

---

## **Tantangan Pengelolaan Pendidikan Madrasah dalam Konteks Kekinian: Studi Pada Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo**

**Herson Anwar\*<sup>1</sup>, Buhari Luneto<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo  
e-mail: [herson.anwar@iaingorontalo.ac.id](mailto:herson.anwar@iaingorontalo.ac.id), [buhariluneto@iaingorontalo.ac.id](mailto:buhariluneto@iaingorontalo.ac.id)

### *Abstrak*

Pembinaan madrasah pada jenjang pendidikan menengah yaitu Madrasah Aliyah sangat membutuhkan adanya sistem pengelolaan komprehensif, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pemantauan serta evaluasi hingga mencapai suatu sistem pembinaan madrasah yang benar-benar sesuai dengan ketentuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan pengelolaan pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan multidisipliner (pendekatan normatif teologis, manajerial dan pendekatan sosiologis). Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menggunakan analisis data kualitatif meliputi tiga tahap: (1) pra lapangan, (2) pekerjaan lapangan, (3) analisis. Hasil temuan menunjukkan bahwa secara realistis tidak bisa dipungkiri bahwa kondisi Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo sangat beragam tantangan yang dihadapinya, baik dalam hal mutu maupun berbagai komponen pendukungnya. Untuk itu diperlukan adanya kerjasama yang baik dengan semua pihak dalam upaya memperoleh kesamaan pandangan dan tanggungjawab terhadap pembinaan madrasah tersebut. Keberlangsungan pengelolaan madrasah akan efektif bilamana dapat memberdayakan seluruh komponen-komponen sumber daya yang dimiliki dalam pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan peserta didik, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan pembiayaan, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat.

**Kata kunci:** tantangan, pengelolaan pendidikan, Madrasah Aliyah Swasta

### **Pendahuluan**

Berbicara pengelolaan pendidikan madrasah berarti kita akan membicarakan pengelolaan pendidikan yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan. Dalam pasal 51 UU nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis madrasah.<sup>1</sup> Kaitannya dengan ini, pemerintah telah mengatur beberapa standar pengelolaan secara umum tentang pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan khususnya madrasah dengan mengacu pada PP No. 13 Tahun 2015 sebagai perubahan kedua atas PP nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, kemudian telah dijabarkan secara rinci dan teknis melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan. Dalam permendiknas ini secara teknis mengatur hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan program, pelaksanaan program, evaluasi dan pengawasan, kepemimpinan sekolah/madrasah, sistem informasi manajemen dan

---

<sup>1</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51*, (Jakarta: Permata Press, 2014), 28.

---

penilaian khusus. Menurut Permendiknas nomor 19 tahun 2007, khususnya perencanaan program madrasah harus memuat 1) visi madrasah, 2) misi madrasah, 3) tujuan madrasah, dan 4) rencana kerja madrasah, rencana kerja ini meliputi rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: (a) Kesiswaan; (b) kurikulum dan kegiatan pembelajaran; (c) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya; (d) Sarana dan prasarana; (e) Keuangan dan pembiayaan; (f) Budaya dan lingkungan sekolah; (g) Peran serta masyarakat dan kemitraan; (h) Rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.<sup>2</sup>

Kaitannya dengan pelaksanaan program madrasah, hal yang diatur dalam permendiknas ini meliputi pedoman madrasah, struktur organisasi madrasah, pelaksanaan kegiatan madrasah, bidang peserta didik, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan madrasah, dan peran serta masyarakat dan kemitraan madrasah. Adapun yang berkaitan dengan kepemimpinan madrasah lebih ditekankan pada tugas kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan pendidikan.<sup>3</sup> Madrasah yang telah melakukan pengelolaan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan ini khususnya PP Nomor 13 tahun 2015 dan Permendiknas nomor 19 tahun 2007 ini berarti telah melaksanakan pengelolaan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Namun realita yang ada saat ini dalam mengelola madrasah, apalagi swasta tidak mudah terdapat berbagai tantangan di dalamnya. Kemampuan pengelola sangat menentukan dalam hal ini. Demikian pula keberadaan dan partisipasi masyarakat sekitarnya turut andil dalam kemajuan madrasah tersebut. Standar pengelolaan madrasah menjadi sangat penting untuk dipahami dan diimplementasikan oleh para pengelola madrasah, karena dengan pengelolaan yang baik madrasah akan tetap diminati masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang selalu berkembang dan tidak ketinggalan zaman. Dalam menjalankan fungsi-fungsi pengelolaan, madrasah tidak boleh di bawah ataupun kurang dari standar yang telah ditetapkan baik pada pengelolaan pendidikan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang peserta didik, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, bidang budaya dan lingkungan madrasah, bidang humas dan kemitraan dari madrasah itu sendiri.

