

MANAJEMEN PUSAT SUMBER BELAJAR BERSAMA (PSBB) PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) MODEL MANADO PROVINSI SULAWESI UTARA

Rivai Bolotio

surel: rivaibolotio@iain-manado.ac.id

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado

Abstract

This research was a field study that was intended to investigate on : 1) how the management of Common Learning Resources Center (CLRC) at the Manado Model Public Islamic High School (hereafter MMPIHS) or Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado was planned ? how the organization pattern of management of CLRC at MMPIHS was organized ? and 2) what were the inhibiting and supporting factors in implementing the management of CLRC at MMPIHS? A case study of qualitative approach was utilized in this study. Techniques used in collecting data were: Observation, interviews, and documentation. From the result of the data analysis, these following some conclusions were drawn: 1) the managerial functions covering planning, organizing, actuating, supervising and evaluating, were not yet implemented according to the principles of educational management; 2) supporting factors toward the managing of CLRC at MMPIHS such as: a) facilities (buildings/rooms, tools, equipments, books etc), b) qualified staff, c) conducive working environment, were available but not fully empowered; 3) the inhibiting factors toward the managing of CLRC at MAN Model Manado such as: a) the absence of managers with sufficient knowledge and skills who can manage and operate CLRC professionally, b) the insufficiency of funding to support the operational activities for the management of CLRC, c) the lack of socialization of the existence of CLRC MMPIHS, d) the inavailability of operational vehicles for transportation in supporting the operational management of CLRC at MAN Model Manado. Up until now these inhibiting factors have not yet been overcome with the result that they have decelerated the CLRC management process.

Keywords: *management, Common Learning Resources Center, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado, North Sulawesi*

PENDAHULUAN

Eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan dalam perjalanan sejarahnya tampak sangatlah unik. Dikatakan demikian karena aspek kemandirian yang dimiliki lembaga ini sangat kuat jika dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya semacam sekolah-sekolah umum khususnya yang berstatus negeri. Muhlisin dkk. (2003:36) menyatakan bahwa secara umum pada mulanya pendirian madrasah di Indonesia merupakan hasil prakarsa dan partisipasi segenap lapisan masyarakat Islam secara kolektif. Sebagai institusi pendidikan Islam, keberadaan madrasah telah teruji kemampuannya dalam menghadapi beragam persoalan yang mengitarinya. Bahkan, dalam upaya memodernisasikan lembaga pendidikan ini, sejumlah usaha telah diupayakan. Upaya-upaya tersebut antara lain, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, sarana dan fasilitas yang dibutuhkan dalam kegiatan proses belajar mengajar (Dirjen Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam (1999:203).

Madrasah Aliyah Negeri Model Manado Provinsi Sulawesi Utara merupakan alih fungsi dari lembaga Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Manado, kemudian berubah statusnya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Manado yang didasarkan pada Surat Keputusan Menteri Agama RI. Nomor 64 tanggal 25 April 1990, merupakan hasil dari kerja keras dan perjuangan yang gigih dan tak mengenal lelah dari para tokoh masyarakat, tokoh-tokoh agama dan para cendekiawan Muslim untuk menjawab tuntutan kebutuhan umat dan masyarakat di daerah ini. Nama PGAN Manado sudah dikenal luas khususnya oleh masyarakat Islam di kota Manado sejak tahun 1965/1966. Lahirnya lembaga tersebut hampir bersamaan dengan sejarah meletusnya G 30 S/PKI. Lembaga ini diresmikan melalui suatu upacara formal yang berlangsung di Aula Kodam 13 Merdeka (saat ini telah berubah namanya menjadi Korem 131 Santiago). Sejumlah tokoh cendekiawan Muslim hadir pada waktu upacara tersebut.

