

MANAJEMEN LEMBAGA Pendidikan Islam

Buku Perkuliahan Program S-1 Jurusan Kependidikan Islam
Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya

Tim Penulis :

Dr. H. Syamsul Maarif, M.Pd ■ Dra. Lilik Novijanti, M.Pd.I
M. Nuril Huda, M.Pd ■ Lilik Hurriyah, M.Pd.I



Supported by:
Government of Indonesia (GoI) and
Islamic Development Bank (IDB)

MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Buku Perkuliahan Program S-1 Jurusan Kependidikan Islam
Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya

Tim Penulis:

Dr. H. Syamsul Maarif, M.Pd
Dra. Lilik Novijanti, M.Pd.I
M. Nuril Huda, M.Pd
Lilik Hurriyah, M.Pd.I

Editor :

Drs. Achmad Zaini, MA

Supported by:

Government of Indonesia (GoI) and Islamic Development Bank (IDB)



MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Tim Penulis:

Dr. H. Syamsul Maarif, M.Pd
Dra. Lilik Novijanfi, M.Pd.I
M. Nuril Huda, M.Pd
Lilik Hurriyah, M.Pd.I

Editor :

Drs. Achmad Zaini, MA

Cet. 1 - Surabaya : IAIN SA Press, September 2013

xvi + 206 hlm : 17 X 24 cm

ISBN : 978-602-7912-36-6

Diterbitkan :

IAIN Sunan Ampel Press
Anggota IKAPI
Gedung SAC.Lt.2 IAIN Sunan Ampel
Jl. A. Yani No. 117 Surabaya
☎(031) 8410298-ext 138
Email : sunanampelpress@yahoo.co.id

Dicetak :

CV. Mitra Media Nusantara
Star Safira – Nizar Mansion E4 -14
Taman - Sidoarjo
Email: mitrameia.publishing@gmail.com

Copyright © 2013, IAIN Sunan Ampel Press (IAIN SA Press)
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

PENDAHULU

KATA PENGANTAR REKTOR IAIN SUNAN AMPEL

Merujuk pada PP 55 tahun 2007 dan Kepmendiknas No 16 tahun 2007, Kepmendiknas No. 232/U/2000 tentang Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa; Kepmendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi; dan KMA No. 353 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi, IAIN Sunan Ampel akan menerbitkan buku perkuliahan sebagai upaya pengembangan kurikulum dan peningkatan profesionalitas dosen.

Untuk mewujudkan penerbitan buku perkuliahan yang berkualitas, IAIN Sunan Ampel bekerjasama dengan *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* telah menyelenggarakan *Training on Textbooks Development* dan *Workshop on Textbooks* bagi Dosen IAIN Sunan Ampel. Training dan workshop tersebut telah menghasilkan 25 buku perkuliahan yang menggambarkan komponen matakuliah utama pada masing-masing jurusan/prodi di 5 fakultas.

Buku perkuliahan yang berjudul **Manajemen Lembaga Pendidikan Islam** merupakan salah satu di antara 25 buku tersebut yang disusun oleh tim dosen pengampu mata kuliah Manajemen Lembaga Pendidikan Islam program S-1 Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel sebagai panduan pelaksanaan perkuliahan selama satu semester. Dengan terbitnya buku ini diharapkan perkuliahan dapat berjalan secara aktif, efektif, kontekstual dan menyenangkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas lulusan IAIN Sunan Ampel.

Kepada *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* yang telah memberi *support* atas terbitnya buku ini, tim fasilitator dan tim penulis yang telah berupaya keras dalam mewujudkan penerbitan buku ini, kami sampaikan terima kasih. Semoga buku perkuliahan ini bermanfaat bagi perkembangan kebudayaan akademik di IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Rektor

IAIN Sunan Ampel Surabaya

Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag.

PRAKATA

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT. Berkat karunia-Nya, buku perkuliahan **Manajemen Lembaga Pendidikan Islam** ini bisa hadir sebagai salah satu *supporting system* penyelenggaraan program S-1 Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Buku perkuliahan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam disusun oleh Tim Penulis Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah, memiliki fungsi sebagai salah satu sarana pembelajaran pada mata kuliah Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Secara rinci buku ini memuat beberapa paket penting yang meliputi; 1) *Konsep Dasar Manajemen LPI*; 2) *Desain Pengembangan LPI*; 3) *Manajemen Kurikulum*; 4) *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*; 5) *Manajemen Kesiswaan*; 6) *Manajemen Sarana dan Prasarana LPI*; 7) *Manajemen Keuangan LPI*; 8) *Konsep Manajemen Madrasah*; 9) *Konsep Manajemen Sekolah Islam*; 10) *Konsep Manajemen Pesantren*; 11) *Konsep Manajemen Perguruan Tinggi Islam*; 12) *Sistem Penjaminan Mutu LPI*.

Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* yang telah memberi *support* penyusunan buku ini, dan kepada semua pihak yang telah turut membantu dan berpartisipasi demi tersusunnya buku perkuliahan **Manajemen Lembaga Pendidikan Islam** ini. Kritik dan saran dari para pengguna dan pembaca kami tunggu guna penyempurnaan buku ini.

Terima Kasih.

Tim Penulis

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Tulisan Arab-Indonesia Penulisan Buku Perkuliahan “Manajemen Lembaga Pendidikan Islam” adalah sebagai berikut.

No	Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
1.	ا	`	ط	t
2.	ب	b	ظ	z
3.	ت	t	ع	`
4.	ث	th	غ	gh
5.	ج	j	ف	f
6.	ح	ḥ	ق	q
7.	خ	kh	ك	k
8.	د	d	ل	l
9.	ذ	dh	م	m
10	ر	r	ن	n
11	ز	z	و	w
12	س	s	ه	h
13	ش	sh	ء	`
14	ص	ṣ	ي	y
15	ض	ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi panjang (madd) dengan cara menuliskan tanda coretan di atas ā, ī, dan ū (ا, ي, dan و). Bunyi hidup double (diftong) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “au” seperti layyinah, lawwamah. Untuk kata yang berakhiran ta’ marbutah dan berfungsi sebagai sifat (modifier) atau *muḍāf ilayh* ditransliterasikan dengan “ah”, sedang yang berfungsi sebagai *muḍāf* ditransliterasikan dengan “at”.

DAFTAR ISI

PENDAHULU

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	v
Prakata	vii
Pedoman Transliterasi	viii
Daftar Isi.....	ix
Satuan Acara Perkuliahan	x

ISI PAKET

Paket 1 : Konsep Dasar Manajemen LPI	3
Paket 2 : Desain Pengembangan LPI	15
Paket 3 : Manajemen Kurikulum	33
Paket 4 : Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	44
Paket 5 : Manajemen Kesiswaan	61
Paket 6 : Manajemen Sarana dan Prasarana LPI	76
Paket 7 : Manajemen Keuangan LPI	91
Paket 8 : Konsep Manajemen Madrasah	107
Paket 9 : Konsep Manajemen Sekolah Islam	117
Paket 10 : Konsep Manajemen Pesantren	137
Paket 11 : Konsep Manajemen Perguruan Tinggi Islam... ..	157
Paket 12 : Sistem Penjaminan Mutu LPI.....	174

PENUTUP

Sistem Penilaian	191
Daftar Pustaka	194
CV Tim Penulis	203

SATUAN ACARA PERKULIAHAN

1. Identitas

Nama Mata kuliah	: Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (LPI)
Jurusan/Program Studi	: Kependidikan Islam
Bobot	: 2 sks
Waktu	: 2 x 50 menit/ Pertemuan
Kelompok Matakuliah	: Kompetensi Utama

2. Deskripsi

Manajemen LPI merupakan mata kuliah yang membahas konsep pengelolaan institusi pendidikan serta implementasinya di beberapa lembaga pendidikan Islam. Mata kuliah ini merupakan kelanjutan atau penguatan dari mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam yang telah diprogram sebelumnya oleh mahasiswa. Diharapkan mata kuliah ini dapat mendorong mahasiswa untuk lebih memahami problematika perkembangan manajemen LPI baik dari tataran teoritis maupun praktis.

3. Urgensi

Tuntutan kompetisi global di dunia pendidikan serta tanggung jawab pemenuhan standar nasional pendidikan bagi seluruh satuan pendidikan, telah mendorong perlunya revitalisasi pola manajemen pendidikan. Lembaga pendidikan Islam sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional dituntut melakukan perbaikan layanan pendidikan secara terus-menerus agar tetap survive dan kompetitif di tengah arus globalisasi. Untuk itu mahasiswa Jurusan Kependidikan Islam sebagai calon manajer dan administrator pendidikan perlu memiliki kompetensi dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Mata kuliah manajemen LPI ini akan mengantarkan mahasiswa untuk dapat: 1) memahami konsep dasar manajemen LPI; 2) mengidentifikasi jenis dan bentuk-bentuk LPI; 3) memahami ruang lingkup manajemen LPI; 4) menganalisis kondisi obyektif dalam pengelolaan LPI; dan 5) merumuskan desain pengembangan LPI secara baik.

4. Kompetensi Dasar, Indikator, dan Materi

No	KD	Indikator	Materi
1	Memahami konsep dasar manajemen LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan konsep manajemen LPI 2. Menjelaskan proses manajemen LPI 3. Mengidentifikasi penerapan fungsi manajemen LPI 	<p>Konsep dasar manajemen LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep manajemen LPI 2. Proses manajemen LPI 3. Penerapan fungsi-fungsi manajemen LPI
2	Menguasai desain pengembangan LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI. 2. Menyebutkan landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI. 3. Menjelaskan desain pengembangan LPI. 	<p>Desain pengembangan LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI. 2. Landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI. 3. Desain pengembangan LPI.
3	Memahami konsep manajemen kurikulum LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen kurikulum. 2. Menjelaskan perencanaan kurikulum. 3. Menjelaskan evaluasi kurikulum. 	<p>Manajemen kurikulum LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian dan lingkup kurikulum di LPI 4. Perencanaan kurikulum. 5. Evaluasi kurikulum.

4	Memahamai konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 2. Menjelaskan prosedur manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 3. Mengidentifikasi pola pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan 	<p>Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 2. Prosedur manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 3. Pola pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
5	Memahamai konsep manajemen kesiswaan di LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian manajemen kesiswaan di LPI 2. Mengidentifikasi tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan di LPI 3. Menjelaskan ruang lingkup manajemen kesiswaan di LPI 	<p>Manajemen kesiswaan di LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian manajemen kesiswaan di LPI 2. Tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan di LPI 3. Ruang lingkup manajemen kesiswaan di LPI
6	Memahamai konsep manajemen sarana dan prasarana LPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan konsep manajemen sarana dan prasarana di LPI 2. Mengenal jenis dan bentuk sarana 	<p>Manajemen sarana dan prasarana LPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep manajemen sarana dan prasarana di LPI 2. Jenis dan bentuk

		<p>dan prasarana LPI</p> <p>3. Mengidentifikasi prosedur pengelolaan sarana dan prasarana LPI</p>	<p>sarana dan prasarana LPI</p> <p>3. Prosedur pengelolaan sarana dan prasarana LPI</p>
7	Memahamai konsep manajemen keuangan LPI	<p>1. Menjelaskan pengertian manajemen keuangan LPI.</p> <p>2. Menyebutkan landasan hukum pelaksanaan manajemen keuangan LPI.</p> <p>3. Menjelaskan tujuan, prinsip-prinsip, sumber keuangan dan pengawasan manajemen keuangan LPI.</p>	<p>Manajemen keuangan LPI</p> <p>1. Pengertian manajemen keuangan LPI.</p> <p>2. Landasan hukum pelaksanaan manajemen keuangan LPI.</p> <p>3. Tujuan, prinsip-prinsip, sumber keuangan dan pengawasan manajemen keuangan LPI.</p>
8	Mempraktikkan konsep manajemen di madrasah	<p>1. Menjelaskan konsep dasar manajemen madrasah.</p> <p>2. Mengidentifikasi karakteristik manajemen madrasah.</p> <p>3. Mengaplikasikan konsep manajemen di madrasah.</p>	<p>Konsep manajemen di madrasah</p> <p>1. Konsep dasar manajemen madrasah.</p> <p>2. Karakteristik manajemen madrasah.</p> <p>3. Aplikasi konsep manajemen di madrasah.</p>
9	Mempraktikkan konsep manajemen di sekolah Islam	<p>1. Menjelaskan pengertian manajemen sekolah Islam</p> <p>2. Menjelaskan</p>	<p>Konsep manajemen di sekolah Islam</p> <p>1. Pengertian manajemen sekolah Islam</p>

		<p>manajemen kurikulum sekolah Islam</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menjelaskan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah Islam 4. Menjelaskan manajemen kesiswaan sekolah Islam 5. Menjelaskan manajemen keuangan sekolah Islam 6. Menjelaskan manajemen sarpras sekolah Islam 7. Menjelaskan manajemen humas sekolah Islam 8. Menjelaskan manajemen layanan khusus sekolah Islam 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Manajemen kurikulum sekolah Islam 3. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah Islam 4. Manajemen kesiswaan sekolah Islam 5. Manajemen keuangan sekolah Islam 6. Manajemen sarpras sekolah Islam 7. Manajemen humas sekolah Islam 8. Manajemen layanan khusus sekolah Islam
10	Mempraktikkan konsep manajemen di pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengertian manajemen pesantren. 2. Menjelaskan manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana 	<p>Konsep manajemen di pesantren</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian manajemen pesantren 2. Manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana

		<p>2. Mengidentifikasi prosedur sistem penjaminan mutu pendidikan</p> <p>3. Merumuskan pola pengembangan sistem penjaminan mutu di LPI</p>	<p>pendidikan</p> <p>2. Prosedur sistem penjaminan mutu pendidikan</p> <p>3. Pola pengembangan sistem penjaminan mutu LPI</p>
--	--	--	---

ISI PAKET

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Konsep dasar pendidikan karakter islami:

1. Konsep manajemen LPI.
2. Proses manajemen LPI.
3. Penerapan fungsi manajemen LPI.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide berbagai problem pengelolaan dan mutu pendidikan
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 1 ini

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 4 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok a : Pengertian manajemen LPI.
Kelompok b : Fungsi-fungsi manajemen.
Kelompok c : Mengidentifikasi ruang lingkup manajemen LPI.
Kelompok d: Jenis jenjang dan bentuk-bentuk manajemen LPI.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Mahasiswa melakukan analisis bersama tentang penurunan mutu dan pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia:

No.	Bentuk-Bentuk Penurunan Mutu	Penyebab	Alternatif Pemecahan
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep untuk membangun pemahaman tentang konsep dasar manajemen LPI melalui kreativitas ungkapan ide dari anggota kelompok yang dituangkan dalam bentuk *mind mapping*.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan solasi.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!

3. Tuliskan hasil diskusi dalam bentuk peta konsep sebagaimana dalam contoh gambar di atas!
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 5 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

KONSEP DASAR MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pendahuluan

Keberhasilan LPI melaksanakan fungsi kependidikannya perlu didukung dengan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan perlu berkembang maju secara kontinyu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjadi iklim dan suasana kerja yang positif dan menggairahkan. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan LPI perlu dibina agar menjadi lingkungan lembaga pendidikan yang mampu menumbuhkan kretifitas, disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi para peserta didik.

Lebih dari itu mempersyaratkan perlunya pemahaman dan penguasaan kemampuan bidang manajemen LPI, oleh karena itu para praktisi yang terlibat dalam penyelenggaraan sistem pendidikan, baik sebagai pimpinan pesantren, kepala madrasah, pimpinan perguruan tinggi, kepala kantor, balai diklat, kursus, pelayanan masyarakat, pembina/pengawas, maupun pimpinan lain yang terkait. Pemahaman penguasaan kemampuan tersebut sangat diperlukan agar para pimpinan lembaga kependidikan ini memiliki visi, dan basis yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok mereka demi terselenggaranya sistem pendidikan yang berkualitas.

Lebih lanjut, bagaimana meningkatkan kualitas LPI? dan siapa yang bertanggung jawab? Sebelum masuk pada pembahasan tersebut perlu

Konsep Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Sebelum mengkaji lebih jauh, lembaga pendidikan dibedakan antara istilah manajemen dan administrasi. Di lingkungan madrasah misalnya, kita saksikan bahwa manajemen lebih memusatkan perhatian kepada upaya penggerakan dan pemberdayaan sumberdaya manusia (*human resources empowering and motivating*), sedangkan administrasi lebih terfokus pada pelaksanaan aspek-aspek substantif seperti kurikulum, perlengkapan, keuangan madrasah, dan aktivitas rutin lain (Sergiovani, 1987). Tegasnya, manajemen lembaga dapat diartikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Seorang pimpinan lembaga dapat diartikan melakukan aktivitas manajemen manakala terlihat berupaya mengatur guru-guru dan karyawan, mendayagunakan dan melakukan pembinaan terhadap mereka sehingga mampu berpartisipasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam.

Satuan pendidikan yang berbentuk pesantren atau madrasah secara umum memiliki fungsi sebagai wadah untuk melakukan proses edukasi, sosialisasi, dan transformasi bagi siswa atau peserta didik. Bermutu tidaknya penyelenggaraan lembaga dapat diukur berdasarkan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut. Agar ketiga fungsi itu berjalan dengan baik, terdapat beberapa komponen penting yang perlu dibina secara komprehensif dan kontinyu.

Manajemen lembaga pendidikan memiliki kedudukan strategis dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pendidikan. Manajemen bekerja dalam proses pendayagunaan segenap sumber daya yang tersedia di LPI secara optimal mungkin demi terselenggaranya program-prongam pendidikan secara efektif dan efisien. Keterlaksanaan manajemen akan mendorong optimalisasi fungsi-fungsi sumber daya organisasi guna mencapai tujuan LPI secara terarah dan efektif.

Proses Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Dalam melaksanakan fungsi pokok sebagai manajer pendidikan, terdapat bermacam-macam langkah manajemen yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan di LPI. Secara teoritis terdapat bermacam rumusan langkah atau proses manajemen lembaga pendidikan. Walau demikian

dalam praktiknya secara umum dapat dirumuskan empat langkah pokok manajemen pendidikan yakni; (1) perencanaan, (2) pengorganissian, (3) kepemimpinan, dan (4) pengawasan.

Perencanaann pada dasarnya diartikan sebagai proses pemikiran sistematis, dan rasional mengenai apa, bagaimana, siapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di LPI secara lebih efektif dan efisien sehingga tujuan program pendidikan yang telah dirumuskan dapat tercapai dengan baik.

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan staf madrasah yang dilakukan oleh pimpinan LPI sebagai organisator dengan segala spesifikasi tugas dan jabatan masing-masing, serta sarana prasarana yang diperlukan, sehingga tercipta suatu kelompok yang kompak untuk mencapai tujuan LPI.

Kepemimpinan merupakan fungsi yang vital, sebab pimpinan organisasi/lembaga pendidikan juga berperan sebagai manajer. Dikatakan vital karena menjadi motor penggerak segenap sumber daya manusia yang ada di lingkungan organisasi pendidikan Islam. Aktivitas seorang pimpinan lembaga pendidikan tampak dalam upaya mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan guru-guru dan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias dan tanggung jawab. (Terry, 1972)

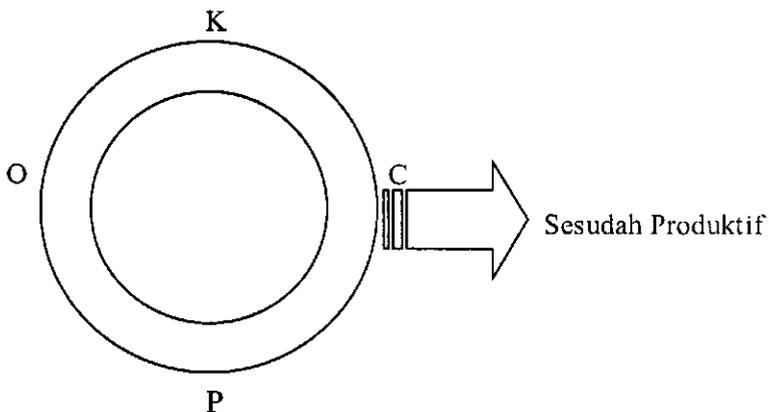
Pengawasan di lingkungan LPI dapat diartikan sebagai usaha yang sistematis seorang kepala LPI dalam memonitor, menilai, dan membina aktivitas proses belajar mengajar agar berjalan sesuai dengan rencana, dan mencapai hasil yang maksimal.

Keempat langkah tersebut merupakan fungsi-fungsi yang perlu dikuasai oleh seorang pimpinan lembaga. Kesemuanya dipandang sebagai fungsi-fungsi organik manajemen pendidikan, dalam arti sangat vital bagi kelangsungan suatu lembaga pendidikan. Ketidakmampuan pimpinan dalam melaksanakan keempat fungsi itu akan menyulitkannya untuk mengelola program pendidikan yang baik.

Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen di Lembaga Pendidikan Islam

Melaksanakan fungsi pokok manajemen pendidikan Islam yang telah dijelaskan sebelumnya secara otomatis menjadi tanggung jawab pimpinan LPI. Sebagai manajer, pimpinan LPI misalnya, bertugas merencanakan,

mengorganisasikan, memimpin/mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di LPI. Ruang lingkup tugas manajerial ini dapat diterapkan kedalam segenap aspek administrasi pendidikan, yaitu: proses belajar mengajar atau kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dan hubungan LPI dengan masyarakat, bertujuan mencapai taraf produktivitas LPI yang lebih tinggi. Keterkaitan masing-masing fungsi manajemen lembaga pendidikan Islam dalam upaya pencapaian tujuan tersebut perlu terus dicanangkan. (Schermerhon,1993)



Ket :

P : Perencanaan

C : Pengawasan/*Control*

O : Pengorganisasian

K : Kepemimpinan

Berbagai aktivitas manajemen lembaga pendidikan tersebut diselenggarakan oleh pimpinan LPI secara periodik dan terjadwal pada saat menjelang akhir tahun ajaran, awal tahun ajaran, bulanan, mingguan, bahkan harian. Deskripsi secara lebih terperinci berdasarkan susbtansi administrasi pendidikan di LPI dapat ditetapkan sebagai berikut:

- a. Proses belajar mangajar, meliputi:
 - 1) Program tahunan dan semester.
 - 2) Jadwal pelajaran tahunan dan semester.

- 3) Program satuan pelajaran (teori dan praktek) berdasarkan buku kurikulum.
 - 4) Pelaksanaan jadwal pelajaran menurut alokasi waktu yang telah ditetapkan berdasarkan kalender pendidikan.
 - 5) Pelaksanaan ulangan atau evaluasi hasil belajar.
 - 6) Penyusunan kelompok siswa berdasarkan norma penjurusan.
 - 7) Penetapan kenaikan kelas.
 - 8) Laporan kemajuan hasil belajar siswa.
 - 9) Pelaksanaan supervisi dalam rangka peningkatan PBM.
- b. Administrasi kantor, meliputi:
- 1) Penataan ruangan.
 - 2) Pengolahan surat menyurat.
 - 3) Sistem pengarsipan.
 - 4) Pengisian daftar hadir staf.
- c. Administrasi siswa dengan ruang lingkup kegiatan, antara lain:
- 1) Penerimaan siswa baru.
 - 2) Orientasi siswa baru.
 - 3) Program bimbingan dan konseling.
 - 4) Kepenasehatan pemilihan program pengajaran khusus.
 - 5) Kegiatan OSIS.
 - 6) Mutasi siswa.
- d. Administrasi kepegawaian, meliputi:
- 1) Inventarisasi pegawai.
 - 2) Pengusulan formasi pegawai.
 - 3) Pengusulan pengangkatan, kenaikan pangkat, dan mutasi.
 - 4) Kesejahteraan pegawai.
 - 5) Pembagaian tugas bila ada guru dan karyawan LPI yang sakit.
 - 6) Pembinaan pegawai.
 - 7) Pemberhentian/pengaturan pensiun pegawai.
- e. Administrasi perlengkapan, meliputi:
- 1) Perencanaan perlengkapan.
 - 2) Pengadaan.
 - 3) Penyimpanan.
 - 4) Pemeliharaan.
 - 5) Inventarisasi.

- 6) Tata perlengkapan LPI.
 - 7) Penghapusan perlengkapan.
- f. Administrasi keuangan, meliputi:
- Tugas pemimpin LPI adalah mengatur pelaksanaan keuangan madrasah, yang biasa dipercayakan kepada bendahara dengan kegiatan-kegiatan pokok meliputi perencanaan, penerimaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan LPI sesuai dengan sumber-sumber keuangan yang ada sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Hubungan LPI dengan masyarakat meliputi kegiatan:
- 1) Perencanaan program kerja bersama staf LPI dan anggota masyarakat.
 - 2) Tenaga ahli di masyarakat ke dalam kegiatan-kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, antara lain:
 - a) Pengikutsertaan staf LPI dan siswa dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan.
 - b) Penyediaan fasilitas untuk kepentingan masyarakat di lingkungan LPI.
 - c) Pengikutsertaan pemuka masyarakat atau tenaga ahli di masyarakat dalam kegiatan-kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler yang relevan, misalnya di bidang perkoperasian, kesehatan, keamanan, pertanian, dan kerajinan rakyat.
 - d) Pendayagunaan sarana dan potensi yang ada di masyarakat untuk keperluan pengayaan program kurikulum pendidikan di LPI.
 - e) Pendayagunaan organisasi komite atau *stakeholders* untuk kepentingan dan kemajuan program pendidikan di madrasah (LPI).
 - f) Pengikutsertaan dunia usaha dalam pelatihan siswa di lapangan, penyempurnaan program pendidikan dan penyediaan lapangan kerja bagi para lulusan.
 - g) Penilaian dan pengembangan program hubungan masyarakat bersama staf LPI dan anggota masyarakat.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian manajemen LPI menurut beberapa ahli!
2. Dalam mengelola LPI diperlukan konsep manajemen pendidikan Islam. Uraikan fungsi-fungsi manajemen LPI!
3. Coba analisis penurunan mutu dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam di Indonesia? (Format analisis sebagaimana di lembar kegiatan).
4. Sebagai calon pakar manajemen LPI, apa yang akan anda lakukan ketika melihat kenyataan LPI yang demikian?

Paket 2

DESAIN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pendahuluan

Lembaga Pendidikan Islam (LPI) dari tahun ke tahun mengalami perkembangan signifikan baik kualitas maupun kuantitasnya. Paket ini membahas tentang desain pengembangan LPI. Secara detail, paket ini berisi tentang pengertian desain pengembangan LPI, paradigma pengembangan LPI, landasan hukum desain pengembangan LPI, tujuan desain pengembangan LPI, prinsip-prinsip desain pengembangan LPI, dan desain pengembangan LPI.

Dalam proses perkuliahan, mahasiswa-mahasiswi diminta kerja kelompok untuk menentukan pengertian, paradigma, landasan hukum, tujuan, prinsip-prinsip dan desain pengembangan LPI. Sebagai tindak lanjut, dosen memberikan penugasan secara individu untuk menganalisis desain pengembangan LPI. Agar mahasiswa mempunyai pemahaman mendalam tentang desain pengembangan LPI, dosen memberikan *feedback* dan penguatan materi kepada mahasiswa.

Untuk dapat mengukur ketercapaian pembelajaran ini digunakan penilaian tes tulis dan tes lisan. Dengan demikian mahasiswa-mahasiswi benar-benar memiliki pemahaman yang komprehensif tentang desain pengembangan LPI.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep desain pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI.

2. Menyebutkan landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI.
3. Menjelaskan desain pengembangan LPI.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Materi pokok pada paket ini adalah:

1. Pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI.
2. Landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI.
3. Desain pengembangan LPI.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan cara mencari tahu pemahaman mahasiswa tentang desain pengembangan LPI.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 2 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 3 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan :
Sub tema 1 : pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI.
Sub tema 2 : landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI.
Sub tema 3 : desain pengembangan LPI.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan kritik, masukan maupun pertanyaan.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Menjelaskan konsep desain pengembangan LPI.

Tujuan

Mahasiswa dapat menjelaskan konsep desain pengembangan LPI menurut pemahaman anggota kelompok yang dituangkan dalam kolom berikut ini:

PENGERTIAN Desain Pengembangan LPI	PARADIGMA Pengembangan LPI

Kolom 1.
Pengertian Desain Pengembangan LPI dan
Paradima Pengembangan LPI

LANDASAN Desain Pengembangan LPI	TUJUAN Pengembangan LPI	PRINSIP Pengembangan LPI

Kolom 2.
Landasan, Tujuan dan Prinsip
Desain Pengembangan LPI

DESAIN Pengembangan LPI	KETERANGAN/ALASAN
1.	
2.	
3.	

Kolom 3.
Desain Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan solasi, lembar power point.

Langkah Kegiatan

1. Bagilah kelas menjadi 3 kelompok!
2. Masing-masing kelompok pilihlah ketua kelompok dan sekretaris!
3. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok dengan ketentuan sebagai berikut:
Kelompok I : Mendiskusikan sub tema ke-1: pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI.
Kelompok II : Mendiskusikan sub tema ke-2: landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI.
Kelompok III : Mendiskusikan sub tema ke-3: desain pengembangan LPI.
4. Tuliskan hasil diskusi kelompok I dalam bentuk kolom 1, hasil diskusi kelompok II dalam bentuk kolom 2 dan hasil diskusi kelompok III dalam bentuk kolom 3!
5. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
6. Pilihlah satu anggota kelompok (bisa ketua kelompok) untuk presentasi!
7. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing \pm 10 menit!
8. Berikan tanggapan/klarifikasi kepada presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

DESAIN PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Desain Pengembangan LPI

Desain seringkali diterjemahkan sebagai seni terapan, arsitektur, dan berbagai pencapaian kreatif lainnya. Dalam sebuah kalimat, kata "desain" bisa digunakan baik sebagai kata benda maupun kata kerja. Sebagai kata

kerja, "desain" memiliki arti "proses untuk membuat dan menciptakan obyek baru". Sebagai kata benda, "desain" digunakan untuk menyebut hasil akhir dari sebuah proses kreatif, baik itu berwujud sebuah rencana, proposal, atau berbentuk obyek nyata.

Proses desain pada umumnya memperhitungkan aspek fungsi, estetik dan berbagai macam aspek lainnya, yang biasanya datanya didapatkan dari riset, pemikiran, *brainstorming*, maupun dari desain yang sudah ada sebelumnya.

Desain secara etimologi, istilah desain berasal "dari tadi" beberapa serapan bahasa, yaitu kata "*designo*" (Itali) yang secara gramatikal berarti gambar dan bermakna: *to make preliminary sketches of; to plan and carry out; to form in the mind*. Dan kata "*designare*" (Latin) yang berarti: *the arrangement of parts, details, form, color, etc so as to produce an artistic unit; a plan, scheme, a project*. Sebagai kata benda desain bisa berarti kerangka bentuk; rancangan; motif; pola; dan corak.¹

Sedangkan pengembangan LPI adalah upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan komponen yang ada di LPI guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicanangkan. Dari uraian di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa desain pengembangan LPI adalah rencana, bentuk, pola, corak atau upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan komponen yang ada di LPI guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

B. Paradigma Pengembangan LPI

Dalam mengembangkan LPI, maka ada beberapa paradigma yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Upaya dan investasi pengembangan LPI yang menghasilkan lulusan pendidikan yang bermutu.
2. Upaya pengembangan LPI harus mencirikan secara kuat pengembangan pendidikan karakter yang menghasilkan lulusan yang tangguh menghadapi tantangan, memiliki sikap kemandirian dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi umat manusia.
3. Spirit pendidikan yang mengutamakan azas manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemaslahatan umat manusia.

¹ Wikipedia.com

4. Lebih mengutamakan keteladanan (*uswah hasanah*), latihan dan pembiasaan, pembelajaran secara kontekstual (*ibrah*), kepenasehatan yang baik (*matuidzah hasanah*), kedisiplinan melalui *targhib* (janji dan arahan agar senang melakukan kebaikan dan kebajikan) *wa tahdzib* (peringatan atas risiko bila melakukan kesalahan atau kemunkaran).
5. Manajemen pengembangan LPI harus memberikan pelayanan dan kemudahan bagi para pelaku yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan, khususnya pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik;
6. Pengembangan LPI harus memberikan perhatian yang adil terhadap semua satuan pendidikan, baik negeri maupun swasta.²

C. Landasan Hukum Pengembangan LPI

Pengembangan LPI dilaksanakan dengan berpijak pada landasan hukum yang jelas. Landasan hukum itulah yang nantinya akan memberi memberi label legal serta mendeskripsikan gambaran tentang komponen apa saja yang harus dipersiapkan dan dikembangkan sesuai dengan standar nasional pendidikan, regional maupun lokal yang berlaku. Landasan hukum pengembangan LPI adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang Dasar 1945, sesuai amandemen terakhir;
2. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2003 tentang Perlindungan Hak Anak;
4. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
6. Peraturan Pemerintah RI Nomor 65 tahun 2005, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal;
7. Peraturan Pemerintah RI Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan;
8. Peraturan Pemerintah RI Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
10. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 056/U/2001 tentang Pedoman Pembiayaan Penyelenggaraan Pendidikan Nasional;
11. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 129a/U/2004, tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan;

² Ibid.

12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
13. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Permendiknas Nomor 22 dan Nomor 23 Tahun 2006;
14. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007, tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah;
16. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
17. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
18. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
19. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan;
20. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana;
21. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses;
22. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
23. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah;
24. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium;
25. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor;

D. Tujuan Desain Pengembangan LPI

Tujuan desain pengembangan LPI ini antara lain:

1. Memberikan arah kebijakan pengembangan LPI di masa yang akan datang.
2. Menjadi pembimbing penentuan prioritas dalam pengembangan LPI.

3. Menentukan *standards of excellence* (sebagai kriteria keberhasilan) dalam pengembangan LPI.
4. Mengatasi perubahan yang begitu cepat atas kebutuhan dan kondisi lingkungan.³

E. Prinsip-Prinsip Pengembangan LPI

Prinsip-prinsip pengembangan LPI, tak jauh bergeser dari prinsip-prinsip penyelenggaraan LPI. Sedangkan prinsip penyelenggaraan LPI juga sangat dekat dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pendidikan nasional. Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, prinsip penyelenggaraan pendidikan antara lain:

1. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa;
2. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna;
3. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembelajaran dan pembudayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat;
4. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran;
5. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.
6. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Selanjutnya prinsip desain pengembangan LPI adalah sebagai berikut:

1. LPI menempatkan nilai-nilai agama dan budaya luhur bangsa sebagai spirit dalam proses pengelolaan pembelajaran;
2. LPI mengembangkan prinsip-prinsip pendidikan yang khas, antara lain (a) holistik, mengembangkan aspek jasmani dan rohani secara utuh, mengembangkan seluruh aspek cipta, rasa, karsa dan karya; (b) sinergi antara akidah, ibadah, muamalah dan *akhlakul karimah*; (c) interkoneksi antara ilmu agama dan IPTEKS (ilmu pengetahuan, teknologi dan seni); (d) berkelanjutan dalam konteks hubungan antara tradisi dengan modernitas, dan (e) akomodatif antara kearifan lokal dan perkembangan global;

³ ibid

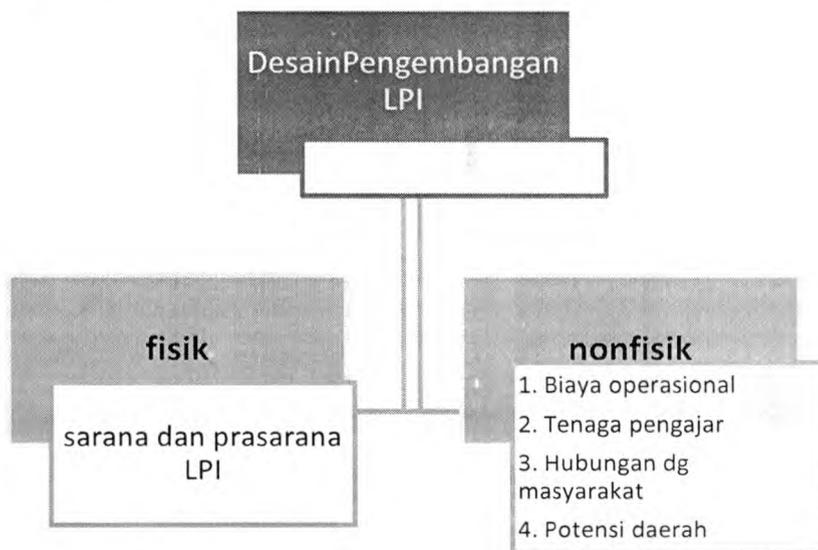
3. LPI menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keadilan, kesetaraan, dan demokrasi serta sekaligus memberikan pemihakan positif kepada pemberdayaan umat yang kurang mampu dalam rangka percepatan terwujudnya kesetaraan sosial.⁴

F. Desain Pengembangan LPI

Ada beberapa desain pengembangan LPI. Desain pengembangan LPI yang pertama berdasarkan pada pengembangan fisik dan non fisik:

1. Pengembangan fisik LPI bisa dilakukan dengan cara mengembangkan sarana dan prasarana.
2. Pengembangan non fisik LPI bisa dilakukan dengan cara mengembangkan biaya operasional, tenaga pengajar, hubungan dengan masyarakat dan mengembangkan potensi daerah.⁵

Dari konsep ini bisa diterapkan untuk pengembangan LPI dan bisa digambarkan dalam bagan dibawah ini:



Desain pengembangan LPI yang kedua adalah pengembangan yang berdasarkan kualitas dan kuantitas. Pada proses pengembangannya,

⁴ _____, *Rencana Induk Pengembangan Madrasah*

⁵ Qurrotu Aini, dkk, Konsep Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Berbasis Industri di Kabupaten Sidoarjo, *Jurnal Penataan Ruang*, hal. 3

pengurusan tentang penyelenggaraan LPI menjadi tanggung jawab dan wewenang Kementerian Agama. Adapun usaha-usaha pemerintah untuk meningkatkan pembinaan LPI baik kualitas maupun kuantitasnya dilakukan dalam bidang sebagai berikut :

1. Pembinaan diversifikasi kelembagaan madrasah, diantaranya yaitu didirikannya Madrasah Wajib Belajar (MWB) pada tahun 1958 yang berlangsung selama 8 tahun dengan materi pelajaran agama, umum dan keterampilan dalam bidang ekonomi, industrialisasi dan transmigrasi.⁶
2. Penegerian madrasah, yakni dengan menegerikan Sekolah Rakyat Islam (SRI) menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri sebanyak 235 pada tahun 1962 berdasarkan keputusan Menteri Agama No. 104 tahun 1962.⁷ Pemerintah menegerikan beberapa madrasah swasta tetapi dengan seleksi yang ketat dengan memprioritaskan pada madrasah yang secara keseluruhan masih memerlukan intervensi pemerintah.⁸
3. Pembinaan pendidikan dan pengajaran, meliputi bidang-bidang kurikulum, ketenagaan, sarana dan prasarana, pengawasan dan lain-lain terhadap madrasah negeri dan swasta. Ada juga usaha-usaha peningkatan tamatan madrasah dengan digulirnya SKB 3 Menteri (Surat Keputusan Bersama 3 Menteri) yaitu menteri agama, menteri keagamaan dan kebudayaan dan menteri dalam negeri yang berisi :
 - a. Ijazah madrasah mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum.
 - b. Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum.
 - c. Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.⁹

Disini juga ditawarkan desain pengembangan LPI yang berlandaskan pada 8 standar nasional pendidikan. Dalam proses pengembangan LPI, lembaga tersebut harus berupaya untuk mengembangkan delapan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, ayat (4), bahwa standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

⁶ Hardar Putra Daulay, *Historis Dan Eksistensi Pesantren Sekolah Dan Madrasah* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001), 75.