Merujuk pada karakteristik dan ciri keunggulan madrasah, maka keberlangsungan pengelolaan madrasah akan efektif bilamana dapat memberdayakan seluruh komponen sumber daya yang dimiliki dalam pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan peserta didik, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan pembiayaan, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat. Pengembangan pengelolaan madrasah harus memberikan pelayanan dan kemudahan bagi para pelaku yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan, khususnya pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Pengembangan pendidikan madrasah harus memberikan perhatian yang adil terhadap semua satuan pendidikan baik negeri maupun

---

<sup>2</sup>Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Jakarta: Sinar Grafika, 2014), 190.

<sup>3</sup>Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, 204.

---

swasta. Oleh karena itu penting untuk mengkaji tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo untuk memaksimalkan pengelolaannya sesuai dengan standar pengelolaan pendidikan.

### Konsep Pengelolaan Pendidikan Madrasah

Pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa pengelolaan tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.<sup>4</sup> Begitu pentingnya pengelolaan sehingga kita dapat melihat bahwa pengelolaan dikenal sudah cukup lama bahkan telah diterapkan pada zaman kenabian terdahulu. Contohnya pengelolaan pada zaman Nabi Yusuf. Beliau merupakan seorang manajer yang sangat handal, selain sebagai seorang Nabi beliau memiliki dua sifat yang patut dicontohi oleh seorang manajer, hal ini dijelaskan dalam firman Allah swt. Q.S. Yusuf/12: 55

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم

Terjemahnya:

“Berkata Yusuf: “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan”.<sup>5</sup>

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manejer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses pengelolaan pendidikan yaitu dalam al-Qur’an Q.S. al-Nahl/16 : 90

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Terjemahnya :

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.<sup>6</sup>

Ayat-ayat lain yang berkaitan dengan pengelolaan dalam Q.S. al-Qiyamah/75:36 bahwa “apakah manusia mengira ia dibiarkan saja tanpa pertanggung jawaban?, dan selanjutnya Firman Allah dalam Q.S. al-sra/17: 36 sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

<sup>4</sup>Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasinya*. (Bandung: Rosda Karya, 2008), 20

<sup>5</sup>Departemen Agama RI. *al-Quran dan Terjemahnya*. (Semarang: CV Asy-Syifa, 1996), h.242

<sup>6</sup>Departemen Agama RI. *al-Quran dan Terjemahnya*., 277

Terjemahnya:

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.<sup>7</sup>

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam pengelolaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara pengelolaan secara umum dengan pengelolaan dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Pengelolaan pendidikan di madrasah tidak jauh berbeda dengan sekolah. Madrasah secara harfiah berarti atau setara maknanya dengan kata sekolah. Kata “madrasah” dalam bahasa Arab adalah bentuk kata “keterangan tempat” (*zharaf makan*) dan akar kata “*darasa*”. Secara harfiah atau pengertian menurut etimologi “madrasah” diartikan sebagai “tempat belajar para pelajar”, atau “tempat untuk memberikan pelajaran”, dan akar kata “*darasa*” juga bisa diturunkan kata “*midras*” yang mempunyai arti “buku yang dipelajari” atau “tempat belajar”; kata “*al-midras*” juga diartikan sebagai “rumah untuk mempelajari kitab”<sup>8</sup>. Padanan kata madrasah dalam bahasa Indonesia adalah madrasah, yang merupakan terjemahan dan kata *school*.<sup>8</sup>