Dilihat dari aspek mata pelajaran yang diajarkan, mata pelajaran umum dan alokasi waktu yang diberikan di madrasah aliyah sama dengan mata pelajaran dan alokasi waktu yang diberikan di SMU. Yang membedakannya semua mata pelajaran umum di Madrasah Aliyah Negeri Model Manado diintegrasikan

ke dalam nilai-nilai agama Islam. Oleh sebab itu kehadiran lembaga ini diharapkan dan dipersiapkan menjadi pusat pengembangan dari seluruh madrasah di provinsi Sulawesi Utara baik negeri maupun swasta.

Fadjar (1999:95) mengatakan bahwa dalam menyongsong berbagai arus perubahan, paling tidak dalam mengembangkan madrasah perlu mengakomodasi tiga kepentingan yaitu (1) kebijakan itu harus memberikan ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat Islam, yakni menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membina ruh atau praktek hidup Islami, (2) kebijakan itu memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian atau produktif sederajat dengan sistem sekolah, (3) kebijakan itu harus bisa menjadikan madrasah mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan.

Mencermati pernyataan di atas, madrasah aliyah mendapat tugas dan amanah menumbuhkan profesionalisme yang mencakup tiga dimensi di atas, khususnya dalam bidang pembangunan mental spritual. Melalui pendidikan dan pengajaran yang dikembangkan dalam lembaga ini, diharapkan peserta didik dapat menumbuh-kembangkan iman dan ketaqwaan serta ilmu pengetahuan dan teknologi pada diri dan masyarakatnya. Misi berat tapi mulia yang diemban ini tidaklah akan menjadi kenyataan jika tidak ada penanganan secara serius dan profesional.

Secara makro, pengembangan Madrasah Aliyah ini merupakan bagian integral dari kebijakan pemerintah yang direalisasikan dalam pengaturan operasional bersama antara Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan Departemen Agama tentang beragam persoalan di bidang pendidikan, yang salah satu di antara persoalan-persoalan tersebut adalah merumuskan strategi dan berbagai program untuk memenuhi kebutuhan nasional dalam sistem pendidikan. Sebagai wujud konkret dari perumusan strategi pengembangan program pendidikan pada Madrasah Aliyah adalah lahirnya Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98, tertanggal 20 Februari 1998, tentang pengembangan Madrasah Aliyah menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model pada 26 provinsi yang tersebar di wilayah negara kesatuan Republik Indonesia, dan MAN Model Manado adalah salah satu di antaranya.

Pengembangan selanjutnya dan merupakan salah satu pengembangan strategis program unggulan adalah tersedianya Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) atau disebut dengan *Common Learning Resources Centre* (CLRC). Lembaga ini merupakan institusi fungsional yang eksistensinya berada pada lingkup manajemen MAN Model. Profil lembaga PSBB pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model secara umum konfigurasinya adalah sebagai laboratorium yang sekaligus pusat layanan, wadah supervisor akademis (pengawas), KKMA dan koordinator proyek, sentra pengembangan materi dan media pembelajaran, tempat praktikum bagi guru-guru madrasah aliyah, pusat bagi beragam aktivitas akademik dan pelatihan-pelatihan yang digelar secara terprogram, bertahap, substantif dan kontinu, wadah komunikasi, dan pusat informasi dan pelayanan bagi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya (DMAP, 2000:13).

Berdasarkan observasi awal peneliti bahwa pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum terlaksana sesuai dengan ketentuan-ketentuan sebagaimana telah disebutkan di atas. Dengan demikian hal inilah yang menjadi salah satu alasan peneliti untuk mengadakan penelitian secara lebih mendalam tentang eksistensi pengelolaan Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado.

Penelitian ini difokuskan pada dua masalah, yakni: (1) Bagaimana manajemen Pusat Sumber Belajar Bersama pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado? (2) Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat dan penunjang dalam manajemen Pusat Sumber Belajar Bersama pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado? Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui manajemen Pusat Sumber Belajar Bersama pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado, dan (2) Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dan penunjang dalam manajemen Pusat Sumber Belajar Bersama pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Manado.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang disebut *naturalistic inquiry* atau yang biasa disebut juga dengan pendekatan yang bersifat *naturalistic*. Artinya data yang didapatkan bersifat alamiah dan relevan dengan situasi dan kondisi subjek serta objek yang menjadi fokus penelitian.

