbangan terhadap segala masukan dan informasi yang diberikan oleh guru, komite dan ketua yayasan. Sehingga jenis kegiatan yang akan dilakukan merupakan hasil kesepakatan bersama melalui rapat internal.

Realitas perencanaan yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan ini merupakan upaya memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki, karena penyusunan program kerja akan lebih komprehensif jika dilakukan secara kolaboratif antara seluruh komponen madrasah. Pelibatan seluruh komponen madrasah dalam perencanaan dilakukan untuk memberikan ruang dan penggalan potensi yang dimiliki oleh personil madrasah.

Pergeseran peran sumber daya manusia menurut Yuniarsih<sup>25</sup> dapat dibedakan menjadi dua pendekatan, yaitu paradigma konvensional dan paradigma baru. Menurut paradigma lama/konvensional yang cenderung bersifat tradisional, peran manajemen sumber daya manusia terfokus pada urusan administrasi kepegawaian, yaitu menyangkut pekerjaan-pekerjaan operasional dalam menarik pegawai baru (rekrutmen), menyeleksi, memelihara, mengembangkan, menilai kinerja sampai memberhentikannya. Sedangkan menurut paradigma baru, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam organisasi, yaitu untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Peran baru ini antara

---

<sup>25</sup> Tjutju Yuniarsih, Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 66.

lain dapat dilakukan melalui pengawasan yang akuntabel, peningkatan dan pengembangan organisasi dengan menggunakan pendekatan manajemen proaktif untuk meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas organisasi.

Pemanfaatan sumber daya manusia (guru, yayasan, dan komite madrasah) dalam menentukan jenis kegiatan madrasah dan mengembangkannya merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kepedulian dan dedikasi mereka terhadap madrasah. Hal tersebut dilakukan untuk menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai bidang tugasnya secara efektif dan efisien menuju arah yang diinginkan madrasah. Dalam implementasinya, keberhasilan pimpinan untuk memberdayakan seluruh potensi sumber daya manusia disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Memimpin mampu mempengaruhi dan memunculkan semangat kerja seluruh personal madrasah, memberikan inspirasi kepada mereka agar mereka bisa menampilkan kinerja produktif dan bermutu.

Berdasarkan analisa di atas, kendati pimpinan telah berupaya mengimplementasikan fungsi perencanaan dalam pengelolaan madrasah secara sistematis, namun masih terdapat berbagai persoalan yang muncul terkait dengan kompetensi personil madrasah. Kompetensi di bidang perencanaan pendidikan belum dipahami secara baik, sehingga berdampak pada pencapaian target yang belum maksimal.

Pelibatan sumber daya manusia dalam aktivitas perencanaan program madrasah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam menjalankan fungsi manajemen secara profesional. Sumber daya manusia yang dimiliki madrasah merupakan aset yang sangat berharga dan vital, karena keberadaannya dalam madrasah tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Dengan demikian, maka personil madrasah harus mendapatkan pengetahuan praktis tentang manajemen, agar seluruh komponen dapat memahami dan memiliki skill dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen guna kemajuan madrasah.

Dengan demikian, berdasarkan pandangan secara teortik tersebut maka madrasah dan para pesonilnya harus mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan dan dinamika yang terjadi dalam dunia pendidikan dan manajemennya. Sumber daya manusia harus tetap berorientasi terhadap pencapaian visi dan misi madrasah, dan hendaknya seluruh aktivitas baik akademik maupun non-akademik harus diarahkan untuk pencapaian visi dan misi madrasah tersebut.

### **Implementasi Fungsi Pengorganisasian Dalam Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram.**

Kepala madrasah memegang otoritas yang menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Kedudukannya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijakan yang ditetapkan secara operasional oleh seluruh

bawahannya. Dalam mengimplementasikan fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan sebagaimana telah dipaparkan dalam temuan penelitian bahwa mekanisme pembagian tugas dan tanggung jawab kepada seluruh civitas madrasah dilakukan melalui rapat pembagian tugas bagi seluruh dewan guru sebelum tahun ajaran baru dilaksanakan. Pembagian tugas tersebut didasarkan atas profesionalitas guru dan berdasarkan tugas dan fungsi guru selaku pendidik.

Prinsip pembagian wewenang dan tanggungjawab memerlukan ketelitian agar tidak keliru dalam menempatkan pegawai/guru dalam jabatan dan wewenangnya yang besar. Untuk itu seorang pimpinan menurut Saefullah<sup>26</sup> dituntut untuk memiliki kecerdasan interaksional yang baik, artinya mampu bekerjasama dengan seluruh bidang yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan gaya kepemimpinan yang motivatif, seorang pimpinan memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja seluruh bawahannya.