Kata “madrasah” juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu “*darasa*”, yang berarti “membaca dan belajar” atau “tempat duduk untuk belajar”. Dan kedua bahasa tersebut, kata “madrasah” mempunyai arti yang sama: “tempat belajar”. Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata “madrasah” memiliki arti “madrasah”. Madrasah, dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dan kata *school*. Kata madrasah adalah termasuk kata serapan dan bahasa asing. Kata itu berasal dan kata *schole* (Yunani) *schole* (Latin), *school* (Inggris), *school* (Belanda), dan *schule* (Jerman). *Schole* (Yunani) berarti bebas dari pekerjaan dalam masyarakat yang masih mengenal perbudakan, golongan merdeka yang bebas dan perkerjaan ini mengisi waktunya dengan berdiskusi, mendengarkan ceramah dan membaca karya-karya ilmiah atau filsafat.<sup>9</sup> Di Indonesia, madrasah digunakan untuk suatu lembaga pendidikan pada tingkat dasar dan menengah. Madrasah (baca madrasah) sebagai suatu sistem memiliki banyak karakteristik umum sebagaimana organisasi lainnya yang berskala luas, dua diantara karakteristik itu ialah pertama; sistem permadrasahan mempunyai tujuan. Kedua; tugas sistem permadrasahan ialah memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta didik, dan karena itulah para guru atau pendidik dipekerjakan.<sup>10</sup> Kendati pada mulanya kata “madrasah” itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dan bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.<sup>11</sup>

Madrasah dalam praktiknya memang ada madrasah yang disamping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di madrasah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri

---

<sup>7</sup>Departemen Agama RI. *al-Quran dan Terjemahnya*., 285

<sup>8</sup>Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dubia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia, (Surabaya: Risalah Gusti, 1996), 66.

<sup>9</sup>H.M. Said., *Ilmu Pendidikan*, (Bandung: Alumni, 1995), 154.

<sup>10</sup>Sanapiah Faisal, *Sosiologi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2005), 66-67.

<sup>11</sup>Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: LP3NI, 1996), 111.

---

pada pelajaran ilmu agama, yang biasa disebut madrasah diniyyah.<sup>12</sup> Kenyataan bahwa kata “madrasah berasal dan bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami “madrasah” sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni “tempat untuk belajar agama” atau “tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan”. Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah madrasah, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain, daripada membicarakan madrasah. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah madrasah di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi “ketidakasliah”, dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia. Berkembangnya madrasah di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dan upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para Cendekiawan Muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam “asli” (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Di samping itu, kedekatan sistem belajar-mengajar madrasah dengan sistem belajar-mengajar ala madrasah yang ketika madrasah mulai bermunculan, memang sudah banyak dikembangkan oleh pemerintah Hindia Belanda, membuat banyak orang berpandangan bahwa madrasah sebenarnya merupakan bentuk lain dari sekolah, hanya saja diberi muatan dan corak ke-Islaman.<sup>13</sup> Dalam perkembangannya, madrasah telah diakui oleh pemerintah sebagai lembaga pendidikan formal yang kedudukannya setara dengan sekolah. Madrasah dalam lingkup kultural memiliki konotasi spesifik yaitu adanya proses pembelajaran tentang seluk beluk agama, sehingga dalam pemakaiannya kata madrasah lebih dikenal dengan “sekolah yang bercirikan Islam”.<sup>14</sup>

Madrasah dibentuk dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 1964, materi yang diajarkan seluruhnya ilmu agama. Madrasah merupakan sekolah tambahan bagi siswa yang bersekolah di sekolah umum. Para orang tua memasukkan anaknya ke madrasah ini agar anaknya mendapat tambahan pendidikan agama karena di sekolah umum dirasakan masih sangat kurang.<sup>15</sup> Madrasah diposisikan sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata cara yang sama dan diperlakukan secara sama dengan sekolah berdasarkan Undang-Undang. Tetapi disisi lain, mata pelajaran agama Islam tetap dijadikan mata pelajaran pokok, di samping mata pelajaran umum. Kultur madrasah merupakan jiwa madrasah yang memberikan makna bagi setiap kegiatan kependidikan madrasah dan menjadi jembatan antara aktivitas dan hasil yang dicapai. Kultur adalah sebuah keadaan yang mengantarkan peserta didik memiliki kreativitas, seni dan intelektual yang tinggi. Kultur juga merupakan kenderaan untuk menstransmisikan nilai-nilai pendidikan. Karena kultur madrasah adalah kultur belajar, harus dibangun sejak awal agar semua elemen madrasah memiliki komitmen untuk kemajuan madrasah.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup>Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, 112.

