

# ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DI MADRASAH ALIYAH (MA) ALI MAKSUM KRAPYAK YOGYAKARTA

**Roizatul Faruk<sup>1</sup>**

Mahasiswa Program Doktor Universitas Negeri Yogyakarta  
faruq@gmail.com

## ***Abstact***

*This study aimed to: 1) analyze the implementation of the management functions in Madrasah Aliyah Ali Maksum, 2) determine the implementation of the principles of management in the education component in Madrasah Aliyah Ali Maksum, and 3) determine the obstacles faced in the implementation of the management functions in Madrasah Aliyah Ali Maksum.*

*The results of the analysis are as follows: 1) Management functions in Madrasah Aliyah Ali Maksum less effective / less to overall between the lower level with the top level. (2) The application of management principles in an educational component in Madrasah Aliyah Ali Maksum less effective, (3) The internal resistance is caused by the tradition of boarding schools, boarding schools and curriculum curriculum blend government. External barriers caused by the lack of coordination between organizations and Foundations Madrasa.*

**Key Words:** Analisis, Fungsi Manajemen, MA Ali Maksum Krapyak

## **ABSTRAK**

*Tulisan ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pelaksanaan fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ali Maksum, (2) mengetahui pelaksanaan prinsip manajemen pada komponen pendidikan di Madrasah Aliyah Ali Maksum, dan (3) mengetahui hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ali Maksum.*

*Hasil analisis adalah sebagai berikut. (1) Fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ali Maksum kurang efektif/kurang berhubungan secara menyeluruh antara level bawah dengan level atas. (2) Penerapan prinsip manajemen pada komponen pendidikan di Madrasah Aliyah Ali Maksum kurang efektif. (3) Hambatan internal disebabkan oleh tradisi pesantren, perpaduan kurikulum pesantren dan kurikulum pemerintah. Hambatan eksternal disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara organisasi Madrasah dan Yayasan.*

**Key Words:** Analisis, Fungsi Manajemen, MA Ali Maksum Krapyak

---

<sup>1</sup> Penulis adalah alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan sekarang sedang menyelesaikan Disertasi di Program Doctoral Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta

## PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan yang dikelola swasta mengalami pasang surut dan banyak yang tidak beroperasi lagi. Sekolah negeri cenderung bertambah dan stabil, sedangkan sekolah swasta mengalami penurunan bahkan ada yang sampai tidak beroperasi. Menurut Suyanto & Abbas (2001: 88) penurunan sekolah disebabkan karena turunnya minat siswa baru dan pengelolaan yang tidak efektif. Sehingga adalah hal yang wajar jika animo masyarakat terhadap sekolah negeri lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah swasta.

Indonesia banyak memiliki sekolah menengah bercirikan keislaman yang berada dibawah manajemen yayasan pondok pesantren yang telah ada sejak Islam berkembang di Indonesia dengan status swasta 96, 4 % dan 3, 6 % negeri. Secara rinci jumlah madrasah dari taman pendidikan hingga jenjang sekolah menengah tingkat pertama adalah sebagai berikut: *Roudlotul Athfal/Bustanul Athfal* yang berjumlah 6.576 buah, MIN berjumlah 376 buah, MIN filial berjumlah 333 buah, MIS berjumlah 21.691 buah, MTsN berjumlah 430 buah (Muzayyin, 2003: 160). Menurut Suryadama Ali (Kompas, 2010) di Indonesia saat ini terdapat 41000 Madrasah dengan prosentase 92% dibangun swasta dan 8% dibangun pemerintah. Menurut Mujamil Qomar (2007: 58) ditinjau dari paradigma perubahan, pesantren dapat dibagi menjadi dua, yaitu: pesantren salafi/tradisional dan pesantren khalafi atau modern. Struktur organisasi manajemen madrasah dibawah naungan pondok pesantren sangat tumpang

tindih yakni kemana melapor/siapa pemberi wewenang, siapa mitra kerja, dan siapa yang diperintah (Mujamil Qomar, 2007: 225).

Madrasah Aliyah Ali Maksum adalah lembaga pendidikan swasta di bawah manajemen yayasan pondok pesantren Ali Maksum, menurut Suyanto & Abbas (2001: 92) kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan swasta dikarenakan tiga hal, yakni: pertama, ketertarikan visi dan misi, misalnya berdasarkan agama, kedua pengelolaan yang profesional dan kompetensi lulusan, dan ketiga karena siswa tidak mempunyai pilihan lain, mungkin karena nilai ujian akhir yang kurang, biaya/daya tampung sekolah negeri habis. Maka dapat disimpulkan hal yang menarik minat masyarakat dan sebagai ciri khas sekolah swasta adalah pemenuhan tuntutan masyarakat daerah setempat dan Madrasah Aliyah Ali Maksum Krapyak memiliki kriteria tersebut (yakni ciri khas pendidikan pesantren).