Di samping itu, seorang pimpinan dituntut memiliki kecerdasan konseptual tentang bidang yang dipimpinnya. Dengan kecerdasan tersebut, ia dapat melahirkan konsep yang mengedepan, konstruktif, dan inovatif agar lembaga semakin maju dan berprestasi. Manajer/pimpinan yang profesional adalah manajer/pimpinan yang cerdas dalam menjalin hubungan dengan seluruh bagian/personil yang terdapat dalam lembaga. Dengan demikian seluruh komponen yang terdapat dalam lembaga pendidikan senantiasa dapat berjalan sebagai sebuah sistem yang terpadu. Kematangan konseptualnya pimpinan akan memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi oleh lembaga, serta rencana-rencana lembaga dan pelaksanaannya merupakan bagian yang integral dari seluruh tujuan lembaga.

Fungsi pengorganisasian yang telah dilakukan oleh pihak Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan merupakan langkah untuk membagi tugas dan tanggungjawab para personil (guru dan pegawai), sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi mereka masing-masing. Secara konseptual, mengorganisasikan (*organizing*) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.<sup>27</sup>

Terlaksananya fungsi pengorganisasian di Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan tersebut dikarenakan kesadaran berorganisasi yang baik, motivasi, dan nilai-nilai yang tertanam dalam diri personil lembaga. Karena bagaimanapun, nilai-nilai yang ada (budaya kerja) menjadi pendorong dan menjadi keyakinan yang kuat bagi seluruh personil lembaga dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

---

<sup>26</sup> KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung:Pustaka Setia, 2012), h. 45

<sup>27</sup> *Ibid.*, h. 22.

Sisi lain dari implementasi fungsi pengorganisasian yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan adalah penyediaan fasilitas dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas untuk menunjang kegiatan madrasah. Kemudian untuk penentuan metode kerja dan prosedurnya dilakukan berdasarkan sistem kekeluargaan dengan tujuan semua kegiatan yang dikerjakan tidak terbengkalai ketika ada salah seorang guru yang tidak bisa memenuhi kewajiban dengan alasan tertentu. Sistem kekeluargaan ini melalui kerja sama antar sesama guru hingga tugas-tugas yang diberikan oleh madrasah bisa terlaksana dengan baik.

Walaupun dalam penentuan metode kerja masih bersifat kekeluargaan, dalam pengorganisasiannya tetap berasaskan pembagian tugas dan tanggungjawab yang dikoordinasikan secara formal berdasarkan kecenderungan dan spesialisasi. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan dilakukan dengan profesional, tepat guna, efektif, dan efisien.

Realitas demikian, kalau dihubungkan dengan konsep pengorganisasian yang baik memang belum ideal, karena pengorganisasian secara ideal sebagaimana pandangan Hikmat<sup>28</sup>, bahwa dalam menjalankan tugas pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu; 1) menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. 2) mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur. 3) membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi. 4) menentukan metode kerja dan prosedurnya. 5) memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf.

Dengan demikian, terdapat bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang, kesemuanya memerlukan koordinasi dari seorang pemimpin. Koordinasi yang baik akan menghindarkan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personal dapat bekerja sama menuju satu arah yaitu tujuan organisasi/lembaga.

### **Implementasi Fungsi Pengawasan Dalam Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram.**

Pengawasan merupakan proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen, baik yang bersifat materil maupun nonmateril. Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pelaku rencana dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh madrasah (kepala madrasah) dalam pengelolaan madrasah terutama pada komponen akademik sebagaimana temuan penelitian sebelumnya adalah melakukan kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja organisasi yaitu dengan melakukan supervisi kelas.

---

<sup>28</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h. 119.

Supervisi dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru-guru secara rutin. Kegiatan supervisi kepada guru-guru dilakukan dengan harapan agar mereka mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala madrasah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru. Kegiatan supervisi dilakukan menggunakan lembar observasi yang sudah dibakukan, yakni Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG terdiri atas APKG 1 (untuk menilai Rencana Pembelajaran yang dibuat guru) dan APKG 2 (untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran) yang dilakukan guru.

Di samping itu, supervisi juga dilakukan oleh pengawas madrasah kepada kepala madrasah dan guru-guru untuk meningkatkan kinerja. Hal-hal yang diamati pengawas madrasah ketika melakukan kegiatan supervisi untuk memantau kinerja kepala madrasah, di antaranya administrasi sekolah, meliputi: a. Bidang Akademik, mencakup kegiatan: 1) menyusun program tahunan dan semester, 2) mengatur jadwal pelajaran, 3) mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran, 4) menentukan norma kenaikan kelas, 5) menentukan norma penilaian, 6) mengatur pelaksanaan evaluasi belajar, 7) meningkatkan perbaikan mengajar, 8) mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, dan 9) mengatur disiplin dan tata tertib kelas.