Data dalam penelitian ini juga bersumber dari Kepala Sekolah MAN Model Manado, Kepala PSBB MAN Model Manado, Kepala Laboratorium MAN Model Manado, Kepala Perpustakaan MAN Model Manado, Guru-guru yang bertugas pada MAN Model Manado, Kepala Bengkel MAN Model Manado, Tata Usaha MAN Model Manado dan beberapa orang siswa yang terkait. Di samping itu data dan diinformasi yang dikumpulkan berupa catatan lapangan, hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang berkaitan dengan masalah-masalah yang berhubungan dengan pengelolaan Pusat Sumber Belajar Bersama pada MAN Model Manado. Dalam penentuan informan (sumber data), peneliti telah memilih informan yang dipandang paling mengetahui masalah yang dikaji.

Pengumpulan data dalam penelitian dengan menggunakan Selanjutnya, dalam melaksanakan tahapan-tahapan tersebut, peneliti menggunakan beberapa teknik sebagai berikut.

1) Observasi

Pada tahap ini tingkat partisipasi peneliti dalam penelitian ini bergerak dari tingkat partisipasi pasif ke tingkat partisipasi moderat. Adapun aspek-aspek yang diobservasi meliputi seluruh peristiwa yang berhubungan dengan pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi.

2) Wawancara Mendalam

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Pada tahap awal peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur karena pada tahapan ini memiliki tujuan untuk mendapatkan pemahaman umum mengenai suatu topik. Pada tahap selanjutnya, wawancara yang digunakan adalah terstruktur dengan maksud untuk memfokuskan pada topik-topik tertentu sesuai dengan permasalahan. Demikian juga pada wawancara terstruktur ini peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan maksud untuk lebih mengarahkan pada fokus utama dalam penelitian tersebut.

3) Dokumentasi

Dokumentasi yang dikaji dalam penelitian ini meliputi dokumen tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian disamping catatan-catatan lain yang dapat menambah data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti buku Pedoman Pengelolaan PSBB MAN Model Manado.

Penganalisisan data dalam penelitian ini, secara garis besar merangkum beberapa mekanisme yang digunakan oleh para pakar penelitian seperti, Moleong (2001:103) dan Nasution (1996:126-129). Adapun mekanisme tersebut sebagaimana tergambar pada langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membaca dan mempelajari data yang terkumpul serta memikirkan pola-pola apakah yang menarik dan menonjol.
2. Menyelidiki hubungan antara data yang diperoleh, apakah terdapat persamaan atau justru kontradiksi dalam pandangan berbagai responden.
3. Sambil membaca, peneliti berusaha mengajukan pertanyaan kepada data, sebagaimana pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan kesimpulan-kesimpulan.
4. Menyelidiki berbagai makna istilah yang dikemukakan oleh para responden, dalam upaya menemukan satu persepsi yang akomodatif.
5. Langkah selanjutnya adalah peneliti berupaya mencari hubungan antara konsep - konsep dalam usaha untuk mengembangkan suatu teori. Dalam hal ini cara yang digunakan adalah mengidentifikasi suatu fokus, melalui cara-cara seperti : (1) Mengklasifikasi data yang diperoleh dan memberikan banyak

contoh kategori yang dijadikan fokus untuk mengetahui beragam dimensi kategori. (2) Menguraikan secara tertulis mengenai kategori yang diperoleh dari penelitian untuk mendeskripsi dan memahami semua aspek yang terdapat dalam data sambil terus mencari hal-hal baru. (3) Mengolah data dan model yang tampil untuk menemukan proses dan hubungan pokok. (4) Melakukan pengkodean dan uraian tertulis dengan memusatkan analisis pada kategori inti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi PSBB pada MAN Model Manado