Berdasarkan dokumentasi kurikulum yang diterapkan di Madrasah Aliyah Ali Maksum merupakan perpaduan antara *basic* institusi (pondok pesantren) dan madrasah dengan menggunakan standar dari pemerintah (dalam hal ini Diknas dan Depag) yang diterapkan secara menyeluruh. Kurikulum yang diterapkan oleh Madrasah Aliyah Ali Maksum ada tiga model, yakni: pertama, kurikulum pendidikan nasional dengan komposisi 100% (seluruhnya digunakan), kedua, kurikulum departemen agama dengan komposisi 100 % (seluruhnya digunakan), dan ketiga, kurikulum muatan lokal (sebagai ciri khas madrasah) dengan komposisi 100 % (arti-

nya kitab-kitab yang dipesantren lain, juga diajarkan di Madrasah Aliyah Ali Maksum). Sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Ali Maksum masih bertaraf baik dan sederhana (bisa dinilai kurang khususnya untuk praktek sains), gedung layak pakai namun masih perlu perbaikan.

Manajemen Madrasah Aliyah Ali Maksum berada di bawah manajemen yayasan pondok pesantren Ali Maksum dengan profil pendaftar yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia dengan profil kelulusan tahun 2008/ 2009 rata rata lebih dari 90 % dengan rincian presentase: IPA lulus 100 %, IPS lulus 98, 41 %, dan MAK/bahasa 94, 12 %, peminat yang mendaftar tahun ajaran 2008/ 2009 berjumlah 147 diterima 143 siswa (berasal dari berbagai daerah di Indonesia), dan prestasi kejuaraan lomba yang diraih sejak 2004-2009 dengan rincian sebagai berikut: tingkat kabupaten berjumlah 7 prestasi, tingkat propinsi 34 prestasi, tingkat nasional 13 prestasi, dan tingkat internasional 5 prestasi.

Permasalahan di atas menjadi obyek-tifitas penulis untuk menganalisis fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta, karena Madrasah Aliyah Ali Maksum adalah lembaga pendidikan swasta dengan kurikulum integratif yang padat, sarana dan prasarana yang cukup bahkan bisa dikatakan kurang, manajemen dibawah kebijakan yayasan pondok pesantren Ali Maksum yang membatasi kebijakan sekolah, namun mampu memperoleh prestasi yang bagus, sehingga dapat diikuti oleh Madrasah yang lain.

## **KAJIAN TEORI**

### **1. Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan menurut Suharsimi Arikunto (2008: 4) diartikan sebagai Suatu kegiatan/rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama kelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Bateman & Zeithaml (1990: 18) dibagi menjadi empat, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian dan penstaffan (*organizing and staffing*), penggerakan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Griffin (1990) membagi fungsi manajemen menjadi empat, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Wuradji (2009:100) secara umum membagi fungsi manajemen menjadi empat yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) secara umum fungsi manajemen dibagi menjadi empat, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*leading/motivating/actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Klasifikasi dari masing-masing fungsi manajemen akan dibahas satu persatu dibawah ini:

### **2. Fungsi-fungsi Manajemen**

#### **a. Perencanaan (planning)**

Perencanaan adalah langkah pertama fungsi manajemen sebagai langkah konkretisasi idealitas yang telah ditetapkan dalam strategi

organisasi. Bateman & Zeithaml (1990: 18) mengartikan “*plan is analyzing situation, determining the goal, that will be pursued in the future, and deciding an advance the action that will be taken to achieve these goals*”. Perencanaan adalah penganalisisan situasi, menentukan tujuan, yang akan diayakinkan di masa depan, dan memilih alternatif jalan terbaik untuk meraihnya.

Perencanaan yang baik, konsisten, dan realistis, fleksibel menurut Husaini Usman (2008:124) harus memperhatikan prinsip prinsip diantaranya adalah: keadaan sekarang (sumber daya yang ada), keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan, kegagalan masa lampau, potensi, tantangan, dan kendala yang ada, dan kemampuan mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan tantangan menjadi peluang analisis (*SWOT/Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian menurut Griffin (1990: 10) diartikan sebagai “*...is determining methods for grouping activities and resources*”. pengorganisasian adalah penentuan metode untuk pengelompokan aktivitas sebagai sumber daya. Bateman & Zeithaml (1990: 19) mengartikan pengorganisasian sebagai: *...includes the efforts of managers to assemble the human, financial, physical, an informational resource needed to complete the job and to group and coordinate employees, task, an resource for maximum success*.

Pengorganisasian memasukkan usaha manajer untuk mengelompokkan manusia, finansial, fisik, sebagai sumber informasi

yang dibutuhkan untuk melengkapi pekerjaan dan untuk mengelompokkan dan mengkoordinasi pekerja, tugas, sebagai sumber daya mencapai sukses maksimal. Beberapa tipe organisasi antara lain: Organisasi lini, Organisasi lini dan staf, Organisasi fungsional, Organisasi matriks.