⁷ Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Grafindo, 2001), 206.

⁸ Khozin, *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Indonesia* (Malang: UMM Press, 2006), 122.

⁹ Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan.....*,206.

Ayat (5) yang berbunyi standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Ayat (6), standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Ayat (7), standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Ayat (8), standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Ayat (9), standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Ayat (10), standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

Ayat (11), standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Dalam proses pengembangan LPI, mau tak mau kurikulum pun juga harus bergulir dan berkembang menyesuaikan kebutuhan anak didik dan masyarakat. Ada beberapa kurikulum yang pernah dilaksanakan di LPI, yakni:

1. Kurikulum 1976 berdasarkan SKB 3 Menteri.

Berdasarkan SKB 3 Menteri tersebut, yang dimaksud dengan madrasah ialah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar, yang diberikan sekurang-kurangnya 30%.

disamping mata pelajaran umum. Madrasah dalam hal ini memiliki tiga jenjang atau tingkatan; *ibtidaiyah*, *tsanawiyah*, dan *aliyah* yang masing-masing sejajar dengan SD, SMP dan SMA.¹⁰

2. Kurikulum 1984 berdasarkan SKB 2 Menteri
Menindak lanjuti SKB 3 Menteri, dikeluarkan lagi SKB Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan Menteri Agama No. 299/U/1984 dan No. 45 tahun 1984, tentang peraturan pembakuan kurikulum sekolah umum dan kurikulum madrasah.
Dari sini lahirlah kurikulum 1984, yang memuat hal strategis sebagai berikut :
 - a. Program kegiatan kurikulum madrasah (MI, MTS, MA) tahun 1984 dilakukan melalui kegiatan intra kurikuler, ko kurikuler dan ekstra kurikuler, baik dalam program inti maupun program pilihan.
 - b. Proses belajar mengajar dilaksanakan dengan memperhatikan keserasian antara cara seseorang belajar dan apa yang dipelajari.
 - c. Penilaian dilakukan secara kesinambungan dan menyeluruh untuk keperluan meningkatkan proses dan hasil belajar serta pengolahan program.¹¹

3. Kurikulum 1994
Kurikulum 1994 dirancang dan dikembangkan dengan cepat dan penuh pertimbangan, dengan menekan sekecil mungkin kelemahan yang terdapat pada kurikulum sebelumnya, terutama pada syaratnya bukan pelajaran yang ditanggung siswa dan orientasinya yang menekankan pada target hasil belajar bukan pada proses pembelajarannya.
Pada kurikulum 1994, guru diberi wewenang untuk berimprovisasi dengan kurikulum yang sudah disusun. Guru leluasa mengatur alokasi waktu dalam mengajarkan setiap pokok bahasan atau sub pokok sesuai dengan kebutuhan. Guru pun diberi kewenangan dalam menentukan metode, penilaian, dan sarana pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, sehingga siswa aktif dalam pembelajaran, baik fisik, mental (intelektual dan emosional), maupun sosial.¹²

¹⁰ Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), 74.

¹¹ *Ibid.*, 77.

¹² *Ibid.*, 80.

4. Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)

KBK dapat diartikan sebagai suatu konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan (kompetensi) tugas-tugas dengan standar performansi tertentu, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu.¹³

5. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

KTSP dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi sosial/daerah, karakteristik sekolah/daerah, sesuai budaya masyarakat setempat dan karakteristik peserta didik.

Upaya pengembangan dan peningkatan mutu bagi madrasah terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan zaman yang ditandai dengan majunya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka madrasah pun tidak mau ketinggalan.

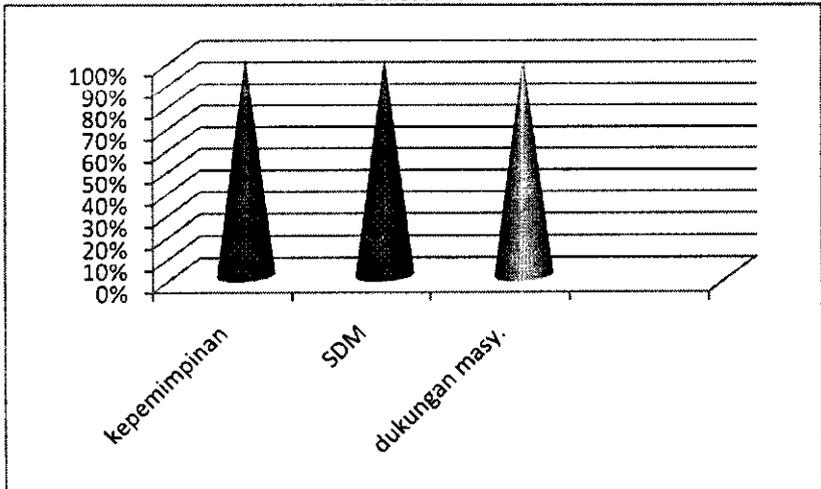
Akan tetapi pada dasarnya dari berbagai pengembangan kurikulum yang ada, pendidikan agama Islam yang pada awalnya merupakan ciri khas dari madrasah itu sendiri yang tetap menduduki porsi lebih sedikit dibandingkan pendidikan umum.¹⁴

Desain pengembangan lembaga pendidikan berikutnya adalah desain tiga pilar. Yang dimaksud desain tiga pilar ini adalah pengembangan LPI dengan berdasarkan pada kepemimpinan, sumber daya manusia, dan dukungan masyarakat. Desain pengembangan LPI dengan pendekatan tiga pilar dapat dilihat pada gambar berikut:

¹³ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 37.

¹⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 8.

Gambar 1.



**Desain Pengembangan
Lembaga Pendidikan Islam Tiga Pilar**

Desain pengembangan LPI yang pertama adalah pengembangan di bidang kepemimpinan, yakni: (1) melakukan periodisasi kepengurusan; (2) proses pemilihan dan pengangkatan kepengurusan mengikuti aturan yang tertuang dalam AD/ART; (3) membuat aturan tata kerja dan kepatuhan bagi LPI; (4) menyelaraskan visi, misi dan tujuan masing-masing LPI dengan visi, misi dan tujuan yang ada; (5) melakukan transformasi kepengurusan dan kepemimpinan lembaga dari figuritas menuju kolektif-terersistem; (6) melakukan pembinaan secara kontinyu terhadap LPI binaan; (7) ditumbuhkannya sistem otonomi kepada pihak LPI dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan daya saing lembaga; (8) meminimalisir sikap status quo dari para pengurus dan pengelola pendidikan; (9) membudayakan setiap ide dan gagasan diwujudkan dalam bentuk tulisan; (10) membentuk dan menetapkan konsultan pendidikan dan tenaga teknis untuk pengawasan manajemen LPI.

Kedua, desain pengembangan berdasarkan SDM, yakni: (1) memberikan bantuan beasiswa bagi guru-guru untuk studi lanjut; (2) menyatukan visi, misi, dan gerak seluruh komponen dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan; (3) melakukan pemerataan dan keadilan dari sisi kesejahteraan terhadap seluruh SDM yang terlibat secara

proporsional; (4) melakukan transformasi budaya kerja dari budaya tradisional menuju budaya profesional; (5) melakukan perubahan secara terus-menerus untuk menghindari agar pengelolaan pendidikan tidak terjebak pada kondisi stagnan; (6) memberikan fasilitas bagi pengembangan profesi guru melalui pelatihan profesi, seminar, workshop maupun pelatihan-pelatihan; (7) melakukan penataan efektivitas jam mengajar guru; (8) pengembangan LPI diharapkan dalam jangka pendek mencapai standar nasional dan jangka menengah memiliki sekolah/madrasah bertaraf internasional; (9) menyusun tata tertib sekolah guna menciptakan ketertiban dan kelancaran proses pendidikan dan pengembangan potensi siswa; (10) membangun lingkungan LPI yang asri dan indah; (11) mewujudkan standar kelulusan dengan menambah jam-jam di luar jam paket (*try out*); (12) pengaktifan kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) maupun KKS/KKM (Kelompok Kerja Sekolah/Madrasah).

Ketiga, desain pengembangan LPI yang terkait dengan dukungan masyarakat, yaitu: (1) meningkatkan hubungan dan kerjasama dengan masyarakat maupun instansi dan lembaga-lembaga terkait; (2) meminimalkan munculnya persaingan yang tidak sehat antar lembaga di dalam satu yayasan maupun antar lembaga pendidikan di sekitarnya; (3) meningkatkan fanatisme, kepuasan pelayanan, kepercayaan serta hubungan yang semakin erat antara lembaga dengan para alumni; (4) mengembangkan SMK Berbasis Pesantren (*boarding school*) yang mampu melahirkan lulusan siap kerja dengan basis kepribadian santri; (5) mengembangkan sekolah/madrasah yang memiliki keunggulan-keunggulan berbasis lokal; (6) memaksimalkan peran dan fungsi komite sekolah/madrasah; (7) memaksimalkan peran wali siswa; (8) membangun posisi lembaga pendidikan yang strategis, nyaman dan kondusif.¹⁵

¹⁵ Dr. H. Baharuddin, M. PdI, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU (Studi Multisitus: Yayasan Al-Ma'arif Singosari, LP Maarif Pakis dan Yayasan An-Nur Bululawang, Kabupaten Malang, Jatim)*, Malang.

Rangkuman

1. Desain pengembangan LPI adalah rencana, bentuk, pola, corak atau upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan komponen yang ada di LPI guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
2. Dalam mengembangkan LPI, maka ada beberapa paradigma yang harus diperhatikan, antara lain harus memberikan pelayanan dan kemudahan bagi para pelaku yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan, khususnya pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
3. Ada beberapa landasan hukum dalam membuat desain pengembangan LPI, yakni antara lain: Undang-undang Dasar 1945 sesuai amandemen terakhir; Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; Peraturan Pemerintah RI Nomor 65 tahun 2005, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal; dll.
4. Tujuan desain pengembangan LPI ini antara lain: memberikan arah kebijakan pengembangan LPI di masa yang akan datang, menjadi pembimbing penentuan prioritas dalam pengembangan LPI, menentukan *standards of excellence* (sebagai kriteria keberhasilan) dalam pengembangan LPI, dan mengatasi perubahan yang begitu cepat atas kebutuhan dan kondisi lingkungan.
5. Prinsip desain pengembangan LPI adalah sebagai berikut: a) mencompactkan nilai-nilai agama dan budaya luhur bangsa sebagai spirit dalam proses pengelolaan pembelajaran; b) mengembangkan prinsip-prinsip pendidikan yang khas, dan c) menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keadilan, kesetaraan, dan demokrasi serta sekaligus memberikan pemihakan positif kepada pemberdayaan umat yang kurang mampu dalam rangka percepatan terwujudnya kesetaraan sosial.
6. Ada beberapa desain pengembangan LPI. *Pertama*, berdasarkan pada pengembangan fisik dan non fisik. *Kedua*, adalah pengembangan yang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dilakukan dengan cara pembinaan diversifikasi kelembagaan madrasah/LPI, penergian madrasah/LPI, serta pembinaan pendidikan dan pengajaran. *Ketiga*, desain pengembangan LPI berdasarkan pada delapan standar nasional pendidikan seperti termaktup dalam PP Nomor 19 tahun 2005 tentang

Standar Nasional Pendidikan. *Keempat*, desain pengembangan LPI yang terakhir adalah desain tiga pilar, yaitu pengembangan LPI dengan berdasarkan pada kepemimpinan, sumber daya manusia, dan dukungan masyarakat.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian dan paradigma desain pengembangan LPI!
2. Sebutkan landasan hukum, tujuan, dan prinsip-prinsip desain pengembangan LPI!
3. Jelaskan langkah-langkah dalam desain pengembangan LPI!

Tugas Mandiri

Analisislah desain pengembangan LPI di tempat (kota)mu!

Paket 3

MANAJEMEN KURIKULUM

Pendahuluan

Banyak orang yang menganggap kurikulum berkaitan dengan bahan ajar atau buku-buku pelajaran yang harus dimiliki siswa sehingga perubahan kurikulum identik dengan perubahan buku pelajaran. Persoalan kurikulum bukan hanya persoalan buku ajar akan tetapi banyak persoalan lainnya termasuk persoalan tujuan pendidikan, materi pelajaran, serta persoalan-persoalan lainnya yang terkait dengan pendidikan formal.

Istilah kurikulum digunakan pertama kali pada dunia olah raga pada zaman Yunani kuno yang berasal dari kata *curir* dan *curere*. Pada waktu itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Orang mengistilahkannya dengan tempat berpacu atau tempat berlari dari mulai *start* sampai *finish*.

Selanjutnya istilah kurikulum digunakan dalam dunia pendidikan (LPI). Para ahli pendidikan memiliki penafsiran yang berbeda tentang kurikulum. Namun demikian, dalam penafsiran yang berbeda itu, ada juga kesamaannya. Kesamaan tersebut adalah bahwa kurikulum berhubungan erat dengan usaha mengembangkan kemampuan siswa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Untuk itu diperlukan usaha untuk memanaje kurikulum agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap LPI. Kurikulum yang dikelola dan dikembangkan oleh LPI didasarkan pada visi dan misi yang ada. Oleh karena itu pada bab ini akan dijelaskan secara rinci apa itu kurikulum dan bagaimana manajemen kurikulum.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

1. Mahasiswa mampu mendeskripsikan konsep dasar manajemen kurikulum.
2. Mahasiswa mampu mengimplementasikan manajemen kurikulum dalam pembelajaran di LPI.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen kurikulum.
2. Menjelaskan perencanaan kurikulum.
3. Menjelaskan evaluasi kurikulum.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Konsep dasar manajemen kurikulum:

1. Pengertian manajemen kurikulum.
2. Ruang lingkup manajemen kurikulum.
3. Perencanaan kurikulum.
4. Evaluasi kurikulum.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* dengan mencermati slide tentang manajemen kurikulum.
2. Penjelasan tentang pentingnya mempelajari paket 3 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 3 kelompok.
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: Pengertian manajemen kurikulum
Kelompok 2: Ruang lingkup manajemen kurikulum
Kelompok 3: Perencanaan kurikulum
Kelompok 4: Evaluasi kurikulum.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham.

Kegiatan Penutup (10 menit)

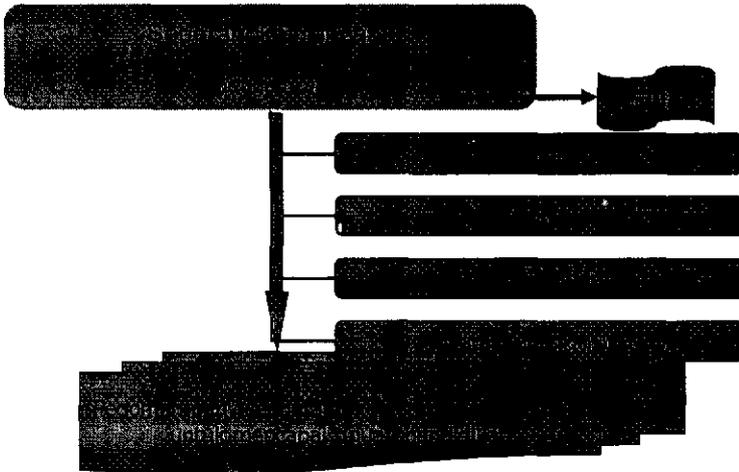
1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Perhatikan skema pengertian kurikulum di bawah ini, tentu saja untuk memahami dan bisa diimplementasikan dalam pembelajaran di LPI perlu diatur dan dikelola sedemikian rupa agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Oleh karena itu diskusikan dengan kelompok bagaimana kurikulum yang ada bisa dipakai di suatu LPI.



Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep tentang manajemen kurikulum berdasarkan bacaan dan pengalaman mereka memahami suatu yang dituangkan dalam bentuk *mind mapping*.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan *double tape*.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah seorang ketua kelompok dan sekretaris hasil diskusi!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Tuliskan hasil diskusi dalam bentuk peta konsep sebagaimana dalam contoh gambar di atas!
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah salah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 5 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum adalah segenap proses untuk memperlancar pencapaian tujuan pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Kurikulum dalam arti sempit adalah jadwal pelajaran atau semua pelajaran baik teori maupun praktek yang diberikan kepada siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Sedangkan dalam arti luas kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan siswa. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.¹

Kurikulum pada dasarnya adalah: (1) seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi; (2) bahan pelajaran; serta (3) cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar. Terdapat tiga jenis organisasi kurikulum yaitu :

1. Kurikulum terpisah (*sparated subject curriculum*) dimana bahan-bahan disajikan terpisah dan seolah-olah terdapat pembatas antara bidang yang satu dengan yang lain.
2. Kurikulum berhubungan (*correlated curriculum*) yaitu kurikulum yang menunjukkan adanya hubungan antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain. Seperti IPS (gabungan dari mata pelajaran Sejarah Geografi, Ekonomi, Sosiologi), IPA (gabungan dari Fisika, Biologi, Kimia).
3. Kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) yaitu kurikulum yang meniadakan batas-batas antara berbagai bidang dan didalam mata pelajaran tersebut terdapat keterpaduan mata pelajaran.

B. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan dimasa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Pemerintah mengeluarkan pedoman umum yang harus diikuti oleh sekolah/madrasah untuk menyusun perencanaan yang bersifat operasional di sekolah/madrasah, pedoman tersebut antara lain :²

1. Struktur Program

Struktur program adalah susunan bidang pembelajaran yang harus dijadikan pedoman pelaksanaan kurikulum di suatu jenis dan

¹ Depdiknas. 2006. BSNP, *Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta. Badan Standar Nasional Pendidikan.

² Suharsimi Arikunto, dkk. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta. FIP-UNY. Hlm. 133-140.

jenjang sekolah. Struktur program merupakan landasan untuk membuat jadwal pelajaran.

2. Penyusunan Jadwal Pelajaran

Jadwal pelajaran adalah urutan mata pelajaran sebagai pedoman yang harus diikuti dalam pelaksanaan pemberian pelajaran. Jadwal pelajaran sangat bermanfaat dalam pembelajaran yang dilakukan oleh setiap institusi pendidikan.

3. Penyusunan Kalender Pendidikan

Tujuan penyusunan kalender pendidikan adalah agar penggunaan waktu selama satu tahun terbagi secara merata dan sebaik-baiknya dari peningkatan mutu pendidikan. Hal yang diatur dalam kalender pendidikan adalah penerimaan siswa baru, prosedur pengisian hari pertama sekolah, kegiatan belajar mengajar, upacara-upacara sekolah, kegiatan ekstrakurikuler.

4. Pembagian Tugas Guru

Hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian tugas kepada guru :

- a. Sesuai bidang keahlian guru.
- b. Sistem guru kelas dan sistem guru bidang studi
- c. Formasi, yaitu susunan jatah petugas sesuai dengan banyaknya dan jenis tugas yang diemban.
- d. Beban tugas guru menurut ketentuan 24 jam per minggu.
- e. Terdapat kemungkinan adanya perangkapan tugas mengajar jika jumlah guru kurang.
- f. Masa kerja dan pengalaman mengajar dalam bidang studi yang diampu.

5. Pengaturan atau Penempatan Siswa

Pengaturan dan penempatan siswa didasarkan pada jenis kelamin, kemampuan siswa.

6. Penyusunan Rencana Mengajar

Penyusunan rencana pembelajaran dilakukan melalui beberapa tahap yaitu :

- a. Tahap penyusunan program tahunan.
- b. Tahap penyusunan program semester.
- c. Tahap penyusunan pekan efektif.

- d. Tahap penyusunan silabus.
 - e. Tahap penyusunan satuan pelajaran.
7. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum merupakan interaksi belajar mengajar yang setidaknya melalui tiga tahap yaitu :

- a. Tahap persiapan pembelajaran, adalah kegiatan yang dilakukan guru sebelum melakukan proses pembelajaran.
- b. Tahap pelaksanaan pembelajaran, adalah kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan siswa mengenai pokok bahasan yang harus disampaikan.
- c. Tahap penutupan, adalah kegiatan yang dilakukan setelah penyampaian materi.

C. Evaluasi Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu³ Dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem, maka kurikulum merupakan salah satu *instrumental input* yang diperlukan untuk menggerakkan proses pendidikan. Dengan demikian, apabila esensi suatu kurikulum sebagai *instrumental input* mengandung unsur kualitas maka kurikulum tersebut akan berkontribusi terhadap pencapaian kualitas output proses pendidikan.

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Kurikulum juga dirancang dari tahap perencanaan, organisasi kemudian pelaksanaan dan akhirnya monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan mengetahui bagaimana kondisi kurikulum tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Tulisan ini membahas mengenai pengertian evaluasi kurikulum, pentingnya evaluasi kurikulum dan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan evaluasi kurikulum.

³ KTSP, BSNP, 2006: 4.

Pemahaman mengenai pengertian evaluasi kurikulum dapat berbeda-beda sesuai dengan pengertian kurikulum yang bervariasi menurut para pakar kurikulum. Oleh karena itu penulis mencoba menjabarkan definisi dari evaluasi dan definisi dari kurikulum secara per kata sehingga lebih mudah untuk memahami evaluasi kurikulum. Pengertian evaluasi adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dan reliabel untuk membuat keputusan tentang suatu program.

Chelimsky 1989 mendefinisikan evaluasi adalah suatu metode penelitian yang sistematis untuk menilai rancangan, implementasi dan efektifitas suatu program. Dari definisi evaluasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi adalah penerapan prosedur ilmiah yang sistematis untuk menilai rancangan, implementasi dan efektifitas suatu program.

Menurut Grayson (1978), kurikulum adalah suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (*out-comes*) yang diharapkan dari suatu pembelajaran. Perencanaan tersebut disusun secara terstruktur untuk suatu bidang studi, sehingga memberikan pedoman dan instruksi untuk mengembangkan strategi pembelajaran (Materi di dalam kurikulum harus diorganisasikan dengan baik agar sasaran (*goals*) dan tujuan (*objectives*) pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Sedangkan menurut Harsono (2005), kurikulum merupakan gagasan pendidikan yang diekspresikan dalam praktik. Dalam bahasa latin, kurikulum berarti *track* atau jalur pacu. Saat ini definisi kurikulum semakin berkembang, sehingga yang dimaksud kurikulum tidak hanya gagasan pendidikan tetapi juga termasuk seluruh program pembelajaran yang terencana dari suatu institusi pendidikan.

Dari pengertian evaluasi dan kurikulum di atas maka pengertian evaluasi kurikulum adalah penelitian yang sistematis tentang manfaat, kesesuaian efektifitas dan efisiensi dari kurikulum yang diterapkan. Atau evaluasi kurikulum adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dan *reliable* untuk membuat keputusan tentang kurikulum yang sedang berjalan atau telah dijalankan. Evaluasi kurikulum ini dapat mencakup keseluruhan kurikulum atau masing-masing komponen kurikulum

seperti tujuan, isi, atau metode pembelajaran yang ada dalam kurikulum tersebut. Secara sederhana evaluasi kurikulum dapat disamakan dengan penelitian karena evaluasi kurikulum menggunakan penelitian yang sistematis, menerapkan prosedur ilmiah dan metode penelitian. Perbedaan antara evaluasi dan penelitian terletak pada tujuannya. Evaluasi bertujuan untuk menggumpulkan, menganalisis dan menyajikan data untuk bahan penentuan keputusan mengenai kurikulum apakah akan direvisi atau diganti. Sedangkan penelitian memiliki tujuan yang lebih luas dari evaluasi yaitu menggumpulkan, menganalisis dan menyajikan data untuk menguji teori atau membuat teori baru.

Jadi evaluasi kurikulum adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dan reliabel untuk membuat keputusan tentang kurikulum yang sedang berjalan atau telah dijalankan. Secara sederhana evaluasi kurikulum dapat disamakan dengan penelitian, karena evaluasi kurikulum menggunakan penelitian yang sistematis, menerapkan prosedur ilmiah dan metode penelitian. Evaluasi kurikulum penting dilakukan dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar. Oleh karena itu dengan memahami pengertian evaluasi kurikulum dan persamaan serta perbedaannya dengan penelitian diharapkan evaluasi kurikulum yang akan dibuat dapat menjadi valid, reliabel dan sangat berguna sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan tentang kurikulum tersebut.

Dalam evaluasi kurikulum dilakukan melalui evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Kedua evaluasi tersebut dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan siswa dalam penguasaan materi. Evaluasi formatif adalah penilaian yang dilakukan oleh guru setelah satu pokok bahasan selesai dipelajari oleh siswa. Sedangkan evaluasi sumatif adalah penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu, biasanya semester atau caturwulan.⁴

⁴ Hartati Sukirman. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY-Press. Hlm. 27-28.

Berbagai cara untuk melakukan evaluasi kurikulum, terutama berkaitan dengan aspek yang dievaluasi, alat pengumpul data, dan prosedur yang digunakan, kriteria yang dipertimbangkan, serta penggunaan pemahaman untuk melakukan keputusan. Sehubungan dengan itu, terdapat dua pendekatan evaluasi kurikulum, yakni pendekatan mainstream, dan pendekatan transformatif. Pendekatan yang digunakan dalam evaluasi kurikulum tergantung pada bagaimana guru menjawab lima pertanyaan penting berikut ini: (1) siapakah yang membuat keputusan evaluasi? (2) apakah yang harus dijawab dalam pengembangan kurikulum? (3) bagaimanakah data dikumpulkan dan dianalisis? (4) kriteria apakah yang akan digunakan untuk menafsirkan dan mempertimbangkan data? (5) siapakah yang menganalisis data, membuat keputusan, dan menggunakan keputusan?

Beberapa hal yang harus dijadikan bahan pertimbangan dalam menilai rancangan kurikulum adalah sebagai berikut:

- a. Pemain utama dalam evaluasi adalah guru, tetapi kepala sekolah/madrasah, supervisor, dan konsultan juga memiliki kepentingan dalam proses evaluasi, karena itu mereka perlu memahami hubungan antara perancangan, perencanaan guru, dan kondisi kelas secara khusus.
- b. Analisis data dapat dilakukan dengan: (1) melakukan analisis isi terhadap jurnal untuk mengidentifikasi ide-ide yang dipertimbangkan, dan kriteria yang digunakan, (2) mewawancarai guru tentang alasan mereka memilih menjadi guru, dan apa yang mereka lakukan dalam kegiatan pembelajaran.
- c. Kriteria yang digunakan untuk menilai kualitas guru dalam perencanaan kurikulum sama dengan kriteria yang disarankan dalam perencanaan kurikulum.
- d. Pengolah data, pembuat keputusan, dan pengguna keputusan bertugas mengumpulkan data. Dalam melaksanakan tugasnya mereka harus melibatkan guru, karena informasi yang dihasilkan adalah untuk guru dalam menilai pembelajaran yang dilakukannya.

Kesimpulan

Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Sedangkan kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Terdapat tiga jenis organisasi kurikulum yaitu, kurikulum terpisah (*sparated subject curriculum*), kurikulum berhubungan, dan kurikulum terpadu. Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan dimasa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.

Evaluasi kurikulum adalah penelitian yang sistematis tentang manfaat, kesesuaian efektifitas dan efisiensi dari kurikulum yang diterapkan. Atau evaluasi kurikulum adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dan *reliable* untuk membuat keputusan tentang kurikulum yang sedang berjalan atau telah dijalankan.

Latihan

Kerjakan soal dibawah ini dengan penuh tanggung jawab

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kurikulum dan manajemen kurikulum, serta berikan contoh implementasinya di LPI!
2. Bagaimana strategi dalam mengefektifkan pelaksanaan pembelajaran!
3. Untuk mengetahui apakah proses pembelajaran yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan maka diperlukan evaluasi, jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi pembelajaran?
4. Evaluasi kurikulum sangat diperlukan dalam memantau efektivitas dan efisiensi program pembelajaran, jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi kurikulum?
5. Buatlah skema tentang perencanaan kurikulum!
6. Jelaskan prinsip manajemen kurikulum?
7. Jelaskan ruang lingkup manajemen kurikulum?
8. Sebagai calon guru, manfaat apa yang bisa kalian peroleh setelah mengikuti matakuliah ini!

Paket 4

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pendahuluan

Paket 4 ini membahas tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan atau sering disebut dengan manajemen SDM pendidikan, utamanya yang berada di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam (LPI). Pendidik, seperti guru, merupakan *agent of change* dalam membangun kompetensi dan kepribadian peserta didik melalui proses pembelajaran. Sementara tenaga kependidikan merupakan manajer dan administrator di lembaga pendidikan yang terdiri dari kepala sekolah/madrasah, pustakawan, laboran, konselor dan staf akademik lainnya.

Pembahasan pada paket ini diharapkan dapat mengantarkan mahasiswa agar dapat lebih memahami tentang konsep dan prosedur pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI. Baik buruk hasil pendidikan sangat dipengaruhi profesionalitas dan kompetensi sumber daya manusia (personalia) sesuai tugas dan fungsi yang diembannya. Karena itu, paket ini penting untuk dikaji dan dipahami oleh mahasiswa sebagai calon manajer dan administrator LPI.

Untuk mendorong mahasiswa agar dapat menemukan secara mandiri dan terarah terkait konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, perlu didesain strategi pembelajaran secara efektif. Metode pembelajaran yang dipakai pada pembelajaran ini antara lain: *brainstorming*, diskusi kelompok dan presentasi. Dosen akan memfasilitasi dan mengarahkan mahasiswa selama proses diskusi dan presentasi.

Agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, mahasiswa diminta mencermati substansi bahan ajar dengan memanfaatkan media pembelajaran yang ada. Dalam hal ini media pembelajaran yang disiapkan antara lain: laptop, LCD, gambar, kertas plano, spidol dan solasi. Untuk mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran, digunakan penilaian *performance* (unjuk kerja) dengan cara menilai aktivitas mahasiswa selama proses pembelajaran, serta penilaian melalui tes tulis.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Memahamai konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di LPI.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Menjelaskan prosedur manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Mengidentifikasi pola pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Prosedur manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Pola pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* tentang realitas pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang terjadi di beberapa LPI.
2. Penjelasan tentang urgensi perkuliahan dan tujuan mempelajari paket 4 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 4 kelompok.
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan
Kelompok 2: Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan
Kelompok 3: Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
Kelompok 4: Pengawasan pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.

4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Mengidentifikasi prosedur dalam analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan dan pengawasan pendidikan dan tenaga kependidikan di LPI.

NO	KEGIATAN	PROSEDUR
1	ANALISIS KEBUTUHAN	
2	PERENCANAAN	
3	PENGEMBANGAN	
4	PENGAWASAN	

Tabel 4.1:
Instrumen Prosedur Manajemen
Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Tujuan

Mahasiswa dapat mengidentifikasi prosedur dalam proses analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan dan pengawasan dalam manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan di LPI.

Bahan dan Alat

Lembar kertas (tema diskusi), kertas plano, kertas HVS, spidol berwarna, dan solasi.

Langkah Kegiatan

1. Berhitung dalam kelipatan empat secara bergantian sehingga terbentuk empat kelompok, kemudian duduklah sesuai nomor urut masing-masing!
2. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
3. Diskusikan dan tuliskan sesuai tabel di atas dengan pembagian kelompok beserta materi sebagai berikut:
Kelompok 1: Prosedur analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI
Kelompok 2: Prosedur perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI
Kelompok 3: Prosedur pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI
Kelompok 4: Prosedur pengawasan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI.
4. Tuliskan hasil diskusi kelompok pada kertas plano yang telah disediakan!
5. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
6. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
7. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 10 menit!
8. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pencapaian tujuan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai aspek, namun keberadaan sumber daya manusia menempati posisi kunci dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Kompetensi yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan tentu berbanding lurus dengan efektifitas proses pembelajaran, hal ini secara tidak langsung akan mendorong tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan oleh penyelenggara pendidikan. Dalam pengelolaan lembaga pendidikan meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, kesemuanya tentu membutuhkan pihak-pihak (sumber daya manusia) yang memiliki kapasitas dan kompetensi disetiap prosesnya.

Pembahasan tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹ Manajemen SDM menekankan akan pentingnya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan secara sistematis terhadap pengembangan SDM sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Flippo, manajemen SDM dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Manajemen SDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan

¹ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2005), 16.

masyarakat.² Melalui manajemen SDM secara efektif, akan memacu dan memicu tumbuhnya budaya organisasi yang kondusif yang tentunya juga akan mendorong terhadap peningkatan kinerja SDM dan produktifitas organisasi.

Dalam konteks pendidikan, konsep manajemen pendidik dan tenaga kependidikan selama ini cenderung terbatas pada urusan-urusan manajemen operatif, seperti mengelola data tenaga pendidik dan kependidikan (*record keeping*), penilaian kinerja yang bersifat mekanistik (*mechanical job evaluation*), kenaikan pangkat dan gaji secara otomatis (*automatic merit increase*). Perhatian terhadap sumber daya manusia di dunia pendidikan pada masa kini mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan pendidik dan kependidikan (fisik, emosional dan sosial), yang akan berpengaruh secara signifikan terhadap cara-cara mereka bertugas, dan dengan sendirinya berpengaruh terhadap produktivitas mereka.³

Sejalan dengan semangat pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah mempersiapkan perangkat kebijakan guna mendorong pencapaian standarisasi kompetensi personalia pendidikan ini. Sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu variabel penting dalam mengukur pencapaian standar nasional pendidikan. Secara lebih detail, peraturan pemerintah tersebut selanjutnya dijabarkan dalam beberapa keputusan menteri.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.⁴ Dalam peraturan pemerintah dijelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, schat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan

² Edwin B Flippo, *Manajemen Personalia; Edisi VI Jilid 2*, Alih Bahasa: Moh. Mas'ud (Jakarta: Erlangga, 1995), 47.

³ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 5-6.

⁴ Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik tersebut merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Untuk standarisasi tenaga kependidikan, setiap satuan pendidikan paling tidak terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki fungsi strategis dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana fungsi manajemen SDM, dikenal adanya lima fungsi, antara lain:

1. Perencanaan kebutuhan
2. Rekrutmen dan seleksi
3. Pembinaan dan pengembangan
4. Mutasi dan promosi, dan
5. Kesejahteraan.

Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dapat dipahami sebagai proses sistematis yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan Islam. Hal ini diharapkan dapat tercipta kondisi yang memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan memberikan kontribusi secara optimal terhadap LPI.

Prosedur Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Upaya pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara terprogram, sistematis, dan strategis. Dalam arti setiap pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI didasarkan pada perencanaan yang matang. Selanjutnya rencana pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan diimpelentasikan secara konsisten sesuai dengan rencana dan tujuan. Untuk memantau keberhasilan tujuan, tindakan monitoring dan evaluasi harus dilakukan secara periodik dan ditangani oleh pihak-pihak yang kompeten.

Secara umum, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mencakup kegiatan sebagai berikut: perencanaan SDM, analisis pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan, seleksi pendidik dan tenaga kependidikan, orientasi, penempatan dan

penugasan, kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, penciptaan mutu kehidupan kerja, perundingan pendidik dan tenaga kependidikan, riset pendidik dan tenaga kependidikan, serta pensiun dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan.⁵

1. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan sumber daya manusia LPI, dan selanjutnya merumuskan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upaya tersebut mencakup kegiatan menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi personil yang diperlukan itu tersedia pada saat dan posisi yang tepat sesuai dengan tuntutan lembaga.

2. Analisis pendidik dan tenaga kependidikan

Analisis pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan pendidik dan tenaga kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dan kondisi dimana pendidik dan tenaga kependidikan itu harus dikerjakan. Analisis pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang membentuk menjelaskan spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan, spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk mengerjakan pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Rekrutmen (pengadaan) pendidik dan tenaga kependidikan

Rekrutmen (pengadaan) pendidik dan tenaga kependidikan adalah seperangkat kegiatan dan proses yang dipergunakan untuk memperoleh sejumlah orang yang bermutu pada tempat dan waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan hukum sehingga orang dan LPI dapat saling menyeleksi berdasarkan kepentingan terbaik masing-masing dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Manajemen Pemberdayaan...*, 11.