Melihat realitas pengawasan yang dilakukan oleh pihak madrasah terutama pada bidang akademik memang telah mengacu pada pedoman pengawasan yang telah ditetapkan oleh kelompok kerja pengawas Kementerian Agama Kota Mataram. Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur/pelaksanaan pembelajaran (*classroom procedure*). Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

### **1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

### **2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

#### **a. Pengelolaan Kelas**

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang, tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

### **b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar**

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### **c. Penggunaan Metode Pembelajaran**

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai.

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode



diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### 3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditunjukkan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan.

Adapun teknik penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan madrasah dilakukan dengan mendiskusikan bersama terhadap masalah yang dianggap berat pada program-program yang sudah dijalani dan membahas problem dan permasalahan melalui rapat kerja guru dan kepala madrasah. Kepala madrasah melaukan rapat bersama guru, pengurus yayasan dan komite untuk membahas permasalahan yang dialami oleh personil organisasi dalam melaksanakan tugas. Hal ini dilakukan agar semua personil dapat mengetahui permasalahan yang dialami oleh personil lainnya dan dapat memberikan alternatif solusi untuk pemecahannya. Rapat juga dijadikan sebagai salah satu wadah untuk melakukan pengawasan atau kontrol terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan kepada masing-masing personil organisasi.

Menurut Saefullah<sup>29</sup> bahwa pengawasan (*controlling*) yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal, yaitu atasan dapat melakukan pengontrolan terhadap bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut dapat diistilahkan dengan dengan sistem pengawasan melekat.

---

<sup>29</sup> KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 38.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa, pengawasan merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan secara berkala baik melalui pengawasan internal kepala madrasah maupun secara eksternal oleh pengawas madrasah dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah menjadi lebih baik. Dengan demikian diharapkan kepala madrasah akan menjadi lebih dinamis dan kreatif dalam melakukan pengawasan terhadap para guru dan pegawai, dan mereka akan menjadi lebih disiplin dan bekerja sesuai dengan tugas yang telah diamanatkan. Antara kepala madrasah dan para guru sudah terbangun komunikasi yang baik, sehingga kedua belah pihak menjadi pendorong utama keberhasilan pengelolaan madrasah.

Kalau semua elemen lembaga pendidikan Islam (madrasah) bekerja secara profesional, mulai dari kepala madrasah, pihak yayasan, dan guru, maka akan terbentuk iklim kerja yang dinamis dan kreatif, tidak stagnan dan berjalan apa adanya. Baharudin<sup>30</sup> mensinyalir bahwa problem pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah sikap stagnan dari para pengelola dan guru untuk melakukan kreativitas baru. Ini mengandung pengertian bahwa semua sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus memiliki daya juang yang terus menerus atau perbakan secara berkelanjutan.

Pemikiran tersebut lahir karena sebagian pengelola terbuai dengan rasa puas terhadap apa yang dicapai selama ini. Bahkan, sebagian pengelola menganggap capaian lembaga pendidikan Islam sudah baik dari hal-hal yang pernah dikembangkan oleh para pendahulunya. Strategi belajar mengajar yang dikembangkan sebagian guru lembaga pendidikan Islam juga tidak banyak berubah khususnya yang dilakukan oleh guru senior. Sulitnya melakukan transformasi budaya kerja karena disebabkan sulitnya merubah *mindset* dari sumber daya manusia yang ada.

Melihat pandangan ini, maka upaya untuk melakukan pengawasan dan kontrol terhadap seluruh kinerja para guru dan pegawai merupakan langkah baik untuk meningkatkan daya juang atau motivasi kerja guna mencapai pengelolaan madrasah yang baik. Pengembangan lembaga pendidikan madrasah harus diimbangi dengan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, pengembangan SDM tersebut dapat dilakukan melalui rapat evaluasi program secara berkala untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kerja dari seluruh SDM yang dimiliki.

Pengelolaan lembaga pendidikan Islam (madrasah) dapat dilihat dari realitas implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam menjalankan seluruh aktivitas atau programnya mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan (*controlling*). Madrasah harus terus bertransformasi menuju pengelolaan yang profesional, pengelolaan yang profesioal

---

<sup>30</sup> Baharuddin, *pengembangan Lembaga Pendidikan Islam; Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), h. 43.

sangat didukung oleh tersedianya sumber daya manusia yang memadai baik guru maupun pegawainya. Di samping itu, kinerja guru dan pegawai akan meningkat bila kedisiplinan dan etos kerja terus dikembangkan, sebab hal itu akan membangkitkan kognitif, afektif, dan psikomotorik pengelola lembaga pendidikan yang dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan zaman dan masyarakat.