Hal terpenting organisasi adalah struktur organisasi. Struktur organisasi menurut Robbins & Judge (2007: 478) adalah “*How job tasks are formally divided, grouped, and coordinated*”. Struktur organisasi adalah bagaimana pembagian kerja secara formal, pengelompokan/departementalisasi, dan pengkoordinasiannya. Terdapat enam elemen kunci dari penjabaran pengertian struktur organisasi menurut Robbins & Judge (2007: 478) yaitu: “*...six key elements in organizational structure: work specialization, departmentalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization, and formalization*”.

c. Penggerakan (*actuating/motivating*)

Penggerakan menurut Griffin (1990: 10) adalah: “*Leading is the set of processes used to get members of the organization to work together to further the interests of the organization*”. Sedangkan Bateman & Zeithaml (1990: 19) mengartikan: *Leading function focuses on the efforts of the manager to stimulate high performance among employees. This activities involves directing, motivating, and communicating with employees, both as individuals and in groups*.

Fokus fungsi pengarahan adalah usaha manajer menstimulasi performa tinggi pekerja, aktivitas ini berbentuk pengarahan,

memotivasi, dan komunikasi baik individual/kelompok. Motif individu harus sama dengan tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan optimal dan kepuasan terpenuhi. secara garis besar manusia mempunyai dua macam kebutuhan yakni: kebutuhan materi dan nonmateri (Siagian, 2006: 108).

d. Pengendalian (*controlling*)

Griffin (1990: 12) menyatakan “*controlling is monitoring organizational progress toward goal attainment*”. pengontrolan adalah pengawasan perkembangan organisasi untuk selalu berjalan/ke depan pada tujuan. Bateman & Zeithaml (1990: 21) “*controlling function involves monitoring the progress of the organization at the work unit toward goals and then, if necessary, taking corrective action*”. Fungsi pengontrolan adalah pengawasan perkembangan organisasi pada unit kerja untuk mencapai tujuan/ bila perlu diberikan koreksi.

### **3. Manajemen Sekolah**

a. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 57) adalah kegiatan pencatatan siswa mulai dari proses penerimaan hingga siswa tersebut lulus dari sekolah. Ruang lingkup manajemen kesiswaan di sekolah dapat dibagi menjadi empat kelompok, yakni: penerimaan siswa baru, ketatausahaan siswa, pencatatan Bimbingan Konseling, dan pencatatan prestasi belajar. Penerimaan siswa baru, Ketatausahaan siswa, Bimbingan dan Konseling/ BK, Pencatatan prestasi belajar, Mekanisme penentuan naik kelas dan tinggal kelas, dan

Mutasi siswa

b. Manajemen kurikulum

Definisi kurikulum menurut Lunenburg & Ornstein (2000: 433) adalah: *Curriculum can be defined as a plan for action, or written document, with includes strategies for achieving desired goals or end. Curriculum can also be defined broadly as dealing with the experiences of the learner*. Kurikulum dapat diartikan sebagai rencana pelaksanaan/rencana aksi/dokumen tertulis tentang strategi untuk pencapaian tujuan. Kurikulum dalam arti yang lebih luas dapat diartikan sebagai pengalaman belajar oleh siswa. Hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut: pengembangan kurikulum, komponen pengembangan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan implementasi kurikulum sebagai proses perubahan

c. Manajemen personalia

Manajemen personalia (*Human Resource Management*) dalam prosesnya melalui tahapan sebagai berikut: *human resource planning* (perencanaan sumber daya manusia), *recruitment* (perekrutan), *selection* (penyeleksian), *training and development* (pelatihan dan pengembangan), *performance appraisal* (penilaian kinerja), *compensation* (kompensasi).

d. Manajemen sarana dan prasarana

Manajemen sarana dan prasarana sering juga disebut dengan manajemen materil yang menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 273) diartikan sebagai segenap kegiatan proses penataan yang bersangkutan paut dengan pengadaan, pendayagunaan, dan pengelolaan sarana pendidikan agar tercapai

tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien yang berisi Pengeturan dan penggunaan sarana dan prasarana serta Manajemen perpustakaan sekolah

e. Manajemen pembiayaan

Manajemen pembiayaan adalah proses pengelolaan keuangan yang ada di unit lembaga tertentu. Menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008:317) kegiatan pembiayaan meliputi tiga hal, yakni: penyusunan anggaran, pembukuan, dan pemeriksaan. Komponen utama pembiayaan pendidikan menurut Mulyasa (2003: 49) terdiri dari: prosedur pembiayaan, prosedur akuntansi keuangan, pembelanjaan, prosedur investasi, dan prosedur pemeriksaan. Sumber pembiayaan pendidikan secara umum menurut Mulyasa (2003: 48) berasal dari: pemerintah baik pusat/daerah, peserta didik/orang tua, dan masyarakat yang mengikat/tidak

**4. Manajemen hubungan masyarakat**

Komunikasi persekolahan menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 356) dibedakan menjadi dua yakni: Komunikasi internal, dan Komunikasi eksternal. Sedangkan Bentuk-bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat yakni: Hubungan sekolah dengan orang tua dan warga masyarakat, Hubungan sekolah dengan alumni, Hubungan sekolah dengan dunia usaha/dunia kerja, dan Hubungan sekolah dnegan instansi lain.

**1. Pelaksana fungsi manajemen di sekolah**

a. Kepala sekolah

Kepala sekolah adalah pelaksana manajemen tertinggi dilingkup sekolah/bisa dikatakan posisi sentral, sehingga untuk menjadi

kepala sekolah harus memenuhi beberapa standar kualifikasi yang telah ditentukan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 terkait fungsinya sebagai manajer dan pemimpin.