4. *Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan*

Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses mengumpulkan informasi untuk menilai dan memutuskan siapa yang diangkat, dengan berpedoman pada hukum, demi kepentingan jangka panjang dan pendek, perorangan dan LPI.

5. *Orientasi, Penempatan dan Penugasan*

Orientasi, penempatan, dan penugasan merupakan kegiatan yang dilakukan serempak. Orientasi ditujukan untuk mempercepat sosialisasi tenaga pendidik dan kependidikan dan penerimaan lingkungan kerja sehingga tenaga pendidik dan kependidikan tersebut dapat segera beradaptasi dalam sistem, prosedur, serta budaya kerja. Penempatan dan penugasan adalah keputusan ketenaga pendidik dan kependidikan yang berazaskan "*the right men on the right job*".

6. *Kompensasi (termasuk kesejahteraan)*

Kompensasi adalah apa yang diterima tenaga pendidik dan kependidikan karena ia telah memberikan kontribusi pikiran, perhatian, kemampuan, dan kinerjanya terhadap sekolah. Kompensasi terdiri dari hal berupa uang dan bukan uang. Kompensasi sangat penting untuk memperoleh, memelihara, dan mempertahankan angkatan kerja yang produktif.

7. *Penilaian kinerja*

Penilaian kinerja yaitu suatu proses mempertimbangkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan pada masa lalu dan sekarang yang dikaitkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya serta memperhatikan potensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan tersebut bagi kepentingan LPI di masa yang akan datang. Penilaian bertujuan membantu tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan mencapai hasil bagi dirinya sendiri dan LPI.

8. *Pengembangan karir*

Pengembangan karir adalah proses mencermati potensi, kemampuan, kinerja dan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan untuk diposisikan

dalam struktur LPI secara tepat, sehingga tenaga pendidik dan kependidikan dan LPI memperoleh maslahat dan nilai tambah optimal.

9. Pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan

Pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan. Pelatihan adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu pendidik dan tenaga kependidikan di mana pendidik dan tenaga kependidikan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu pendidik dan tenaga kependidikan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

10. Penciptaan mutu lingkungan kerja

Menciptakan lingkungan kerja adalah upaya yang berkaitan dengan mewujudkan pengawasan yang suportif, kondisi kerja yang baik, gaji dan penghargaan yang merangsang, serta menjadikan pendidik dan kependidikan sebagai sesuatu yang menantang dan memberikan kepuasan.

11. Perundingan pendidik dan tenaga kependidikan

Perundingan pendidik dan tenaga kependidikan adalah kegiatan yang berkaitan dengan menempatkan hak dan kewajiban pendidik dan tenaga kependidikan dan LPI menjadi jelas, merumuskan kesepakatan-kesepakatan menangani perselisihan pendidik dan tenaga kependidikan, dan menyepakati konsekuensi yang akan diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai akibat pelanggaran hubungan kerja.

12. Riset pendidik dan tenaga kependidikan

Riset atau penelitian sumber daya manusia adalah upaya untuk menemukan tindakan-tindakan pendidik dan tenaga kependidikan secara empirik yang dimaksudkan untuk memperbaiki tindakan-tindakan pendidik

dan tenaga kependidikan pada masa kini, dan pengembangannya di masa depan. Riset SDM dapat dilakukan dalam lingkungan internal LPI maupun di luar LPI. Riset SDM dapat dilakukan oleh unit yang ada dalam LPI itu atau dilakukan oleh lembaga-lembaga khusus yang menaruh perhatian pada pengembangan dan pemberdayaan SDM.

13. Pensiun dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan

Pensiun merupakan hak pendidik dan tenaga kependidikan. Fungsi manajemen SDM ini berkaitan dengan merumuskan syarat-syarat dan kondisi-kondisi yang memberikan kejelasan/pedoman bagi pemenuhan hak pensiun. Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan terjadi atas permohonan sendiri atau karena diberhentikan organisasi akibat sangsi tertentu yang berkaitan dengan kesepakatan hubungan kerja. Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dalam arti ini biasanya dilakukan dalam periode kontrak kerja.

Pola Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Salah satu tugas utama dari pemimpin dan manajer adalah menjamin agar organisasi berjalan secara efektif. Namun membuat organisasi beroperasi secara efektif adalah pekerjaan yang cukup sulit. Hal tersebut lebih banyak dikarenakan faktor manusia yang seringkali masalahnya lebih rumit untuk dipecahkan daripada masalah yang bersifat teknis.⁶ Kemampuan mengelola sumber daya manusia secara efektif menjadi kunci utama keberhasilan dalam manajemen organisasi. Jika sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki kinerja baik, maka kinerja dan produktifitas organisasi juga berjalan secara efektif.

Agar pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dapat berjalan secara optimal, maka diperlukan pola perencanaan SDM secara sistematis. Perencanaan SDM berfungsi baik dalam jangka waktu pendek, jangka menengah, dan jangka panjang khususnya dalam masa jabatan manajerial. Saat ini semakin banyak organisasi kini memusatkan perhatian pada perencanaan SDM, karenanya perencanaan yang sistematis akan dapat

⁶ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1997), 1.

meningkatkan efisiensi seluruh organisasi.⁷ Perencanaan ini mencakup kegiatan peramalan kebutuhan personalia pada waktu mendatang untuk jabatan dan pekerjaan yang berbeda. Peramalan ketersediaan SDM tersebut dilakukan melalui pentahapan dalam penyesuaian antara *input* dengan *output* SDM.

Dalam kerangka pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, diperlukan beberapa prinsip dalam penyelenggaraan pengembangan SDM pendidikan, antara lain:

1. Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional, maupun teknis).
2. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing.
3. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap sekolah pendidikan.
4. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
5. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan lembaga pendidikan.
6. Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri.

Pengembangan SDM dalam dunia pendidikan, terutama pendidik dan tenaga kependidikan, diarahkan pada upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan SDM pada masa yang akan datang. Pengembangan SDM ini lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan, bukan hanya mengajarkan keterampilan teknis.⁸

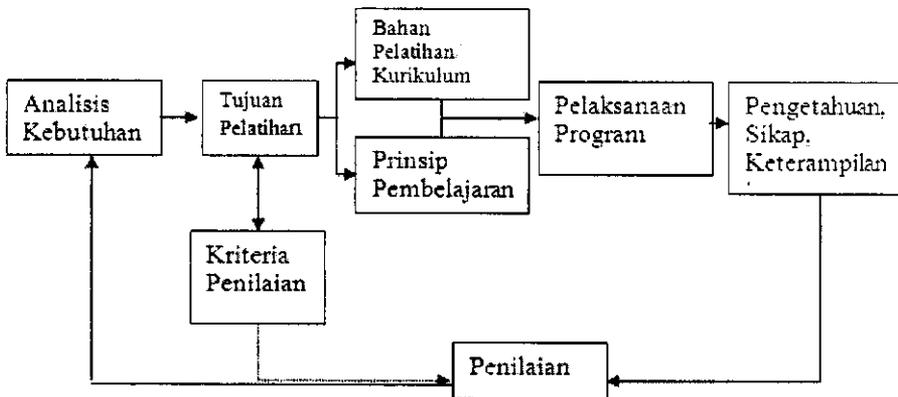
Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan ini bertujuan untuk (1)

⁷ Jusuf Irianto, *Asas-asas Manajemen: Mengelola Organisasi dalam Perubahan* (Surabaya: Fisip Universitas Airlangga, 2003), 97.

⁸ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 87.

menghilangkan kesenjangan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai dengan yang diharapkan, (2) meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang lentur dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru yang dihadapi lembaga pendidikan, dan (3) meningkatkan keterikatan (komitmen) pendidik dan tenaga kependidikan terhadap lembaga pendidikan dan membina persepsi bahwa lembaga pendidikan itu tempat yang baik untuk bertugas.

Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan melalui proses pendidikan dan pelatihan memerlukan perencanaan yang jelas dan tahapan secara sistematis. Berikut ini gambaran alur kegiatan pelatihan sebagai bentuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di dalam organisasi atau lembaga pendidikan



Gambar 4.1:
Prosedur Pengembangan Program Pelatihan

Gambar di atas merupakan model umum yang dapat diterapkan dalam pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Dapat dijelaskan bahwa kegiatan pelatihan dimulai dari hasil analisis kebutuhan pelatihan, yakni kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui secara nyata kekurangan atau kesenjangan kemampuan yang dirasakan guru-guru. Hal yang menjadi permasalahan pendidik dapat dipelajari dari forum kelompok kerja guru (KKG) atau musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dari hasil supervisi para pengawas, atau dapat

pula dilakukan dengan melakukan kajian kebutuhan pelatihan melalui instrumen khusus yang disiapkan. Masalah-masalah yang dihadapi guru, tentu saja yang berkaitan dengan tugas profesinya, diklasifikasikan dan ditetapkan prioritasnya.

Langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan pelatihan yang mengakomodasi kebutuhan pelatihan. Dalam merumuskan tujuan sudah terantisipasi bahwa apabila tujuan tersebut tercapai, maka permasalahan kebutuhan pendidik untuk melayani pembelajaran dapat diperbaiki. Rumusan tujuan yang jelas akan menggambarkan bahan pelatihan apa yang perlu disusun, sehingga apabila bahan tersebut dipelajari dan dapat dikuasai oleh peserta pelatihan, maka diyakini tujuan pelatihan tercapai. Sejalan dengan penyusunan bahan pelatihan, perlu dirumuskan alat evaluasi untuk mengukur ketercapaian tujuan pelatihan. Oleh karena bahan ajar pelatihan disusun dengan mempertimbangkan tujuan pelatihan, maka dengan sendirinya alat evaluasi yang disusun pun mengukur penguasaan materi pelatihan oleh peserta pelatihan. Jika dianggap perlu, alat ini dapat digunakan sebagai *pre-test* dan *post-test*.

Kegiatan pelatihan akan efektif apabila peserta pelatihan melakukan kegiatan dan tugas belajar sesuai dengan bahan dan tujuan pelatihan. Temuan empirik menunjukkan bahwa proses pembelajaran yang efektif menggunakan metode yang variatif sesuai dengan azas pembelajaran orang dewasa dengan dukungan bahan ajar yang jelas dan fasilitas yang memadai. Pelatihan guru yang selama ini dilakukan menunjukkan masih terdapatnya beberapa kelemahan seperti dilaporkan dalam berbagai sumber. *Pertama*, pelatihan seringkali diikuti oleh peserta dalam jumlah besar sehingga tidak ada peluang untuk melakukan diskusi mendalam, pemecahan masalah, simulasi dan praktek.

Kedua, bahan pelatihan terlalu padat dalam rentang waktu yang relatif singkat. Pelatihan seringkali dimulai pagi hari sampai larut malam, sehingga kesempatan untuk mengkaji ulang bahan tidak tersedia. *Ketiga*, pelatih kurang memiliki pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. *Keempat*, fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan hasil pelatihan tidak tersedia dan guru-guru kurang mendapat bantuan profesional pada saat melaksanakan hasil-hasil pelatihan. Pelatihan guru dalam bentuk *in-hause training* mulai banyak dilaksanakan, karena dapat

mengatasi kekurangan-kekurangan yang selama ini terjadi dalam pelaksanaan pelatihan.

Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan secara menyatu dengan manajemen lembaga pendidikan secara integral. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan pada hakekatnya mempersoalkan upaya untuk pemberdayaan seluruh potensi lembaga pendidikan dalam rangka mencapai produktivitas yang setinggi-tingginya. Dalam konsep tersebut termasuk upaya efisiensi dan efektifitas. Efisiensi menyangkut pemanfaatan *input* sebaik-baiknya untuk melayani operasi proses secara proporsional. Efektifitas menyangkut ketercapaian sasaran atau target-target yang ditetapkan.

Pimpinan dan manajer LPI memiliki tanggung jawab untuk melakukan inovasi dan kebijakan dalam upaya pengembangan kapasitas pendidik dan tenaga kependidikan. Kebijakan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dituangkan dalam rumusan program kerja LPI yang disusun secara partisipatif dengan melibatkan seluruh stakeholders. Pengembangan tersebut perlu dimonitoring dan dievaluasi secara periodik, sehingga langkah-langkah pengembangan dapat diantisipasi dan dikendalikan sesuai sasaran yang telah ditetapkan.

Rangkuman

1. Pencapaian tujuan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai aspek, namun keberadaan sumber daya manusia menempati posisi kunci dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Kompetensi yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan tentu berbanding lurus dengan efektifitas proses pembelajaran, hal ini secara tidak langsung akan mendorong tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan oleh penyelenggara pendidikan.
2. Pembahasan tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki fungsi strategis dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana fungsi manajemen SDM, dikenal adanya lima fungsi, antara lain: perencanaan kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan dan pengembangan, mutasi dan promosi, dan kesejahteraan.
4. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mencakup kegiatan sebagai berikut: perencanaan SDM, analisis pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan, seleksi pendidik dan tenaga kependidikan, orientasi, penempatan dan penugasan, kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, penciptaan mutu kehidupan kerja, perundingan pendidik dan tenaga kependidikan, riset pendidik dan tenaga kependidikan, serta pensiun dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan ini bertujuan untuk (1) menghilangkan kesenjangan kinerja, (2) meningkatkan kemampuan kerja, dan (3) meningkatkan keterikatan (komitmen) pendidik dan tenaga kependidikan.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan konsep manajemen SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan?
2. Bagaimana langkah-langkah dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di LPI?
3. Identifikasi jenis kebutuhan dan strategi pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai tabel berikut:

Personalia	Kebutuhan Pengembangan	Strategi Pengembangan
Guru		
Kepala Sekolah/Madrasah		

Pustakawan		
Laboran		
Konselur		
Tenaga Adminstrasi		

4. Jelaskan alur kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan di LPI!

Paket 5

MANAJEMEN KESISWAAN

Pendahuluan

Siswa adalah salah satu komponen dalam pembelajaran, di samping faktor guru, tujuan, dan metode pembelajaran. Siswa merupakan komponen yang terpenting di antara komponen lainnya. Pada dasarnya siswa adalah unsur penentu dalam proses pembelajaran. Tanpa adanya siswa, sesungguhnya tidak akan terjadi proses pembelajaran. Karena siswa merupakan subyek dan obyek pembelajaran.

Maka dari itu, sistem pendidikan di setiap LPI dituntut memberikan pelayanan pendidikan yang baik dan relevan dengan apa yang dicita-citakan siswa. Termasuk dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi siswa dalam proses belajar dan perkembangannya. Manajemen kesiswaan berupaya mengisi kebutuhan akan layanan yang baik tersebut, mulai dari siswa mendaftarkan diri ke sekolah sampai siswa menyelesaikan studi disekolah tersebut.

Perkuliahan pada paket ini difokuskan pada konsep dasar manajemen kesiswaan. Kajian dalam paket ini meliputi bagaimana memanaje siswa mulai dari mendaftarkan diri di lembaga pendidikan, bagaimana lembaga pendidikan memproses siswa agar menjadi pribadi yang utuh (*output*). Mahasiswa juga diberi tugas untuk membaca uraian materi dan mendiskusikannya dengan panduan lembar kegiatan. Dengan dikuasainya dasar-dasar dari paket ini diharapkan dapat menjadi modal bagi mahasiswa untuk mempelajari paket selanjutnya.

Penyiapan media pembelajaran dalam perkuliahan ini sangat penting. Perkuliahan ini memerlukan media pembelajaran berupa LCD dan laptop sebagai salah satu media pembelajaran yang dapat mengefektifkan perkuliahan, serta kertas plano, spidol dan *double tape* sebagai alat menuangkan kreatifitas hasil perkuliahan dengan membuat peta konsep.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mendeskripsikan konsep dasar manajemen kesiswaan.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen kesiswaan.
2. Menjelaskan proses penerimaan siswa baru.
3. Menganalisis proses pendidikan agar menghasilkan out put siswa yang unggul.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Konsep dasar manajemen kesiswaan:

1. Pengertian manajemen kesiswaan.
2. Tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan.
3. Ruang lingkup manajemen kesiswaan.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* dengan mencermati slide tentang manajemen kesiswaan.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 5 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 3 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: pengertian manajemen kesiswaan
Kelompok 2: tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan
Kelompok 3: ruang lingkup manajemen kesiswaan.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.

6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

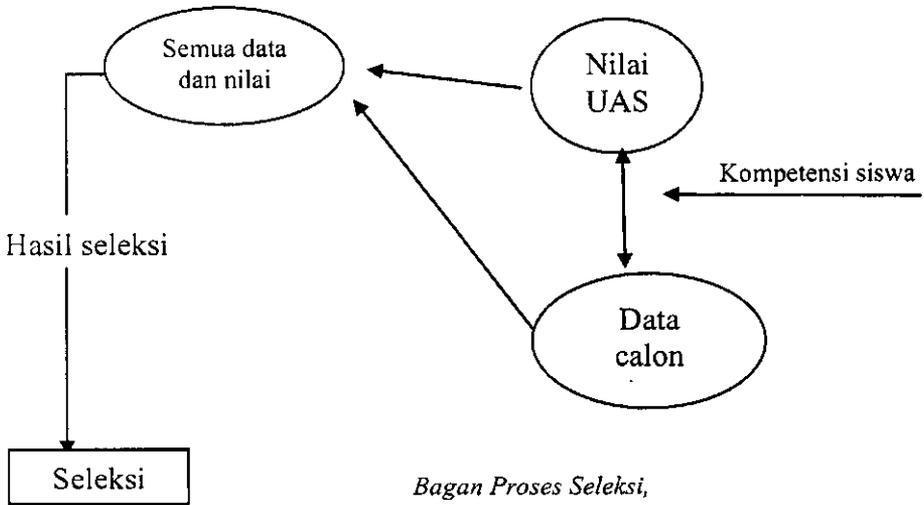
1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Perhatikan bagan di bawah ini kemudian diskusikan dengan kelompok:



Bagan Proses Seleksi,

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep tentang manajemen kesiswaan melalui kreatifitas ungkapan ide dari anggota kelompok yang dituangkan dalam bentuk *mind mapping*.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan *double tape*.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Tuliskan hasil diskusi dalam bentuk peta konsep sebagaimana dalam contoh gambar di atas!
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 5 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

MANAJEMEN KESISWAAN

Pengertian Manajemen Kesiswaan

Berdasarkan asal kata, pengertian manajemen kesiswaan merupakan penggabungan dari kata manajemen dan siswa. Harold Koontz dan Cyril O'Donel mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Siswa diartikan sebagai individu yang tidak tergantung pada orang lain atau seorang pribadi yang menentukan diri sendiri. Manajemen kesiswaan dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap siswa mulai dari siswa masuk sekolah sampai siswa tersebut lulus sekolah.

Adanya manajemen kesiswaan merupakan usaha untuk memberikan layanan yang baik semenjak proses penerimaan sampai siswa meninggalkan lembaga pendidikan karena telah lulus.

Tujuan, Fungsi dan Prinsip Manajemen Kesiswaan

Tujuan manajemen kesiswaan adalah mengatur kegiatan-kegiatan siswa agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat menunjang proses pendidikan

di lembaga pendidikan tersebut lebih baik, tertib dan lancar. Sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan. Fungsi manajemen kesiswaan adalah sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individual, sosial maupun akademik. Ada beberapa prinsip manajemen kesiswaan yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Dalam mengembangkan program manajemen siswa harus mengacu pada peraturan yang berlaku.
2. Manajemen kesiswaan dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen kelembagaan.
3. Kegiatan manajemen kesiswaan harus diupayakan untuk mempersatukan siswa yang mempunyai keragaman latar belakang dan perbedaan itu bukan diarahkan untuk memunculkan konflik tapi malah mempersatukan, saling memahami dan saling menghargai.
4. Kegiatan ini diarahkan sebagai upaya pengaturan terhadap pengembangan potensi siswa.
5. Kegiatan manajemen kesiswaan haruslah mendorong dan memacu kemandirian siswa.
6. Kegiatan manajemen kesiswaan haruslah fungsional bagi kehidupan siswa, baik di sekolah dan dimasa depannya.¹

Ruang Lingkup Manajemen Kesiswaan

1. Analisis kebutuhan siswa, yaitu menentukan berapa jumlah siswa yang dibutuhkan oleh LPI. Kegiatan yang dilakukan dalam langkah ini antara lain: merencanakan jumlah siswa yang akan diterima, menyusun program kegiatan kesiswaan.
2. Rekrutmen siswa, merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta didik di LPI yang bersangkutan. Adapun langkah-langkah yang bisa dilakukan: pembentukan panitia penerimaan siswa baru, pembuatan dan pemasangan pengumuman. Kegiatan pemilihan calon siswa untuk menentukan diterima atau tidaknya calon siswa menjadi siswa

¹ Tim Dosen. *Manajemen Pendidikan* (Bandung, Alfabeta, 2009), hal 206.

dilembaga pendidikan tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara seleksi yang dapat dilakukan adalah: melalui test atau ujian, melalui penelusuran bakat kemampuan, berdasarkan nilai STTB atau nilai UN. *Out come* bagus itu bisa dicapai jika *input* yang diperoleh juga bagus².

Kesiapan pada komponen input pada dasarnya merupakan langkah awal keberhasilan lembaga pendidikan. Membaiknya tataran input di lembaga pendidikan akan berpengaruh pada peningkatan proses bahkan output lembaga pendidikan. *Input-proses-output* merupakan diagram yang harus saling terkait, jika input yang dihasilkan sangat buruk, maka proses pembelajaran pun tidak menutup kemungkinan menjadi terganggu. Jika sistem belajar mengajar terganggu, tingkat keberhasilan siswa juga menurun. Pernyataan ini menandakan betapa pentingnya *input* yang ingin direkrut. Seleksi penerimaan siswa baru akan sangat menunjang dari tujuan lembaga maupun tujuan umum pendidikan.

Oleh karena itu, dibutuhkan sistem penerimaan siswa baru yang mampu menyeleksi dan memilih *input* yang kompeten sehingga bisa menghasilkan keluaran (*out put*) yang bagus pula setelah melalui proses pendidikan yang bermutu. Dalam penerimaan siswa baru, terdapat tata cara atau prosedur yang memungkinkan membantu dalam Penerimaan Siswa Baru (PSB) secara efektif dengan memperoleh masukan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil seleksi tersebut dapat ditentukan siswa tersebut diterima atau tidak pada lembaga tersebut. Pengumuman ini bisa dilakukan secara terbuka atau tertutup. Bagi siswa yang diterima maka diharuskan daftar ulang. Istilah yang biasa dikenal adalah: SPSB (seleksi penerimaan siswa baru).

3. Orientasi, kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan. Situasi dan kondisi ini meliputi: lingkungan fisik lembaga pendidikan dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik meliputi jalan menuju sekolah/madrasah, halaman sekolah/madrasah dan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah/madrasah.

² Choirul Fuad Yusuf, dkk. *Inovasi pendidikan Agama dan Keagamaan* (Jakarta: Depag RI, 2006) hal 15

Sedangkan lingkungan sosial meliputi: kepala sekolah/madrasah, guru-guru, TU, teman sebaya, kakak kelas, peraturan dan tata tertib lembaga. Tujuan diadakannya orientasi: agar siswa dapat mengerti dan mentaati segala peraturan lembaga pendidikan; agar siswa dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan; agar siswa siap menghadapi lingkungan baru sehingga siswa betah dalam menjalani proses pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

4. Penempatan siswa (pembagian kelas), didasarkan pada fungsi:
 - a. Integrasi, pengelompokan yang didasarkan atas kesamaan-kesamaan yang ada pada siswa. Pengelompokan ini bisa berdasar umur, jenis kelamin. Pengelompokan ini menghasilkan model pembelajaran klasikal.
 - b. Perbedaan, pengelompokan siswa didasarkan kepada perbedaan-perbedaan minat, bakat dan kemampuan. Pengelompokan ini menghasilkan model pembelajaran individual.
5. Pembinaan, pembinaan ini dilakukan agar siswa memiliki pengalaman dan pengetahuan belajar. Dalam pembinaan ini kegiatan yang bisa dilakukan dengan kegiatan kurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler
6. Pencatatan dan pelaporan, kegiatan ini dimulai dari siswa diterima di lembaga pendidikan sampai mereka tamat. Tujuannya agar lembaga pendidikan dapat memberikan bimbingan yang optimal pada siswa. Pencatatan dapat dilakukan melalui:
 - a. Buku induk siswa (*stanbook*)

Siswa yang baru datanya ditulis pada buku induk. Buku induk adalah buku yang digunakan untuk mencatat data pribadi semua siswa yang pernah bersekolah di lembaga pendidikan tersebut, atau masih bersekolah. Catatan buku induk harus lengkap mengenai identitas siswa. Adapun cara penulisan dari buku induk yakni:

1. Nama Murid :
2. Jenis Kelamin :
3. Pas Foto :
4. Tempat, Tgl lahir :
5. Warga Negara :

6. Agama :
7. Anak Ke :
8. Alamat :
9. Asal Sekolah :
10. Diterima :
- a. Tanggal :
- b. Di kelas :
11. Orang Tua / Wali Murid :
- a. Nama :
- b. Pendidikan :
- c. Pekerjaan :
- d. Alamat :
12. Keluar :
- a. Tanggal :
- b. Pada Kelas :
- c. Alasan :
13. Kelulusan :
- a. Tanggal :
- b. STTB Nomor :
- c. Melanjutkan Ke :
14. Perpindahan :
- a. Tanggal :
- b. Pindah Ke :
- c. Di kelas :
15. Keterangan lain-lain :

b. Buku klapper

Buku klapper merupakan buku pelengkap dari buku induk, yang mana penulisan nama siswa ditulis secara urut berdasarkan abjad. Apabila kita kesulitan mencari data siswa dan nomor induknya pada buku induk, maka disinilah letak fungsi dari buku klapper ini, yaitu untuk mempermudah mencari data siswa dan juga dapat diketahui nomor induknya.

Cukup dengan mencari nama siswa sesuai abjad, kita sudah dapat menemukan data siswa dan selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan mencarinya pada buku induk. Penulisan buku klapper diambilkan dari buku induk, akan tetapi tidak selengkap buku induk. Adapun contoh format penulisan buku klapper.

Nomor Urut	Nomor Induk	Nama Murid	L/P	Kelas	Tanggal		Keterangan
					Masuk	Keluar	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

c. Daftar presensi

Buku daftar hadir atau yang dikenal dengan buku presensi, merupakan buku yang dibuat dengan tujuan agar guru dapat mengontrol frekuensi kehadiran siswa di kelas. Dengan adanya buku presensi ini, maka seorang guru dapat mengetahui kerajinan siswa untuk hadir dalam mengikuti pelajaran dan mengontrol keaktifan siswa dalam proses belajar-mengajar serta mengetahui prestasi belajar siswa.

Buku daftar hadir ini dapat dibuat dalam dua bentuk, yakni daftar hadir mingguan dan daftar hadir bulanan. Daftar hadir harian, yakni guru mengontrol kehadiran siswa dalam setiap jam pelajaran tatap muka dalam satu minggu. Sedangkan daftar hadir bulanan, yakni guru mengontrol siswa berdasarkan tanggal dalam waktu satu bulan. Adapun penulisan keterangannya menggunakan tanda S: sakit, I: izin, A: alpha. Contoh formatnya yakni :

Daftar Presensi Bulan :Tahun :
 Kelas :
 Jumlah Murid :

No.	Nama Murid	Tanggal							Jumlah Absen
		1	2	3	4	5	29	30	
1.									
2.									
3.									
	Jumlah Hadir								

d. Daftar mutasi

Mutasi adalah daftar keluar masuknya siswa dalam sebulan. Buku mutasi adalah buku yang digunakan untuk mencatat adanya siswa yang keluar ataupun yang masuk. Adapun contoh format untuk buku mutasi yakni.:

Identitas Sekolah
(Nama dan Alamat Sekolah/Madrasah)
DAFTAR MUTASI SISWA
Tahun Ajaran 20...../20.....

No. Urut	No. Induk	Nama Siswa	Kelas/tingkat	Mulai di kelas ini pada tgl	Naik/Tidak naik tingkat	Masuk / keluar dari kelas ini			Keterangan
						Tgl	Alasan	Tujuan	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

Surabaya,
Kepala Sekolah/Madrasah

e. Daftar nilai

Buku daftar nilai, adalah buku yang digunakan oleh guru untuk mencatat nilai mentah siswa yang mana hasil dari nilai ulangan harian, ulangan umum serta nilai tugas dan aktivitas siswa ketika kegiatan belajar di kelas.

f. Buku legger

Buku legger, merupakan buku yang berisi tentang kumpulan semua nilai siswa dalam setiap bidang pelajaran dan dalam suatu periode. Pada umumnya buku legger ini diisi oleh wali kelas, yang mana wali kelas akan menerima nilai siswa dari masing-masing guru yang mengajar siswa di setiap bidang pelajaran

g. Buku rapor

Raport berasal dari bahasa Inggris *report* yang berarti laporan. Buku rapor merupakan buku yang dipergunakan guru untuk menuliskan nilai-nilai siswa yang mana memuat laporan hasil belajar siswa selama siswa mengikuti kegiatan belajar-mengajar di sekolah/madrasah tersebut dalam suatu periode. Buku rapor merupakan dokumen yang berisi nilai dan deskripsi hasil belajar (pencapaian kompetensi) siswa dalam semua mata pelajaran, kegiatan pengembangan diri dan perkembangan kepribadian.³

Di dalam buku rapor seorang guru juga memberikan catatan-catatan penting kepada siswa, bagian mana yang harus dipelajari lebih dalam lagi? Dan bagian-bagian pelajaran apa saja yang kurang dipahami oleh siswa. Dengan adanya buku rapor ini merupakan bukti dari pihak sekolah terhadap orang tua siswa, agar dapat mengetahui perkembangan anaknya dengan adanya hasil belajar.

Buku rapor memberikan informasi tentang kemajuan belajar siswa. Apabila nilai-nilai siswa banyak yang kurang memuaskan, hal ini bisa dilihat dari dua aspek. Apakah guru kurang dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik? Atau mungkin karena siswanya yang malas. Dengan demikian guru dapat melakukan evaluasi terhadap dirinya, dan akan memperbaiki cara pembelajarannya, apabila kurang baik.

Tidak hanya itu, buku rapor juga dapat dipergunakan ketika seseorang ingin melamar pekerjaan. Karena kehadiran buku rapor dianggap penting oleh suatu lembaga, dengan adanya buku rapor ini lembaga tersebut dapat menilai, apakah pelamar tersebut dapat diterima atau tidak. Meskipun tidak hanya itu, aspek yang dipergunakan untuk menilai pelamar. Oleh karena itu, adanya buku rapor ini sangat penting.

Dalam memberikan nilai terhadap siswa, seorang guru harus mendasarkan pada prinsip-prinsip penilaian yang telah ditentukan. Adapun contoh prinsip-prinsip penilaian pada jenjang pendidikan

³ Departemen Pendidikan Nasional. *Panduan Pengisian Laporan Hasil Belajar Peserta Didik*.

dasar dan menengah, yaitu:⁴ shahih, objektif, adil, terpadu, terbuka, menyeluruh dan berkesinambungan, sistematis, serta akuntabel.

Contoh format penulisan buku rapor untuk semester 1, yakni :

Nama Madrasah : _____ Kelas : _____
 Alamat : _____ Semester : _____
 Nama Siswa : _____ Tahun Pelajaran: _____
 Nomor Induk : _____

No.	Mata Pelajaran	Nilai		Deskripsi Kemajuan Belajar
		Angka	Huruf	
1.	Pendidikan Agama	8	Delapan	
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	9	Sembilan	
Jumlah				

Kegiatan Ekstrakurikuler dan Kepribadian		Nilai
Kegiatan Ekstrakurikuler	1. 2.	
Kepribadian	1. Kelakuan 2. Kepribadian 3. Kerapian	
Ketidakhadiran	1. Sakit hari
	2. Izin hari
	3. Tanpa Keterangan hari
Catatan untuk diperhatikan oleh orang tua / wali :		

Mengetahui,

Orang tua wali
 (.....)

Wali Kelas
 (.....)

⁴ Departemen Pendidikan Nasional. *Panduan Pengisian Laporan Hasil Belajar Peserta Didik.*

7. Kelulusan dan alumni, adalah pernyataan dari lembaga pendidikan tentang telah selesainya program pendidikan yang harus diikuti oleh siswa. Maka dari itu tahapan dalam mempersiapkan agar bisa lulus dengan nilai maksimal antara lain:

a. Bimbel (Bimbingan Belajar)

Bimbingan belajar atau juga disebut Bimsu (bimbingan khusus) sering sudah menjadi program tahunan bagi sekolah khususnya yang kelas XIII dan VI. Bimbingan adalah proses pemberian bantuan yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang secara terus menerus dan sistematis oleh pembimbing agar individu atau kelompok individu menjadi pribadi yang mandiri.⁵

Untuk mempermudah ini adalah unsur-unsur pokok yang ada dalam bimbingan :⁶

B	= bantuan
I	= individu
M	= mandiri
B	= bahan
I	= interaksi
N	= nasihat
G	= gagasan
A	= alat dan asuhan
N	= norma

Salah satu fungsi bimbingan adalah pencegahan dimana merupakan usaha agar siswa terhindar dari masalah, penyaluran agar siswa bisa berkembang dengan optimal, perbaikan ketika masih dalam mengalami masalah maka disinilah peran perbaikan agar lebih baik dari sebelumnya. Bimbingan disini sangat berperan penting dalam membantu siswa menghadapi dan memecahkan soal-soal UN. Dalam prosedur bimbingan ini siswa dihadapkan pada soal yang akan diujikan atau soal prediksi dan dibahas secara bersama oleh

⁵ Dewa ketut Sukardi, *Proses Bimbingan Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 1995) 2

⁶ *ibid*, 3

guru dengan siswa dalam penyelesaiannya sampai paham dengan cara itu siswa akan mudah dalam menjawab.

Yang menjadi kelebihannya adalah yang dipelajari adalah pelajaran secara keseluruhan. Dalam bimbingan ini tidak hanya penyelesaian soal saja tetapi bimbingan emosional, psikologis, belajar yang menjadi kendala dalam persiapan ujian.

2). *Try Out*

Try out adalah kumpulan soal yang diuji cobakan kepada siswa untuk melihat kesiapan dan bisa memprediksikan bentuk soal yang akan keluar di ujian serta mengukur sampai tidaknya nilai dalam nilai standar UN. Soal *try out* biasanya sudah dari pusat yang membuat dan lembaga sekolah membelinya per mata pelajar. Fungsi dengan *try out* maka siswa sudah mendapat pandangan terkait model dan materi yang akan keluar dalam ujian nasional dan tidak akan terkejut dalam menghadapi UN.

3). Privat /Les

Les merupakan lembaga di luar sekolah/madrasah yang membuka belajar khusus beberapa pelajar misalnya les bahasa Inggris saja, atau matematika saja tergantung kepada siswa yang akan mempelajarinya sesuai kemampuannya dan ada juga yang sesuai pelajaran yang sulit. Les ini tidak hanya diwaktu menghadapi UN, tetapi kegiatannya diluar jam sekolah agar siswa lebih fokus dalam belajar dan membantu siswa dalam memahami pelajaran tertentu. klemahan dari les ini tidak bisa memberikan prediksi yang jelas dalam menghadapi UN, karena terfokus pada materinya yang sudah direncanakan.

Rangkuman

1. Dalam seleksi penerimaan siswa baru ini sangat penting karena menentukan besar persentase kelulusan para siswa agar dapat diterima di sekolah yang lebih tinggi
2. Cara kerja sistem penerimaan siswa baru bisa dimulai dengan tahap perencanaan dan persiapan. Kemudian membentuk panitia penerimaan siswa baru dan mempersiapkan semua yang dibutuhkan dalam proses hingga akhir PSB. Setelah tahap perencanaan dan persiapan, selanjutnya adalah proses pendaftaran (*online* dan *offline*). Setelah melakukan pendaftaran baik secara *online* maupun secara *offline* kemudian dilaksanakan sesuai dengan sistematika yang telah ditentukan.
3. Ruang lingkup manajemen kesiswaan meliputi: analisis kebutuhan siswa, rekrutmen siswa, seleksi siswa, orientasi, penempatan siswa, pembinaan dan pengembangan, pencatatan dan pelaporan

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen kesiswaan!
2. Buatlah skema tentang penerimaan siswa baru!
3. Jelaskan tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan!
4. Jelaskan ruang lingkup manajemen kesiswaan antara lain:
 - a. Analisis kebutuhan siswa
 - b. Rekrutmen siswa
 - c. Seleksi siswa
 - d. Orientasi
 - e. Penempatan siswa
 - f. Pembinaan dan pengembangan siswa
5. Sebagai calon guru manfaat apa yang bisa kalian peroleh setelah mengikuti matakuliah ini!
6. Gambarkan proses manajemen kesiswaan dalam bentuk diagram alur!

Paket 6

MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Pendahuluan

Paket 6 ini membahas tentang manajemen sarana dan prasarana di Lembaga Pendidikan Islam (LPI). Sebagai bagian dari delapan standar nasional pendidikan, sarana dan prasarana harus dipenuhi oleh pengelola LPI baik dari segi jumlah maupun kualitas sarana dan prasarannya. Melalui pembahasan pada paket ini diharapkan dapat mengantarkan kompetensi mahasiswa untuk lebih menguasai konsep maupun segi praktis manajemen sarana dan prasarana.

Untuk mengantarkan kompetensi sebagaimana tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan, perlu terlebih dahulu mahasiswa dijelaskan tujuan pembelajaran. Selanjutnya mahasiswa diarahkan untuk membaca secara cermat pokok bahasan pada paket ini. Sebagai penguat pemahaman mahasiswa, sudah disiapkan beberapa soal latihan yang dapat dikerjakan mahasiswa secara mandiri maupun kelompok.