Secara yuridis formal, eksistensi Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) pada MAN Model Manado, sangat erat kaitannya dengan implementasi dari tujuan, fungsi dan tugas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model secara nasional. Hal tersebut tertuang dalam Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI., Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98, tertanggal 20 Februari 1998. Berdasarkan surat keputusan dimaksud, MAN Model Manado berfungsi sebagai : percontohan, pusat sumber belajar, dan pusat pemberdayaan untuk menumbuh-kembangkan kemandirian bagi madrasah dan masyarakat di sekitarnya. Selanjutnya, dalam Proyek Pengembangan Madrasah Aliyah, atau DMAP (*Development of Madrasah's Aliyah Project*) yang mendapat dana bantuan dari Bank Pembangunan Asia (ADB Loan no. 1519-INO), ditetapkan bahwa PSBB secara fungsional terintegrasi dengan MAN Model. Oleh karena itu, manajemen dan operasional PSBB merupakan kesatuan yang integral dengan pengelolaan MAN Model di mana PSBB berada.

Dilihat dari status kelembagaan, Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) merupakan sentra layanan bagi kegiatan pendidikan dan pelatihan guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Keberadaan PSBB merupakan media yang mengimplementasikan fungsi pembinaan dan peningkatan kualitas proses pembelajaran pada MAN Model.

PSBB sebagai unit layanan, merupakan komponen yang otonom dalam struktur organisasi MAN Model. Namun secara fungsional, statusnya erat kaitannya pula dengan program peningkatan kualitas pembelajaran pada madrasah-madrasah aliyah lainnya baik negeri maupun swasta yang secara administratif berada di bawah koordinasi dan kewenangan Kantor Wilayah Departemen Agama.

Memperhatikan eksistensi PSBB pada MAN Model dalam status seperti itu, maka posisi lembaga ini dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

- a. Dalam konteks organisasi mikro, PSBB berada dalam pengelolaan MAN Model. Posisi ini relevan dengan tugas dan fungsi lembaga tersebut sebagai wadah pembinaan, peningkatan dan pemberdayaan SDM pada MAN Model di mana PSBB itu berada.
- b. Adapun dalam konteks organisasi makro keberadaan PSBB berada dalam pembinaan dan melibatkan kewenangan institusi yang lebih tinggi yaitu Kantor Wilayah Departemen Agama dalam program-program yang bersifat lintas sektoral. Sejalan dengan konteks ini, maka dapat dipahami bahwa keberadaan PSBB mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih luas khususnya dalam program peningkatan kualitas SDM yang berada dalam naungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sulawesi Utara baik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) maupun Madrasah Aliyah Swasta (MAS).

Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, secara rinci temuan-temuan tersebut dikemukakan sesuai dengan rumusan pada permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut.

1) Perencanaan

Turang (2002:29) menyarankan, seharusnya setiap lembaga pendidikan memiliki wadah khusus Perencana Pendidikan. Selanjutnya beliau merumuskan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh tenaga Perencana Pendidikan yaitu sebagai berikut :

- 1) Ahli/profesional dalam perencanaan pendidikan dan manajemen pembangunan pendidikan.
- 2) Memiliki wawasan luas tentang organisasi/lembaga yang direncanakan.
- 3) Memahami secara umum kecenderungan lembaga yang dikelola.
- 4) Mempunyai idealisme, dan visi masa depan pendidikan bagi masyarakat, pemerintah dan negara.
- 5) Mempunyai kemampuan mencermati / mengamati secara umum pelaksanaan pembangunan bidang-bidang lain yang terkait dengan pembangunan pendidikan.

Rumusan yang dikemukakan oleh Turang di atas, nampaknya secara operasional dapat dijabarkan pada beberapa karakteristik sebagai berikut.

- 1) Memiliki kemampuan berusaha menyadari peluang-peluang yang tersedia.
- 2) Memiliki kemampuan untuk menetapkan tujuan dan sasaran.
- 3) Berkemampuan mempertimbangkan permis-permis perencanaan.
- 4) Mempunyai kemampuan mengidentifikasi berbagai alternatif, membandingkan, menilai dan memilih alternatif-alternatif tersebut.
- 5) Mempunyai kemampuan dalam merumuskan rencana-rencana penunjang.
- 6) Memiliki kemampuan merencanakan anggaran belanja dalam pengelolaan organisasi pendidikan.
- 7) Memiliki kemampuan merumuskan rencana strategis.