**a. Pendidik**

Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas menjelaskan pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada pendidik di perguruan tinggi.

b. Kepala Tata Usaha (Tata Usaha/TU)

Tata Usaha menurut Suharsimi & Lia Yuliana (2008: 341) adalah segenap proses kegiatan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun, menerima, mengelola, mengandakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi. dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas TU sangat mendetail yaitu semua urusan yang menyangkut informasi pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Pada dasarnya tugas dari Tata Usaha adalah memperlancar dari manajemen komponen sekolah.

c. Ketua Komite sekolah (Komite Sekolah)

Peran komite sekolah dibagi menjadi empat, yakni: sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*), sebagai badan pendukung (*supporting agency*), sebagai badan pengawas (*controlling agency*), sebagai ba-

dan penghubung (*mediator agency*). Dalam menjalankan perannya memajukan pendidikan yang bermutu Komite sekolah berkoordinasi dengan sekolah yang bersangkutan baik dalam identifikasi masalah/penyelesaiannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **1. Pelaksana fungsi manajemen Madrasah**

##### **a. Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah melibatkan semua pihak yang terkait dalam hal perencanaan, seperti waka Kepala Madrasah (Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Dan Prasarana dan lain lainnya), kepala tata usaha, bendahara, dan pihak yang terkait sesuai dengan tujuan program yang dibuat. Sistem perencanaan adalah dilakukan dengan sistem pendelegasian dengan pemantauan.

Pengontrolan dilakukan dalam bentuk rapat rutin dua bulan sekali dan rapat insidental. Selain musyawarah tersebut pengontrolan dilakukan dalam bentuk laporan dari setiap bagian yang disampaikan kepada kepala madrasah sesuai *job description*/pembagian tugasnya. Motivasi Selain dengan cara formal rapat rutin juga dilakukan dengan cara kekeluargaan pertukaran filosofi dengan cara dialog.

##### **b. Pendidik**

Madrasah Aliyah Ali Maksum menganggap Guru dalam proses belajar mengajar merupakan faktor penting dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Lebih dari itu, guru mempunyai tanggung jawab ter-

hadap keberhasilan anak didik, karena proses pembelajaran materi langsung pada anak didik Madrasah Aliyah mensyaratkan kriteria yang sesuai dengan undang-undang nomor 16 tahun 2007 dan undang-undang nomor 20 tahun 2003) ditambah syarat khusus. Hambatan pendidik adalah kurangnya komunikasi secara bertanggung jawab artinya pengembangan secara bersama belum tercapai.

##### **c. Kepala Tata Usaha**

Perencanaan ketatausahaan madrasah mempunyai program jangka panjang, menengah, dan pendek/operasional harian yang kesemuanya adalah penjabaran dari program kepala madrasah dan waka (wakil kepala) madrasah dalam hal ketatausahaan.

Penggerakan dilakukan dengan pola kesadaran dan saling membantu dengan catatan tugas yang menjadi tanggung jawab personil sudah diselesaikan. Pergantian tugas/*rolling job* dilakukan dalam beberapa waktu yang tidak ditentukan untuk penyegaran kinerja. Pengontrolan dilakukan secara langsung oleh Kepala Tata Usaha setiap hari dengan sifat kondisional dan setiap akhir bulan diadakan rapat evaluasi dan tiga bulan sekali ada akreditasi internal ketatausahaan. Hambatan Kepala usaha adalah adanya data yang terlewat dalam pencatatan karena sifat kinerja yang rutinitas dan kurangnya koordinasi yayasan dalam program tertentu.

##### **d. Ketua Komite Madrasah**

Komite Madrasah dibentuk berdasar peraturan dari pemerintah tentang pembentukan komite madrasah. Komite madrasah lebih bersifat pasif dan diadakan sebagai

syarat kelengkapan suatu madrasah. Secara umum, pembentukan dan prosedur kerja komite madrasah telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah.

Komite Madrasah sebagai pengawas, yang hasil pengawasan komite madrasah disampaikan kepada yayasan/dalam forum resmi (misalnya rapat). Komite Madrasah dalam pelibatan masyarakat tidak begitu besar dan bersifat natural, artinya hubungan masyarakat dan madrasah telah terjalin dengan kultur pondok pesantren Kyai/pimpinan dengan masyarakat (Kyai adalah orang yang dihormati di lingkungan masyarakat). Sebagai pemantau sekaligus memberikan dukungan dalam perencanaan anggaran madrasah, memberikan dukungan, secara menyeluruh pemantauan dan dukungan diberikan pada perencanaan program madrasah, pelaksana komponen madrasah, dan pemantauan *output* siswa/hasil Ujian Akhir Nasional. Anggaran madrasah diusahakan secara mandiri oleh Yayasan Ali Maksum, Komite Sekolah mengontrol proses perencanaan untuk menghindari kesalahan. Pengorganisasian komite sekolah bersifat kerja sama dengan Kepala Madrasah Perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan komite sekolah bersifat fleksibel dan menyesuaikan madrasah.