Pembahasan pada paket ini diharapkan dapat mengantarkan mahasiswa lebih menguasai konsep dan prosedur manajemen sarana dan prasarana di LPI. Ruang lingkup pembahasan pada paket 6 ini meliputi: pengertian dan lingkup manajemen sarana dan prasarana di LPI, problem pengembangan sarana dan prasarana LPI dan program pengembangan sarana dan prasarana LPI. Untuk mengantarkan pemahaman secara menyeluruh, dosen menempatkan diri sebagai fasilitator yang akan mengantarkan dan mengarahkan mahasiswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Strategi dan metode pembelajaran dirancang agar mahasiswa dapat menelaah secara mandiri konsep dan prosedur manajemen sarana dan prasarana di LPI. Metode pembelajaran yang dipakai antara lain: curah pendapat, diskusi kelompok, tugas dan presentasi. Di samping itu perlu disiapkan media pembelajaran yang representatif: laptop, LCD, kertas plano, spidol dan solasi. Tingkat kompetensi mahasiswa akan diukur melalui sistem penilaian otentik, baik dalam bentuk tes maupun penilaian kinerja, produk dan sikap.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memahami manajemen sarana dan prasarana di LPI.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep manajemen sarana dan prasarana di LPI.
2. Mengenal jenis dan bentuk sarana dan prasarana LPI.
3. Mengidentifikasi prosedur pengelolaan sarana dan prasarana LPI.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep manajemen sarana dan prasarana LPI.
2. Jenis dan bentuk sarana dan prasarana LPI.
3. Prosedur pengelolaan sarana dan prasarana LPI.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Curah pendapat tentang pentingnya pengelolaan sarana dan prasarana di LPI.
2. Penjelasan urgensi mempelajari paket 6.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 4 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: Strategi perencanaan sarana dan prasarana LPI
Kelompok 2: Strategi penganggaran sarana dan prasarana LPI
Kelompok 3: Strategi pengadaan sarana dan prasarana LPI
Kelompok 4: Strategi pemeliharaan sarana dan prasarana LPI.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi sctiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.

6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Mengidentifikasi pengelolaan sarana dan prasarana LPI dilihat dari aspek: strategi perencanaan, strategi penganggaran, strategi pengadaan dan strategi pemeliharaan:

Jenis Sarana & Prasarana	Strategi Perencanaan	Strategi Penganggaran	Strategi Pengadaan	Strategi Pemeliharaan

Tabel 6.1:
Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana LPI

Tujuan

Mahasiswa dapat merumuskan strategi dalam pengembangan sarana dan prasarana LPI dari aspek perencanaan, penganggaran, pengadaan dan pemeliharaan secara efektif.

Bahan dan Alat

Lembar kertas (tema diskusi), kertas plano, kertas HVS, spidol berwarna, dan isolasi.

Langkah Kegiatan

1. Berhitung dalam kelipatan tiga secara bergantian sehingga terbentuk tiga kelompok, kemudian duduklah sesuai nomor urut masing-masing!
2. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
3. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
4. Tuliskan hasil diskusi kelompok pada kertas plano yang telah disediakan!
5. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
6. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
7. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 10 menit!
8. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Konsep Manajemen Sarana dan Prasarana LPI

Sarana dan prasarana merupakan bagian penting dan sangat mempengaruhi dalam proses pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam manajemen LPI. Pengertian manajemen sarana prasarana LPI jika diurai memiliki tiga variabel dasar, yaitu, manajemen, sarana dan prasarana serta LPI. Untuk memahami konsep secara utuh, perlu terlebih dahulu

mengidentifikasi pengertian dari masing-masing variabel sebagaimana paparan di atas.

Manajemen dapat diartikan sebagai pengorganisasian dan pengawasan terhadap usaha manusia untuk mencapai tujuan tertentu.¹ Manajemen merupakan proses mengarahkan aktivitas sekelompok orang, pengaturan dana, sarana maupun waktu sesuai harapan yang diinginkan bersama. Dengan demikian manajemen dapat dipahami sebagai sebuah proses pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sarana dan prasarana pada dasarnya terdiri dari dua hal yang berbeda. Dalam glosarium Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 dijelaskan bahwa sarana adalah perlengkapan yang diperlukan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah, seperti: kursi siswa, meja guru, lemari, dan sebagainya. Sementara prasarana adalah fasilitas dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi satuan pendidikan, seperti: ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium, ruang pimpinan, ruang guru, tempat ibadah dan sebagainya.² Dalam pengelolaan lembaga pendidikan, sarana dan prasarana memiliki peran dan fungsi yang saling melengkapi satu sama lain.

LPI merupakan institusi baik dikelola masyarakat atau pemerintah yang menyelenggarakan layanan pendidikan berdasarkan nilai-nilai keislaman. LPI terdiri atas beberapa jenis kelembagaan, seperti: sekolah Islam, madrasah, pesantren, majlis ta'lim maupun perguruan tinggi Islam. Keberadaan LPI dalam rentang sejarah sangat mewarnai perkembangan dunia pendidikan di tanah air, mulai dari masa kolonialisme, kemerdekaan hingga era globalisasi saat ini.

Dari ketiga variabel di atas, manajemen sarana dan prasarana tersebut dapat dimaknai sebagai proses pengelolaan fasilitas lembaga pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen, proses ini mencakup beberapa tahapan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Manajemen sarana dan prasarana diarahkan untuk menyiapkan

¹ Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen* (Bandung: Alumni, 1983), 263.

² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA.

infrastruktur kelembagaan secara tertib guna menunjang pelaksanaan program kerja organisasi pendidikan.

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan bertujuan untuk mengadakan perincian semua kegiatan yang berhubungan dengan perlengkapan, sekaligus memberi bimbingan terkait cara melaksanakan kegiatan agar dapat membantu pencapaian tugas bagi tiap unit lembaga pendidikan.³ Ketika seluruh perangkat sarana dan prasarana dirancang, diorganisir, dikembangkan, diperlihara dan diawasi secara baik tentu akan mendorong kelancaran program layanan pendidikan. Hal ini perlu ditopang dengan tata administrasi sarana dan prasarana kelembagaan secara teratur dan akuntabel.

Sarana dan prasarana LPI merupakan komponen penting dalam pengelolaan pendidikan. Melalui penyediaan sarana dan prasarana yang baik, proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif. Pengembangan sarana dan prasarana LPI dimulai dari tahap perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, perawatan, perbaikan dan pengembangan . Untuk menunjang proses pengelolaan sarana dan prasarana, diperlukan suplay data yang terus diperbarui, sehingga langkah-langkah pengembangan sarana dan prasarana di LPI dapat diantisipasi sejak dini.

Jenis dan Bentuk Sarana dan Prasarana LPI

Sarana dan prasarana pendidikan dapat dibedakan dalam bentuk barang bergerak dan barang tidak bergerak. Sebagaimana tertuang dalam buku Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah, barang bergerak terdiri atas, barang habis pakai dan barang tak habis pakai. Barang habis pakai meliputi semua barang yang susut sampai habis atau tidak berfungsi lagi serta tidak perlu diinventarisasikan, seperti: kertas, spidol, tinta. Untuk barang tak habis pakai meliputi semua barang yang dapat dipakai berulang-ulang, tidak susut volumenya atau masa kegunaannya dalam jangka waktu panjang dan memerlukan perawatan agar siap pakai, seperti: mobil, komputer, almari. Barang tidak bergerak merupakan perlengkapan yang tidak berpindah-pindah, seperti tanah dan bangunan.

³ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1985), 170.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 perlengkapan pendidikan ini dibedakan dalam bentuk sarana dan prasarana. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa sarana dan prasarana merupakan dua bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka memenuhi fasilitas pendidikan. Prasarana sebagai fasilitas dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi satuan pendidikan harus menjadi perhatian khusus bagi penyelenggara LPI. Prasarana merupakan syarat mutlak pendirian atau penyelenggaraan pendidikan di Indonesia.

Jenis prasarana pendidikan yang harus dipenuhi setiap satuan pendidikan di antaranya:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Laboratorium,
4. Ruang pimpinan,
5. Ruang guru,
6. Ruang konseling,
7. Tempat beribadah,
8. Ruang UKS,
9. Jamban,
10. Gudang,
11. Ruang sirkulasi,
12. Tempat bermain/berolahraga.

Setiap jenjang pendidikan memiliki ketentuan syarat minimal berbeda-beda dalam penyediaan prasarana pendidikan, misalnya untuk jenjang SMP/MTs harus menyediakan ruang konseling dan ruang organisasi kesiswaan yang sebelumnya tidak disyaratkan pada jenjang SD/MI Begitu juga pada jenjang SMA/MA perlu disediakan laboratorium secara khusus seperti laboratorium biologi, laboratorium kimia, laboratorium fisika dimana pada jenjang SMP/MTs disediakan secara terpusat pada laboratorium IPA. Ketentuan tersebut disesuaikan dengan tarap perkembangan peserta didik yang memiliki kecenderungan berbeda-beda di setiap jenjangnya.

Untuk penyediaan sarana pendidikan melekat pada setiap prasarana yang dibedakan dalam bentuk perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan dan perlengkapan lain. Misalnya sarana untuk ruang kelas terdiri dari: meja dan kursi peserta didik, meja dan kursi guru, almari, papan pajang,

dan rak hasil karya siswa. Peralatan pendidikan dapat berbentuk alat peraga pembelajaran, sementara media pendidikan misalnya berupa papan tulis. Perlengkapan lain meliputi: tempat sampah, tempat cuci tangan, atau jam dinding. Berikut ini contoh tabel jenis sarana ruang perpustakaan:

No	Jenis	Rasio	Deskripsi
1.1	Buku teks pelajaran	1 eksemplar/ mata pelajaran/ peserta didik, ditambah 2 eksemplar/ mata pelajaran untuk persediaan	
1.2	Buku panduan pendidik	1 eksemplar/ mata pelajaran/ guru mata pelajaran bersangkutan, ditambah 1 eksemplar/ mata pelajaran untuk persediaan	
1.3	Buku pengayaan	840 judul	
1.4	Buku referensi	10 judul	
1.5	Sumber belajar lain	10 judul	
2.1	Rak buku	1 set	
2.2	Rak majalah	1 buah	
2.3	Rak surat kabar	1 buah	
2.4	Meja baca	10 buah	
2.5	Kusi baca	10 buah	
2.6	Kusi kerja	1 buah/ petugas	
2.7	Meja kerja/ sirkulasi	1 buah/ petugas	
2.8	Lemari katalog	1 buah	
2.9	Lemari	1 buah	
2.10	Papan pengumuman	1 buah	
3.1	Peralatan multimedia	1 set	
4.1	Buku inventaris	1 buah	
4.2	Tempat sampah	1 buah	
4.3	Soket listrik	1 buah	
4.4	Jam dinding	1 buah	

Tabel 6.2.
Jenis Sarana Ruang Perpustakaan

Untuk menata pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan secara baik, setiap LPI harus menyusun ketentuan-ketentuan sebagai acuan bagi seluruh pengguna agar dapat memanfaatkan sarana dan prasarana secara teratur. Misalnya aturan penggunaan ruang kelas di jenjang SD/MI memiliki ketentuan sebagai berikut:

1. Fungsi ruang kelas adalah tempat kegiatan pembelajaran teori, praktek yang tidak memerlukan peralatan khusus, atau praktek dengan alat khusus yang mudah dihadirkan.
2. Banyak minimum ruang kelas sama dengan banyak rombongan belajar.
3. Kapasitas maksimum ruang kelas 32 peserta didik.
4. Rasio minimum luas ruang kelas 2 m²/peserta didik. Untuk rombongan belajar dengan peserta didik kurang dari 15 orang, luas minimum ruang kelas 30 m².
5. Lebar minimum ruang kelas 5 m.
6. Ruang kelas memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan yang memadai untuk membaca buku dan untuk memberikan pandangan ke luar ruangan.
7. Ruang kelas memiliki pintu yang memadai agar peserta didik dan guru dapat segera keluar ruangan jika terjadi bahaya, dan dapat dikunci dengan baik saat tidak digunakan.
8. Ruang kelas dilengkapi sarana yang representatif.⁴

Prosedur Pengelolaan Sarana dan Prasarana LPI

Untuk menata pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan secara baik, setiap LPI perlu menyusun pedoman atau *standard operating procedure* sebagai acuan tata kelola sarana dan prasarana. Pedoman tersebut dimaksudkan untuk membantu petugas atau bagian sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Ruang lingkup pengelolaan sarana dan prasarana LPI meliputi: perencanaan dan penentuan kebutuhan sarana dan prasarana, penganggaran atau perencanaan biaya, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian.⁵

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA.

⁵ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi...*, 171.

1. Perencanaan dan penentuan kebutuhan sarana dan prasarana

Dengan adanya perencanaan yang matang maka akan membantu pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam hal ini perencanaan akan memudahkan pengelola untuk mengetahui besaran dana yang harus disediakan untuk merealisasikan kebutuhan. Selain itu, adanya rencana akan membantu melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sarana dan prasarana LPI antara lain:

- a. Mengikuti pedoman terkait jumlah dan kualitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- b. Pengadaan sarana dan prasarana yang diperlukan sesuai dengan ketersediaan dana.
- c. Penyediaan dan penggunaan sarana dan prasarana dalam kegiatan operasi.
- d. Menyimpan dan memelihara sarana dan prasarana.
- e. Menghapuskan sarana dan prasarana menurut prosedur yang berlaku.
- f. Mengikuti prosedur pengelolaan sarana dan prasarana.
- g. Mengumpulkan dan mengolah data perlengkapan.

2. Penganggaran atau perencanaan biaya

Penganggaran disusun berdasarkan kebutuhan sarana dan prasarana, atau sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengajuan penganggaran sarana dan prasarana di LPI melekat pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M) yang disusun oleh kepala satuan pendidikan dan disetujui oleh komite sekolah/madrasah. Begitu juga untuk lingkup perguruan tinggi, penganggaran sarana dan prasarana disusun secara menyeluruh bersama rencana kegiatan dan program lainnya.

Dalam menyusun penganggaran sarana dan prasarana di LPI perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain: biaya pengadaan, biaya penyimpanan, biaya penyaluran, biaya inventarisasi dan biaya penghapusan. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut akan membantu pengelola dalam memperkirakan kebutuhan biaya sarana dan prasarana dari tahap awal sampai proses penghapusan. Hal tersebut untuk mengantisipasi

ketidakterersediaan dana pada tahap realisasi program yang sering ditemui dalam penyelenggaraan pendidikan.

Untuk menyusun rencana pembiayaan secara efektif di LPI perlu langkah-langkah antara lain:

- a. Analisis kebutuhan sarana dan prasarana sesuai dengan rencana kegiatan LPI, serta memperharikan sarana dan prasarana yang masih ada atau masih terpakai.
- b. Memperkirakan biaya sarana dan prasarana sesuai standar yang telah ditetapkan.
- c. Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia.

Identifikasi kebutuhan tersebut sangat diperlukan untuk merencanakan secara tepat kebutuhan biaya pengadaan sarana dan prasarana. Dengan demikian akan meminimalisir terbelakainya proses penyediaan sarana dan prasarana penting dengan alasan tidak dianggarkan atau tidak ada dana.

3. Pengadaan

Pengadaan merupakan kegiatan penyediaan sarana dan prasarana untuk menunjang pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan. Pengadaan dapat dilakukan melalui proses tender, pembelian langsung atau penunjukan. Pengadaan sarana dan prasarana di LPI juga dapat dilakukan dengan melakukan proses kerjasama, pengajuan bantuan atau hibah. Prosedur pengadaan ini menyesuaikan kemampuan lembaga berdasarkan rencana yang telah dibuat.

Dalam proses pengadaan ini perlu mempertimbangkan kebutuhan sarana dan prasarana, di samping itu mengidentifikasi ketersediaan dana serta kemungkinan langkah alternatif dalam pengadaan. Artinya, setelah kebutuhan sarana dan prasarana disusun, selanjutnya menentukan prosedur pengadaan. Ketika dana terpenuhi maka pengadaan dapat dilakukan melalui pembelian, tetapi ketika tidak ada ketersediaan dana, maka pengelola LPI perlu memikirkan langkah alternatif tersebut. hal ini dapat dilakukan melalui bentuk kerjasama atau pengajuan bantuan ke pihak terkait.

4. Penyimpanan dan penyaluran

Kegiatan ini merupakan salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana yang mencakup usaha untuk penyelenggaraan, penyusunan serta

pengaturan barang yang diadakan kepada pemakai. Penyimpanan dimaksudkan untuk menjaga bahwa sarana dan prasarana pada kondisi aman untuk disampaikan kepada pemakai. Dalam proses penyimpanan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain: lokasi dan bentuk gudang, letak barang, keamanan gudang dan pelaksanaan penyimpanan.

5. *Pemeliharaan*

Pemeliharaan sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan pemeliharaan yang terus menerus untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap berada dalam keadaan baik dan atau siap pakai. Pemeliharaan dapat dibedakan dalam dua hal, yaitu pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala. Pemeliharaan sehari-hari dilakukan oleh pegawai yang menggunakan barang tersebut dan bertanggung jawab penuh atasnya, seperti: komputer, meja kerja. Pemeliharaan berkala dilakukan dalam jangka waktu tertentu, seperti: gedung, peralatan laboratorium.

Proses pemeliharaan perlu ditunjang oleh *database* sarana dan prasarana secara baik, hal ini untuk melihat perkembangan kondisi sarana dan prasarana setiap saat. *Database* sarana dan prasarana sekolah/madrasah biasanya berupa daftar inventaris barang yang diperlukan untuk melihat tingkat ketersediaan hingga kualitas barang yang akan digunakan.⁶ Dengan data dan informasi yang selalu diperbarui, tentu akan membantu mengantisipasi serta menentukan langkah dalam pengelolaan sarana dan prasarana secara efektif.

6. *Penghapusan*

Yakni kegiatan yang bertujuan untuk menghapuskan barang-barang dari daftar inventaris. Kegiatan penghapusan sarana dan prasarana dilakukan atas pertimbangan dan alasan tertentu, seperti: mengurangi biaya perawatan yang sangat besar atau pemborosan. Beberapa syarat penghapusan sarana dan prasarana antara lain:

- a. Berada dalam keadaan rusak berat sehingga tidak dapat digunakan atau diperbaiki.

⁶ M. Nuril Huda, *Sistem Informasi Manajemen Sekolah/Madrasah* (Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2011), 62.

- b. Perbaikan akan menelan biaya yang sangat besar sekali sehingga terjadi pemborosan.
- c. Kegunaan secara teknis dan ekonomis tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
- d. Penyusutan di luar kekuasaan pengelola, seperti bahan kimia.
- e. Tidak sesuai dengan kebutuhan lain.
- f. Barang-barang kelebihan yang jika disimpan lebih lama akan rusak dan tak terpakai lagi.

Rangkuman

1. Sarana dan prasarana pada dasarnya terdiri dari dua hal yang berbeda. Dalam glosarium Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 dijelaskan bahwa sarana adalah perlengkapan yang diperlukan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah, seperti: kursi siswa, meja guru, lemari, dan sebagainya. Sementara prasarana adalah fasilitas dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi satuan pendidikan, seperti: ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium, ruang pimpinan, ruang guru, tempat ibadah dan sebagainya.
2. Manajemen sarana dan prasarana tersebut dapat dimaknai sebagai proses pengelolaan fasilitas LPI secara efektif dan efisien untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen, proses ini mencakup beberapa tahapan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Manajemen sarana dan prasarana diarahkan untuk menyiapkan infrastruktur kelembagaan secara tertib guna menunjang pelaksanaan program kerja organisasi pendidikan.
3. Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan bertujuan untuk mengadakan perincian semua kegiatan yang berhubungan dengan perlengkapan, sekaligus memberi bimbingan terkait cara melaksanakan kegiatan agar dapat membantu pencapaian tugas bagi tiap unit lembaga pendidikan. Ketika seluruh perangkat sarana dan prasarana dirancang, diorganisir, dikembangkan, diperlihara dan diawasi secara baik tentu akan mendorong kelancaran program layanan pendidikan.
4. Sarana dan prasarana LPI merupakan komponen penting dalam pengelolaan pendidikan. Melalui penyediaan sarana dan prasarana yang

baik, proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif. Untuk menunjang proses pengelolaan sarana dan prasarana, diperlukan suplay data yang terus diperbarui, sehingga langkah-langkah pengembangan sarana dan prasarana di LPI dapat diantisipasi sejak dini.

5. Untuk menata pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan secara baik, setiap LPI perlu menyusun pedoman atau *standard operating procedure* sebagai acuan tata kelola sarana dan prasarana. Pedoman tersebut dimaksudkan untuk membantu petugas atau bagian sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
6. Ruang lingkup pengelolaan sarana dan prasarana LPI meliputi: perencanaan dan penentuan kebutuhan sarana dan prasarana, penganggaran atau perencanaan biaya, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Bagaimana prosedur dalam perencanaan, pemeliharaan dan pengawasan sarana dan prasarana di LPI?
2. Jelaskan perbedaan antara barang habis pakai dan barang tak habis pakai, lengkapi dengan contoh?
3. Apa saja yang perlu diperhatikan dalam penghapusan sarana dan prasarana pendidikan!
4. Uraian perbedaan antara sarana dengan prasarana pendidikan dengan menggunakan tabel berikut:

Uraian	Sarana	Prasarana
Pengertian		
Fungsi		
Bentuk		

Paket 7

MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pendahuluan

Alokasi anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) maupun APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) merupakan angin segar bagi dunia pendidikan. Kebijakan yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 49 ayat 1) ini membuat sorak gembira para praktisi pendidikan, tak terkecuali para manajer keuangan pendidikan. Meskipun pada tataran empirisnya pelaksanaan kebijakan tersebut belum seratus persen maksimal.

Mau tidak mau kita harus mengakui bahwa keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. LPI dituntut untuk mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan secara transparan, efektif dan efisien. LPI harus transparan dalam mengelola keuangannya. Penghasilan LPI dari berbagai sumber selayaknya dianggap sebagai amanah yang harus dikelola dengan benar dan digunakan sebesar-besarnya untuk mensejahterakan siswa, guru, karyawan, serta yang paling penting adalah untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan.

Pemanfaatan dana secara efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pendidikan mutlak memerlukan sistem manajemen yang dapat memfasilitasi para administrator/pengelola satuan pendidikan melaksanakan tugas secara benar dan teratur sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dengan demikian mutlak diperlukan sebuah pemahaman yang komprehensif terhadap konsep dasar, sistem, tujuan, dan aplikasi manajemen keuangan pendidikan. Pengetahuan tentang manajemen keuangan pendidikan tersebut merupakan bekal dasar bagi para administrator/pengelola satuan pendidikan memanfaatkan dana yang tersedia untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien.

Laporan keuangan yang telah disusun oleh manajer keuangan bukan merupakan tumpukan angka-angka rutin setiap tahun. Akan tetapi laporan keuangan itu dapat dianalisis dengan berbagai metode yang sesuai dengan tujuannya, sehingga mempunyai manfaat yang jauh lebih baik. Oleh karena itu, paket ini sangat bermanfaat bagi mahasiswa untuk memahami dan menguasai konsep manajemen keuangan LPI.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar manajemen keuangan LPI.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen keuangan LPI.
2. Menyebutkan landasan hukum pelaksanaan manajemen keuangan LPI.
3. Menjelaskan tujuan, prinsip-prinsip, sumber keuangan dan pengawasan manajemen keuangan LPI.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian manajemen keuangan LPI.
2. Landasan hukum pelaksanaan manajemen keuangan LPI.
3. Tujuan manajemen keuangan, prinsip-prinsip manajemen keuangan, sumber keuangan dan pengawasan manajemen keuangan LPI.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* dengan cara mencari tahu pemahaman mahasiswa tentang manajemen keuangan LPI.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 7 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 4 kelompok.
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan :
 - Sub tema 1 : Pengertian manajemen keuangan LPI
 - Sub tema 2 : Landasan hukum manajemen keuangan LPI
 - Sub tema 3 : Tujuan manajemen keuangan, prinsip-prinsip manajemen keuangan, sumber keuangan
 - Sub tema 4 : Pengawasan manajemen keuangan LPI.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan kritisi, masukan maupun pertanyaan.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

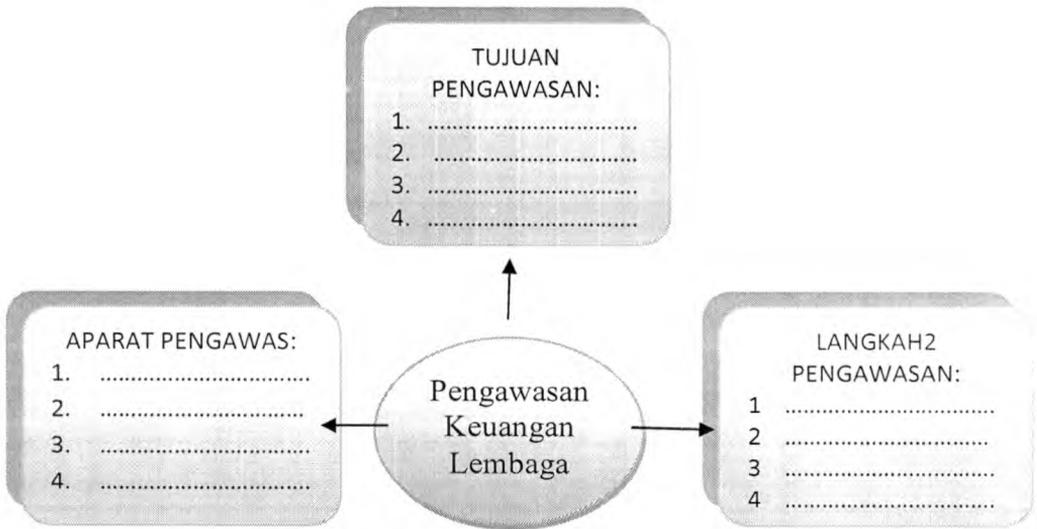
Menjelaskan konsep dasar manajemen keuangan di LPI.

Tujuan

Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar manajemen keuangan di LPI menurut pemahaman anggota kelompok yang dituangkan dalam bagan berikut:



Bagan 1.
Konsep Dasar Manajemen Keuangan LPI



Bagan 2.
Pengawas Keuangan LPI

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan solasi.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah ketua kelompok dan sekretaris!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Tuliskan hasil diskusi dalam bentuk Bagan 1 dan Bagan 2!
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing \pm 15 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi kepada presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pengertian Manajemen Keuangan LPI

Manajemen keuangan pendidikan dapat diartikan sebagai “tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan”.¹ Manajemen keuangan pendidikan dapat diartikan sebagai “keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan”. Atau lebih simpelnya manajemen keuangan adalah perencanaan finansial, pelaksanaan atas *planning financial*, serta evaluasi finansial.²

Dari beragam definisi manajemen keuangan, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan LPI merupakan aplikasi konsep dan unsur-

¹ Direktorat Tenaga kependidikan Direktorat Jenderal peningkatan Mutu pendidik dan Tenaga kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan Sekolah*, Jakarta, 2007, hal. 7

² David Wijaya, *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah*, Jurnal Pendidikan Penabur - No.13/Tahun ke-8/Desember 2009. hal. 81

unsur manajemen dalam mengatur, memanfaatkan, dan mendayagunakan keuangan organisasi/satuan pendidikan untuk memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengawasan secara sistematis dan sinergis.

Landasan Hukum Manajemen Keuangan LPI

Landasan hukum dalam manajemen keuangan pendidikan adalah:

- a. UUD RI 1945
- b. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- c. UU Nomor 20 tahun 1997, tentang Penerima PNBPN;
- d. UU Nomor 17 tahun 2003, tentang Keuangan Negara;
- e. UU Nomor 1 tahun 2004, tentang Perbendaharaan Negara;
- f. PP Nomor 73 tahun 1999, tentang tatacara Penggunaan sebagian Dana PNBPN yang bersumber dari kegiatan tertentu;
- g. PP Nomor 1 tahun 2004, tentang tatacara Penyetoran Rencana dan Pelaporan Realisasi PNBPN;
- h. PP Nomor 21 tahun 2004, RKAKL;
- i. Nomor 80 tahun 2005, tentang Pemeriksaan PNBPN.
- j. Keputusan Presiden (Kepres) Nomor 17 tahun 2000, tentang APBN;
- k. Kepres Nomor 42 tahun 2002, tentang Pedoman Pelaksanaan APBN;
- l. Kepres Nomor 80 tahun 2003, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah.
- m. Peraturan Presiden Peraturan Presiden Nomor 8 tahun 2006, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah
- n. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55 / PMK. 2 / 2006, tentang Petunjuk dan Pengesahan RKAKL.³

Tujuan Manajemen Keuangan LPI

Ada beberapa tujuan dalam manajemen keuangan pendidikan, yakni antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan pendidikan.

³ ibid, hal. 82.

2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan pendidikan.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran pendidikan.

Sedangkan Depdiknas merumuskan tujuan manajemen keuangan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Memanfaatkan dana yang tersedia secara optimal berdasarkan prioritas kegiatan pendidikan yang ditetapkan.
2. Mensinergikan berbagai kegiatan antar bidang secara harmonis untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
3. Mengembangkan perilaku transparansi dan akuntabilitas dari pemanfaatan keuangan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku.⁴

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan lembaga pendidikan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.⁵

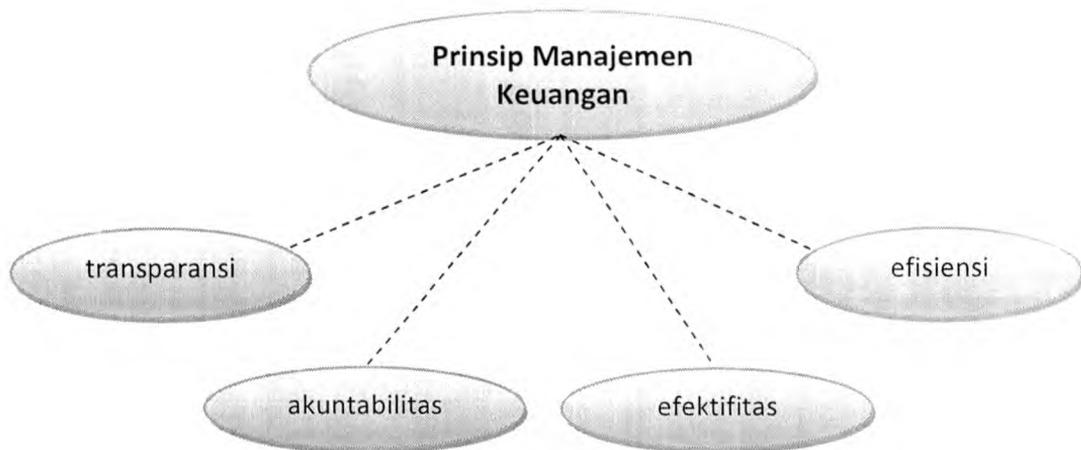
Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan LPI

Manajemen keuangan LPI perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip transparansi (keterbukaan sumber keuangan, jumlah, rincian penggunaan, pertanggungjawaban, dan sebagainya), akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan), efektifitas (kualitas *outcome* sesuai rencana), dan efisiensi (kuantitas hasil sangat bagus perbandingan yang terbaik antara masukan/input (pikiran, waktu & biaya) dan keluaran/*output*/hasil.⁶

⁴ Direktorat Tenaga Kependidikan, op. cit, hal. 9

⁵ ibid, hal. 7

⁶ ibid, hal. 11



Gambar 1.
Prinsip Manajemen Keuangan Pendidikan

1. **Transparansi**

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di LPI, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah/madrasah. Di samping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah/madrasah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah/madrasah dan orang tua siswa misalnya Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha

sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah/madrasah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah/madrasah.

2. Akuntabilitas

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

3. Efektivitas

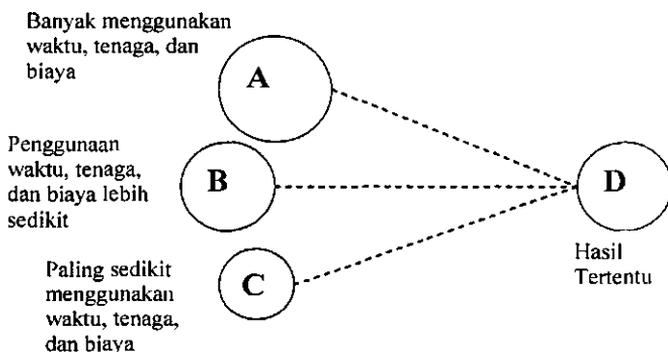
Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Efisiensi

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

- a. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 2. berikut ini:

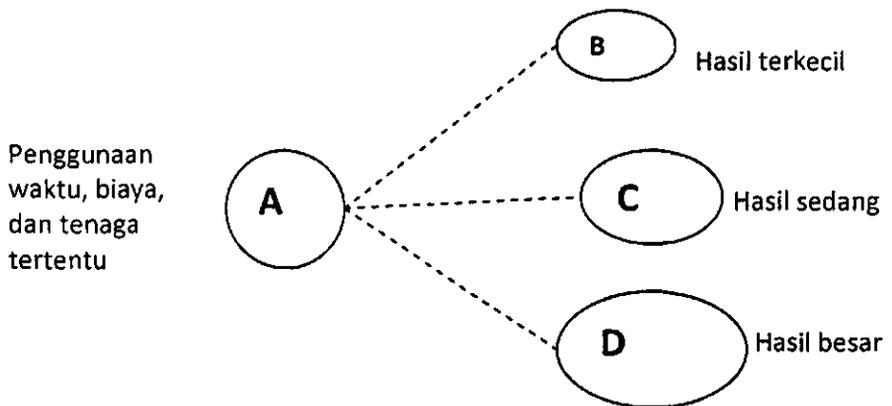


Gambar 2. Hubungan Penggunaan Waktu, Tenaga, Biaya dan Hasil yang Diharapkan

Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

- b. Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari Gambar 3 berikut ini:



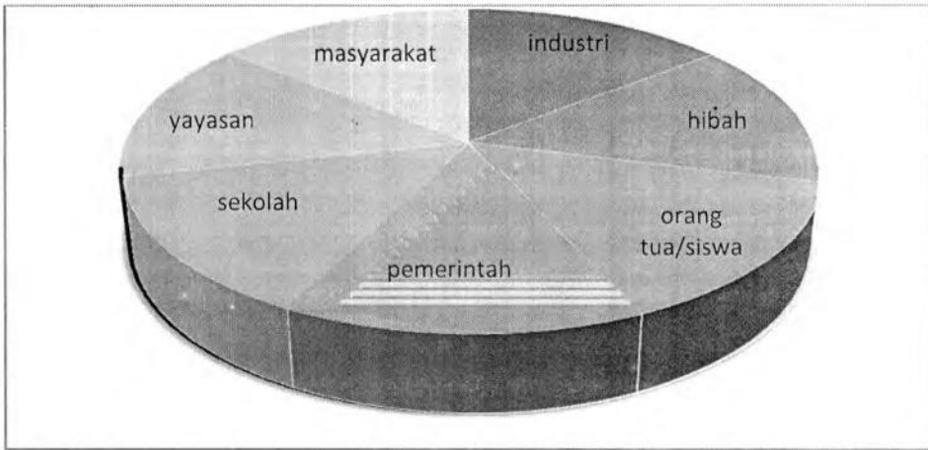
Gambar 3. Hubungan Penggunaan Waktu, Tenaga, Biaya tertentu dan Ragam Hasil yang Diperoleh

Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil D paling efisien.

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

Sumber Keuangan Lembaga Pendidikan Islam

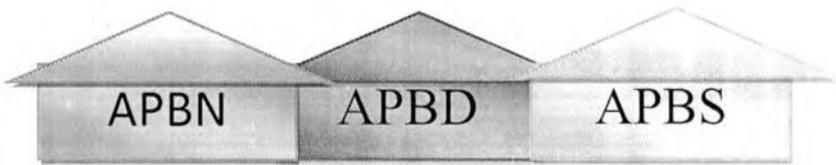
Sumber-sumber pendapatan LPI dapat berasal dari pemerintah, usaha mandiri LPI, orang tua siswa, dunia usaha dan industri, hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, dan masyarakat luas.



Gambar 4.

Sumber Keuangan Lembaga Pendidikan Islam

Disamping itu ada tiga anggaran publik dalam pendidikan, yakni Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) yang dikelola oleh satuan pendidikan.⁷



Gambar 5.

Sumber Anggaran Publik Pendidikan

Pengawasan Keuangan LPI

1. Konsep Pengawasan Keuangan LPI

Pengawasan keuangan di LPI dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah/lembaga dan instansi vertikal di atasnya, serta aparat

⁷ ibid, hal 85

pemeriksa keuangan pemerintah. Terkait dengan pengawasan dari luar sekolah/madrasah/lembaga, kepala sekolah/madrasah/lembaga bertugas menggerakkan semua unsur yang terkait dengan materi pengawasan agar menyediakan data yang dibutuhkan oleh pengawas. Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan sehingga kegiatan pengawasan berjalan lancar.

Tujuan pengawasan keuangan ialah untuk menjaga dan mendorong agar: (a) pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan, (b) pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan, (c) kesulitan dan kelemahan bekerja dapat dicegah dan ditanggulangi atau setidaknya-tidaknya dapat dikurangi, dan (d) pelaksanaan tugas berjalan efisien, efektif dan tepat pada waktunya.

2. Langkah-langkah Pengawasan

Langkah-langkah pengawasan itu meliputi: menetapkan standar, mengukur prestasi kerja dan membetulkan penyimpangan. Dilakukannya penetapan standar, mengingat perencanaan merupakan tolok ukur untuk merancang pengawasan, maka hal itu berarti bahwa langkah pertama dalam pengawasan adalah menyusun rencana. Akan tetapi perencanaan memiliki tingkat yang berbeda dan pimpinan tidak mengawasi segalanya, maka ditentukan adanya standar khusus. Selanjutnya mengukur atau mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan dan membetulkan penyimpangan yang terjadi. Jika ada penyimpangan dapat segera dan cepat dilakukan pembetulan.