Karakteristik-karakteristik dasar yang harus dimiliki oleh perencana pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas adalah sebuah keniscayaan. Sebab, seorang perencana bila memiliki karakteristik-karakteristik tersebut, akan melahirkan konsep perencanaan yang baik.

Fungsi perencanaan dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado pada kenyataannya belum menggunakan konsep perencanaan pendidikan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain, perencanaan terhadap seluruh proses kegiatan yang berlangsung di lembaga PSBB masih terpola dengan konsep umum yang diberikan oleh institusi terkait, yaitu Departemen Agama.

Dalam perumusan perencanaan, para pengelola PSBB cenderung tidak melibatkan komponen-komponen terkait dan berkompetensi dalam pengembangan PSBB pada MAN Model Manado. Kecenderungan yang terjadi adalah (1) Perencanaan yang dirumuskan oleh pengelola PSBB pada MAN Model Manado, belum menggambarkan adanya relevansi dengan konsep pengembangan MAN Model Manado, (2) Perencanaan kegiatan PSBB pada MAN Model Manado masih lebih berorientasi pada peningkatan aspek kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya, sehingga aspek kualitas siswa masih sering terabaikan dan kurang mendapat prioritas, (3) Program-program kegiatan yang selama ini diusulkan oleh pengelola PSBB dalam perencanaan anggaran kegiatan lembaga, cenderung lebih mengutamakan aspek guru dan karyawan. Sementara aspek proses pendidikan dan pembelajaran khususnya yang berhubungan dengan kepentingan kesiswaan kurang mendapat perhatian yang serius, (4) Proses perencanaan pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado masih menggunakan pola tradisional, sehingga hasil perencanaan yang dirumuskan cenderung tidak menggambarkan konsep pengembangan jangka panjang, melainkan lebih terfokus pada aktivitas-aktivitas yang bersifat insidental.

Beberapa permasalahan penting yaitu, proses perencanaan pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum menggunakan prosedur perencanaan sesuai dengan prinsip-prinsip perencanaan manajemen moderen seperti langkah-langkah atau prosedur perencanaan, pendekatan-pendekatan yang harus digunakan dalam proses perencanaan, sasaran-sasaran perencanaan, dan rencana strategis. Persoalan ini kemudian

menimbulkan beberapa persoalan utama yaitu ; (1) belum terumusny visi dan misi PSBB pada MAN Model secara jelas, (2) konsep perencanaan pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado tidak menampakkn adanya tujuan dan sasaran untuk jangka waktu yang jelas, (3) PSBB pada MAN Model Manado dalam rumusan perencanaannya tidak ditemukan adanya program kerja yang matang sesuai dengan bidang garapan PSBB, dan (4) PSBB pada MAN Model Manado tidak memiliki perencanaan anggaran belanja yang jelas.

2) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasi dalam manajemen PSBB pada MAN Model Manado pada kenyataannya belum menggunakan konsep perencanaan pendidikan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain, perencanaan terhadap seluruh proses kegiatan yang berlangsung di lembaga PSBB masih terpola dengan konsep umum yang diberikan oleh institusi terkait, yaitu Departemen Agama. Dalam hubungannya dengan aspek pengorganisasian tampak bahwa : (1) Pola kerja terstruktur menurut Kanwil Departemen Agama Provinsi Sulawesi Utara menjadi dasar pengorganisasian setiap lembaga yang bernaung di bawahnya, namun kenyataannya pengorganisasian PSBB pada MAN Model Manado belum sesuai dengan pola tersebut, (2) Pengorganisasian PSBB pada MAN Model Manado sampai dengan saat ini belum menggunakan pola kerja terstruktur sesuai petunjuk Kanwil Departemen Agama Provinsi Sulawesi Utara dan belum dikembangkan menurut kebutuhan PSBB, (3) Pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajerial dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum teraplikasi secara maksimal terutama yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengorganisasian moderen.