Hambatan yang dirasakan oleh komite madrasah adalah tidak bisa langsung memberikan masukan/pembenaran jika terjadi kesalahan, namun terlebih dahulu menunggu pelibatan oleh ketua yayasan. Usulan/temuan/pertimbangan disampaikan dalam forum resmi/forum musyawarah. Kebijakan

tersentral pada pimpinan yayasan.

## **2. Manajemen pada komponen pendidikan madrasah**

### **a. Manajemen kesiswaan**

Siswa madrasah sekaligus sebagai santri (sebutan untuk peserta didik yang menimba ilmu di pondok pesantren) yang mondok di asrama Karena selain mengikuti pelajaran sekolah, siswa juga mengikuti pelajaran pondok. Siswa sebagian besar bertempat di asrama Ali maksum dan hanya sebagian kecil yang tidak tinggal di asrama.

Fungsi manajemen pengelolaan kegiatan siswa mulai dari siswa masuk hingga lulus/keluar yang meliputi: Penerimaan siswa baru, ketatausahaan siswa, Bimbingan Konseling/BK, dan prestasi siswa. Hambatan manajemen kesiswaan dapat dibagi menjadi dua sudut pandang yakni secara hambatan internal berdasarkan wawancara dengan Waka Kesiswaan mengatakan “kurangnya pemahaman dan pelaksanaan aktivitas serius oleh siswa/penjadwalan waktu. Sedangkan hambatan Eksternal adalah aktivitas madrasah dan pondok pesantren yang dijalani oleh siswa.

### **b. Manajemen kurikulum**

Perencanaan materi dan proses pengoptimalan potensi anak didik terlihat komprehensif dan menyeluruh, anak didik mendapat nilai lebih dari kurikulum Depag dan Pesantren tanpa meninggalkan kurikulum Dinas yang menjadi acuan dalam standar nasional pendidikan.

MGMP/musyawarah guru mata pelajaran di Ali Maksum mempunyai tiga tingkat, yakni: tingkat Madrasah, tingkat Kabu-

paten, dan tingkat propinsi yang semuanya diadakan satu bulan sekali dengan waktu yang berbeda. Pembinaan administrasi guru sering dilakukan, hal ini disebabkan banyak guru Madrasah Aliyah Ali Maksum yang tidak berlatar lulusan jurusan pendidikan. Hambatan yang dihadapi Banyak guru bukan lulusan pendidikan, sedangkan hambatan eksternal disebabkan informasi yang terlambat.

c. Manajemen personil

Pengurus madrasah bertanggung jawab atas terselenggaranya pendidikan masyarakat dan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pengurus madrasah bertugas sebagai penentu dan pengelola secara operasional kegiatan kemadrasah. Manajemen personil Madrasah mengatur perencanaan, perekrutan, pemeliharaan, pengembangan, pemutusan hubungan, dan pencatatan mulai dari personil masuk sampai keluar. Penggerakan personil menggunakan pendekatan kekeluargaan ke arah akademik, diajak berdialog dan didorong untuk menyesuaikan dan mengembangkan kemampuan akademisnya baik melalui perangkat, sertifikasi guru, dan studi lanjut.

d. Manajemen sarana dan prasarana (sarpras) dan hubungan masyarakat (humas)

Manajemen Sarpras dan Humas dijadikan satu departemen karena fungsi dan implementasinya sama. Lembaga pendidikan seperti Madrasah Aliyah Ali Maksum memerlukan fasilitas yang memadai untuk menjalankan fungsinya. Fasilitas dan sarana yang ada baik fisik/non fisik mempunyai

peranan penting dalam mencapai keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar. Manajemen sarpras yang bersangkutan paut dengan material meliputi pengadaan, pendayagunaan, dan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan di Madrasah. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen sarpras adalah permasalahan finansial/dana dan ketidakdisiplinan peminjam fasilitas baik internal atau eksternal madrasah.

Hubungan internal masyarakat dilakukan dengan santai/pola informal, humas sebagai penghubung antara siswa dengan guru sebagai mediator dengan bantuan Guru Bimbingan Konseling. Hubungan masyarakat yang bersifat eksternal tidak efektif karena kebanyakan santri berasal dari luar Jawa/rumahnya jauh dari Madrasah. Selain itu hubungan dengan alumni belum disetujui oleh Yayasan. Sedangkan untuk studi lanjut lebih dikelola BK.

e. Manajemen pembiayaan

Pembiayaan direncanakan di awal tahun sebelum siswa masuk yang melibatkan semua Waka Madrasah. Tugas bendahara melaporkan anggaran ke yayasan langsung yang terlebih dahulu diketahui dan disetujui oleh kepala tata usaha dan kepala madrasah, membagikan honor guru. penarikan dana dengan SPPU. Pengontrolan dilakukan secara internal setiap bulan oleh Kepala Sekolah yang bertanggung jawab ke yayasan, sekaligus sebagai pengesahan anggaran bulan selanjutnya.

f. Manajemen perpustakaan

Pengelola perpustakaan yang merupa-

kan sarana independen bertanggung jawab langsung kepada Kepala Madrasah. Selain pengadaan regular buku juga didapatkan dari hubungan madrasah dengan instansi lain yakni dengan pemerintah Depag dan swasta LIPIA Jakarta, kreativitas internal yaitu buku yang dibuat oleh guru senior, serta bantuan penerbit lain buku eksternal madrasah.