3. Jenis Pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan dalam beberapa jenis, yaitu:

- a. Berdasarkan subyeknya, meliputi:
 - 1) Pengawasan intern, yaitu pengawasan terhadap semua unit dan bidang kegiatan yang ada di dalam organisasi.
 - 2) Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparaturnya dari luar organisasi yang mempunyai wewenang mengawasi.
- b. Berdasarkan waktunya, meliputi:
 - 1) Pengawasan terus menerus, yaitu pengawasan yang tidak tergantung pada waktu tertentu, lebih merupakan kegiatan pengawasan rutin.

- 2) Pengawasan berkala, yaitu pengawasan yang dilakukan setiap jangka waktu tertentu, berdasarkan rencana yang ditujukan terhadap masalah umum.
- 3) Pengawasan insidental, yaitu pengawasan yang dilaksanakan secara mendadak di luar rencana kerja rutin atau berdasarkan keperluan.

4. *Aparat Pengawasan Keuangan Lembaga Pendidikan*

- a. Aparat pengawasan fungsional konstitusional
Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan lembaga tinggi negara yang bertugas memeriksa pertanggungjawaban keuangan negara. BPK memeriksa tanggung jawab pemerintah tentang keuangan yang terlepas dari pengaruh dan kedudukan pemerintah sebagai penguasa dalam pengurusan keuangan negara.
- b. Aparat pengawasan fungsional pemerintah
 - 1) Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
 - 2) Inspektorat Jenderal Departemen/ Lembaga Pemerintahan Non-Departemen (ITJEN). Instansi ini bertugas:
 - a) Melakukan pemeriksaan terhadap semua unsur/instansi di lingkungan departemen.
 - b) Melakukan pengujian serta penilaian atas laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unsur/ instansi di lingkungan departemen.
 - c) Melakukan pengusutan mengenai kebenaran laporan atau tentang hambatan, penyimpangan, penyalahgunaan wewenang di bidang administrasi atau keuangan yang dilakukan oleh unsur/ instansi di lingkungan departemen.
 - d) Melakukan pemeriksaan dalam rangka opstib.
 - 3) Aparat Pengawasan Lainnya
 - a) Aparat Pengawasan Melekat
Pengawasan melekat dilakukan oleh pimpinan/ atasan langsung dari unit/ satuan organisasi kerja terhadap bawahan .
 - b) Aparat Pengawasan Proyek Sektoral Tugas aparat ini antara lain:

- (1) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek-proyek pembangunan yang meliputi proyek-proyek dalam rangka program sektoral
- (2) melakukan penelitian dan peninjauan pada proyek-proyek tersebut di atas dan menyampaikan laporan atas hasil tugasnya.

Rangkuman

1. Manajemen keuangan pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan.
2. Landasan hukum manajemen keuangan lembaga pendidikan islam adalah UUD RI 1945; UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; UU Nomor 17 tahun 2003, tentang Keuangan Negara; PP Nomor 21 tahun 2004, RKAKL; Keputusan Presiden (Kepres) Nomor 17 tahun 2000, tentang APBN.
3. Ada beberapa tujuan dalam manajemen keuangan LPI, yakni antara lain: meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan keuangan pendidikan; meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan pendidikan; dan meminimalkan penyalahgunaan anggaran pendidikan.
4. Ada beberapa prinsip dalam manajemen keuangan LPI, yakni transparansi (keterbukaan), akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan), efektivitas (kualitas *outcome* sesuai rencana), dan efisiensi.
5. Sumber-sumber keuangan LPI dapat berasal dari pemerintah, usaha mandiri lembaga, orang tua siswa, dunia usaha dan industri, hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, dan masyarakat luas.
6. Pengawasan keuangan yang dilakukan oleh aparat pengawas di LPI mempunyai tujuan untuk menjaga dan mendorong agar: (a) pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan; (b) pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan; (c) kesulitan dan kelemahan bekerja dapat

dicegah dan ditanggulangi atau setidaknya tidaknya dapat dikurangi; dan (d) pelaksanaan tugas berjalan efisien, efektif dan tepat pada waktunya.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian manajemen keuangan LPI!
2. Sebutkan landasan hukum dalam manajemen keuangan LPI!
3. Uraikan tujuan dan prinsip-prinsip dalam manajemen keuangan LPI!
4. Jelaskan pengawasan manajemen keuangan LPI!

Tugas Mandiri

1. Analisislah manajemen keuangan di sebuah LPI, apakah sudah menggunakan prinsip transparansi (keterbukaan), akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan), efektivitas (kualitas outcome sesuai rencana), dan efisiensi? Kalau belum, langkah apa yang harus dilakukan oleh pihak terkait manajemen keuangan di lembaga tersebut?
2. Identifikasilah sumber-sumber keuangan di sebuah LPI tempat anda bekerja atau belajar!

Paket 8

KONSEP MANAJEMEN MADRASAH

Pendahuluan

Selama ini madrasah masih dipandang rendah kualitasnya oleh sebagian masyarakat. Seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman, usaha yang dilakukan oleh madrasah maupun pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah telah dilakukan. Madrasah sebagai salah satu bentuk LPI menghadapi tantangan manajerial yang cukup mendasar. Harapan dari berbagai pihak agar pendidikan dikelola dengan pola manajemen yang baik dalam rangka mempersiapkan siswa yang cerdas, bermoral dan memiliki ketrampilan, sehingga dapat memberikan kontribusi pemikiran perkembangan zaman.

Usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan tetapi hasilnya tidak begitu menggembirakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa paling tidak ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Pertama, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran pendidikan (*output*) terlalu memusatkan pada masukan (*input*) dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan seringkali kebijakan pusat terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah setempat.

Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan penyelenggara madrasah kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi. Ketiga, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana. Padahal peranserta mereka sangat penting di dalam proses-proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

Madrasah merupakan bentuk partisipasi masyarakat di dunia pendidikan Islam. Madrasah berdiri dan berkembang atas dukungan dan

usaha dari masyarakat. Madrasah didirikan untuk membantu pemerintah dalam mengembangkan kemampuan siswa. Perkembangan madrasah di Indonesia sangat pesat hal ini dibuktikan hampir di semua daerah ada madrasah baik tingkat dasar (MI & MTS) maupun tingkat atas (MA).

Oleh karena itu agar peran dan keberadaan madrasah meningkat perlu ditata ulang salah satunya dalam bentuk manajemen (*madrasah based managemant*). Pada paket 8 ini akan dijelaskan tentang konsep dasar manajemen madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam di Indonesia.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mendeskripsikan konsep dasar manajemen madrasah.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep dasar manajemen madrasah.
2. Mengidentifikasi karakteristik manajemen madrasah.
3. Mengaplikasikan konsep manajemen di madrasah.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep dasar manajemen madrasah.
2. Karakteristik manajemen madrasah
3. Aplikasikan konsep manajemen di madrasah.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* dengan mencermati slide tentang manajemen madrasah.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 8 ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 3 kelompok.

2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
 Kelompok 1: Pengertian manajemen madrasah
 Kelompok 2: Tujuan, fungsi dan prinsip manajemen madrasah
 Kelompok 3: Ruang lingkup manajemen madrasah.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan.
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Perhatikan deskripsi pada tabel di bawah ini, kemudian diskusikan dengan kelompok!

Soal: Manajemen madrasah dilakukan agar madrasah dapat menghasilkan output (peserta didik) yang berkualitas untuk itu jelaskan prinsip-prinsip manajemen madrasah

VISI	MISI	TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR KINERJA
Terwujudnya lulusan yang berkualitas, kompetitif dan berakhlak mulia	Penyelenggaraan pendidikan yang memberi kesempatan luas pada peserta didik untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minat	Meningkatan prestasi akademik peserta didik	Pada tahun 2014 prestasi UASBN/UN berpredikat memuaskan (7,00)	Tahun 2014 rata-rata nilai UASBN/UN sebesar 7,00 berpredikat memuaskan

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat peta konsep tentang manajemen madrasah melalui kreatifitas ungkapan ide dari anggota kelompok yang dituangkan dalam bentuk *mind mapping*.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol berwarna, dan *double tape*.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Tuliskan hasil diskusi dalam bentuk peta konsep sebagaimana dalam contoh gambar di atas!
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 5 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

KONSEP MANAJEMEN MADRASAH

Konsep Dasar Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah adalah konsep dasar manajemen yang menjadikan madrasah sebagai penentu kebijakan dalam merencanakan, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi dan mengorganisasi semua bentuk dan jenis kegiatan madrasah yang lebih efektif, efisien dan dinamis dalam kontek eksistensinya yang bersifat otonom. Disisi lain ada suatu kehendak pemerintah agar menjadikan madrasah menjadi lapangan luas sebagai implementasi kehendak masyarakat dan segala tuntutananya berkaitan dengan mutu pendidikan.

E. Mulyasa menguraikan, manajemen madrasah adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakan pada posisi yang

paling dekat dengan pembelajaran di madrasah. Pemberdayaan madrasah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Manajemen berbasis madrasah adalah pilihan tepat berkaitan erat dengan otonomi daerah. Otonomi pendidikan di satu pihak menuntut adanya restrukturisasi pendidikan rekapitalisasi pendidikan dan di lain pihak mengharuskan kebijakan desentralisasi pendidikan. Sedangkan desentralisasi pendidikan yang memberikan peluang kepada komponen daerah, bahkan kepada kepala madrasah untuk mengelola pendidikan secara baik, menurut kebutuhan dan tuntutan tertentu yang dihadapi oleh sekolah atau madrasah.

M. Samsul Hadi, dkk., menjelaskan bahwa manajemen madrasah mengandung pengertian pemberian otonomi kepada madrasah, dalam hal ini kepala madrasah, untuk mengelola pendidikan dan penyelenggaraan di madrasah. Dalam konteks ini, penyelenggaraan di sekolah/madrasah bertumpu pada kemampuan kepala satuan pendidikan karena padanya diberi kewenangan dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan menilai hasil pendidikan di madrasah bersangkutan.

Muncul makna juga bahwa kepala madrasah dalam memanje madrasah harus pula memperhatikan penekanan kepada pendidikan yang berbasis masyarakat yang sedang dikembangkan pemerintah, dan juga perlu mengambil bentuk pendekatan manajerial yang sedang dikembangkan dalam peningkatan kualitas pendidikan madrasah, yaitu pendekatan *total quality management*. Konsep ini merupakan salah satu bentuk restrukturisasi madrasah dengan mengubah sistem pendidikan dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah/madrasah dengan mengubah desain stuktur organisasinya.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan. Menurut Malen, Ogawa & Kranz, 1990 dalam Abu-Duhou manajemen berbasis madrasah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi madrasah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan.

Manajemen madrasah yang selama ini terstruktur dari pusat telah menghambat komunikasi atau setidaknya terjadinya distorsi informasi antara pusat dan daerah, sehingga menimbulkan *missimplementation* pada

tataran riil di madrasah. Hal inilah yang menjadi bahan dilahirkannya sebuah sistem manajemen yang mampu menanggulangi permasalahan tersebut, yaitu suatu manajemen yang diberi kewenangan penuh kepada pemangku kepentingan di madrasah untuk mengatur dirinya sendiri dalam batas-batas yang rasional.

Candoli, 1995 dalam Abu-Duhou, menjelaskan bahwa manajemen berbasis madrasah merupakan suatu cara untuk “memaksa” madrasah mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi menurut justifikasi madrasah. Konsep ini menerangkan bahwa ketika madrasah diberi tanggung jawab penuh dalam mengembangkan program-program kependidikannya yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan para “stakeholder” maka pihak madrasah akan “dipaksa” untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen madrasah adalah otonomi sekolah dalam hal ini kepala madrasah menyelenggarakan dan mengelola madrasah dengan melibatkan masyarakat serta dengan mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan madrasah yang dipimpinnya melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Otoritas Madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah

Secara khusus hal-hal yang didesentralisasikan adalah yang secara langsung berhubungan dengan siswa, seperti keputusan tentang program pendidikan, alokasi waktu, dan kurikulum. Tetapi menurut Caldel dan Spinks, 1992 dalam Abu-Duhou, membagi beberapa hal yang menjadi otoritas madrasah dalam MBM, diantaranya yaitu :

1. **Pengatahuan (*knowledge*);** otoritas keputusan berkaitan dengan kurikulum, tujuan dan sasaran pendidikan.
2. **Teknologi (*technology*);** otoritas mengenai sarana dan prasarana pembelajaran.
3. **Kekuasaan (*power*);** kewenangan dalam membuat keputusan.
4. **Material (*material*);** kewenangan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan alat-alat madrasah.
5. **Manusia (*people*);** kewenangan atas keputusan mengenai sumber daya manusia, pengembangan profesionalisme dan dukungan terhadap proses pembelajaran.
6. **Waktu (*time*);** kewenangan mengalokasikan waktu.
7. **Keuangan (*financial*);** kewenangan dalam mengalokasikan dana pendidikan.

Sedangkan Thomas, 1997 dalam Abu-Duhou, mengelompokkan kewenangan madrasah dalam manajemen berbasis madrasah dalam empat hal, yaitu:

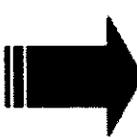
1. Penerimaan (*admission*); kewenangan untuk menentukan siswa mana yang akan diterima di madrasah.
2. Penilaian (*assessment*); kewenangan untuk menentukan berapa siswa yang akan dinilai.
3. Informasi (*information*); kewenangan untuk menseleksi data mengenai kinerja madrasah dan mempublikasikannya.
4. Pendanaan (*funding*); kewenangan untuk menentukan uang masuk bagi penerimaan siswa.

Karakteristik Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Madrasah yang menerapkan prinsip-prinsip MBM adalah madrasah yang harus lebih bertanggungjawab (*high responsibility*), kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dipertanggungjawabkan ekistensinya.

Secara ringkas perubahan pola manajemen pendidikan lama (konvensional) ke pola baru (MBM) dapat digambarkan sebagai berikut:

Pergeseran pola manajemen

Pola Lama	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pedekatan birokratik		Pendekatan profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin.

Diharapkan dengan menerapkan manajemen pola MBM, madrasah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut:

1. Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi madrasah tersebut.
2. Mengetahui sumberdaya yang dimiliki dan *input* pendidikan yang akan dikembangkan.
3. Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.
4. Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan madrasah.
5. Persaingan sehat dengan madrasah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Paradigma manajemen madrasah yang ditawarkan pemerintah sesungguhnya merupakan salah satu bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah. Tujuannya adalah agar diperoleh dan diciptakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja madrasah, dengan penyediaan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini juga di dasarkan pada suatu kenyataan bahwa siswa madrasah di setiap daerah memiliki kemampuan dan keadaan latar belakan ekonomi, sosial budaya, yang berbeda-beda yang harus disalurkan dan dikembangkan dengan bijaksana. Dalam hal ini madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan pertimbangan eksistensi peserta didik yang sangat heterogen tersebut menjadi amat urgen.

Berkaitan dengan karakteristik madrasah E. Mulyasa telah mengidentifikasi beberapa karakteristik manajemen madrasah sebagai berikut: "pemberian otonomi luas kepada madrasah, tingginya partisipasi pada masyarakat dan orang tua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan *team work* yang kompak dan transparan".

1. Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah

Manajemen berbasis madrasah memberikan otonomi luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan bertanggung

jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

2. Tingginya Partisipasi Masyarakat

Dalam manajemen madrasah, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Madrasah dan orang tua menjalin kerjasama untuk memberikan bantuan dan pemikiran serta menjadi narasumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah.

3. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam manajemen madrasah, pelaksanaan program-program madrasah di dukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama program madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah merupakan manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah/madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang di sepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah mengimplementasikan proses *bottom up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

4. Teamwork yang Kompak dan Transparan

Dalam manajemen madrasah, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara *kaffah*. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau

target yang disepakati bersama. Dengan demikian keberhasilan manajemen madrasah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi team yang kompak dan transparan.

Dalam konsep manajemen madrasah yang utuh kekuasaan yang dimiliki madrasah, diantaranya adalah pengembalian keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan sekolah/madrasah. Empat prinsip MBS/MBM, yaitu:

- 1) Prinsip ekuifinalitas (*equifinality*) yang didasarkan pada teori manajemen moderen yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan;
- 2) Prinsip desentralisasi (*decentralization*);
- 3) Prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self managing system*);
- 4) Prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).

Rangkuman

1. Manajemen berbasis madrasah adalah suatu konsep atau tawaran yang memberikan kewenangan yang luas kepada madrasah dalam menyelenggarakan dan mengelola sendiri madrasah sesuai karakteristik yang dimilikinya.
2. Karakteristik manajemen madrasah adalah kekhasan yang dimiliki madrasah yang sekaligus menjadi patokan dasar dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan dengan memperhatikan keunikan madrasah serta kebutuhan masyarakat serta tetap menjalin kerjasama bahkan memberi ruang yang luas pada masyarakat berpartisipasi memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen madrasah!
2. Jelaskan tujuan, fungsi dan prinsip manajemen madrasah!
3. Sebagai calon guru manfaat apa yang bisa kalian peroleh setelah mengikuti matakuliah ini!
4. Gambarkan proses manajemen madrasah dalam bentuk diagram!

Paket 9

KONSEP MANAJEMEN SEKOLAH ISLAM

Pendahuluan

Setelah madrasah, salah satu bentuk LPI berikutnya adalah sekolah Islam. Sebagus apapun program yang dicanangkan oleh suatu organisasi, tak terkecuali sekolah Islam, jika tanpa *disetting* dengan manajemen yang bagus, maka hasilnya pun tak akan bagus. Karena sesungguhnya seseorang yang gagal merencanakan suatu kegiatan, sebenarnya ia telah merencanakan kegagalannya. Oleh karena itu, pada paket ini penulis akan mengupas tentang bagaimana konsep manajemen sekolah Islam. Tujuannya tak lain adalah agar sekolah-sekolah Islam yang sekarang ini lagi marak bermunculan, mempunyai manajemen yang bagus, tepat, aplikatif dan membawa organisasi tersebut menjadi lebih produktif.

Sehingga paket ini menitikberatkan pada konsep manajemen sekolah Islam. Konsep manajemen sekolah Islam pada paket ini meliputi: manajemen kurikulum sekolah Islam, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah Islam, manajemen kesiswaan sekolah Islam, manajemen keuangan dan pembiayaan sekolah islam, manajemen sarana dan prasarana sekolah Islam, manajemen hubungan sekolah Islam dengan masyarakat, serta manajemen layanan khusus.

Lebih jauh lagi mahasiswa akan mengkaji tentang konsep manajemen sekolah Islam , mengidentifikasi manajemen komponen-komponen sekolah Islam, yang meliputi manajemen kurikulum, manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen sarana prasarana. Mahasiswa juga menganalisis bagaimana hubungan antara sekolah Islam dengan masyarakat, serta bagaimana manajemen layanan khusus di sekolah Islam. Di awal proses belajar mengajar di kelas, terlebih dahulu dosen menampilkan *slide* berbagai bentuk permasalahan yang berhubungan dengan manajemen sekolah Islam akhir-akhir ini. Hal ini dimaksudkan sebagai *brainstorming* atau curah pendapat, yakni agar mahasiswa mengungkapkan berbagai ide kreatifnya dalam upaya membenahi manajemen sekolah Islam.

Pembelajaran dalam perkuliahan sudah barang tentu memerlukan media pembelajaran. Media dalam pembelajaran ini berupa LCD dan laptop, kertas plano, spidol dan solasi sebagai alat menuangkan kreatifitas hasil perkuliahan dengan membuat peta konsep.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mendeskripsikan konsep manajemen sekolah Islam.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen sekolah Islam.
2. Menganalisis manajemen kurikulum sekolah Islam.
3. Menganalisis manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah Islam.
4. Menganalisis manajemen kesiswaan di sekolah Islam.
5. Menganalisis manajemen keuangan dan pembiayaan sekolah Islam.
6. Menganalisis manajemen sarana dan prasarana sekolah Islam.
7. Menganalisis manajemen hubungan sekolah Islam dengan masyarakat.
8. Menganalisis manajemen layanan khusus.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Konsep manajemen sekolah Islam:

1. Pengertian manajemen sekolah Islam.
2. Manajemen kurikulum sekolah Islam.
3. Menganalisis manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah Islam.
4. Menganalisis manajemen kesiswaan di sekolah Islam.
5. Menganalisis sarana dan prasarana Sekolah Islam.
6. Menganalisis manajemen keuangan dan pembiayaan sekolah Islam.
7. Menganalisis manajemen hubungan sekolah Islam dengan masyarakat.
8. Menganalisis manajemen layanan khusus sekolah Islam.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Dosen pengampu mata kuliah ini melakukan *brainstorming* tentang berbagai masalah manajemen sekolah Islam.
2. Dosen menjelaskan tentang pentingnya mempelajari manajemen sekolah Islam.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Kelompok pemakalah, yakni mahasiswa yang berjumlah 3 orang, mempresentasikan makalah manajemen sekolah Islam.
2. Audien, dalam hal ini mahasiswa lainnya di kelas tersebut, mendengarkan, mencermati dan menyimak presentasi dari mahasiswa pemakalah.
3. Moderator (mahasiswa dari kelompok pemakalah) membuka 2 termin untuk bertanya. Masing-masing termin membuka untuk 2 atau lebih pertanyaan. Audien, dalam hal ini mahasiswa lainnya di kelas tersebut, bertanya tentang suatu hal yang belum dimengerti, atau mengkritisi makalah, atau memberi saran dan masukan terhadap permasalahan yang dibahas oleh presenter (mahasiswa).
4. Pemakalah menjawab pertanyaan atau menanggapi kritik dari audien.
5. Moderator mengakhiri sesi presentasi.
6. Dosen memberi penguatan atau klarifikasi terhadap permasalahan manajemen sekolah Islam yang telah didiskusikan di dalam kelas.
7. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Mempresentasikan makalah manajemen sekolah Islam .

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami serta menganalisis konsep manajemen sekolah Islam melalui kegiatan presentasi oleh sekelompok mahasiswa.

Bahan dan Alat

Dalam kegiatan ini ada beberapa alat yang diperlukan, antara lain laptop, LCD, spidol, papan tulis, penghapus.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah seorang anggota kelompok pemakalah untuk menjadi seorang moderator!
2. Presentasikan makalah manajemen sekolah Islam secara bergantian diantara kelompok pemakalah.
3. Bukalah dua termin untuk pertanyaan, saran dan kritikan dari audiens (dalam hal ini seluruh mahasiswa yang ada di dalam kelas, kecuali moderator dan pemakalah) !
4. Jawablah dan tanggupilah seluruh pertanyaan, saran atau kritik dari audiens secara cermat dan tepat!

Uraian Materi

MANAJEMEN SEKOLAH ISLAM

Manajemen sekolah Islam tak jauh dari pengertian manajemen pendidikan. Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan poses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka

panjang.¹ Selanjutnya dijelaskan pula dalam paket 1, manajemen lembaga pendidikan Islam merupakan suatu usaha pencapaian tujuan melalui proses kerjasama dengan mendayagunakan segenap daya atau *resources* yang dimiliki LPI, khususnya sumber daya manusia sehingga penyelenggaraan sistem pendidikan di LPI dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Setelah melihat sekilas pengertian manajemen pendidikan dan manajemen LPI di atas, maka pengertian manajemen sekolah Islam pun juga tak akan jauh dari kedua pengertian sebelumnya. Manajemen sekolah Islam adalah pemberian kewenangan penuh kepada kepala sekolah, guru, staf dan orang yang terkait dengan sekolah untuk merencanakan, mengatur, mengawasi, mempertanggungjawabkan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah Islam tersebut.² Untuk itu perlu difahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan. dalam prakteknya, keempat fungsi tersebut sudah tentu merupakan proses yang berkesinambungan.

Tahap perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan oleh sekolah Islam pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja di sekolah Islam. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama. yang *pertama*, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang dapat disediakan. *Kedua*, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengarahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya tahap pelaksanaan. Tahap ini merupakan serangkaian kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengawasan dapat diartikan sebagai upaya mengamati secara sistematis dan

¹Dr. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 20

² Ibid.

berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan juga merupakan *keyword* untuk mencapai keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen.

Selanjutnya pada tahap pembinaan, sekolah Islam harus melakukan upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah Islam dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Keempat fungsi pokok manajemen tersebut dituntut untuk dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi agar manajemen sekolah Islam dapat terlaksana secara efektif dan efisien.³ Selanjutnya dalam paket ini akan dibahas tentang manajemen komponen-komponen sekolah Islam itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah Islam yang harus dikelola dengan baik, yaitu kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan sekolah Islam dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus.

Manajemen Kurikulum Sekolah Islam

Manajemen kurikulum di sekolah Islam, tidak jauh berbeda dengan manajemen kurikulum di berbagai sekolah yang lain. Manajemen kurikulum di sekolah Islam meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, evaluasi atau evaluasi atau review kurikulum.

Perencanaan kurikulum di sekolah Islam maupun di sekolah umum (istilah untuk sekolah yang bukan sekolah Islam) biasanya dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Sehingga, hal yang sangat bijak untuk dilakukan sekolah dalam hal ini adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran di sekolah Islam. Akan tetapi wewenang kemendiknas ini tidak bersifat mutlak. Hal ini berarti pihak sekolah juga mempunyai wewenang dalam merencanakan kurikulum yang dipakai oleh sekolah Islam tersebut. Hampir semua sekolah Islam tetap mengikuti kurikulum nasional yang sedang diberlakukan, dengan menambah kurikulum keagamaan. Tak hanya berhenti sampai disitu saja, sekolah Islam juga diberikan hak untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan

³ *ibid*, hal. 21

lingkungan setempat. Hal ini selaras dengan Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) pasal 38 ayat 1 yang berbunyi, “Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan”.

Dengan diberlakukannya kurikulum muatan lokal ini, maka banyak sekolah Islam yang mengintegrasikan antara kurikulum muatan lokal yang mengandung nilai-nilai keislaman ke dalam kurikulum yang diterapkan di sekolah tersebut. Apalagi dengan banyaknya sekolah Islam yang berada di lingkungan pesantren. Seringkali pesantren memasukkan sebagian kurikulumnya ke dalam sekolah Islam tersebut. Hal ini banyak kemungkinan faktor yang menjadikan hal demikian. Antara lain, ada pengurus pesantren yang juga menjadi guru, staf atau bahkan kepala sekolah atau wakil kepala sekolah Islam tersebut. Sehingga dari sini, munculah ide untuk mengadopsi sebagian kurikulum pesantren ke sekolah Islam tempat ia mentransfer ilmunya.

Kurikulum di sekolah Islam harus mengikuti perkembangan zaman dan mampu menjawab tuntutan masyarakat. Oleh karena itu mutlak perlu diadakan pengembangan kurikulum. Pihak pengembang kurikulum di sekolah Islam harus memperhatikan keberadaan peserta didik dan kebutuhan lingkungan serta tuntutan budaya setempat.

Isi kurikulum harus dijabarkan secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan ataupun semesteran. Dalam mengembangkan kurikulum, harus diperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.⁴

⁴ Dr. E. Mulyasa, M.Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah, Kosep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.

Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Islam

Sumber daya alam yang melimpah tidak akan ada artinya jika tidak diiringi oleh sumber daya manusia yang memadai. Jadi sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan sekolah Islam dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskannya. Sehingga merupakan suatu kewajiban bagi semua sekolah untuk mengelola atau mamanaje sumber daya manusia yang ada, dalam hal ini tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Mengenai pengertian antara pendidik dan tenaga kependidikan ini telah diatur oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai tujuan untuk mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi: (1) perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan; (2) pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan; (3) pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan; (4) promosi, mutasi dan demosi pendidik dan tenaga kependidikan; (5) pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan; (6) penilaian terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Serangkaian kegiatan panjang ini diawali dari titik perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatannya meliputi penentuan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Kegiatan ini sebelumnya didahului dengan pencarian informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus di laksanakan mutlak untuk dilakukan. Dari kegiatan ini, dapat diketahui tentang berapa jumlah pegawai yang diperlukan. Selain hal itu, analisis pekerjaan dan jabatan juga berfungsi untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan yang diembannya.

Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bentuk kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah Islam, baik jumlah maupun kualitasnya. Serangkaian kegiatan

pada tahap pengadaan ini adalah rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin. Lantas para calon tersebut dipilih melalui seleksi, melalui ujian lisan, tulis dan praktek. Meski tak jarang sekolah Islam melakukan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara mendatangkan secara intern atau dari dalam saja, baik melalui promosi atau mutasi. Hal ini bisa dilakukan ketika formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pendidik dan tenaga kependidikan. Atau bahkan yang lebih ekstrim, memang calonnya jauh hari sebelumnya memang sudah disiapkan.

Sedangkan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dalam rangka memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja. Ada dua macam kegiatan pada tahap ini, yakni *on the job training* dan *in service training*. Seperti yang diungkapkan Ambar Teguh (2003), *on the job training* adalah latihan yang dilakukan di tempat kerja. Pelatihan tersebut melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Jadi latihan disini tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi latihan adalah pegawai yang sudah cukup lama dan berpengalaman di bidangnya.

Kelebihan dari metode ini adalah lebih hemat waktu, serta pegawai baru maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Akan tetapi metode ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pelatihan kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukan pekerjaannya.⁵ Setelah melihat pengertian *on the job training*, maka kita bisa mengasumsikan bahwa pengertian *off the job training* mestilah berlawanan dengan *on the job training*. Hal ini benar sekali, jika *on the job training* dilakukan di dalam pekerjaannya, maka *off the job training* dilakukan di luar pekerjaannya. Tempatnya pun juga terpisah dari pekerjaannya dan pelatihnyapun bisa dari luar atau dari seniornya.

Sebenarnya ada banyak bentuk dalam pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana yang disampaikan Byars dan Rue yang merinci *on the job training* dan *off the job training*. Latihan

⁵Ambar Teguh Sulistiyani & Rosyidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, hal. 175

dalam pekerjaan (*on the job training*) meliputi *understudy assignment, coaching, experience, job rotation, special project and committee dan assignment*. Sedangkan latihan di luar pekerjaan (*off the job training*) meliputi: *classroom training, lecturer, case study, role playing, in basket professional association seminars*.⁶

Ada beberapa metode dan tujuan dalam proses pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, yakni bisa di lihat dari skema berikut ini:

Tujuan Pembinaan dan Pengembangan	Sifat Pembinaan dan Pengembangan	Proses Pembinaan dan Pengembangan	Metode Pembinaan dan Pengembangan
Memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam mencapai hasil-hsil yang telah ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan pengetahuan - Pengembangan keterampilan - Pengembangan sikap 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan intelektualisasi - Latihan/ praktik-praktik - Pengembangan sikap/sifat yang emosional 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekolah, kuliah, ceramah <i>audiovisual aids, programmed instruction</i> - Diskusi kasus, <i>business games, project study, consulting projects, role playing</i> - <i>Games sensitivity training</i>

Tabel 1

Skema Tujuan dan Metode Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Antara kata pembinaan dan pengembangan, ada banyak pakar manajemen sumber daya manusia yang membedakan antara keduanya. Pembinaan lebih diarahkan kepada paltihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang masih baru untuk melatih pekerjaan teknisnya. Sedangkan pengembangan lebih diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah lama. Sebagai contoh salah satu bentuk pengembangan adalah studi lanjut.⁷

Proses selanjutnya dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah promosi, mutasi dan demosi. Promosi adalah

⁶ *ibid*, hal. 185

⁷ Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Universitas Negeri malang, 2009.

meningkatkan jabatan seorang pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan mutasi adalah memindahkan seorang pendidik dan tenaga kependidikan ke tempat lain dengan tanpa meningkatkan tingkat jabatan atau golongannya. Adapun demosi adalah menurunkan tingkat jabatan pendidik dan tenaga kependidikan karena ada faktor tertentu yang memang mengharuskan dilaksanakannya demosi.⁸

Secara umum, setiap orang yang berkerja pasti tidak menolak ketika diberi kompensasi. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan pihak sekolah Islam terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain. Akan tetapi masalahnya adalah, sekolah Islam seringkali melihat kompensasi sebagai beban yang harus dipikul oleh pihak sekolah. Seharusnya hal ini perlu dikaji ulang oleh pihak sekolah Islam. Dalam kompensasi, kepentingan pihak sekolah Islam dan para pendidik dan tenaga kependidikan perlu diperhitungkan.

Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu bentuk dari manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah Islam. Pemberhentian inilah yang menyebabkan terlepasnya pihak sekolah Islam dari hak dan kewajibannya sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Adapun sebab-sebab pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yakni: pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas/pemerintah/sekolah, dan pemberhentian sebab lain-lain.

Seorang pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai keinginan untuk memperbaiki nasib. Berangkat dari tujuan inilah, seringkali tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pindah tempat kerja atau bahkan lapangan kerja. Kasus ini masuk dalam kategori pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan bisa diberhentikan oleh dinas, pemerintah atau sekolah karena tidak atau kurang cakap dalam melaksanakan tugasnya; perampangan atau penyederhanaan organisasi; peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun; tidak sehat jasmani dan rohani; melakukan pelanggaran

⁸ ibid.

tidak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan; melanggar sumpah atau janji pendidik dan tenaga kependidikan. Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah meninggal dunia, hilang serta pensiun.

Manajemen Kesiswaan Sekolah Islam

Di dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa siswa atau peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Sedangkan Oemar Hamalik mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.⁹

Ada berbagai sebutan untuk peserta didik, antara lain jika di tingkat taman kanak-kanak disebut anak didik. Peserta didik di tingkat SD, SMP dan SMA atau yang sederajat disebut siswa. Sedangkan peserta didik di tingkat perguruan tinggi disebut mahasiswa. Di samping sebutan tersebut masih ada sebutan lain bagi peserta didik yakni murid, pebelajar, santri, *trainee*, dsb.

Setelah menilik beberapa pengertian peserta didik di atas, maka manajemen kesiswaan adalah serangkaian kegiatan yang memusatkan perhatian pada perencanaan, pengorganisasian, pengembangan dan pengawasan peserta didik.

1. Tujuan, fungsi dan prinsip manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan dalam sekolah Islam mempunyai tujuan untuk mengatur kegiatan siswa agar dapat menunjang proses pendidikan lebih baik, tertib dan lancar. Sedangkan fungsi manajemen kesiswaan adalah sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individual, sosial maupun akademik. Dalam manajemen kesiswaan juga

⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfa Beta, 2009, hal. 205.

dikenal beberapa prinsip, antara lain: mengacu pada peraturan sekolah; mempersatukan siswa; mendorong dan memacu kemandirian siswa; fungsional bagi kehidupan siswa, baik di sekolah dan di masa depannya.¹⁰

2. Ruang Lingkup Manajemen Kesiswaan Sekolah Islam

Manajemen kesiswaan sekolah Islam mempunyai ruang lingkup sebagai berikut: analisis kebutuhan, rekrutmen siswa, seleksi siswa, orientasi siswa, penempatan siswa atau pembagian kelas, pembinaan dan pengembangan siswa serta pencataan dan pelaporan.¹¹

Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Sekolah Islam

Sepertinya semua praktisi pendidikan memaklumi jika keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber data yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam, implementasi manajemen sekolah Islam, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaporkan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Tak bisa dipungkiri bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Dengan kata lain setiap kegiatan yang di lakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak tersadari, komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar data dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka memberikan kewenangan kepada sekolah Islam untuk mencari dan memanfaatkannya berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah Islam. Karena pada umumnya dunia pendidikan selalu di hadapkan pada masalah keterbatasan dana.

¹⁰ ibid, hal. 206.

¹¹ ibid, hal. 213.

Ada beberapa sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah, dan secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu: (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-keduanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan kependidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat. Berdasarkan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat, ditegaskan bahwa dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin (seperti gaji tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, biaya operasional, pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran) dan biaya pembangunan (pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan *furniture*, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai).

Tugas manajemen keuangan dibagi tiga fase, yaitu: *financial planning, implementation; and evaluation*. Jones(1985) mengemukakan perencanaan *financial* yang disebut *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.¹²

Komponen utama manajemen keuangan meliputi: (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otoritas yang

¹² Mulyasa, opcit., hal. 49.

telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah Islam, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan di Sekolah Islam

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

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

pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah Islam. Dalam hal ini, sekolah Islam sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah Islam dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah Islam juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah Islam berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya sekolah Islam juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah Islam. Dengan kata lain, antara sekolah Islam dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah Islam dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran, (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup anak dan penghidupan masyarakat, dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah Islam. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah Islam dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah Islam dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah Islam dengan masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah Islam, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah Islam yang bersangkutan.

Hubungan yang harmonis antara sekolah Islam dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerja sama ini tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang

menyadari akan pentingnya pendidikan, sekolah Islam dituntut lebih aktif dan kreatif untuk menciptakan hubungan kerja sama yang lebih harmonis.

Jika hubungan sekolah Islam dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk menunjukkan sekolah Islam juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah Islam dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah Islam yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah Islam ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah Islam, *open house*, kunjungan ke sekolah Islam, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf sekolah Islam, murid, radio dan televisi, serta laporan tahunan.

Kepala sekolah Islam yang baik merupakan salah satu hal yang bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah Islam dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah Islam dan masyarakat guna mewujudkan sekolah Islam yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah Islam, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
2. Saling membantu antara sekolah Islam dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
3. Kerja sama yang erat antara sekolah Islam dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah Islam.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah Islam dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah Islam secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah Islam yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dijadikan bekal untuk

melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, konseling dan keamanan sekolah Islam. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari manajemen sekolah Islam yang efektif dan efisien. Perkembangannya ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat pada masa sekarang menyebabkan guru tidak bisa lagi melayani kebutuhan anak-anak akan informasi, dan guru-guru juga tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya di bangku sekolah Islam.