Berdasarkan temuan di atas, maka secara umum permasalahan inti dari aspek pengorganisasian PSBB MAN Model Manado adalah bertumpu pada: (1) Tidak memiliki struktur organisasi yang jelas. Adapun struktur yang ada saat ini hanyalah struktur organisasi MAN Model Manado yang di dalamnya terdapat PSBB. (2) Tidak mempunyai pedoman yang jelas tentang deskripsi kerja pengelola. Artinya, bahwa sampai saat ini pengelola PSBB pada MAN Model Manado dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan lembaganya tidak berdasarkan uraian tugas yang jelas. (3) Adanya kerancuan dalam mekanisme kerja pengelolaan PSBB. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasi dan pedoman deskripsi kerja yang tidak jelas. (4) Rekrutmen personalia pengelola PSBB yang kurang sesuai dengan kebutuhan terutama yang berhubungan dengan spesialisasi di bidang manajemen dan organisasi.

3) Penggerakan

Seperti halnya dengan dua aspek yang telah dikemukakan di atas, aspek penggerakan lembaga PSBB pada MAN Model Manado secara sederhana dapat dikatakan telah terproses secara natural sesuai dengan bentuk manajerial dan model organisasi yang dianut oleh lembaga tersebut. Fungsi penggerakan sebagaimana banyak dijelaskan dalam literatur-literatur manajemen, secara operasional relatif belum teraplikasikan secara maksimal dalam proses pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado, khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja. Hal inilah yang menyebabkan pengelolaan PSBB terkesan lamban dalam proses pencapaian tujuan yang direncanakan. Sampai dengan saat ini pola motivasi kerja yang dilaksanakan pada lingkup PSBB masih sebatas pembinaan-pembinaan, pembagian *job* sesuai dengan bidangnya, memberi nilai maksimal (angka terbaik) yang diwujudkan dalam bentuk DP3 dan dikeluarkan setiap akhir tahun kerja.

Permasalahan inti yang nampak dalam proses fungsi penggerakan dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado secara substansial lebih terfokus pada permasalahan pola motivasi kerja yang belum terarah. Hal ini disebabkan oleh karena masih belum maksimalnya pemahaman tentang motivasi kerja baik yang berkaitan dengan manfaatnya, karakteristik, maupun teknik-teknik penggerakan yang seharusnya ada dalam pengelolaan PSBB.

4) Pengawasan dan Evaluasi

Dalam hubungannya dengan proses pengawasan dan evaluasi, tampak bahwa pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Mapenda Kanwil Departemen Agama Provinsi Sulawesi Utara terhadap keseluruhan rangkaian aktivitas PSBB pada MAN Model Manado adalah menggunakan kontrol mekanisme dengan teknik pengumpulan laporan baik lisan maupun tulisan melalui data statistik dan dilakukan dari jarak jauh.

Menurut beberapa orang guru dan beberapa orang siswa yang dipandang mengetahui proses pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado mengemukakan bahwa, dalam proses pengawasan dan evaluasi terhadap pengelolaan PSBB, tidak melibatkan baik secara perorangan ataupun secara kolektif guru dan siswa. Adapun pengawasan yang berlangsung selama ini hanyalah dilakukan oleh institusi-institusi yang lebih tinggi kedudukannya dalam struktur seperti, Kepala MAN Model Manado dan Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sulawesi Utara. Beberapa kelemahan yang menonjol antara lain kurang jelasnya standar dan metode pengukuran prestasi kerja yang digunakan dan pada gilirannya berdampak pada kesulitan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja dan kebijakan mengambil tindakan korektif. Kelemahan pada aspek pengawasan dan evaluasi adalah belum terlaksananya kedua fungsi tersebut dalam mewujudkan pemahaman makna dan arti penting dengan landasan nilai-nilai manajerial serta terwujudnya upaya kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi.