<sup>13</sup>Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1993), 29.

<sup>14</sup>Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam.*, 111.

<sup>15</sup>Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 62.

<sup>16</sup>Qodry Azizy. *Pendidikan Agama untuk Membangun Etika Sosial*. (Semarang: Aneka Ilmu, 2002), 60

---

Madrasah sebagai bagian dari pendidikan nasional, penyelenggaraan pengelolaan madrasah juga harus mengacu kepada ketentuan pendidikan nasional.<sup>17</sup> Kaitannya pengelolaan dengan madrasah mengandung makna bahwa pengelolaan madrasah adalah tinjauan madrasah efektif dari sudut penataan yang dilakukan kepala madrasah terhadap bidang-bidang garapan madrasah, yaitu kepesertadidikan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, dan kemitraan madrasah dengan masyarakat.<sup>18</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengelolaan madrasah adalah upaya agar semua kegiatan madrasah dapat berjalan dengan baik, dibuat secara bersama, sesuai dengan rencana dan biaya yang ada. Jadi pada dasarnya pengelolaan madrasah adalah semua tindakan dalam mengelola madrasah selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan kelembagaan, laporan kegiatan atau keuangan madrasah secara efektif dan efisien. Selain mengacu pada kepada ciri pengembangan pendidikan nasional di atas, pengelolaan madrasah dikembangkan untuk menjaga karakteristik dan ciri keunggulan yang kompetitif antara lain: 1) pendidikan madrasah menempatkan nilai agama dan budaya luhur bangsa sebagai spirit dalam proses pengelolaan pembelajaran; 2) pendidikan madrasah mengembangkan 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; (d) berkelanjutan dalam konteks hubungan antara tradisi dengan modernitas, dan (e) akomodatif antara kearifan lokal dan perkembangan global; 3) pendidikan madrasah 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.<sup>19</sup>

Uraian di atas, menunjukkan pengelolaan pendidikan di madrasah diartikan sebagai proses pendayagunaan sumber daya madrasah melalui kegiatan fungsi perancangan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) secara efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas madrasah yang bermutu. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut ditempuh melalui pendekatan "sistem" yang terdiri dari: konteks, input, proses, *output*, dan *outcome* yang menjadi kewenangan dan tanggungjawab dalam pengelolaannya.

*Schreeren* dan *Bosker* yang dikutip oleh Armai Arief, menjelaskan bahwa, dari sisi organisasi, madrasah dikatakan efektif jika dikelola menurut struktur organisasi

---

<sup>17</sup>Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab III tentang prinsip penyelenggaraan pendidikan antara lain: (a) pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa; (b) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multi makna; (c) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat; (d) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran; (e) pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung dan berhitung bagi segenap warga masyarakat; (f) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

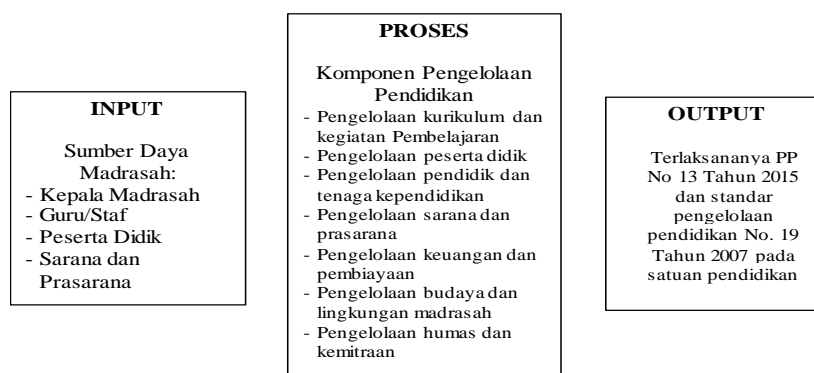
<sup>18</sup>Jamal Ma'Mur Asmani. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. (Jogyakarta: Diva Press, 2012), 12.