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu kosong di sekolah Islam maupun di rumah. Di samping itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual. Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan.

Sekolah Islam sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UUSPN), bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut, di sekolah-sekolah Islam dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Disamping itu, sekolah Islam juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah Islam agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

Rangkuman

1. Manajemen sekolah Islam adalah pemberian kewenangan penuh kepada kepala sekolah Islam, guru, staf dan orang yang terkait dengan sekolah untuk merencanakan, mengatur, mengawasi, mempertanggungjawabkan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah Islam tersebut.
2. Dalam manajemen sekolah Islam ada beberapa komponen sekolah Islam yang memang harus dikelola dengan baik yakni, kurikulum, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah Islam dengan masyarakat serta berbagai bentuk layanan khusus.
3. Manajemen kurikulum di sekolah Islam meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, evaluasi atau review kurikulum. Dalam rangka menjawab tuntutan kebutuhan masyarakat setempat, maka sekolah Islam membuat kurikulum muatan lokal dan dalam pengembangan kurikulum selanjutnya, pihak sekolah Islam juga seringkali mengadopsi beberapa kurikulum dari luar lembaga yang sesuai dengan tujuan pendidikan di sekolah Islam.
4. Manajemen kesiswaan adalah serangkaian kegiatan yang memusatkan perhatian pada perencanaan, pengorganisasian, pengembangan dan pengawasan siswa. Manajemen kesiswaan sekolah Islam mempunyai ruang lingkup sebagai berikut: analisis kebutuhan, rekrutmen siswa, seleksi siswa, orientasi siswa, penempatan siswa atau pembagian kelas.
5. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, konseling dan keamanan sekolah Islam. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari manajemen sekolah Islam yang efektif dan efisien

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian manajemen sekolah Islam !
2. Jelaskan manajemen komponen-komponen sekolah Islam!
3. Pengembangan kurikulum bagaimanakah yang efektif bagi sekolah Islam? Jelaskan!
4. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia di sekolah Islam adalah suatu hal yang sangat perlu dilaksanakan guna mencapai tujuan pendidikan. Ada berbagai tujuan dan metode yang bisa digunakan oleh sekolah Islam. Jelaskan dan buatlah skemanya!
5. Bagaimanakah anda memahami tiga fase tugas manajemen keuangan menurut Jones (1985), yakni *financial planning, implementation; and evaluation*? Deskripsikan secara detail!
6. Bagaimanakah cara meningkatkan layanan khusus di sekolah Islam? Jelaskan!

Paket 10

KONSEP MANAJEMEN PESANTREN

Pendahuluan

Pada perkuliahan ini difokuskan pada manajemen pesantren. Pada Paket ini mahasiswa diharapkan dapat memahami tentang konsep manajemen pesantren yang meliputi manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan pesantren.

Paket ini berisi tentang materi yang membantu mahasiswa untuk mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan pada paket ini. Lebih lengkapnya paket ini berisi tentang materi manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan pesantren. Pembelajaran dalam perkuliahan sudah barang tentu memerlukan media pembelajaran. Media dalam pembelajaran ini berupa LCD dan laptop, kertas plano, spidol dan isolatif sebagai alat menuangkan kreatifitas hasil perkuliahan dengan membuat peta konsep.

Agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, mahasiswa diharapkan mencermati substansi materi secara seksama dengan memanfaatkan media pembelajaran yang ada. Untuk dapat mengukur ketercapaian pembelajaran ini digunakan penilaian produk. Produk yang dihasilkan berupa analisis manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan di sebuah pesantren yang dipilih sendiri oleh mahasiswa.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep manajemen pesantren.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen pesantren.
2. Menjelaskan manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan pesantren.

3. Menganalisis manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan di sebuah pesantren yang dipilih sendiri oleh mahasiswa.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian manajemen pesantren.
2. Manajemen SDM pesantren.
3. Manajemen kurikulum pesantren.
4. Manajemen sarana prasarana pesantren.
5. Manajemen keuangan pesantren.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. *Brainstorming* dengan cara mencari tahu pemahaman mahasiswa tentang manajemen pesantren, manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan pesantren.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket ini.

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 5 kelompok.
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan:
Sub tema 1: pengertian manajemen pesantren
Sub tema 2: manajemen SDM Pesantren
Sub tema 3: manajemen kurikulum pesantren
Sub tema 4: manajemen sarana prasarana pesantren
Sub tema 5: manajemen keuangan pesantren
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok.
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan kritisi, masukan maupun pertanyaan.
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen.
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi.

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan.
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat.
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa.

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

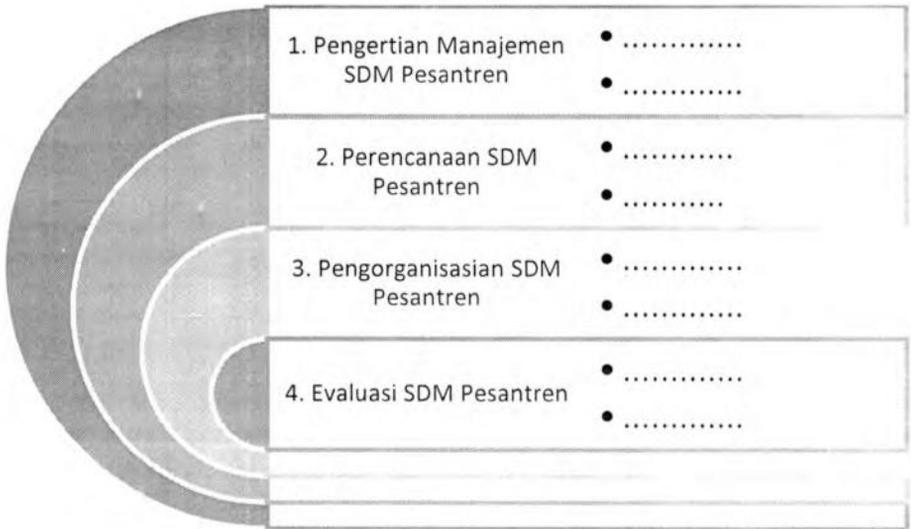
Menjelaskan konsep dasar manajemen pesantren, manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren serta manajemen keuangan pesantren.

Tujuan

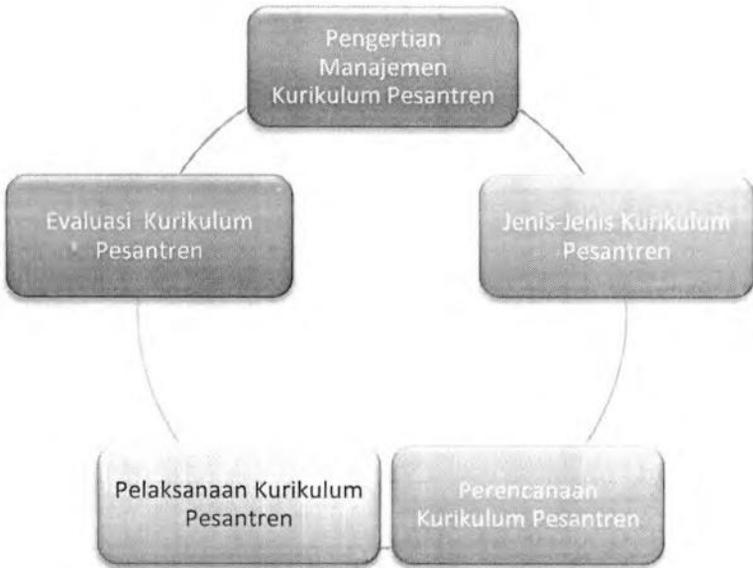
Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar manajemen pesantren menurut pemahaman anggota kelompok yang dituangkan dalam bagan berikut:

	Pengertian manajemen <ul style="list-style-type: none">• _____• _____
	Pengertian Pesantren <ul style="list-style-type: none">• _____• _____
	Pengertian Manajemen pesantren <ul style="list-style-type: none">• _____• _____

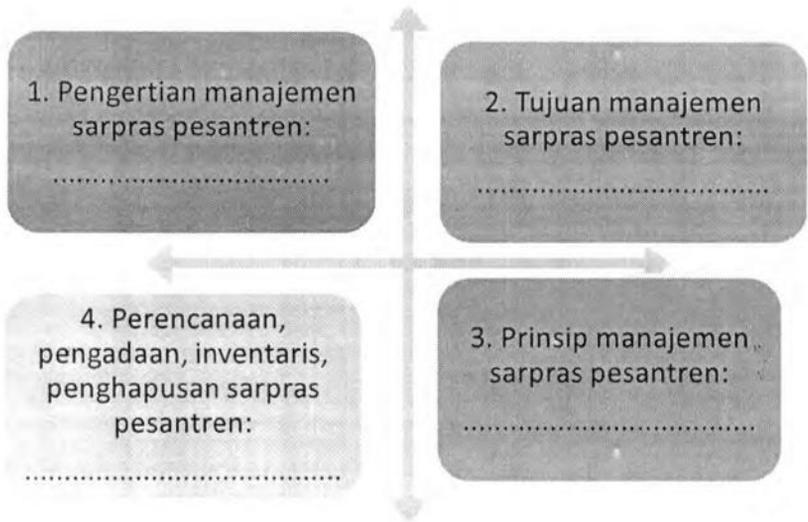
Bagan 1.
Pengertian Manajemen Pesantren



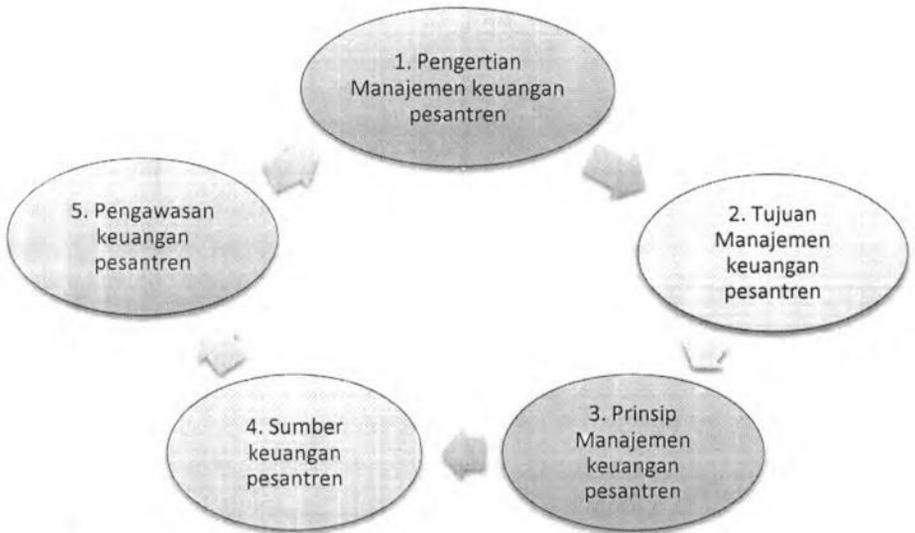
Bagan 2.
Manajemen SDM Pesantren



Bagan 3.
Manajemen Kurikulum Pesantren



Bagan 4.
Manajemen Sarana Prasarana Pesantren



Bagan 5.
Manajemen Keuangan Pesantren

Bahan dan Alat

Lembar kerja, solasi, lembar power point, LCD, laptop.

Langkah Kegiatan

1. Pilihlah ketua kelompok dan sekretaris!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Tuliskan hasil diskusi:
Kelompok I dalam bentuk bagan 1,
Kelompok II dalam bagan 2,
Kelompok III dalam bagan 3,
Kelompok IV dalam bagan 4,
Kelompok V dalam bagan 5.
4. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
5. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing \pm 10 menit!
7. Berikan tanggapan/klarifikasi kepada presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

KONSEP MANAJEMEN PESANTREN

Pengertian Manajemen Pesantren

Pengertian Manajemen

Dalam mengartikan manajemen, ada beragam versi, antara lain manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia, dan manajemen sebagai ilmu dan *art* atau seni.¹ Manajemen sebagai suatu proses, yakni melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu, dilaksanakan dan diawasi. Sedangkan manajemen sebagai suatu kolektivitas adalah suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektifitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap

¹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983, hal 15.

terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer. Adapun manajemen sebagai suatu ilmu adalah melihat bagaimana aktivitas manajemen dalam organisasi dihubungkan dengan prinsip-prinsip manajemen, dan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²

Pengertian Pesantren

Pesantren, pondok pesantren, atau sering disingkat pondok atau ponpes, adalah sekolah Islam berasrama yang terdapat di Indonesia. Pendidikan di dalam pesantren bertujuan untuk memperdalam pengetahuan tentang agama. Para pelajar pesantren disebut sebagai santri belajar di sekolah ini, sekaligus tinggal pada asrama yang disediakan oleh pesantren. Institusi sejenis juga terdapat di negara-negara lainnya; misalnya di Malaysia dan Thailand Selatan yang disebut sekolah pondok, serta di India dan Pakistan yang disebut *madrassa Islamia*.³

Perkataan pesantren berasal dari kata santri (murid) yang berawalan "pe" dan berakhiran "an" yang berarti tempat tinggal santri. Dengan nada yang sama, Soekarda Poerbakawatja mengatakan pesantren asal katanya adalah santri yaitu orang yang belajar agama Islam dengan kata lain pesantren adalah tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Istilah pesantren dalam pemakaian sehari-hari bisa disebut dengan pondok saja atau keduanya digabung menjadi pondok pesantren. Secara esensial kedua istilah ini mengandung makna yang sama, kecuali sedikit perbedaan. Asrama yang menjadi tempat santri sehari-hari bisa jadi pembeda antara pondok dan pesantren. Pada pesantren santrinya tidak disediakan asrama (pemandokan) di komplek pesantren tersebut tetapi mereka tinggal di seluruh penjuru desa sekitar pesantren tersebut dimana cara pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan* (*nyulok*/pulang pergi) yaitu para santri datang berduyun-duyun dalam waktu tertentu.

Dalam perkembangannya perbedaan ini ternyata mengalami kekaburan asrama (pemandokan) yang seharusnya menjadi tempat penginapan bagi santri yang belajar di pesantren untuk memperlancar proses belajarnya dan memjalani hubungan guru dan murid agar lebih akrab, yang terjadi di beberapa pondok justru hanya sebagai tempat tidur semata bagi

² Ocy Liang Lee, *Pengertian Manajemen*, Balai Pustaka, UGM, Bulletin No.1, hal. 15

³ <http://www.Wikipedia.com>

pelajar-pelajar sekolah umum. Mereka menempati pondok bukan untuk *talab 'ilm aldin*, melainkan karena alasan ekonomis.

Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah tersebut secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Pondok pesantren menurut M. Arifin, berarti suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek/pondok) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.

Namun penyebutan pondok pesantren dianggap kurang singkat padat. Selagi pengertiannya dapat diwakili oleh istilah yang lebih singkat maka para penulis lebih cenderung menggunakan istilah pesantren. Lembaga *research* Islam mendefinisikan pesantren adalah suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya.⁴

Selain pengertian di atas, ada beberapa pengertian pesantren lainnya, yakni pesantren adalah lembaga pendidikan asli Indonesia, sebagai pusat berlangsungnya proses pembelajaran ilmu-ilmu keislaman. Dalam sejarah perkembangannya, pesantren menjadi agen pencetak elit agama dan pemelihara tradisi Islam yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Meskipun berkembang sejalan dengan proses islamisasi, pesantren pada dasarnya lebih merupakan produk budaya masyarakat Indonesia sehingga memiliki akar tradisi yang sangat kuat di lingkungan masyarakat. Di pesantren ada empat komponen yang merupakan ciri khas pesantren, yaitu: kiai, santri, masjid dan pondok.⁵ Selain itu, menurut Zamakhsyari Dhofier, adanya pengajian kitab kuning merupakan ciri khas pesantren lainnya.⁶

⁴ _____, *Pengelolaan Pesantren*, Madura: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan Madura, 2008, hal. 2

⁵Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), 24.

⁶Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Sudi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), 82.

Pengertian Manajemen Pesantren

Dari beragam pengertian manajemen dan pesantren di atas, maka penulis merumuskan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pesantren adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari seluruh komponen yang ada di lembaga Islam berasrama di bawah asuhan seorang kiai, yang meliputi manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren, serta manajemen keuangan pesantren.

Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Pesantren

Yang dimaksud dengan sumber daya manusia pesantren disini meliputi kiai, pengasuh pesantren, pengurus pesantren, abdi (pegawai pesantren) serta santri (pelajar di pesantren). Sehingga yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia pesantren adalah sebuah proses perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi yang berkenaan dengan kiai, pengasuh pesantren, pengurus pesantren, abdi (pegawai pesantren) serta santri.

Perencanaan SDM Pesantren

Pesantren, dengan berbagai perangkat yang dimilikinya, mengatur secara rigid SDM yang ada di pesantren. Mulai dari perekrutan santri, perekrutan pegawai, pengangkatan pengurus pesantren, pengorganisasian santri, pegawai, pengurus, dewan asatidz (para guru pesantren), serta pengasuh pondok pesantren itu sendiri. Tak berhenti sampai disitu, pengelolaan sumber daya manusia di pesantren itupun dievaluasi, apakah ada sesuatu yang harus dibenahi dan segera dilakukan perbaikan.

Selanjutnya, di beberapa pesantren telah melakukan pelatihan dan pengembangan bagi SDM. Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku SDM pesantren dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan tertentu yang telah digagas oleh pesantren. Sedangkan pengembangan adalah upaya untuk mengembangkan SDM pesantren yang berorientasi ke masa depan.

Ada beberapa perbedaan mendasar antara pelatihan dan pengembangan SDM pesantren, yakni pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi pesantren secara cepat. Sedangkan

pengembangan lebih difokuskan pada kenyataan bahwa SDM pesantren akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bisa berbuat lebih baik.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan SDM pesantren antara lain:

- Memperbaiki kinerja, (memperkenalkan SDM pesantren dengan keahlian dan kemajuan teknologi).
- Agar SDM pesantren mempunyai kompetensi yang tinggi.
- Membantu memecahkan persoalan operasional.
- Memenuhi kebutuhan pribadi-pribadi SDM pesantren.

Manajemen Kurikulum Pesantren

Pengertian dan Lingkup Manajemen Kurikulum Pesantren

Dalam manajemen kurikulum pesantren, maka dilakukan sebuah perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum pesantren, serta evaluasi kurikulum pesantren. Pesantren harus sejak awal menentukan dalam rancangannya apakah akan menggunakan kurikulum agama saja, ataukah agama yang diadopsi dengan kurikulum umum, sehingga santri dapat mengembangkan keilmuannya lebih luas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kurikulum di pondok pesantren memperhatikan visi, misi dan tujuan dari pesantren tersebut.

Dalam penyusunan kurikulumnya, biasanya kiai beserta pengurus pesantren membentuk tim penyusun yang terdiri dari pengasuh, sesepuh guru senior, serta pengurus pesantren. Untuk menjawab tuntutan zaman yang selalu berubah, maka pesantren seringkali mengembangkan kurikulumnya. Kurikulum tersebut akan mengantarkan mereka pada kreatifitas. Pengorganisasian kurikulum pesantren dimulai dari pengorganisasian elemen pelaksanaannya yaitu ustadz/ustadzah/guru, materi dan elemen lainnya agar dapat melaksanakan fungsi berdasarkan tugas masing-masing. Biasanya pesantren salafiyah memiliki jenjang-jenjang *ula, tsanawiyah, wustho* dan *aliyah*.

Pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran diselenggarakan dalam bentuk klasikal/madrasah. Beberapa pesantren telah membuat serangkaian perangkat pembelajaran dengan beberapa metode pembelajaran, media dan strategi pembelajaran sebagai pendukung efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kurikulum. Metode yang sering digunakan di pesantren adalah metode *sorogan, bandongan, bahtsul masa'il*, ceramah, dll. Evaluasi kurikulum pondok pesantren biasanya dilakukan di akhir tahun ajaran pondok pesantren, yang tak jarang waktunya tidak bersamaan dengan tahun ajaran baru sekolah formal. Pelaksana evaluasi kurikulum di pondok

pesantren adalah pengasuh pesantren, dewan asatidz (dewan guru pesantren) serta pengurus pesantren.⁷

Tak jauh dari penelitian Ninik Muji Astutik, sebuah artikel tentang kurikulum di pondok pesantren menyebutkan bahwa pada awal kemunculannya, pesantren secara tersurat tidak memiliki sebuah kurikulum. Meskipun dalam sebuah pesantren telah ada praktek-praktek pegajaran yang jika ditelaah secara seksama merupakan bagian dari sebuah kurikulum. Nur Cholis Majid pernah berujar bahwa istilah kurikulum tidak dikenal di dunia pesantren, terutama masa pra kemerdekaan, walaupun sebenarnya materi pendidikan sudah ada dan keterampilan itu ada dan diajarkan di pesantren. Kebanyakan pesantren tidak merumuskan dasar dan tujuan pesantren secara eksplisit dalam bentuk kurikulum. Tujuan pesantren ditentukan oleh kebijakan Kiyai, sesuai dengan perkembangan pesantren tersebut.

Namun seiring perkembangan zaman dan melihat peran pesantren saat ini yang tidak bisa lagi dipandang sebelah mata, maka pesantren kini telah memiliki kurikulum yang bervariasi. Yang menarik lagi, di era ini sudah mulai muncul sebuah kompetisi dalam menciptakan pesantren unggulan dengan berlomba-lomba menciptakan kurikulum yang paling inovatif dan relevan dengan lingkungan dan zaman.

Kurikulum yang bervariasi tersebut dapat diketahui dari tipologi pesantren. Sebagai contoh, kurikulum pesantren salaf. Tipe ini yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non formal hanya mempelajari kitab-kitab klasik seperti: tauhid, tafsir, hadits, fiqh, ushul fiqh, tasawuf, bahasa arab (nahwu, balaghah, saraf, dan tajwid), mantiq dan akhlaq. Pelaksanaan kurikulum pendidikan pesantren ini berdasarkan kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab. Jadi ada tingkat awal, menengah dan tingkat lanjutan.

Kurikulum berikutnya adalah kurikulum pesantren modern. Adapun karakteristik kurikulum yang ada pada pondok pesantren modern mulai diadaptasikan dengan kurikulum pendidikan Islam yang disponsori oleh Kementerian Agama melalui sekolah formal (madrasah). Kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam muatan lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri. Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan kurikulum yang ada di perguruan tinggi (baca: sekolah) pada waktu-waktu kuliah. Waktu selebihnya dengan jam pekajaran yang padat dari pagi sampai malam untuk mengkaji ilmu Islam khas pesantren (pengkajian kitab klasik).

⁷ Ninik Nur Muji Astutik, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Pondok Pesantren Mu'adalah dan Choiru Mu'adalah (Studi Multi Kasus di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Darul Kromah Gunung Jati Pasuruan, 2010*

Kurikulum berikutnya adalah kurikulum pesantren kilat. Pesantren kilat adalah pesantren yang berbentuk semacam *training* dalam waktu relatif singkat, dan biasanya dilaksanakan pada waktu libur sekolah. Pesantren ini menitikberatkan pada keterampilan ibadah dan kepemimpinan. Sedangkan santrinya terdiri dari siswa sekolah yang dipandang perlu mengikuti kegiatan keagamaan di pesantren kilat. Pada umumnya pesantren model ini tidak memiliki kurikulum yang jelas. Mengingat masa yang dibutuhkan relatif singkat. Atau bisa dikategorikan memiliki kurikulum namun tidak nampak secara tersurat (*hidden curriculum*).

Ketiga corak pesantren sekaligus kurikulumnya di atas hanyalah beberapa contoh penerapan kurikulum yang mashur dipakai di pesantren. Tentunya masih ada beberapa kurikulum yang lain sesuai dengan tipe dari pesantren yang lain juga.

Inovasi Kurikulum

Mengaca pada perubahan zaman yang begitu pesat, kemudian begitu maraknya arus modernisasi, kiranya ditubuh pesantren juga perlu adanya perbaikan kurikulum. Karena kita tidak bisa menutup mata bahwa dengan tidak menghiraukan arus perkembangan, maka kita akan tertinggal jauh di belakang. Meski demikian tentu saja proses adopsi dalam rangka untuk membuat kurikulum yang inovatif itu jangan perlu mengindahkan unsur selektif. Karena jika demikian maka tidak mustahil beberapa unsur modernisasi yang bertolak belakang dengan ciri khas pesantren akan menyusup ke tubuh pesantren itu sendiri. Hal yang demikian ini sanga tidak kita inginkan karena dapat memperburuk citra pesantren yang *notabene* tujuan awalnya adalah untuk pembelajaran dan pendalaman agama Islam.

Ada beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam mengembangkan kurikulum pesantren. Salah satunya adalah meninjau kembali komponen-komponen yang ada dalam kurikulum. Karena pada dasarnya sebuah kurikulum yang baik minimal mencakup empat komponen pilar yang harus selalu dipenuhi dan diperhatikan. Komponen-komponen tersebut adalah tujuan pendidikan, bahan pembelajaran, proses pembelajaran, dan penilaian (*evaluasi*).

Jika kita melihat ke belakang bahwa setiap pesantren memiliki tujuan yang berbeda-beda dan itu sah-sah saja. Namun pada dasarnya secara umum pesantren memiliki keseragaman dalam tujuan yaitu menciptakan kader ulama' atau dengan kata lain transformasi ilmu keagamaan yang berdasar pada ketaatan pada Tuhan dan bukan semata-mata untuk kepentingan duniawi.

Akan lebih selaras apabila aspek *humanistik* berusaha memberikan pengalaman yang memuaskan secara pribadi bagi setiap santri, dan aspek teknologi, yang memanfaatkan proses teknologi untuk menghasilkan calon ulama' yang *kaffah* dapat direalisasikan sebagai tambahan tujuan pendidikan pesantren. Kongkritnya, tujuan pesantren yang baik yaitu yang menyeimbangkan antara kebutuhan *ukhrowi* dan *duniawi* tanpa berat sebelah.

Adapun yang berkaitan dengan bahan pembelajaran, barangkali yang mendesak saat ini, sesuai dengan gencarnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah mengembangkan spesialisasi pesantren dengan disiplin ilmu pengetahuan lain yang bersifat praktis yang melalui jalur aplikasi teknologi. Sehingga kurikulumnya tidak terlalu bersifat akademis. Tidak mengurangi sifat ilmiah bila dikutip sinyalemen Az-Zarnuji yang mengatakan bahwa sebaik-baik ilmu adalah ilmu *hal* (ilmu keterampilan). Dengan demikian pesantren sebagai basis kekuatan Islam diharapkan memiliki relevansi dengan tuntutan dunia modern, baik untuk masa kini maupun masa mendatang.

Komponen ketiga yang harus diperhatikan juga adalah proses pembelajaran. Telah menjadi ciri khas bahwa proses pembelajaran yang ada di pesantren menggunakan sistem *sorogan* dan *bandongan*. *Sorogan* bersifat individual, yaitu santri menghadap guru dengan membawa kitab yang akan dipelajari. Sedangkan *bandongan* (*weton*) lebih bersifat pengajaran klasikal, yaitu santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling, kiai menerangkan pelajaran secara kuliah dengan terjadwal. Menurut sebagian pakar, kedua metode ini masuk kategori pasif dan statis.

Meskipun kedua metode ini dianggap statis namun tidak menutup kemungkinan kedua metode ini bisa diinovasi menjadi sebuah metode yang justru relevan dan praktis. Bahkan Mastuhu memandang bahwa *sorogan* adalah metode mengajar secara individual langsung dan intensif. Dari segi ilmu pendidikan sebenarnya metode ini adalah metode yang modern. Karena antara kiai dan santri mengenal secara erat, dan guru menguasai benar materi yang seharusnya diajarkan. Murid juga belajar dan membuat persiapan sebelumnya. Dengan demikian, guru telah mengetahui materi apa yang cocok buat murid dan metode apa yang harus digunakan khusus untuk menghadapi muridnya. Disamping itu metode *sorogan* juga dilakukan secara bebas (tidak ada paksaan), dan bebas dari hambatan formalitas.

Dengan demikian yang perlu dilakukan bukanlah menghilangkan tradisi *sorogan* dan *bandongan* sama sekali dan mengganti metode yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan kedua metode tersebut. Akan tetapi menciptakan metode *bandongan* dan *sorogan* dengan inovasi baru. Seperti

metode ceramah, diskusi, demonstrasi, eksperimen, widya wisata, dan simulasi. Atau dengan bantuan teknologi informasi yang saat ini telah berkembang pesat.

Setelah memperhatikan ketiga komponen di atas, maka komponen yang terakhir juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam kurikulum, yaitu penilaian atau evaluasi. Evaluasi sangat urgen bagi setiap pekerjaan. Tujuan dari evaluasi adalah mengetahui titik kelemahan dan kelebihan dari kurikulum yang telah dijalankan. Kelebihannya akan dipertahankan dan ditingkatkan. Sedangkan kekurangannya akan dibenahi dan diperbaiki. Untuk itu, sebuah kurikulum harus ada penilaian secara berkesinambungan agar selalu bisa dimonitor pergerakan dari kurikulum tersebut.⁸

Manajemen Sarana Prasarana Pesantren

Pengertian Sarana dan Prasarana Pesantren

Sarana berarti segala sesuatu yang dipakai untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan kaitannya dengan pendidikan, sarana adalah peralatan, bahan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.

Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terseleggaranya suatu proses. Sementara yang dimaksud prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan; seperti asrama, halaman, kebun, taman pesantren, jalan menuju pesantren. Tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti halaman pesantren sebagai lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa manajemen sarana dan prasarana pesantren adalah pengaturan semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan di pesantren untuk mencapai tujuan dalam pendidikan pesantren tersebut. Dalam konteks manajemen sarana dan prasarana pesantren, maka secara sederhana dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pesantren secara efektif dan efisien.

⁸ Rizqo Ahmadi, *Manajemen Kurikulum dan Teknologi Pesantren*, ___

Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana Pesantren

Manajemen sarana dan prasarana, secara umum bertujuan untuk memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien, khususnya pendidikan di pesantren. Secara rinci tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana pendidikan secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh setiap personil pesantren.

Prinsip-prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana Pesantren

Agar tujuan manajemen sarana dan prasarana tersebut di atas bisa tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah: prinsip pencapaian tujuan, prinsip efisiensi, prinsip administratif, prinsip kejelasan tanggungjawab dan prinsip kekohesian (teralisasi dalam bentuk proses kerja lembaga secara kompak).

Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana Pesantren

Setidaknya manajemen sarana dan prasarana meliputi empat hal pokok, yaitu: perencanaan, pengadaan, perawatan dan administrasi, yang meliputi inventarisasi dan penghapusan.

1. Perencanaan

Perencanaan dapat dipandang sebagai suatu proses penentuan dan penyusunan rencana dan program-program kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang secara terpadu dan sistematis dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan pengertian tersebut, perencanaan sarana dan prasarana pendidikan adalah suatu proses penentuan dan penyusunan rencana pengadaan fasilitas pendidikan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Rencana tersebut hendaknya memiliki sifat-sifat sebagai berikut: a) harus jelas, b) rencana harus terpadu, c) mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di pesantren, d) menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan.

2. Pengadaan

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya merupakan upaya untuk merealisasikan pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan pengadaan ini meliputi: analisis kebutuhan, analisis anggaran, seleksi, keputusan dan pemerolehan. Ada beberapa cara untuk mendapatkan perlengkapan yang dibutuhkan, antara lain dengan cara membeli, mendapatkan hadiah atau sumbangan, tukar menukar, dan meminjam. Dalam kaitannya dengan pengadaan ini, sebaiknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menuangkan dalam bentuk program.
- b. Mengusulkan sarana dan prasarana pendidikan kepada pihak terkait.
- c. Mengadakan sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan prioritas dan kemampuan pesantren.
- d. Mendistribusikan dan pendayagunaan sarana dan prasarana secara optimal.

3. Perawatan

Sarana dan prasarana yang sudah ada harus dirawat dan dipelihara agar dapat dimanfaatkan dengan optimal, efektif dan efisien. Perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Ada beberapa macam perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di pesantren. Ditinjau dari sifatnya, ada empat macam perawatan, yaitu: pertama, perawatan yang bersifat pengecekan. Kedua, perawatan yang bersifat pencegahan. Ketiga, perawatan yang bersifat perbaikan ringan. Keempat, perawatan yang bersifat perbaikan berat.

Sedangkan apabila ditinjau dari waktu perbaikannya, ada dua macam perawatan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu perawatan sehari-hari dan perawatan berkala. Namun yang terpenting adalah koordinasi dan kerjasama di antara semua pihak dalam mengelola dan memelihara sarana dan prasarana pesantren agar tetap prima. Oleh karena itu para petugas yang berhubungan dengan sarana dan prasarana pesantren bertanggung jawab langsung kepada pimpinan pesantren.

4. Inventarisasi

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan di sebuah lembaga, termasuk pesantren, adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh lembaga. Kegiatan pencatatan semua perlengkapan itu disebut inventarisasi. Dengan demikian, inventarisasi adalah pencatatan dan penyusunan daftar barang milik secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sedangkan inventaris adalah daftar yang memuat semua barang milik kantor yang dipakai dalam melaksanakan tugas.

Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan meliputi dua kegiatan; pertama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pencatatan dan pembuatan kode barang, dan kedua, kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan laporan.

5. Penghapusan

Penghapusan adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga dari daftar inventarisasi dengan cara berdasarkan peraturan yang berlaku. Sebagai salah satu aktivitas dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan, penghapusan memiliki beberapa tujuan:

- a. Mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dana untuk perbaikan perlengkapan yang rusak.
- b. Mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan perlengkapan yang tidak berguna lagi.
- c. Membebaskan lembaga dari tanggungjawab pemeliharaan dan pengamanan.
- d. Meringankan beban inventaris.

Berhasil tidaknya suatu tujuan pada pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, sangat ditentukan oleh fasilitas-fasilitas yang terdapat di dalamnya. Semakin lengkap fasilitas yang tersedia, semakin besar pula peluang keberhasilan pesantren dalam mencapai tujuan pendidikannya tersebut. Demikian pula sebaliknya, semakin kurang lengkap fasilitas yang ada, maka akan semakin kecil pula peluang tercapainya tujuan dari pesantren itu.

Kenyataan yang kita temui, sebagian besar pesantren justru berjalan dengan manajemen fasilitas seadanya. Hanya pesantren-

pesantren yang masuk kategori maju sajalah agaknya yang mampu bersaing, atau bahkan mengungguli lembaga-lembaga pendidikan umum.

Manajemen Keuangan Pesantren

Pengertian Manajemen Keuangan Pesantren

Manajemen keuangan pesantren adalah tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan di sebuah pesantren”.⁹ Manajemen keuangan pesantren juga dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka mencapai tujuan pesantren”. Atau lebih simpelnya manajemen keuangan adalah perencanaan finansial, pelaksanaan atas *planning financial*, serta evaluasi finansial.¹⁰

Tujuan Manajemen Keuangan Pesantren

Ada beberapa tujuan dalam manajemen keuangan pesantren, yakni antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan pesantren.
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan pesantren.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran pesantren.¹¹

Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan Pesantren

Tak jauh dari prinsip manajemen keuangan sekolah pada umumnya, prinsip manajemen keuangan pesantren adalah prinsip transparansi (keterbukaan sumber keuangan, jumlah, rincian penggunaan, pertanggungjawaban, dsb), akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan), efektivitas (kualitas *outcome* sesuai rencana), dan efisiensi (kuantitas hasil sangat bagus perbandingan yang terbaik antara masukan/*input* (pikiran, waktu & biaya) dan keluaran/*out put*/hasil.¹²

⁹ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan Sekolah*, Jakarta, 2007, hal. 7

¹⁰ David Wijaya, *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah*, Jurnal Pendidikan Penabur - No.13/Tahun ke-8/Desember 2009. hal. 81

¹¹ *ibid*, hal. 7

¹² Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48

Sumber Keuangan Lembaga Pesantren

Sumber-sumber keuangan pesantren dapat berasal dari pemerintah, usaha mandiri pesantren, orang tua santri, dunia usaha dan industri, hibah, yayasan dan masyarakat luas.

Pengawasan Keuangan Pesantren

Pengawasan keuangan di pesantren dilakukan oleh kiai, atau pengasuh pesantren, atau ketua yayasan atau bisa juga komite (memasukkan pihak luar pesantren)

Tujuan pengawasan keuangan pesantren ini adalah untuk menjaga dan mendorong agar: 1) pelaksanaan anggaran pesantren dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan, 2) pelaksanaan anggaran pesantren sesuai dengan peraturan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan, 3) kesulitan dan kelemahan bekerja dapat dicegah dan ditanggulangi atau setidaknya tidaknya dapat dikurangi, dan 4) pelaksanaan tugas-tugas pesantren berjalan efisien, efektif dan tepat pada waktunya.

Rangkuman

1. Manajemen pesantren adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari seluruh komponen yang ada di lembaga Islam berasrama di bawah asuhan seorang kiai, yang meliputi manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasarana pesantren, serta manajemen keuangan pesantren.
2. Manajemen sumber daya manusia pesantren adalah sebuah proses perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi yang berkenaan dengan kiai, pengasuh pesantren, pengurus pesantren, abdi (pegawai pesantren) serta santri.
3. Dalam manajemen kurikulum pesantren, maka dilakukan sebuah perencanaan kurikulum kurikulum, pelaksanaan kurikulum pesantren, serta evaluasi kurikulum pesantren.
4. Manajemen sarana dan prasarana pesantren adalah pengaturan semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan di pesantren untuk mencapai tujuan dalam pendidikan pesantren tersebut. Manajemen keuangan pesantren adalah tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan di sebuah pesantren.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian konsep manajemen pesantren!
2. Jelaskan manajemen SDM di pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana dan prasarana pesantren, manajemen keuangan pesantren!
3. Amatilah manajemen SDM, manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, serta manajemen keuangan di sebuah pesantren yang anda tahu! Jelaskan!