Implementasi fungsi-fungsi manajemen secara profesional dalam lembaga pendidikan madrasah sudah menjadi keharusan, karena fungsi-fungsi manajemen tersebut akan menjadi penunjuk arah bagi madrasah dalam mengembangkan dirinya menuju pengelolaan yang lebih baik. Fungsi perencanaan adalah satu dari fungsi-fungsi manajemen yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kehidupan kita sehari-hari, lebih-lebih bagi sebuah lembaga pendidikan madrasah. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses atau tidaknya suatu pekerjaan. Karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Di samping itu, fungsi *organizing* bagi lembaga pendidikan madrasah menempati posisi strategis dalam keseluruhan proses pendidikan, karena di dalamnya terdapat pembagian tugas secara profesional dan proporsional. *Organizing* memberikan kejelasan tugas dan tanggungjawab dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga manajemen lembaga pendidikan madrasah akan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien. Sedangkan fungsi *controlling* diimplementasikan untuk melihat dan menelaah apakah rencana yang sudah ditetapkan bersama sudah dapat dilaksanakan dengan baik atau belum. Fungsi ini akan memperlancar jalannya pengelolaan madrasah dan mengarahkan institusi tersebut menuju tujuan yang tepat dan benar menurut tujuan madrasah itu sendiri.

## Penutup

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan, maka peneliti dapat merumuskan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Implementasi fungsi perencanaan dalam pengelolaan madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim dilakukan dengan mekanisme penentuan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah yaitu dengan cara menentukan visi misi dan bentuk kegiatan yang direncanakan dalam pengelolaan madrasah. Adapun personal yang terlibat dalam perencanaan program pengelolaan madrasah adalah ketua yayasan, kepala sekolah, guru, dan komite. Sedangkan prosedur perencanaan yang dilakukan dalam pengelolaan madrasah bersifat interen madrasah yaitu antara pihak kepala madrasah dengan guru kemudian di koordinasikan ke yayasan.
2. Implementasi fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim dilakukan mekanisme pembagian tugas dan tanggung jawab kepada seluruh

civitas madrasah melalui rapat pembagian tugas bagi seluruh dewan guru dan pegawai sebelum tahun ajaran baru dilaksanakan. Fasilitas dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas disiapkan oleh pihak madrasah untuk menunjang kegiatan madrasah. Sedangkan untuk penentuan metode kerja dan prosedurnya dilakukan berdasarkan sistem kekeluargaan dengan tujuan semua kegiatan yang dikerjakan tidak terbengkalai ketika ada salah seorang guru yang tidak bisa memenuhi kewajiban dengan alasan tertentu.

3. Implementasi fungsi pengawasan dalam pengelolaan madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim dilakukan dengan melakukan kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja personil yaitu dengan melakukan supervisi kelas. Adapun untuk teknik penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan madrasah dengan dilakukan dengan mendiskusikan bersama terhadap masalah yang dianggap berat pada program-program yang sudah dijalani dan membahas problem dan permasalahan melalui rapat kerja guru dan kepala madrasah. Sedangkan audit penggunaan anggaran dilakukan dengan mengedepankan kekeluargaan yang dilakukan melalui rapat bersama komite madrasah.

## Daftar Pustaka

- Baharuddin. *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*. Malang : UIN Maliki Press, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- El Widdah, Minnah. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Al-Fabeta, 2012.
- Faisal, Sanapiah. *Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Badan Musyawarah Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (BMPSTI) Wilayah VII Jawa Timur, 1998.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muhaimin. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/madrasah*. Jakarta: Prenada Media Group, 2010.
- Muhtarom, H.M. "Pendidikan Islam di Tengah Pergumulan Budaya Kontemporer", Muntholi'ah dkk (ed), *Guru Besar Bicara; mengembangkan Keilmuan Pendidikan Islam*. Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang kerjasama dengan Rasail Media Group, 2010.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.

- Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Saefullah, KH. U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Stake, Robert E. dalam Norman K. Denzin dan Yvonnas S. Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia diterjemahkan oleh Dariyatno dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif- Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Syamsuddin AR. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) bekerjasama dengan Remaja Rosdakarya, 2011.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith. D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Tholkhah, Imam dkk. *Membuka Jendela Pendidikan; Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2011.
- Zainuddin. *Reformasi Pendidikan; Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.