## **BAHASAN**

### **1. Fungsi manajemen**

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan di Madrasah Aliyah Ali Maksum melibatkan semua pihak yang terkait/bersifat partisipatif, mencakup semua kepentingan/komponen manajemen pendidikan di Madrasah. Perencanaan mencakup rencana jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek, dengan kebijakan awal dan pengambil keputusan akhir pada level atas/pada pimpinan tertinggi.

Perencanaan disusun dengan memperhatikan potensi SDA/Sumber Daya Alam dan SDM/Sumber Daya Manusia yang ada, memberikan kesempatan pada masukan-masukan yang lebih baik dalam prosesnya/impelmentasinya dan bersifat fleksibel, lebih mengedepankan kreativitas dari pelaksana rencana/perencana.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian di Madrasah Aliyah Ali Maksum telah sesuai dengan aturan dari pemerintah dengan penyesuaian oleh madrasah. Jaringan komunikasi menggunakan pola prosedural dalam hal laporan kerja, namun dalam operasional dan perbaikan/fleksibili-

tas rencana kerja lebih bersifat nonformal/kekeluargaan. Komunikasi dan interaksi masyarakat madrasah bersifat sederhana dan santai.

Fungsi enam elemen struktur organisasi dijalankan dengan ciri khas Madrasah kepesantrenan, yakni: pertama, spesialisasi kerja ditentukan berdasarkan materi/esensi materi. Kedua, departementalisasi dipimpin oleh orang yang berpengalaman/bersifat senioritas. Ketiga, rantai komando jelas dengan otoritas tertinggi terpusat pada level atas/Yayasan. Keempat, rentang kendali bersifat sederhana/atasan tidak banyak membawahi personil. Kelima, desentralisasi besar/kreativitas kerja personil dibutuhkan, namun pengambilan keputusan bersifat sentralisasi. Keenam, formalisasi tidak terlalu kaku.

#### **c. Penggerakan**

Penggerakan personil di Madrasah Aliyah Ali Maksum dilakukan dengan cara memotivasi kesadaran diri personil karah dedikasi/*pengabdian* (*pengabdian* di dunia akan mendapat balasan di dunia dan akhirat), yang dikomunikasikan secara kekeluargaan dan penyatuan sudut pandang/paradigma fikir tentang tujuan pendidikan di madrasah. Pengkomunikasian penggerakan dilakukan dengan cara dialog yang dilakukan setiap saat di madrasah dengan silaturahmi/menjalin persaudaraan (menganggap semua personil adalah mitra kerja) sehingga suasana kerja bersifat humanis dan santai.

#### **d. Pengontrolan**

Pengontrolan/pengendalian dilakukan secara internal oleh Kepala Madrasah secara

langsung dan terus menerus yang bersifat preventif dan represif dalam bentuk laporan perorangan dan rapat bersama, diawasi oleh wakil masyarakat lewat Komite Madrasah, tata tertib tertulis beserta sanksinya. Pengontrolan bagi siswa Madrasah dilakukan selama 24 jam/selama personil Madrasah dan siswa berkomunikasi.

## **2. Komponen manajemen sekolah**

### **a. Manajemen kesiswaan**

Manajemen kesiswaan berpusat pada Kepala Madrasah tiga pelaksana yakni: Waka Kesiswaan, Bimbingan Konseling, dan OSIS. Manajemen Kesiswaan secara tidak langsung bekerja sama dengan pengurus Yayasan dan asrama, misalnya dalam hal membentuk kedisiplinan anak didik hal ini dikarenakan siswa sekaligus santri yang tinggal dipondok/asrama. Waka Kesiswaan menangani hal-hal yang bersifat kemadrasah-an dalam rangka membantu tugas Kepala Sekolah dan memantau siswa secara keseluruhan.

Bimbingan Konseling membantu Waka Kesiswaan dalam bidang bimbingan dan konseling dengan pendekatan psikologis bukan kedisiplinan karena kedisiplinan adalah wilayah tanggung jawab kesiswaan. Sedangkan kreativitas siswa yang dikembangkan dalam jalur ekstrakurikuler dikelola langsung oleh OSIS, kecuali perlombaan dan debat dalam bahasa Inggris yang dikelola oleh madrasah lewat BK dan Guru pembina. Penggerakan dilakukan secara nonformal kekeluargaan dan pengawasan dilakukan langsung dengan sifat konsultatif.

### **b. Manajemen kurikulum**

Manajemen kurikulum berpusat pada kepala madrasah dengan dua waka kurikulum, yakni Waka Kurikulum Umum dan Waka Kurikulum Agama. Waka Kurikulum membantu tugas Kepala Sekolah yang terbagi menjadi kurikulum lingkup madrasah dan pengaturan jadwal secara keseluruhan baik jadwal mengajar, piket guru, kalender akademik dan lain-lain, lingkup kelas, dan lingkup pendidik serta administrasinya. Waka Kurikulum mengelola forum pengembangan mata pelajaran seperti MGMP dan KKG memilih guru yang aktif untuk menjadi koordinator kegiatan tersebut.