Paket 11

KONSEP MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Pendahuluan

Pembelajaran pada paket 11 ini ditekankan pada konsep manajemen perguruan tinggi Islam ditilik dari aspek teoritis dan praktis. Perguruan tinggi merupakan salah satu dimensi lembaga pendidikan Islam yang turut mewarnai dinamika perkembangan sistem pendidikan di Indonesia. Tata kelola perguruan tinggi Islam menekankan pada upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta pembiayaan penyelenggaraan pendidikan.

Ruang lingkup perguruan tinggi Islam di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia dibedakan dalam 4 (empat) kategori, antara lain: Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN), dan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang dapat berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi, atau fakultas, jurusan/program studi yang ada di perguruan tinggi umum. Keempat kategori perguruan tinggi Islam tersebut memiliki peran dan fungsi yang sama dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di Indonesia.

Pertemuan ini diarahkan untuk mendorong mahasiswa agar memahami ruang lingkup manajemen perguruan tinggi Islam, klasifikasi perguruan tinggi Islam, problematika pengembangan perguruan tinggi Islam, serta strategi pengembangan perguruan tinggi Islam. Mahasiswa melakukan analisis kondisi obyektif perguruan tinggi Islam di Indonesia melalui identifikasi kendala dan peluang pengembangannya.

Agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, mahasiswa diharapkan mencermati substansi materi secara seksama dengan memanfaatkan media pembelajaran yang ada. Untuk mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran, digunakan penilaian kinerja dengan cara menilai aktivitas mahasiswa selama proses pembelajaran, serta penilaian melalui tes tulis.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memahami konsep, problematika dan strategi pengembangan perguruan tinggi Islam.

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian manajemen perguruan tinggi Islam.
2. Memahami klasifikasi perguruan tinggi Islam.
3. Mengidentifikasi problematika pengembangan perguruan tinggi Islam.
4. Menganalisis strategi pengembangan perguruan tinggi Islam.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Ruang lingkup manajemen perguruan tinggi Islam.
2. Klasifikasi perguruan tinggi Islam.
3. Problematika pengembangan perguruan tinggi Islam.
4. Strategi pengembangan perguruan tinggi Islam.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Overview kondisi perguruan tinggi Islam dengan mencemati gambar/slide
2. Eksplorasi tentang urgensi penataan manajemen perguruan tinggi Islam
3. Penjelasan tema dan tujuan pembelajaran

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 4 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan tema model sistem pendidikan di beberapa jenis perguruan tinggi Islam, sesuai pembagian tema tiap kelompok.
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok

4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Identifikasi kondisi obyektif pendidikan di masing-masing jenis perguruan tinggi Islam dari aspek: karakteristik, problematika dan strategi pengembangannya:



UIN



IAIN



STAIN



PTAIS

Gambar 11.1:
Jenis-jenis Perguruan Tinggi Islam

Tujuan

Mahasiswa dapat menganalisis kondisi obyektif dari aspek karakteristik, keunggulan dan kekurangan sistem pendidikan di beberapa jenis perguruan tinggi Islam (UIN, IAIN, STAIN dan PTAIS) sehingga dapat mahasiswa menyusun rencana pengembangan perguruan tinggi Islam secara baik.

Bahan dan Alat

Lembar kertas (tema diskusi), kertas plano, kertas HVS, spidol berwarna, dan solasi.

Langkah Kegiatan

1. Diskusi dilakukan dengan model jigsaw, dengan cara membagi mahasiswa menjadi empat kelompok (sebagai kelompok asal).
2. Tiap kelompok dibagi lagi dalam 4 kelompok ahli dengan pembagian tema sebagai berikut:
 - a. Kelompok 1 : Model dan strategi pengelolaan pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN)
 - b. Kelompok 2 : Model dan strategi pengelolaan pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN)
 - c. Kelompok 3 : Model dan strategi pengelolaan pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN)
 - d. Kelompok 4 : Model dan strategi pengelolaan pendidikan di Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS)
3. Masing-masing kelompok ahli berdiskusi terkait karakteristik, problem, peluang, dan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam sesuai tema yang telah dibagikan.
4. Mahasiswa kembali ke kelompok asal untuk menjelaskan hasil diskusi yang telah dilakukan bersama kelompok ahli.
5. Setelah diskusi kelompok, dilakukan diskusi secara klasikal (keseluruhan) tentang model sistem pendidikan di semua jenis perguruan tinggi Islam.
6. Dosen memberikan penguatan terkait tema pembahasan yang sedang didiskusikan.

Uraian Materi

KONSEP MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Ruang Lingkup Manajemen Perguruan Tinggi Islam

Perguruan tinggi merupakan bagian penting dalam membangun sistem pendidikan di Indonesia. Dalam rentang sejarah, keberadaan perguruan tinggi dapat dikatakan sebagai garda depan perubahan dan pemberdayaan bangsa. Tri dharma perguruan tinggi, yang mencakup penelitian, pendidikan, dan pengabdian masyarakat, menjadi modal pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara berkesinambungan. Meningkatnya kualitas pendidikan tinggi berarti meningkatnya kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Peran tri dharma perguruan tinggi berimplikasi dalam menentukan eksistensi dan peranannya agar dapat berfungsi sebagai pranata sosial yang mendukung pencapaian cita-cita untuk mewujudkan masyarakat terbuka yang adil dan makmur.¹ Upaya tersebut jika dikelola secara efektif maka secara tidak langsung akan mendorong peningkatan kualitas perguruan tinggi dalam mengarungi kompetisi di era global. Salah satu ukuran eksistensi perguruan tinggi dilihat dari sejauhmana perguruan tinggi mendapat respons dari masyarakat, misalnya dari kuantifikasi jumlah mahasiswa.

Dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa: perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi juga dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip akuntabilitas publik.² Hal ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi memiliki kewenangan dalam

¹ H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional; Kajian Pendidikan Masa Depan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), 97.

² Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 24 butir 2-3.

membangun kecerdasan bangsa berbasis riset, pendidikan serta pemberdayaan masyarakat.

Perguruan tinggi Islam sebagai salah satu bagian pendidikan tinggi di Indonesia memiliki peran dan tanggung jawab sama dalam upaya membangun kecerdasan bangsa. Penggambaran kondisi PTAI dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) kategori, yaitu: Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN), dan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang dapat berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi, atau fakultas, jurusan/program studi dari perguruan tinggi umum.³ Keberadaan PTAIS di bawah kendali Koordinatorat Perguruan Tinggi Agama Islam Swasata (Kopertais) yang beberapa wilayah di Indonesia.

Perjalanan pengembangan perguruan tinggi Islam dilalui dalam proses yang cukup panjang. Menurut Mujamil Qomar, pengembangan pendidikan tinggi tidak terlepas dari peran tokoh-tokoh Islam untuk memperdayakan umat Islam di Indonesia. Upaya tersebut disempurnakan secara berkesinambungan mulai awal hingga sekarang dengan berbagai terobosan yang bersifat politis, kultural, sosial, maupun birokratik.⁴ Hingga saat ini, perjalanan pengembangan perguruan tinggi Islam tampak semakin dinamis dengan begitu banyaknya jumlah perguruan tinggi Islam dengan beragam kualitasnya.

Untuk meningkatkan nilai tawar di era kompetisi saat ini, perguruan tinggi Islam harus memiliki jaminan kualitas sebagai nilai unggul layanan pendidikan bagi para stakeholders. Peningkatan kualitas pendidikan harus beriringan dengan pola manajemen kelembagaan yang dikembangkan secara efektif. Kegagalan perguruan tinggi Islam dalam memasuki arena kompetisi dipengaruhi oleh ketidakmampuan menyiapkan perangkat sistem layanan prima di jenjang pendidikan tinggi.

Tren penyelenggaraan perguruan tinggi saat ini sudah tertuju pada upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan pasar. Gencarnya arus perubahan sosial yang ditandai oleh transaksi

³ Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, *Roadmap Pendidikan Tinggi Islam 2010-2014*, Jakarta: 2011.

⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 100.

informasi dan komunikasi secara cepat di segala bidang, menjadi pemicu tingginya kompetisi antar perguruan tinggi. Sebagai pencetak kaum intelektual-akademis, perguruan tinggi dituntut senantiasa merespons kebutuhan masyarakat sekaligus melakukan inovasi dalam peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Perguruan tinggi Islam bertanggung jawab untuk terus membangun iklim akademis-kompetitif agar tidak tereliminasi dari kancah persaingan global. Hal ini sebagai upaya untuk membangun efektivitas dan efisiensi perguruan tinggi dalam menghasilkan mahasiswa dan lulusan yang memiliki *competitive advantage*, memiliki daya saing yang andal dan tangguh dalam zaman globalisasi yang penuh tantangan. Untuk mencapai tujuan pengembangan kualitas pendidikan di Indonesia, perguruan tinggi Islam harus memiliki komitmen kuat terhadap prinsip keilmuan dan keislaman serta melakukan peningkatan kualitas layanan pendidikan secara terus-menerus.

Perguruan tinggi perlu memberikan standarisasi dan *quality control* atas layanan pendidikan yang diberikan kepada konsumen pendidikan. Standarisasi dimaksudkan untuk mendorong perbaikan pendidikan secara terus menerus, sebagai bentuk implementasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Menurut Sallis, *total quality management* dalam konteks pendidikan merupakan proses secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁵

Beberapa langkah penting yang perlu dikembangkan oleh perguruan tinggi Islam dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan antara lain: *pertama*, perguruan tinggi tinggi harus memiliki arah pengembangan yang visioner, sekaligus dituangkan dalam misi dan program kerja secara efektif. Visi dan misi merupakan gambaran tentang apa yang ingin dicapai serta bagaimana cara mencapai impian ideal perguruan tinggi.

Kedua, menentukan standar kualitas pendidikan. Setiap satuan pendidikan tinggi harus memiliki standar kualitas sebagai bentuk *quality*

⁵ Erward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan; Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 73.

assurance layanan pendidikan, sehingga penggunaan jasa pendidikan mendapatkan jaminan kualitas pendidikan yang benar-benar memadai. *Ketiga*, membangun kultur organisasi berbasis mutu. Kultur organisasi menyangkut efektifitas pola manajemen, kepemimpinan dan etika kerja. Hal ini menjadi aspek penting, sebab banyak terjadi kegagalan pencapaian tujuan perguruan tinggi dikarenakan budaya organisasi tidak mampu mendorong kinerja organisasi secara efektif. Sehingga impian ideal yang telah rumuskan bersama tidak dapat tercapai secara optimal.

Mutu pendidikan meliputi *input*, proses, *output* dan *outcome*, untuk penetapan standar mutu bermanfaat bagi pendidikan karena:

1. Meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) lembaga pendidikan kepada masyarakat dan atau pemerintah,
2. Menjamin mutu lulusan,
3. Bekerja lebih profesional,
4. Meningkatkan persaingan yang sehat.⁶

Penyelenggaraan perguruan tinggi perlu memperhatikan standar dan jaminan kualitas, sebab pencapaian tujuan pendidikan harus berpihak pada komponen tersebut.

Klasifikasi Perguruan Tinggi Islam

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa kategorisasi perguruan tinggi Islam terdiri 4 (empat) jenis, yaitu: UIN, IAIN, STAIN, dan PTAIS. Untuk perguruan tinggi Islam, saat ini terdapat 6 (enam) UIN, 14 (empat belas) IAIN, dan 32 STAIN yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Sementara untuk Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) terdapat 580 (lima ratus delapan puluh) PTAIS yang berbentuk Institut, Sekolah Tinggi Agama Islam, serta Fakultas Agama Islam yang berada di universitas. Keseluruhan jumlah perguruan tinggi Islam baik negeri maupun swasta adalah 574 (lima ratus tujuh puluh empat) lembaga yang terdiri atas 52 PTAIN dan 580 PTAIS.

UIN adalah perguruan tinggi Islam yang memiliki tugas menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan

⁶ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 513-514.

wider mandate di bidang ilmu umum yang mendukung program pendidikan tinggi bidang ilmu agama. Karena itu, pembangunan UIN ditujukan untuk mengemban amanat dalam mengintegrasikan bidang ilmu agama Islam dengan bidang ilmu umum. Setelah memperhatikan kondisi saat ini dan lingkungan strategisnya, maka arah pembangunan UIN difokuskan kepada revitalisasi program studi (prodi) agama, peningkatan mutu pendidikan dan mutu layanan akademik.

IAIN adalah perguruan tinggi Islam yang bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai nilai-nilai keislaman dengan pendekatan multidisipliner. Dengan memperhatikan kondisinya saat ini, kekuatan dan kelemahannya sertaantisipasi ancaman dan peluang yang ada di masa depan, maka pembangunan IAIN lima tahun ke depan diarahkan untuk meningkatkan keunggulan ilmu-ilmu keislaman, pengembangan kelembagaan IAIN dan peningkatan mutu layanan akademik.

STAIN adalah perguruan tinggi agama Islam yang bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai nilai-nilai keislaman. Berdasarkan kondisi saat ini dan lingkungan strategisnya, maka pembangunan STAIN lima tahun mendatang diarahkan untuk meningkatkan akses dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan pemerintah daerah kabupaten/kota akan kesempatan memperoleh pendidikan tinggi Islam dan ahli ilmu agama.

PTAIS dapat berupa Institut Agama Islam (IAI), Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI), dan Fakultas Agama Islam (FAI) pada Universitas. PTAIS merupakan pendidikan tinggi Islam yang diselenggarakan atas prakarsa masyarakat yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai nilai-nilai keislaman. Keberadaan PTAIS umumnya dikelola oleh sebuah yayasan yang memiliki konsentrasi dalam bidang pendidikan. Pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTAIS dilakukan oleh Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang terdapat 13 (tiga belas) wilayah di Indonesia. Wilayah kopertais di Indonesia meliputi: Wilayah I (DKI Jakarta), Wilayah II (Jawa Barat), Wilayah III (Yogyakarta), Wilayah IV (Jawa Timur), Wilayah V (Aceh), Wilayah VI (Sumbar, Kerinci), Wilayah VII (Sumsel, Bengkulu, Lampung), Wilayah VIII (Sulawesi, Maluku, Papua), Wilayah IX (Sumut),

Wilayah X (Jawa Tengah), Wilayah XI (Kalimantan), Wilayah XII (Riau), Wilayah XIII (Jambi).

Kondisi perguruan tinggi Islam beserta sebaran lembaga, fakultas, dan program studi dapat dilihat pada tabel berikut:

Ne-geri	UIN	6	53	0	1	9	237	32	9	288	13.24
	IAIN	14	71	0	2	7	266	42	8	325	14.94
	STAIN	32	99	0	4	10	238	13	0	265	12.18
	Total Negeri	52	223	0	7	26	741	87	17	878	
		8,23%	18,17%								40,37%
Swas-ta	INSTI	28	96	0	2	0	128	10	0	140	6.44
	TUT										
	STAIS	461	694	0	43	17	808	2	0	870	40.00
	F A I	91	214	0	3	0	249	32	3	287	13.20
	Total Swasta	580	1004	0	48	17	1185	44	3	1297	
	91,77%	81,83%					5			59,63%	
Total Negeri dan Swasta		632	1227	0	55	43	1926	13	20	2175	100

Sumber: Dirjen Diktis Kemenag RI, 2011

Tabel 11.1:
Klasifikasi Perguruan Tinggi Islam Negeri dan Swasta

Dari paparan data perguruan tinggi Islam tersebut terlihat perbedaan perbandingan jumlah PTAIN dan PTAIS. Jumlah PTAIS mencapai 580 buah atau 91,77%, sementara PTAIN berjumlah 52 atau 8,23%. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa perbedaan jumlah PTAIS dan PTAIN cukup signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam membangun sistem pendidikan tinggi Islam di Indonesia cukup dominan. Tentunya kondisi tersebut sejalan dengan sejarah perkembangan Islam di tanah air yang memang memiliki konsen dalam membangun sistem pendidikan.

Klasifikasi perguruan tinggi Islam untuk melihat kondisi obyektif yang ada dapat dilihat dari segi wilayah. Data sebaran jumlah perguruan tinggi Islam di tiap propinsi sebagaimana tabel berikut:

No	Provinsi	Jumlah			Jumlah Penduduk*	JUMLAH		
		Kab.	Kota	Total		PTAI		Total
						PTAIS	PTAIN	
1	DKI Jakarta	1	5	6	7,706,175	32	1	33
2	Jawa Barat	17	9	26	40,707,250	93	2	95
3	Jawa Tengah	29	6	35	34,034,177	36	6	42
4	Banten	4	4	8	9,245,075	26	1	27
5	DI Yogyakarta	4	1	5	3,441,614	13	1	14
6	Jawa Timur	29	9	38	37,872,044	110	7	117
7	Aceh	18	5	23	4,228,726	19	3	22
8	Sumatera Utara	25	8	33	13,319,525	35	2	37
9	Sumatera Barat	12	7	19	4,549,356	20	3	23
10	Sumatera Selatan	11	4	15	7,508,091	15	1	16
11	Riau	10	2	12	4,715,437	18	1	19
12	Jambi	9	2	11	2,805,297	14	2	16
13	Bengkulu	9	1	10	1,715,689	2	2	4
14	Lampung	12	2	14	7,348,623	13	2	15
15	Kep. Bangka Belitung	6	1	7	1,059,481	1	1	2
16	Kepulauan Riau	5	2	7	1,393,897	3	0	3
17	Kalimantan Barat	12	2	14	4,165,308	6	1	7
18	Kalimantan Tengah	13	1	14	2,019,117	6	1	7
19	Kalimantan Selatan	11	2	13	3,407,423	13	1	14
20	Kalimantan Timur	10	4	14	3,088,322	10	1	11
21	Gorontalo	5	1	6	945,001	0	1	1
22	Sulawesi Utara	11	4	15	2,199,701	0	1	1
23	Sulawesi Tengah	10	1	11	2,521,327	5	1	6
24	Sulawesi Selatan	21	3	24	7,606,500	26	4	30
25	Sulawesi Tenggara	10	2	12	2,003,744	7	1	8
26	Sulawesi Barat	5	0	5	1,050,928	8	0	8
27	Maluku	9	2	11	1,407,921	4	1	5
28	Maluku Utara	7	2	9	970,443	0	1	1
29	Bali	8	1	9	3,372,335	3	0	3
30	Nusa Tenggara Barat	8	2	10	4,364,141	16	1	17

No	Provinsi	Jumlah			Jumlah Penduduk*	JUMLAH		
		Kab.	Kota	Total		PTAI		Total
						PTAIS	PTAIN	
31	Nusa Tenggara Timur	20	1	21	4,230,028	1	0	1
32	Papua	28	1	29	2,152,823	3	1	4
33	Papua Barat	10	1	11	690,349	2	1	3
Jumlah >		399	98	497	227,845,868	560	52	612

Sumber: Dirjen Diktis Kemendik RI, 2011

Tabel 11.2:
Sebaran Perguruan Tinggi Islam tiap Propinsi

Dari data tersebut tampak bahwa penyebaran perguruan tinggi Islam di Indonesia masih terpusat di wilayah Jawa. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada belum meratanya penyediaan akses pendidikan tinggi di Indonesia. Kondisi obyektif ini perlu direfleksikan dalam bentuk kebijakan strategis dari kementerian Agama untuk lebih mendorong pengembangan perguruan tinggi Islam di daerah-daerah terpencil.

Problematika Pengembangan Perguruan Tinggi Islam

Meskipun jumlah perguruan tinggi Islam saat ini sangat menjamur, bahkan cenderung terus bertambah, namun kondisi tersebut belum dibarengi dengan peningkatan kualitas yang membanggakan. Penyelenggaraan perguruan tinggi Islam masih cenderung memprioritaskan pada aspek kuantitas, padahal tuntutan perkembangan aras globalisasi mengarah pada kompetisi kualitas sumber daya manusia. Di tilik dari segi penilaian akreditasi kelembagaan, masih banyak program studi di perguruan tinggi Islam belum memenuhi standar minimal, bahkan masih banyak yang belum terakreditasi.

Menurut Sulaiman Ibrahim, secara umum kondisi lembaga pendidikan Islam Indonesia masih ditandai oleh berbagai kelemahan. *Pertama*, kelemahan sumber daya manusia (SDM), manajemen, maupun dana. Sementara itu, kita mengetahui bahwa jika suatu lembaga pendidikan ingin tetap eksis secara fungsional di tengah-tengah arus kehidupan yang makin kompetitif, harus didukung oleh tiga hal tersebut. *Kedua*, hingga saat ini lembaga perguruan pendidikan tinggi Islam masih belum mampu

mengupayakan secara optimal mewujudkan Islam sesuai dengan cita-cita Idealnya. Lembaga pendidikan tinggi Islam masih belum mampu mentransformasikan nilai-nilai ajaran Islam secara kontekstual dengan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. *Ketiga*, perguruan tinggi Islam belum mampu mewujudkan Islam secara transformatif. Kita masih melihat bahwa masyarakat Islam dalam mengamalkan ajaran agamanya telah berhenti pada dataran simbol dan formalistik.⁷

Problem utama pengembangan perguruan tinggi Islam adalah dari aspek kualitas. Bila dibandingkan dengan perguruan tinggi umum, keberadaan perguruan tinggi Islam belum mampu menunjukkan out put yang kompetitif. Problem kualitas ini bertalian dengan komponen-komponen dalam perguruan tinggi, seperti: kejelasan arah kurikulum, kualitas dosen, ketersediaan sarana dan prasarana, tata kelola kelembagaan, serta dukungan finansial.

Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Islam

Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, setiap perguruan tinggi harus menyusun rencana pengembangan secara jelas. Rencana pengembangan pendidikan di perguruan tinggi dapat bersifat strategis (*master plan*) maupun operasional (*detail plan*). Perencanaan dalam pendidikan memiliki manfaat sebagai:

1. Standar pelaksanaan dan pengawasan
2. Pemilihan berbagai alternatif terbaik
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
5. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
6. Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait
7. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.⁸

Rencana pengembangan perguruan tinggi Islam menjadi pijakan dalam proses pengorganisasian dan pelaksanaan program, selain itu sebagai instrumen standar monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja. Implementasi prinsip-prinsip manajemen dalam bentuk pelaksanaan

⁷ <http://edukasi.kompasiana.com>

⁸ Husaini Usman, Manajemen..., 64.

program kerja perlu diimbangi dengan sistem penjaminan mutu yang terarah dan terkontrol. Hal ini cukup penting, karena *quality assurance* layanan pendidikan saat ini menjadi aspek dominan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di era kompetisi.

Upaya pengembangan perguruan tinggi Islam dimulai dari analisis kondisi obyektif untuk melihat problem dan peluang yang dihadapi, tahapan ini biasa disebut dengan *need assesment*. Hasil dari tahapan ini adalah terumuskannya prioritas kebutuhan dalam kerangka pengembangan lembaga perguruan tinggi. Setiap kebijakan yang akan dimunculkan harus memiliki relevansi dengan visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan perguruan tinggi Islam. Untuk itu, para pimpinan di perguruan tinggi akan mengawal rencana induk pengembangan melalui kebijakan-kebijakan yang relevan dan efektif.

Melihat kondisi obyektif perguruan tinggi Islam saat ini tampak ada tantangan besar yang dihadapi di masa mendatang. Kesenjangan antara besarnya jumlah perguruan tinggi Islam dengan rendahnya kualitas, menjadi catatan tersendiri untuk membangun kualitas pendidikan tinggi Islam yang lebih dapat diandalkan. Untuk itu perlu dirumuskan arah pengembangan perguruan tinggi Islam secara jelas yang selanjutnya dituangkan dalam rumusan rancangan induk pengembangan lembaga.

Strategi pengembangan perguruan tinggi Islam selain harus relevan dengan tuntutan global, tentunya sejalan dengan kebijakan pembangunan pendidikan tinggi Islam dibawah dikoordinasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Arah kebijakan tersebut yaitu, "mengembangkan pendidikan tinggi Islam yang memiliki integritas keilmuan berbasis riset, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman, dilandasi penyelenggaraan pendidikan yang selaras dengan prinsip profesionalisme dan good governance yang terintegrasi dengan pembinaan kepribadian dan pengembangan *networking*."⁹

Kerangka kebijakan pengembangan perguruan tinggi Islam tersebut menggunakan tiga tema utama, yaitu: (1) peningkatan mutu pendidikan

⁹ Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, *Roadmap Pendidikan Tinggi Islam 2010-2014*, Jakarta: 2011.

yang mengarah pada tercapainya daya saing; (2) pelayanan dengan bertumpu pada komitmen pemerataan dan perluasan akses pendidikan; dan (3) perbaikan tatakelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Guna mencapai tujuan pengembangan perguruan tinggi Islam, seluruh stakeholders harus memiliki komitmen kuat terhadap prinsip keilmuan dan keislaman serta melakukan peningkatan kualitas layanan pendidikan secara terus-menerus.

Beberapa aspek yang perlu menjadi prioritas strategis dalam rangka pengembangan perguruan tinggi Islam antara lain:

1. Inovasi kurikulum

Kurikulum merupakan inti layanan pendidikan, sebab kurikulum menjadi gambaran pola pendidikan yang dikembangkan oleh satuan pendidikan tinggi. Pembaruan kurikulum harus selalu dilakukan agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, sebab perubahan di masyarakat berjalan secara dinamis.

2. Penataan kelembagaan

Pengelolaan kelembagaan di perguruan tinggi seringkali dinafikan, padahal manajemen lembaga secara baik akan mendongkrak layanan pendidikan secara berkualitas. Pengelolaan kelembagaan di perguruan tinggi Islam meliputi proses ijin pendirian, perpanjangan ijin operasional, maupun akreditasi. Kebijakan-kebijakan tersebut harus diikuti dan dipatuhi dalam rangka menjamin kompetensi dan legalitas perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan.

3. Pengembangan ketenagaan

Kualitas output pendidikan dipengaruhi oleh kualitas pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan secara akuntabel, perguruan tinggi bertanggung jawab untuk menyediakan persinalia yang profesional. Kualifikasi akademik bagi pendidikan (dosen) minimal S2 dengan bidang keahlian sesuai dengan mata kuliah yang diampu. Begitu juga kompetensi tenaga kependidikan, seperti: pustakawan, laboran, teknisi komputer, harus memenuhi standar atau kualifikasi yang ditetapkan.

4. Pengembangan program kemahasiswaan

Mahasiswa adalah pelanggan primer dalam sistem layanan pendidikan perguruan tinggi Islam, untuk itu program pengembangan

kemahasiswaan dilakukan baik melalui proses perkuliahan maupun kegiatan ekstrakurikuler. Perguruan tinggi semestinya menyusun program pengembangan kemahasiswaan secara terarah dan sistematis, kemudian dilaksanakan secara konsisten.

5. Tata Kelola Keuangan

Untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan, tentunya harus didukung oleh ketersediaan keuangan yang memadai. Tanggung jawab perguruan tinggi Islam adalah melakukan sistem tata kelola keuangan secara jelas dan akuntabel. Model manajemen keuangan di perguruan tinggi Islam dikembangkan secara berbeda, terutama perbedaan dari status negeri dan swasta. Perguruan tinggi swasta melakukan pertanggungjawaban keuangan kepada yayasan atau penyelenggara pendidikan dan masyarakat, sedangkan perguruan tinggi negeri bertanggung jawab kepada negara dan masyarakat.

Rangkuman

1. Perguruan tinggi Islam bertanggung jawab untuk terus membangun iklim akademis-kompetitif agar tidak tereliminasi dari kancah persaingan global. Hal ini sebagai upaya untuk membangun efektivitas dan efisiensi perguruan tinggi dalam menghasilkan mahasiswa dan lulusan yang memiliki *competitive advantage*, memiliki daya saing yang andal dan tangguh dalam zaman globalisasi yang penuh tantangan.
2. Penggambaran kondisi PTAI dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) kategori, yaitu: Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN), dan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang dapat berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi, atau fakultas, jurusan/program studi dari perguruan tinggi umum. Keberadaan PTAIS di bawah kendali Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasata (Kopertais) yang berada di beberapa wilayah di Indonesia.
3. Problem utama pengembangan perguruan tinggi Islam adalah dari aspek kualitas. Bila dibandingkan dengan perguruan tinggi umum, keberadaan perguruan tinggi Islam belum mampu menunjukkan out put yang kompetitif. Problem kualitas ini bertalian dengan komponen-komponen

dalam perguruan tinggi, seperti: kejelasan arah kurikulum, kualitas dosen, ketersediaan sarana dan prasarana, tata kelola kelembagaan, serta dukungan finansial.

4. Kerangka kebijakan pengembangan perguruan tinggi Islam tersebut menggunakan tiga tema utama, yaitu: (1) peningkatan mutu pendidikan yang mengarah pada tercapainya daya saing; (2) pelayanan dengan bertumpu pada komitmen pemerataan dan perluasan akses pendidikan; dan (3) perbaikan tatakelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik.
5. Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, setiap perguruan tinggi harus menyusun rencana pengembangan secara jelas. Rencana pengembangan pendidikan di perguruan tinggi dapat bersifat strategis (*master plan*) maupun operasional (*detail plan*).

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan perbedaan karakteristik perguruan tinggi Islam di UIN, IAIN, STAIN, dan PTAIS?
2. Identifikasi problem dan peluang dalam rangka pengembangan perguruan tinggi Islam?
3. Aspek apa saja yang perlu dibenahi dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi Islam agar lebih berkualitas dan kompetitif?
4. Rumuskan strategi pengembangan perguruan tinggi Islam dengan menggunakan format berikut.

No.	Tujuan Pengembangan	Problem yang Dihadapi	Staregi Pemecahan
1			
2			
3			
4			
5			

Paket 12

SISTEM PENJAMINAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pendahuluan

Paket 12 ini ditekankan pada pembahasan sistem penjaminan mutu di Lembaga Pendidikan Islam (LPI). Paket ini merupakan komplementasi dari paket-paket sebelumnya, karena memang tolok ukur manajemen pendidikan dilihat dari sejauhmana penjaminan mutu pendidikan dipahami dan dijalankan oleh setiap satuan pendidikan. Tanpa adanya *quality assurance* (jaminan mutu) secara baik, apa lagi di era kompetisi saat ini, maka lembaga pendidikan akan ditinggalkan oleh para konsumen.

Pembahasan pada paket ini diharapkan dapat mengantarkan mahasiswa lebih memahami secara praktis terkait dengan konsep dasar dan prosedur dalam sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan Islam. Secara umum ruang lingkup pembahasan pada paket 12 ini meliputi: konsep sistem penjaminan mutu pendidikan, prosedur sistem penjaminan mutu pendidikan, serta pengembangan sistem penjamin mutu di lembaga pendidikan Islam yang diuraikan pada poin uraian materi.

Strategi pembelajaran didesain agar dapat mendorong mahasiswa menemukan secara mandiri konsep penjaminan mutu pendidikan, sehingga penemuan konsep tersebut dapat diaplikasikan dalam konteks kelembagaan pendidikan Islam. Metode pembelajaran yang dipakai pada pembelajaran ini antara lain: *brainstorming*, diskusi kelompok dan presentasi. Dalam proses pembelajaran, dosen berperan sebagai fasilitator yang akan mengantarkan dan mengarahkan mahasiswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, mahasiswa diarahkan terlebih dahulu untuk mencermati bahan ajar dengan memanfaatkan media pembelajaran yang ada. Dalam hal ini media pembelajaran yang disiapkan antara lain: laptop, LCD, gambar, kertas plano, spidol dan solasi. Untuk mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran, digunakan penilaian performance dengan cara menilai aktivitas mahasiswa selama proses pembelajaran, serta penilaian melalui tes tulis.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memahami sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan Islam (LPI).

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep sistem penjaminan mutu pendidikan.
2. Mengidentifikasi prosedur sistem penjaminan mutu pendidikan.
3. Merumuskan pola pengembangan sistem penjamin mutu LPI.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep sistem penjaminan mutu pendidikan.
2. Prosedur sistem penjaminan mutu pendidikan.
3. Pola pengembangan sistem penjamin mutu LPI.

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati gambar /slide tentang alur sistem penjaminan mutu
2. Penjelasan urgensi mempelajari paket 12 ini

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Membagi mahasiswa dalam 3 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: Prosedur evaluasi dalam penjaminan mutu LPI
Kelompok 2: Prosedur akreditasi dalam penjaminan mutu LPI
Kelompok 3: Prosedur sertifikasi dalam penjaminan mutu LPI
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi
5. Penguatan hasil diskusi dari dosen

6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

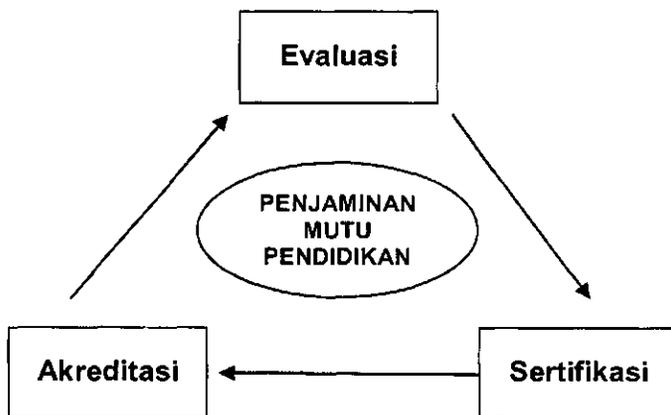
1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Menelaah konsep, prosedur dan pelaksanaan sistem penjaminan mutu di Lembaga Pendidikan Islam melalui program evaluasi, akreditasi dan sertifikasi:



Gambar 12.1:
Bentuk-Bentuk Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Tujuan

Mahasiswa dapat menganalisis konsep, prosedur dan pelaksanaan sistem penjaminan mutu di Lembaga Pendidikan Islam sehingga mahasiswa dapat menyusun model pengembangan sistem penjaminan mutu yang lebih efektif.

Bahan dan Alat

Lembar kertas (tema diskusi), kertas plano, kertas HVS, spidol berwarna, dan isolasi.

Langkah Kegiatan

1. Berhitung dalam kelipatan tiga secara bergantian sehingga terbentuk tiga kelompok, kemudian duduklah sesuai nomor urut masing-masing!
2. Pilihlah seorang pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
3. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
4. Tuliskan hasil diskusi kelompok pada kertas plano yang telah disediakan!
5. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan tulis/dinding kelas!
6. Pilihlah satu anggota kelompok untuk presentasi!
7. Presentasikan hasil kerja kelompok secara bergiliran, dengan waktu masing-masing ± 10 menit!
8. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok lain!

Uraian Materi

SISTEM PENJAMINAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Konsep Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Mutu merupakan sesuatu yang selalu didambakan ketika masyarakat atau konsumen memperoleh layanan dari sebuah produk. Makna mutu sendiri dapat dilihat dari dua perspektif, yakni menurut konsep absolut dan relatif. Secara absolut, mutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya makna mutu ini dibuat dengan sempurna dengan biaya mahal dan dapat membuat puas atau bangga pemiliknya. Sementara secara relatif makna mutu dilihat dari dua aspek,

antara lain: penyesuaian mutu dengan spesifikasi yang ada, dan mutu dibuat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.¹

Mutu bertalian dengan sebuah ciri, derajat, atau standar penilaian yang membedakan suatu hal dengan yang lainnya. Menurut Boetsch dan Davis, mutu diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi harapan.² Mutu yang melekat pada suatu obyek akan menunjukkan tingkat penilaian dari individu atau kelompok berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Suatu benda dikatakan bermutu ketika benda tersebut memiliki nilai tertentu yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pihak penilai. Dengan demikian, mutu sebuah produk atau jasa dipengaruhi oleh sejauhmana tingkat pemenuhan harapan konsumen, baik pemenuhan atas standar produk maupun melebihi dari harapan mereka.

Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.³ Penjaminan mutu saat ini mejadi fokus utama bagi penyelenggara organisasi atau lembaga sosial kemasyarakatan, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan Islam. Mutu layanan yang baik akan berbading lurus dengan kepuasan konsumen. Di era kompetisi saat ini yang diprioritaskan masyarakat ketika “membeli” barang atau jasa adalah kualitas layanan. Semakin baik kualitas layanan yang diberikan maka semakin tinggi pula kepuasan dan minat masyarakat untuk bergabung.

Dalam konteks pendidikan, mutu selalu disandarkan pada tingkat penilaian dan kepuasan konsumen pendidikan atas layanan jasa pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan. Menurut West-Burnham, mutu pendidikan ialah semua fungsi dari organisasi sekolah yang berpijak pada falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim,

¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern* (Jogjakarta: IRCoSoD, 2010), 52-54.

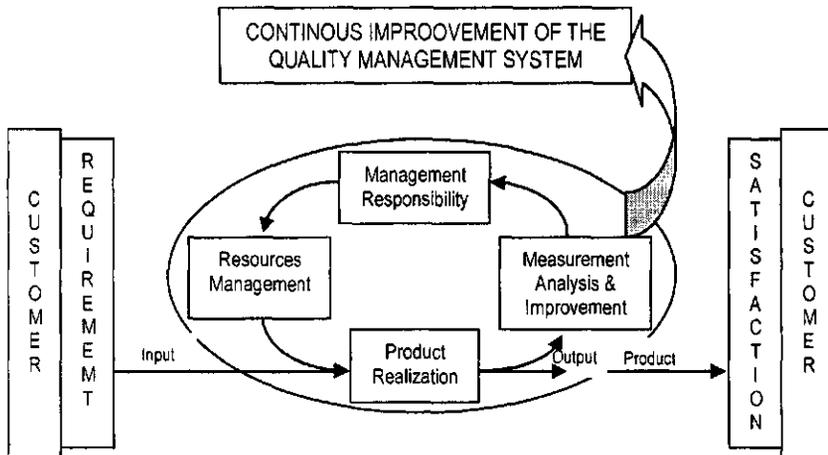
² Engkoswara & Aan Komariah, *Adminstrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 304.