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat

Bertitik tolak dari informasi yang dikemukakan oleh para informan, bahwa terdapat sejumlah faktor pendukung dan penghambat dalam proses pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado. Secara rinci faktor-faktor dimaksud sebagai berikut.

Faktor Pendukung

Sejumlah faktor pendukung yang diprediksikan dapat mengakibatkan terkelolanya secara baik PSBB pada MAN model Manado adalah sebagai berikut.

- 1) Sarana yang menunjang dan dapat menjadi daya tarik bagi para pengguna, merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki PSBB MAN Model Manado. Adapun sarana yang dimiliki dan digunakan dalam melaksanakan tugas dan aktifitas PSBB pada MAN Model Manado, sebuah kantor yang representatif dan menjadi central kegiatan manajemen, kantor / sekretariat, yang dilengkapi dengan fasilitas yang mutakhir seperti komputer/laptop, LCD, OHP dan internet, perpustakaan dan ruang baca yang dilengkapi dengan sistem komputer, sebuah aula yang cukup besar, asrama, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer dan bengkel-bengkel keterampilan, serta fasilitas-fasilitas lainnya dengan sistem komputerisasi.
- 2) Peralatan dan Komponen Instruksional PSBB. Sejalan dengan penyediaan fasilitas bangunan dan fisik PSBB seperti yang telah dikemukakan di atas, seluruh komponen dilengkapi dengan peralatan dan komponen instrumental. Peralatan yang disediakan di PSBB pada umumnya berupa perlengkapan meubeler yang diperlukan dan terkait dengan fasilitas fisik yang tersedia. Sedangkan komponen instruksional adalah peralatan laboratorium (biologi, kimia, fisika, bahasa dan komputer), serta perpustakaan dan kantor.
- 3) Tersedianya tenaga pengelola yang rata-rata berlatar belakang pendidikan Strata Satu (S1) merupakan salah satu faktor pendukung yang dimiliki PSBB pada MAN Model Manado guna pengembangan selanjutnya.
- 4) Lingkungan kerja yang asri dan mendukung aktifitas kerja para pengelola PSBB MAN Model Manado.

Faktor Penghambat

Pusat Sumber Belajar Bersama MAN Model Manado dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pusat pendidikan dan pelatihan, di samping mempunyai sejumlah faktor pendukung sebagaimana telah dikemukakan di atas, juga tidak lepas dari kendala-kendala teknis maupun non teknis yang kemudian disebut sebagai faktor-faktor penghambat. Sesuai dengan data dari hasil penelitian peneliti, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kendala yang merupakan faktor penghambat jalannya pengelolaan PSBB MAN Model Manado. Faktor-faktor dimaksud adalah sebagai berikut.

- 1) Belum tersedianya tenaga ahli di bidang perencanaan, sehingga mengakibatkan belum terarahnya secara optimal tujuan dan sasaran dari pengelolaan PSBB.
- 2) Belum adanya tenaga-tenaga pengelola yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, merupakan salah satu kendala yang dirasakan selama ini sebagai faktor penghambat dalam pengelolaan PSBB.
- 3) Pendanaan operasional kegiatan dalam pengelolaan, masih dirasakan sangat minim. Hal ini sangat berdampak pada operasionalisasi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh PSBB pada MAN Model Manado.
- 4) Belum tersosialisasinya secara maksimal kehadiran PSBB MAN Model Manado, sehingga mengakibatkan masih adanya kecenderungan masyarakat pengguna berpandangan apriori terhadap kehadiran lembaga tersebut.
- 5) Belum tersedianya fasilitas transportasi roda empat (mobil/kendaraan operasional) dalam menunjang lancarnya pengelolaan PSBB MAN Model Manado.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, dan rangkuman realitas di atas telah dipahami dengan menggunakan pemaknaan dapat disimpulkan, sebagai berikut.