### **3. Manajemen personil**

Manajemen personil langsung ditangani oleh Kepala Sekolah dengan masukan dari semua Waka Sekolah dan Tata Usaha. perekrutan lebih diprioritaskan dari internal pesantren yang berkualifikasi ketika tidak terpenuhi maka membuat iklan pencarian personil baru. Pengembangan Personil lebih pada kemauan diri dan terus diusahakan oleh Kepala Sekolah misalnya untuk *study* lanjut bagi guru yang belum berkualifikasi dan guru yang mengembangkan kemampuan akademiknya. Penetapan Personil di madrasah (untuk menjadi personil tetap) dinilai kinerjanya oleh semua waka sekolah jika memenuhi kriteria maka diusulkan menjadi personil tetap kepada Yayasan Ali Maskum. Penggerakan dan pengawasan mengikuti dimana personil tersebut bekerja misalnya dibawah kesiswaan, kurikulum dan lain-lainnya.

### **d. Manajemen sarpras dan humas**

Manajemen Sarpras dan Humas dijadikan satu karena pola kerja dan fungsi yang sama. Manajemen Sarpras tergolong kurang memenuhi kestabilan hal ini terlihat dari sering berpindahnya gedung, karena madrasah hanya memiliki hak pakai sedangkan untuk penentuan pemakaian adalah kebijakan yayasan. Pengelolaan bersifat terbuka tidak hanya internal madrasah yang dapat memakai inventaris sarpras namun juga eksternal madrasah misalnya asrama lain di pesantren Krapyak, perawatan tidak menggunakan peraturan tertulis untuk pemakaian inventaris hanya pencatatan ketika memakai inventaris, dan inventaris yang tidak dipakai/setelah dipakai diletakkan digudang penyimpanan. Manajemen Humas bekerja sama dengan BK dalam hal pengelolaan siswa dan pengembangan setelah lulus/bimbingan karir. Sedangkan hubungan dengan alumni masih bersifat pencatatan dan kunjungan alumni ke madrasah masih bersifat nonformal *silaturahmi*/kunjungan kekeluargaan.

e. Manajemen perpustakaan

Manajemen perpustakaan bersifat *open acces* dengan komputer setiap warga sekolah dapat menggunakan fasilitas buku, perpustakaan dibuka ketika siswa bisa mengakses misalnya waktu istirahat,. Peminjaman difokuskan untuk siswa baik buku paket/referensi. Pengembangan perpustakaan disesuaikan dengan anggaran dan pengadaan buku berdasarkan angket kebutuhan pengguna yakni siswa. Pertanggungjawaban pengelola langsung kepada Kepala Madrasah kepada kepala Tata Usaha hanya sebagai pemberitahuan. Sedangkan pengawasan langsung oleh

Kepala Madrasah dengan pemberitahuan kepada Waka Kurikulum dan audit internal perpustakaan.

f. Manajemen pembiayaan

Manajemen Pembiayaan merupakan kerja sama langsung antara Yayasan dan madrasah sehingga Bendahara madrasah melaporkan langsung kepada bendahara yayasan dengan sepengetahuan Kepala Tata Usaha dan Kepala Madrasah. Pola pelaporan keuangan ke yayasan adalah perbulan sekaligus sebagai pengesahan anggaran bulan berikutnya sehingga sekaligus sebagai pola pengawasan anggaran.

### **3. Hambatan pelaksanaan fungsi manajemen**

Hambatan internal adalah sebagai berikut: Kultur pesantren yang otoritatif, Kurikulum khompherensif, Pendidik yang tidak berlatar kependidikan dan kurang variatif, Siswa dengan kemampuan yang tidak merata, BK menghadapi permasalahan dengan basis data, kurangnya personil BK, adaptasi siswa dengan pondok. Hambatan eksternal antara lain: sering berpindah-pindahnya gedung, Koordinasi antara madrasah dengan asrama Pondok Pesantren kurang optimal, Komunikasi dengan orang tua sulit dilakukan karena jarak kota asal jauh/yang kebanyakan dari luar jawa, dan Kurang intensnya komunikasi dengan instansi luar.

### **PENUTUP**

Fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ali Maksum kurang efektif dilihat dari aspek pengorganisasian dan penggerakan. Pelak-

sana fungsi manajemen sudah efektif dilihat dari aspek pelaksanaan oleh Kepala Sekolah dan Kepala Tata Usaha. Manajemen Komponen pendidikan madrasah kurang efektif dilihat dari aspek Manajemen Sarpras dan Humas, dan Manajemen Personil.