³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.⁴ Mutu pendidikan mendorong terciptanya iklim kreatif, inovatif dan kompetitif bagi seluruh stakeholder lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan yang berkualitas memiliki kecenderungan untuk selalu mengidentifikasi kondisi obyektif lembaga, menganalisis kekurangan dan peluang, melakukan perbaikan terus-menerus, serta tindakan monitoring dan evaluasi untuk memantau ketercapaian sasaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan melibatkan partisipasi dan kerjasama dari berbagai kalangan praktisi pendidikan. Mutu pendidikan akan muncul apabila seluruh stakeholders pendidikan memiliki kesadaran, komitmen, kerjasama serta konsep pengembangan pendidikan yang terumuskan baik secara holistik maupun terperinci.

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan terus digalakkan dalam upaya memberikan layanan prima bagi komsumen pendidikan. Sistem manajemen mutu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12.2:
Manajemen Mutu Menurut ISO 9000 versi 2000

⁴ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 267.

Dalam konteks pendidikan, proses perbaikan secara terus-menerus tersebut dilakukan oleh sebuah lembaga untuk memberikan kepuasan bagi konsumen. Setiap konsumen memiliki harapan dan keinginan tertentu, harapan itulah yang diterjemahkan oleh institusi pendidikan untuk memberikan layanan sebaik mungkin. Jika harapan tersebut dapat dipenuhi oleh institusi, maka akan menghasilkan kepuasan bagi konsumen. Proses pemberian layanan pendidikan secara prima dilakukan dalam sebuah sistem yang dikelola untuk merubah input menjadi out put berdasarkan standar kinerja tertentu.

Upaya peningkatan mutu pendidikan perlu terus difikirkan dan dilakukan oleh berbagai elemen masyarakat, meskipun proses tersebut tidak akan pernah menemui titik henti. Kualitas pendidikan bukan hanya ditentukan oleh penyelenggara pendidikan, tetapi masyarakatlah yang justru sangat menentukan kualitas sebuah institusi pendidikan. Inilah sebuah kondisi dimana pasar sangat menentukan institusi dapat berkembang dengan baik atau justru mengalami kemunduran.

Prosedur Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Pendidikan di Indonesia telah memiki standar penyelenggaraan pendidikan sebagai salah satu bentuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang harus diikuti dan dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan. Standar tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar yang dimaksud mencakup delapan aspek, antara lain: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Standar nasional pendidikan tersebut sebagai standar minimal yang dijadikan sebagai indikator layanan pendidikan. Indikator layanan pendidikan yang bermutu, berkeadilan, dan bermartabat adalah penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan, sekaligus merupakan standar minimal

yang harus dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan.⁵ Begitu juga dalam penyelenggaraan Lembaga Pendidikan Islam yang harus memperhatikan standar layanan pendidikan, yaitu sejalan dengan ketentuan standar nasional pendidikan maupun kebutuhan konsumen pendidikan.

Salah satu tanggung jawab LPI adalah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan bermartabat, karena itu sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, LPI harus mengikuti ketentuan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Sistem penjaminan mutu pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan menggarisbawahi tiga program penjaminan mutu, antara lain: evaluasi, akreditasi dan sertifikasi. Sebagaimana tertuang pada pasal 2 ayat 2 Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 bahwa untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.⁶ Ketiga program tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang dapat memberdayakan peserta didik. Dalam arti, ketika peserta didik berdaya dan berkualitas maka salah satu piranti sistem penjaminan mutu di LPI dapat dijalankan dengan baik.

1. *Evaluasi*

Proses evaluasi dilakukan terhadap hasil belajar peserta didik dan kinerja LPI (satuan pendidikan). Evaluasi atas kinerja pendidikan yang dilakukan oleh LPI (satuan pendidikan) sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam proses ini, LPI melakukan evaluasi pada aspek:

- a. tingkat kehadiran peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan;
- b. pelaksanaan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kegiatan ekstrakurikuler;
- c. hasil belajar peserta didik; dan
- d. realisasi anggaran;

Evaluasi tersebut dilaksanakan secara berkala, menyeluruh, transparan, dan sistemik untuk menentukan pencapaian standar nasional pendidikan oleh peserta didik, program, dan/atau satuan pendidikan.

⁵ *Madrasah Education Development Project (MEDP), Penjaminan dan Pengendalian Mutu Pendidikan Madrasah* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI, 2010), 2.

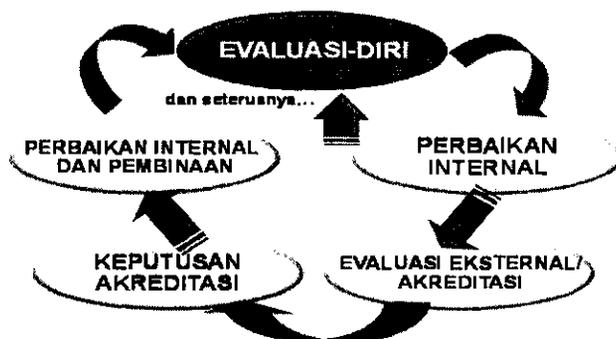
⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Ketentuan evaluasi dilakukan secara mandiri, independen, obyektif, dan profesional. Selanjutnya, hasil evaluasi dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, diantaranya: komite sekolah/madrasah, pemerintah, atau yayasan bagi LPI swasta.

2. Akreditasi

Akreditasi merupakan proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen lembaga pendidikan terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan pendidikan, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Pengertian akreditasi menurut UU No 20 tahun 2003 adalah kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.⁷ Akreditasi pada satu satuan pendidikan ini terutama bertujuan untuk menilai dan memberikan jaminan mutu program pendidikan pada setiap satuan pendidikan (*quality assessment and assurance*).

Untuk mewujudkan *quality assurance* secara menyeluruh, LPI bertanggung jawab untuk terus melakukan perbaikan baik secara internal maupun melalui evaluasi eksternal (akreditasi). Berikut ini gambar daur penjaminan mutu yang dilakukan melalui program akreditasi di lembaga pendidikan.⁸



Gambar 12.3:
Daur Penjaminan Mutu melalui Akreditasi

⁷ Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Ketentuan Umum Pasal 1 Poin 22.

⁸ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, *Pedoman Evaluasi Diri*, 2011.

Sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu pendidikan, akreditasi memiliki fungsi antara lain untuk:

- a. Mengetahui kelayakan dan kinerja lembaga pendidikan dilihat dari berbagai unsure (standar kualitas)
- b. Akuntabilitas publik, dalam arti agar lembaga pendidikan dapat mempertanggungjawabkan layanan yang diberikan kepada masyarakat
- c. Meningkatkan kualitas atau pengembangan berdasarkan masukan dari hasil akreditasi.
- d. Umpan balik dalam usaha memberdayakan dan mengembangkan kinerja warga sekolah/madrasah dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan program.⁹

3. *Sertifikasi*

Program sertifikasi dilakukan terhadap kompetensi pendidik, peserta didik dan/atau satuan pendidikan dengan pembuktian hasil melalui sertifikat yang berbentuk ijazah dan/atau sertifikat kompetensi. Ijazah diberikan kepada peserta didik sebagai pengakuan terhadap prestasi belajar dan/atau penyelesaian suatu jenjang pendidikan setelah lulus ujian yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi. Sertifikat kompetensi diberikan oleh penyelenggara pendidikan dan lembaga pelatihan kepada peserta didik dan warga masyarakat sebagai pengakuan terhadap kompetensi untuk melakukan pekerjaan tertentu setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi atau lembaga sertifikasi.

Sertifikasi dalam bentuk ijazah diberikan sebagai bukti bahwa peserta didik telah memenuhi kelifikasi tertentu. Secara umum isi ijazah sekurang-kurangnya memuat:

- a. Identitas peserta didik
- b. Pernyataan bahwa peserta didik yang bersangkutan telah lulus dari penilaian akhir satuan pendidikan beserta daftar nilai mata pelajaran yang ditempuhnya
- c. Pernyataan tentang status kelulusan peserta didik dari Ujian Nasional beserta daftar nilai mata pelajaran yang diujikan; dan

⁹ *Madrasah Education Development Project (MEDP), Penjaminan dan Pengendalian...*,8.

d. Pernyataan bahwa peserta didik yang bersangkutan telah memenuhi seluruh kriteria dan dinyatakan lulus dari satuan pendidikan.

Sementara untuk sertifikat kompetensi diterbitkan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi atau oleh lembaga sertifikasi mandiri yang dibentuk oleh organisasi profesi yang diakui pemerintah sebagai tanda bahwa peserta didik yang bersangkutan telah lulus uji kompetensi. Sertifikat kompetensi sebagaimana sekurang-kurangnya berisi:

- a. Identitas peserta didik;
- b. Pernyataan bahwa peserta didik yang bersangkutan telah lulus uji kompetensi untuk semua mata pelajaran atau mata kuliah keahlian yang dipersyaratkan dengan nilai yang memenuhi syarat sesuai ketentuan yang berlaku;
- c. Daftar semua mata pelajaran atau mata kuliah keahlian yang telah ditempuh uji kompetensinya oleh peserta didik, beserta nilai akhirnya.

Melalui ketiga prosedur penjaminan mutu di atas, paling tidak LPI akan terus terdorong untuk melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memenuhi standar nasional pendidikan. Di samping itu, perbaikan secara terus-menerus mengacu pada analisis kebutuhan masyarakat atas layanan pendidikan yang diharapkan.

Pola Pengembangan Sistem Penjamin Mutu LPI

Proses pengembangan manajemen mutu di lembaga pendidikan terus digalakkan, dan salah satu konsepsi manajemen mutu yang muncul saat ini adalah model *total quality management* (TQM). Secara filosofis, konsep TQM menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Begitu pula dalam manajemen pendidikan mutu terpadu, lebih terfokus pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, harus memenuhi standar mutu dengan spesifikasi yang telah ditentukan.¹⁰

Sallis menekankan beberapa hal pokok yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM di institusi pendidikan. Pertama, adanya perbaikan secara terus menerus, dalam arti pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai

¹⁰ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu...*, 5-6.

perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan. Kedua, menentukan standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu penyelenggaraan pendidikan meliputi standar layanan akademik, standar kurikulum, standar sarana dan prasarana pendidikan, atau standar layanan dalam proses pembelajaran di kelas.

Ketiga, perubahan kultur yang bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Keempat, perubahan organisasi, hal ini sejalan atau harus dimulai dari perubahan visi dan misi organisasi. Perubahan yang dimaksud lebih mengarah pada perubahan sistem dan struktur organisasi termasuk kewenangan dari masing-masing komponen. Kelima, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, karena pelanggan sebagai inti dari layanan jasa pendidikan.

Mutu pendidikan bukan hanya ditentukan oleh lembaga pendidikan tetapi juga disesuaikan dengan pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman.¹¹ Untuk itu, sebagai bagian dari entitas pendidikan nasional yang terlibat langsung dalam persaingan global, LPI dituntut untuk terus melakukan inovasi dalam memberikan layanan pendidikan kepada konsumen. Layanan tersebut tentu harus berisi komitmen dan bukti untuk memenuhi harapan-harapan dan kebutuhan stakeholders.

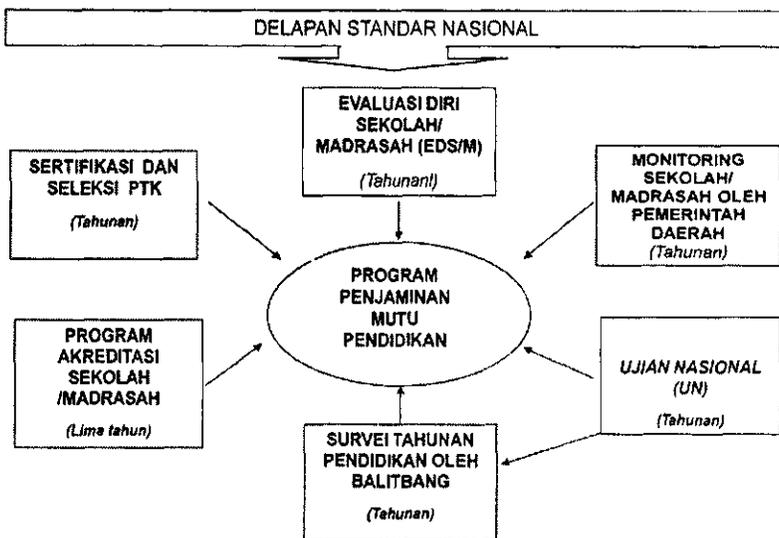
Paradigma pengembangan mutu LPI merujuk pada prinsip-prinsip dalam manajemen pendidikan, terutama berbasis pada kinerja sumber daya LPI. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengembangan manajemen mutu LPI antara lain:

1. Mengembangkan visi, misi dan tujuan LPI dengan melibatkan semua pemangku kepentingan.
2. Mengembangkan rencana pengembangan berbasis data secara berkala, tertib, dan berkelanjutan dengan melibatkan pemangku kepentingan.

¹¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 170.

3. Menggali, mengelola dan memanfaatkan sumber daya setempat secara bijak, efektif dan efisien.
4. Melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.
5. Mengelola sumber daya manusia LPI dengan mengacu kepada uraian tugas berbasis kinerja yang disepakati semua pemangku kepentingan sesuai aturan yang berlaku.
6. Mengembangkan sistem administrasi secara tertib.¹²

Dari prinsip-prinsip di atas, selanjutnya dituangkan dalam rumusan program kerja pengembangan LPI. Pimpinan LPI, baik sekolah, madrasah, pesantren maupun PTAI mengkoordinir stakeholder masing-masing satuan pendidikan untuk melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus dalam rangka mewujudkan penjaminan mutu pendidikan. Ruang lingkup penjaminan mutu LPI dilakukan secara internal dan eksternal, serta dalam rentang waktu secara periodik. Pola sistem penjaminan mutu di LPI digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12.4:
Strategi Pengkajian Mutu Pendidikan

¹² *Madrasah Education Development Project (MEDP), Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI, 2010), 14-15.

Gambar di atas menunjukkan bahwa sistem penjaminan mutu pendidikan di LPI mengacu pada delapan standar nasional pendidikan. Pengawasan atas pelaksanaan penjaminan mutu dilakukan dalam bentuk evaluasi diri lembaga, monitoring dan evaluasi dari pihak eksternal yang dilakukan secara periodik. Akreditasi dilaksanakan lima tahun sekali untuk melihat kelayakan program pendidikan di satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Program sertifikasi juga dilakukan setiap tahun sebagai indikator kompetensi peserta didik maupun pendidik.

Rangkuman

1. Makna mutu sendiri dapat dilihat dari dua perspektif, yakni menurut konsep absolut dan relatif. Secara absolut, mutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya makna mutu ini dibuat dengan sempurna dengan biaya mahal dan dapat membuat puas atau bangga pemiliknya. Sementara secara relatif makna mutu dilihat dari dua aspek, antara lain: penyesuaian mutu dengan spesifikasi yang ada, dan mutu dibuat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
2. Mutu pendidikan selalu disandarkan pada tingkat penilaian dan kepuasan konsumen atas layanan jasa pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan. Mutu pendidikan diharapkan dapat mendorong terciptanya iklim kreatif, inovatif dan kompetitif bagi seluruh stakeholder lembaga pendidikan.
3. Salah satu tanggung jawab LPI adalah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan bermartabat, karena itu sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, LPI harus mengikuti ketentuan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Sistem penjaminan mutu pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan menggarisbawahi tiga program penjaminan mutu, antara lain: evaluasi, akreditasi dan sertifikasi.
4. Proses evaluasi dilakukan terhadap hasil belajar peserta didik dan kinerja LPI (satuan pendidikan). Evaluasi atas kinerja pendidikan yang dilakukan oleh LPI (satuan pendidikan) sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Akreditasi merupakan proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen lembaga pendidikan terhadap mutu dan kapasitas

penyelenggaraan pendidikan, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Akreditasi pada satu satuan pendidikan ini terutama bertujuan untuk menilai dan memberikan jaminan mutu program pendidikan pada setiap satuan pendidikan (*quality assessment and assurance*).

6. Program sertifikasi dilakukan terhadap kompetensi pendidik, peserta didik dan/atau satuan pendidikan dengan pembuktian hasil melalui sertifikat yang berbentuk ijazah dan/atau sertifikat kompetensi.
7. Mutu pendidikan bukan hanya ditentukan oleh lembaga pendidikan tetapi juga disesuaikan dengan pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Untuk itu, sebagai bagian dari entitas pendidikan nasional yang terlibat langsung dalam persaingan global, LPI dituntut untuk terus melakukan inovasi dalam memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian mutu dan sistem penjaminan mutu pendidikan?
2. Uraikan komentar anda tentang pelaksanaan evaluasi, akreditasi dan sertifikasi dalam pendidikan kita selama ini!
3. Dalam penjaminan mutu pendidikan dikenal adanya evaluasi internal dan evaluasi eksternal. Uraikan perbedaan keduanya sesuai tabel berikut:

Uraian	Evaluasi Internal	Evaluasi Eksternal
Pengertian		
Bentuk		
Pelaksana		
Waktu		

4. Apa saja prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengembangan manajemen mutu LPI?

PENUTUP

SISTEM PENILAIAN

A. Proses Penilaian Perkuliahan

Pengambilan nilai dalam mata kuliah Manajemen Lembaga Pendidikan Islam ini menggunakan Sistem Evaluasi Penilaian sebagaimana dalam Buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan IAIN Sunan Ampel Tahun 2012 yang terdiri atas 4 macam penilaian:

1. Ujian Tengah Semester (UTS)

UTS dapat dilaksanakan setelah mahasiswa menguasai minimal 6 paket I bahan perkuliahan (paket 1–6) . Materi UTS diambil dari pencapaian indikator pada tiap-tiap paket. Bentuk soal dapat berupa pilihan ganda, essay, atau perpaduan antara keduanya. Waktu ujian 1 jam perkuliahan (100 menit). Komponen dan jumlah soal diserahkan kepada Dosen pengampu matakuliah dengan skor maksimal 100.

2. Tugas

Tugas merupakan produk (hasil kreatifitas) mahasiswa dari keunggulan potensi utama yang ada dalam dirinya. Hasil kreatifitas dapat disusun secara individual atau kelompok yang bersifat *futuristik* dan memberi manfaat bagi orang lain (bangsa dan negara). Petunjuk cara mengerjakan tugas secara lebih rinci diserahkan kepada Dosen pengampu. Skor tugas mahasiswa maksimal 100.

3. Ujian Akhir Semester (UAS)

UAS dapat dilaksanakan setelah mahasiswa menguasai minimal 6 paket II bahan perkuliahan (paket 7–12). Materi UAS diambil dari pencapaian indikator pada tiap-tiap paket. Bentuk soal dapat berupa pilihan ganda, essay, atau perpaduan antara keduanya. Waktu ujian 1 jam perkuliahan (100 menit). Komponen dan jumlah soal diserahkan kepada Dosen pengampu matakuliah dengan skor maksimal 100.

4. *Performance*

Performance, merupakan catatan-catatan keaktifan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan mulai pertemuan pertama hingga pertemuan terakhir antara 14–16 pertemuan. Dosen dapat memberi catatan pada setiap proses perkuliahan kepada masing-masing mahasiswa dengan

mengamati: (1) ketepatan waktu kehadiran dalam perkuliahan, (2) penguasaan materi (3) kualitas ide/respon terhadap materi yang dikaji, dan lain-lain (Dosen dapat menambah hal-hal lain yang perlu diamati). Dosen merekap seluruh catatan selama perkuliahan, dan memberi penilaian performance pada masing-masing mahasiswa dengan skor maksimal 100.

Dosen dapat mengcopy absen perkuliahan, untuk memberi catatan-catatan penilaian *performance* atau membuat format sendiri. Catatan penilaian *performance* tidak diperkenankan langsung di dalam absen perkuliahan mahasiswa.

B. Nilai Matakuliah Akhir Semester

Nilai matakuliah akhir semester adalah perpaduan antara Ujian Tengah Semester (UTS) 20%, Tugas 30 %, Ujian Akhir Semester (UAS) 40 %, dan Performance 10 %.

Nilai matakuliah akhir semester dinyatakan dengan angka yang mempunyai status tertentu, sebagaimana dalam tabel berikut.

Angka Interval Skor (skala 100)	Skor (skala 4)	Huruf	Keterangan
91 – 100	4,00	A+	Lulus
86 – 90	3,75	A	Lulus
81 – 85	3,50	A-	Lulus
76 – 80	3,25	B+	Lulus
71 – 75	3,00	B	Lulus
66 – 70	2,75	B-	Lulus
61 – 65	2,50	C+	Lulus
56 – 60	2,25	C	Lulus
51 – 55	2,00	C-	Tidak Lulus
40 – 50	1,75	D	Tidak Lulus
< 39	0	E	Tidak Lulus

Keterangan:

- a. Nilai huruf C- dan D pada matakuliah akhir semester harus diulang dengan memprogram kembali pada semester berikutnya
- b. Nilai huruf C dan C+ boleh diperbaiki dengan ketentuan harus memprogram ulang dan nilai huruf semula dinyatakan hangus/gugur
- c. Rumus menghitung nilai matakuliah (NMK) akhir semester:

$$\text{NMK} = \frac{(\text{NUTS} \times 20) + (\text{NT} \times 30) + (\text{NUAS} \times 40) + (\text{NP} \times 10)}{100}$$

NMK = Nilai Matakuliah

NUTS = Nilai Ujian Tengah Semester

NT = Nilai Tugas

NUAS = Nilai Ujian Akhir Semester

NP = Nilai Performance

- d. NMK bisa dihitung apabila terdiri dari empat komponen SKS, yaitu: UTS, Tugas, UAS, dan performance. Apabila salah satu kosong (tidak diikuti oleh mahasiswa), maka nilai akhir tidak bisa diperoleh, kecuali salah satunya mendapat nol (mahasiswa mengikuti proses penilaian akan tetapi nilainya nol), maka nilai akhir bisa diperoleh.
- e. Nilai akhir matakuliah, ditulis nilai bulat ditambah 2 angka di belakang koma. Contoh: 3,21. 2,80, dst.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Faisal, 2003, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Malang: UMM Press
- Aly, Abdullah & Djamaluddin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Ananingsih, Puji. *Analisis Rasio Likuiditas dan Rasio Aktivitas Terhadap Rentabilitas Ekonomi pada Koperasi Republik Indonesia (KPRI) Unit Simpan Pinjam di Kabupaten Temanggung Tahun 2003-2005*. Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2007.
- Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skills Education)*, Alfabeta: Bandung, 2004.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan: Islam dan Umum*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Arikunto, Suharsimi. dkk. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FIP-UNY, 2008.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2006.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, *Pedoman Evaluasi Diri*, 2011.
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001.
- Beare, H., "The Restructuring of Schools and Schools System: a Comparative Perspective". dalam Harman, G., Beare, H.; Berkeley, G.F. (eds). *Restructuring School Management: Administrative Reorganization of Public School Governance in Australia*, Canberra: The Australian College of Education, 1991.
- Bloom, B.S., *Human Characteristic and School Learning*, New York: Macmillan Publishing Company.
- BPPN dan Bank Dunia, *School Based Management*, Jakarta: BPPN dan Bank Dunia, 1999.
- Bruner, J., *The Process of Education*, Cambridge: Harvard University Press, 1960.

- Bukhori, *Pendidikan Islam di Indonesia; Problem Masa Kini dan Prspektif Masa Depan, Dalam Islam Indonesia Menatap Masa Depan*. Jakarta: P3M, 1989.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta; Bumi Aksara. Mintzberg, 1994.
- Burnham, John West, *Managing Quality in Schools*, London: Prentice hall, 1997.
- Burns, J.M. *Leadership Harper & Row*, New York dalam Rumtini (1977) *Transformational and Transactional Leadership Performance of Principals of Junior Secondary School in Indonesia*, unpublished thesis, 1978.
- C. Dimmock, (ed.), *School-based Management and School Effectiveness*, London: Routledge, 1993.
- Caldwell, B.J., dan J. Spink, *Leading the Self-managing School*, London: The Falmer Press, 1992.
- Cheng, Y.C., *School Effectiveness and School-based Management: a Mechanism for Development*, London: The Falmer Press, 1996.
- Dale, M., *Developing Management Skill (terjemahan)*, Jakarta: PT Gramedia, 2003.
- Danim, Sudarwa, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- , *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 1989.
- Daulay, Hardar Putra. *Historis Dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2001.
- Dawam, Ainurrafiq, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Listafariska Putra, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Keuangan. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama
- Departemen Pendidikan Nasional. *Panduan Pengisian Laporan Hasil Belajar Peserta Didik*.
- Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1994.

- Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
Menteri Agama Republik Indonesia, *Roadmap Pendidikan Tinggi
Islam 2010-2014*
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu
Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Manajemen Pemberdayaan
Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah. Jakarta:
Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu
Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.
Manajemen Keuangan Sekolah, Jakarta, 2007.
- Ditjen Mandikdasmen. *Rencana Strategis 2005-2010 Diknas Kabupaten
Sidoarjo*, 2007.
- Djahidin. *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983.
- Donoseputro, M. "Pelaksanaan Otonomi Daerah Dalam Upaya Pencapaian
Tujuan Pendidikan: Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Alat
Pemersatu Bangsa", *Suara Guru* 4: 3-6, 1997.
- Drucker, Peter F., 1990, *Managing the Non-Profit Organization*, New York:
Harper Business.
- Dunn, William H., *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua.
Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.
- Ellic, Bruce R., *Improving Effectiveness Through an HR Review*, Personnel,
June 1989.
- Engkoswara & Komariah, Aan. *Adminstrasi Pendidikan*. Bandung:
Alfabeta, 2010.
- Evans, Ian G., 1995, *Marketing for Schools*, Londong: Cassell.
- Fadjar A. Malik, "Pendahuluan: Strategi Pengembangan Pendidikan Islam
dalam Era Globalisasi", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am
Esha (eds.), *Horison Baru Pengembangan Pendidikan Islam; Upaya
Merespons Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media
Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004.
- Fattah, Nanang, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi menuju
Millenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- *Landasan Manajemen Pendidikan* (Cet. 7; Bandung: Remaja
Rosdakarya, 2004.

- . *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Fathoni, Abdurrahmat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; PT Rineka Cipta, 2006, hal. 1-41.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia*; Edisi VI Jilid 2, Alih Bahasa: Moh. Mas'ud. Jakarta: Erlangga, 1995.
- Gaffar, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Jakarta: P2LPTK, 1989.
- Gaynor, Cathy *"Decentralization of Education: Teacher management"* Washington, DC: World Bank, dalam Nuril Huda *"Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya"*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, 1995.
- Harnanto. *Analisis Kinerja Keuangan Dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE, 1984.
- Hasbullah. *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999.
- Henry, *The Nature of Managerial Work*, New York, Haper&Row, Publishers, 1975.
- Huda, M. Nuril. *Sistem Informasi Manajemen Sekolah/Madrasah*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2011.
- Imron, Ali. *Manajemen Keuangan Berbasis Sekolah*. Dalam Maisyaroh dkk, 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Negeri, 2004.
- Irianto, Jusuf. *Asas-asas Manajemen: Mengelola Organisasi dalam Perubahan*. Surabaya: Fisip Universitas Airlangga, 2003.
- Jones, *School Finance: Technique and Social Policy*, London: Collier Macmillan Pub., 1985.
- Jumingan. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Kartadinata, Abbas. *Pembelanjaan. Pengantar Manajemen Keuangan*. Edisi yang Diperbaharui. Cetaka Kedua. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1983.
- Kepmen Pariwisata dan Perdagangan No. 23/Mpp/Kep/I/1998.

- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 056/U/2001 tentang Pedoman Pembiayaan Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah. Jakarta: CV Tamita Utama.
- Khozin. *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Indonesia*. Malang: UMM Press, 2006.
- Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*. Bandung: Alumni, 1983.
- Kuntoro, Sodiq Aziz. *Materi Perkuliahan Manajemen Berbasis Pesantren, Madrasah, dan Sekolah*. Program Pascasarjana Prodi Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.
- L. Saaty, Thomas. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, PT Pustaka Binaman Pressindo, 1993.
- Madrasah Education Development Project (MEDP), Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI, 2010.
- Madrasah Education Development Project (MEDP), Penjaminan dan Pengendalian Mutu Pendidikan Madrasah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI, 2010.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ke-3, Yogyakarta; BPFE, 1996.
- Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Masyhud, Sulthon et all. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Moedjiarto. *Manajemen Keuangan di Bidang Pendidikan*. Surabaya: Unesa University Press, 2003.
- Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Bandung; Mandar Maju, cet. Ke-8, 1999.
- Moharman, Susan Albers. *School-Based Manajemen: Organizing for High Performance*. San Fransisco: Jossey Bass, 1994.
- Muchtar, Maksum, *Transformasi Pendidikan Islam*, dalam *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Marzuki Wahid Dkk (ed.), (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.
- Muhadjir, Noeng, *Pendidikan Islami untuk Masa Depan Kemanusiaan*, dalam *Lektur Seri IV*, Cirebon; IAIN SGD, 1996.

- Muhadjir, Noeng, *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan SDM*, Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin, 1992.
- Muktianto, Ali. *Komponen Sumber daya Manusia dan Sistem Kelembagaan*. Bandung: Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, E, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*. Cet. 3. Bandung: Rosdakarya, 2003.
- , *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag RI, 2003.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung; PT Remaja Rosda Karya, 2004.
- , *Implementasi Kurikulum 2004 (Panduan Pembelajaran KBK)*. Bandung: PT. RosdaKarya, 2004.
- , *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munawir. *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty, 2000.
- Nata, Abudin. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Grafindo, 2001.
- NCREL, "Decentralization: Why, How, and Toward What Ends?" NCREL's Policy Briefs, report 1, 1993 dalam Nuril Huda "Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.
- Nimran, Umar. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media, 1997.
- Notoatmojo, Sukarjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003.
- , *Menuju Ketrampilan 2020*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permen No. 23 Tahun 2006 tentang Standart Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Cet. 1; Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007.
- Rivai, Veitzal. & Murni, Sylviana. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat* dalam Penyelenggaraan Pendidikan, Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Sa'ud, Syaefudin. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sahertian, Piet A. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1985.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. Jogjakarta: IRCoSoD, 2010.
- Hadi, Samsul. dkk. *Manajemen Madrasah*. Jakarta:Depag RI, 2001.
- Sawir, A. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama: 2001.
- Schermerhon, John.Jr, *Manajemen For Productivity Fourth Edition, New York, John Willey & Son Inc*, 1993.
- Sergiovanni, T.J.1997. *The Principalsip. A Revlective Practice Perspective*. Boston ; Allyn and Bacon, Inc.
- Simanjuntak, Payaman J. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fak Ekonomi Universitas Indonesia, 2001.
- Sofyan. *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan*, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada: 1999.

- Subrolo, B. *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Liberty, 1985.
- Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung; Falah Production, 2004.
- Sukardi, Dewa Ketut. *Proses Bimbingan Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta, 1995.
- Sukirman, Hartati. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY-Press.
- Sumiharjo, Tumar. *Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Fokusmedia, 2008.
- Suparman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Suparmoko. *Pengantar Ekonomi Makro*. Jogjakarta: UGM, 1996.
- Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press, 1999.
- Suryadi, Ace. *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan: Isu, Teori, dan Aplikasi*. Jakarta: Bali Pustaka, 2002.
- Syam, Nur, *Pengembangan Komunitas Pesantren*, dalam, *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat Paradigma Aksi Metodologi*, Moh. Ali Aziz, Dkk (et.), (Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005).
- Terry, George, R. *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1972.
- Thoha, Miftah. *"Desentralisasi Pendidikan"*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional; Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999.
- Tim Dosen. *Manajemen Pendidikan*. Bandung, Alfabeta, 2009.
- Tim Penulis. *Buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan IAIN Sunan Ampel*. Surabaya: IAIN Press, 2012.
- Tunggal, AW. *Dasar-Dasar Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Pertama, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1995.
- Tyler, *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago Press, 1986.

- Undang Undang No. 25 tahun 1997. Ketenagakerjaan. Bab I pasal 1
- Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
Jakarta: CV Tamita Utama.
- Undang-Undang No. 2/1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang No.20/2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
Ketentuan Umum Pasal 1 Poin 22.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Vaizey, John, *The Economic of Education*, London: Feber Limited.
- Wena, Made. *Pendidikan Sistem Ganda*, Bandung: Tarsito, 1996.
- Widjanarko, M. dan Sahertian, P.A. *Manajemen Keuangan Sekolah. Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU se- Indonesia di Malang*. 1996/1997.
- Wijaya, David. *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah*, Jurnal Pendidikan Penabur, No.13/Tahun ke-8. Desember 2009.
- Wood G. Oliver Jr. *Analysis of Financial Statements*, (Terjemahan) Suad Husnan. Jogyakarta: Penerbit Liberty, 1994.
- Yuli, Sri Budi Cantika. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Malang: UMM Press, 2005.
- Yusuf, Choirul Fuad dkk. *Inovasi pendidikan Agama dan Keagamaan*. Jakarta: Depag RI, 2006.
- Zuhairini. *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia, Proyek Pembinaan Prasarana dan Sarana Perguruan Tinggi Agama Islam/ IAIN*, 1986.
- <http://edukasi.kompasiana.com>
- <http://zulharman79.wordpress.com/2007/08/04/evaluasi-kurikulum-pengertian-kepentingan-dan-masalah-yang-dihadapi/diakses-pada-tanggal-10-April-2012>.

CURRICULUM VITAE TIM PENULIS



Lilik Nofijantie, lahir di Surabaya 5 Nopember 1968. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1981 di Surabaya, SMP lulus tahun 1984 di Surabaya, dan SMA di Surabaya lulus tahun 1987, kemudian melanjutkan pendidikan S-1 pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya lulus tahun 1992. Pada tahun 1995 penulis diangkat menjadi dosen pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Di sela kesibukannya menjadi dosen penulis melanjutkan S-2 di Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya lulus pada tahun 2003. Selain mengajar penulis juga aktif menulis berbagai karya ilmiah. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan S-3 di Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Prodi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan (PEP). Buku yang sudah diterbitkan antara lain: *Evaluasi Pembelajaran*, *Authentic Assessment* dan *Evaluasi Program Pembelajaran*.



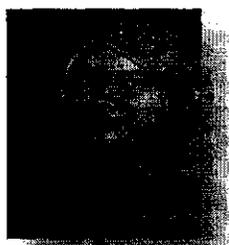
Syamsul Ma'arif, lahir di Nganjuk, 7 April 1964, adalah dosen tetap di Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Menyelesaikan program Sarjana (S1) tahun 1990 di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung. Program Pascasarjana (S2) lulus tahun 2003, sedangkan program Doktor (S3) tahun 2012 di perguruan tinggi yang sama.

Selama ini ia aktif dalam berbagai program pendampingan dan pengembangan madrasah di Indonesia. Karya ilmiah yang telah dihasilkan diantaranya: *Manajememen Pendidikan Islam*, *Implementasi TQM dalam Kelembagaan Islam*, *Peran Perguruan Tinggi dalam Pengembangan SDM*, *Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi*, *Mekanisme Pengambilan Keputusan (Studi Multi Kasus di PP Darul Ulum dan PP Sidogiri)*



M. Nuril Huda, M.Pd., lahir di Bojonegoro, 27 Juni 1980, saat ini sebagai dosen Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Jenjang pendidikan SD sampai dengan SMA ditempuh di Bojonegoro, melanjutkan pendidikan strata satu di Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Program Magister S2 ditempuh di

Universitas Negeri Surabaya (Unesa) program studi Manajemen Pendidikan. Sejak di bangku kuliah ia sudah aktif dalam bidang pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Saat ini aktif dalam program pemberdayaan sekolah dan madrasah, sebagai trainer dan konsultan pendidikan. Pengalaman sebagai trainer diantaranya: Trainer Manajemen Berbasis Madrasah bersama LAPIS-Ausaid, Tariner *Madrasah Based Performance Management (MPBM)* dalam program *Madrasah Education Development Program*, fasilitator Pendampingan Kompetensi Pengawas PAI pada Sekolah/Madrasah bersama Kementerian Agama RI. Karya ilmiah yang telah dipublikasikan antara lain: Sistem Informasi Manajemen Sekolah/Madrasah, Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Strategi Pengembangan SDM IAIN Sunan Ampel; *Feasibility Study*, Fiqih Berbasis Lingkungan, dan Pendidikan Karakter Islami.



Lilik Huriyah, M.Pd.I lahir di Nganjuk pada tanggal 10 Februari 1980. Ibu dua anak ini menempuh pendidikannya dari TK, MI (1992),MTs (1995) dan Madrasah Aliyah Negeri (1998) di kota Nganjuk. Perburuan ilmunya diteruskan ke jenjang S-1 di IAIN Sunan Ampel Surabaya. Tak puas dengan ilmu yang didapatkan di jenjang S-1, istri Ilung S. Enha ini melanjutkan studinya di perguruan tinggi dekat kota

kelahirannya, yakni Program Pascasarjana Unipdu Jombang. Tekad kuatnya terhadap dunia pendidikan didukung penuh oleh keluarganya, sehingga tak

sulit baginya untuk melanjutkan pengembaraan ilmunya di program Doktor Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, dan kini tengah menyelesaikan disertasinya.

Dosen Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya yang juga sebagai Direktur *Language Development Center* (LDC) STAIM Kertosono Nganjuk ini telah mempublikasikan beberapa karya ilmiahnya antara lain Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi Islam, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Konflik di Sekolah serta Pembelajaran Tematik tingkat Madrasah Ibtidaiyah. Sosok yang juga sebagai Direktur ASSIST (*Association of Islamic Study Analysts*) ini juga telah melakukan berbagai penelitian antara lain Konversi IAIN menjadi UIN (Studi Kasus di UIN Maliki Malang), Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Darul Muta'allimin Sugihwaras Patianrowo Nganjuk, Model Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (*Research and Development* Evaluasi Kinerja SDM Dosen dan Pegawai di IAIN Sunan Ampel Surabaya).