- 1) Manajemen dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum menggunakan prosedur manajemen sesuai dengan prinsip-prinsip perencanaan manajemen moderen seperti langkah-langkah atau prosedur perencanaan, pendekatan-pendekatan yang harus digunakan dalam proses perencanaan, sasaran-sasaran perencanaan, dan rencana strategis. Persoalan-persoalan tersebut selanjutnya berdampak pada: (1) belum terumusnya visi dan misi PSBB pada MAN Model secara jelas. (2) tidak menampakkan adanya tujuan dan sasaran untuk jangka waktu yang jelas. (3) tidak ditemukan adanya program kerja yang matang sesuai dengan bidang garapan PSBB. (4) tidak memiliki perencanaan anggaran belanja yang konkret.
- 2) Pengorganisasian dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum tertata dan berfungsi secara tepat sesuai dengan prinsip-prinsip pengorganisasian menurut teori manajemen moderen, yakni: (1) Fungsi penggerakan dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum terapkan dengan jelas dan terarah khususnya dalam hal penerapan motivasi kerja; (2) Fungsi pengawasan dan evaluasi dalam pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado belum dilaksanakan secara efektif dan efisien; (3) Faktor-faktor pendukung pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado seperti : (1) sarana dan prasarana (gedung / ruangan, barang, peralatan, buku-buku dan sejenis lainnya), (2) staf yang rata-rata berijazah Strata Satu (S1), (3) lingkungan kerja yang asri, belum diberdayakan secara penuh. Adapun sejumlah faktor penghambat pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado yakni: (1) belum tersedianya manajer kompeten yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat menjalankan PSBB secara profesional, (2) pendanaan operasional pengelolaan PSBB pada MAN Model Manado yang minim, dan (3) belum tersosialisasinya kehadiran PSBB MAN Model Manado.

Saran

Dengan melihat realitas seperti itu, maka di satu pihak diharapkan agar: (1) Rumusan visi, misi dan tujuan diadakan/dirumuskan di PSBB yang mengacu pada perencanaan strategis MAN Model Manado; (2) Diadakan struktur dan pedoman pengorganisasian yang rinci dan operasional di PSBB MAN Model Manado sehingga deskripsi dan mekanisme kerja dapat diimplementasikan; (3) Pimpinan PSBB MAN Model Manado melaksanakan program motivasi kerja secara optimal terhadap seluruh staf yang ada; (4) Pengawasan dan evaluasi dilaksanakan secara efektif dan efisien di PSBB MAN Model Manado. Di pihak lain diharapkan agar faktor-faktor pendukung di PSBB MAN Model Manado diberdayakan dengan efektif. Demikian juga faktor-faktor penghambat dalam pengelolaan PSBB MAN Model Manado, perlu diatasi dengan cara : (1) Meningkatkan kemampuan manajerial pimpinan dan staf seperti mengikutsertakan mereka dalam seminar dan lokakarya atau melanjutkan pendidikan dalam bidang ilmu terkait; (2) Mengadakan kerjasama dengan organisasi lain dan *stakeholders* terkait untuk memperluas sumber dana; dan (3) Melaksanakan program sosialisasi secara intensif dan berkala kepada masyarakat khususnya di lingkungan madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Fajar, A. Malik. 1999. *Reorientasi Pendidikan Islam*, Cet. I, Jakarta : Yayasan Pendidikan Islam Fajar Dunia.
- Departemen Agama RI, 1999/2000. *Sejarah Perkembangan Madrasah*, Cet. II, Jakarta: Bagian Proyek Peningkatan Madrasah Aliyah.
- DMAP., 2000. *Pedoman Umum Pengelolaan MAN Model*. Jakarta: PPA Consultants.
- Moleong, Lexy J, 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XIII, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhlisin, dkk. 2003. “Berharap Pada Kemandirian Madrasah” dalam *Jurnal Perta*, Vol. VI/No.01/2003.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Turang Jan, 2002. *Perencanaan Pendidikan*. Tomohon: Yayasan Mapalus Matuari Minaesa (YM3).
- UU No. 20 / 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