Fungsi manajemen di lingkup Madrasah Aliyah dibawah naungan manajemen Yayasan Pondok Peantren harus dijalankan dengan sifat delegatif, dan menuntut kreativitas dari Masyarakat Madrasah. Hambatan yang dialami madrasah harus diatasi dengan menjalin hubungan keluar secara luas dengan peningkatan kuantitas dan kualitas madrasah baik Sumber Daya Alam/Sumber Daya Manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tafsir. (2004). *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Asyhari Abdullah Tamrin, et all. (2001). *Profil madrasah aliyah ali maksum pondok pesantren yogyakarta*. Yogyakarta: Madrasah Aliyah Ali Maksum Pondok Pesantran Krapyak Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Profil madrasah aliyah ali maksum pondok pesantren yogyakarta*. Yogyakarta: Madrasah Aliyah Ali Maksum Pondok Pesantran Krapyak.
- Anik Widodo. (2008). *Manajemen kesiswaan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMAN II Yogyakarta*. Tesis, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Bateman, T.S & Zeithaml. (1990). *Management: function and strategy*. United State of America: Richard D. Irwin. Inc
- Bezzina, Christopher. (1993). *School based decision making and renewal*. Diambil pada 01 September 09.12.07 WIB, dari <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=524883>.
- Creswell, J.W,. (2008). *Educational research: planning, conducting, and evaluating and qualitative research*. 3<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Depdiknas. (2007a). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 16 (undang-undang, 2007) Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- \_\_\_\_\_. (2007b). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13. Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- \_\_\_\_\_. (2003a). Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. (2003b). Indikator Kinerja Dewan Pendidikan Dan Komite Sekolah. Jakarta: Direktorat jenderal pendidikan dasar dan menengah bagian proyek publikasi dan sosialisasi pendidikan.

- \_\_\_\_\_. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 yakni: Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA).
- \_\_\_\_\_. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 yakni: Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA).
- Gibson, J.L, *et.all*. (2006). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Edisi II. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen: teori, praktek, dan riset pendidikan*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: theory, research, and practice*. 6<sup>th</sup>. Singapore: McGraw Hill.
- Heru Sukoco. (2009). *Peran manajerial komite sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah atas negeri 2 biak kota propinsi papua*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Izar, Oplatka. (2007). *The principals role in marketing the school: subjective interpretations and personal influence*. Diambil pada 30 januari 10 Jam 13.35.WIB,dari <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=1436137401>.
- Kompas. (2010). *Mutu pendidikan: 92 persen madrasah dibangun swasta*.15 Mei. hal. 12.
- Lunenburg, F.C & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration: concepts and practices*. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont: Thompson Learning.
- Lexy J, Moleong. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Madaus, F, Scriven, M.S, & Stufflebeam, D.L. (1986). *Evaluation models: view point on educational and human services evaluation*. USA: Kluwer-Nijhol.1
- Martin, A.J & Dowson, M. (2009). *Interpersonalrelationship, motivation, engagement, and achievement: yields for theory, current issues, and educational practice*. Review of educational Research, 79, 327-365.
- Melcher, A.J. (1994). *Struktur dan proses organisasi*. Jilid 2. (terjemahan A. Hasymi. A). Jakarta: Rhineka Cipta.
- Miles, R.E. (1975). *Theories of management: implication for organizational behavior and development*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Muzayyin. (2003). *Kapita selektapendidikan islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mujamil Qomar. (2007). *Manajemen pendidikan islam*. Jakarta: Erlangga.
- Moch. Uzer Usman. (2001). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja

- Rosdakarya.
- Mulyasa. (2003). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2006). *Metode penelitian penddidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Ngalim Purwanto. (2000). *Ilmu pendidikan teoritis dan praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Popham, J.M. (1986). *Evaluation in education*. USA: Mr. Cutrhan Publishing Corporation.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior*. 12<sup>rd</sup> ed. New Jersey:
- Pearson Educational International.
- Rohim. (2008). *Manajemen pembinaan kesiswaan di SMPN di kabupaten banyumas*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Suyanto & Abbas. (2001). *Wajah dan dinamika pendidikan anak bangsa*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Siagian, S.P. (2007). *Fungsi-fungsi manajerial*. Ed revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2006a). *Filsafat administrasi*. Ed revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (1977b). *Filsafat administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Suyanto & Hisyam, D. (2000). *Refleksi dan reformasi; pendidikan di indonesia memasuki millennium iii*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Stoner, J.A, Freeman, R.E, & Gilbert, D.R. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana. (2008). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Suparlan. (2006). *Guru sebagai profesi*. Yogyakarta: Hikayat.
- Sutrisno Hadi. (2004). *Metodologi research*. Jilid II. 2<sup>ed</sup> Yogyakarta: Andi Offset.
- Sri Renani Panjastuti, Agus Haryanto, Suparlan, & Yudistira. 2008. *Komite sekolah: sejarah dan prospeknya di masa depan*. yogyakarta: Hikayat.
- Shobirin. (2007). *Implementasi manajemen berbasis madrasah (study kasus peran kepala madrasah di madrasah tsnawiyah negeri purwokerto, kabupaten banyumas)*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Sukardi. (2008). *Evaluasi pendidikan: prinsip & operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G.R. (1972). *Principles of management*. United State of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Toharuddin. (2008). *Pengelolaan madrasah tsanawiyah ma'arif nu i jatilawang kabupaten banyumas*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.

The Liang Gie. (1993). *Pengertian, kedudukan, dan perincian ilmu administrasi*. Yogyakarta: Liberty.

Wuradji. (2009). *The educational leadership (kepemimpinan transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.