<sup>19</sup>Abdul Rahmat. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2013), 91

yang baik, sehingga dapat meningkatkan penampilannya. Demikian juga, madrasah dikatakan efektif jika dapat melakukan penyesuaian diri dengan lingkungannya secara fleksibel sehingga dapat terus *survive* (bertahan hidup). Dari aspek ekonomi madrasah dikatakan efektif jika mampu menghasilkan lulusan (*output*) sesuai dengan keinginan dan biaya pendidikan yang cenderung murah.<sup>20</sup>

Adapun bidang garapan pengelolaan madrasah adalah pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan peserta didik, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan/pembiayaan, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pendidikan di madrasah, yaitu madrasah sebagai organisasi kerja yang terdiri dari atas sejumlah unit kerja seperti kelas (guru kelas), tata usaha (TU) madrasah dan sebagainya. Setiap unit tersebut merupakan bagian kerja yang berdiri sendiri dan berkedudukan sebagai subsistem yang menjadi bagian dari madrasah sebagai total sistem. Pengembangan madrasah sebagai subsistem, pengelolaannya sangat tergantung pada pengelolaan seluruh subsistem madrasah, baik secara sendiri maupun secara keseluruhan sistem. Untuk menjadikan madrasah efektif dan bermutu, maka diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang kuat dan performen guru sebagai tuntutan profesionalnya.<sup>21</sup>

Fokus ruang lingkup standar pengelolaan pendidikan yang dimaksud disini adalah pada Madrasah Aliyah Swasta. Penting kiranya Madrasah Aliyah selalu berupaya meningkatkan standar pengelolaan pendidikan lembaga pendidikannya sehingga dapat melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat maupun peserta didik itu sendiri seperti pada gambar berikut.



Gambar 1. Komponen Standar Pengelolaan Pendidikan

Gambar di atas, menjelaskan bahwa idealnya input dari pengelolaan madrasah adalah tersedianya sumber daya madrasah seperti kepala madrasah, guru dan staf yang profesional dalam melaksanakan tugasnya, banyaknya peserta didik, kurikulum, dan sarana prasarana yang menunjang proses pembelajaran peserta didik. Sementara proses yang dilakukan dalam pengelolaan pendidikan madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah antara lain melalui: pengelolaan pendidikan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang peserta didik, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan madrasah, bidang humas dan kemitraan dari madrasah itu sendiri.

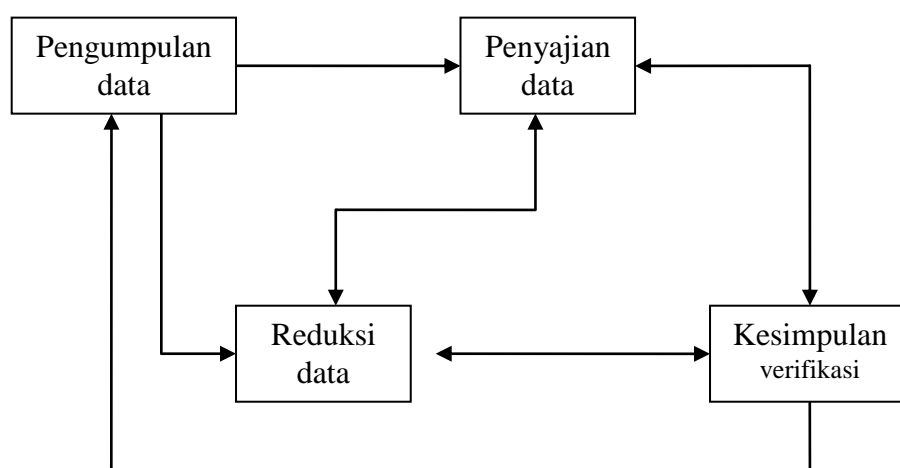
<sup>20</sup>Lihat, Armai Arief, *Reformulasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: CRSD Press, 2005), 68.

<sup>21</sup>Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 148-156.

## Metode

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi dan pendekatan metodologis. Pendekatan studi terdiri dari: pendekatan teologis-normatif, paedagogis, manajerial, dan pendekatan sosiologis. Pendekatan metodologis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis yang berupaya memahami persepsi informan tentang tantangan yang dihadapi oleh Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo dalam pengelolaan pendidikan. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara sebagai alat pengumpul data utama, dan teknik dokumentasi sebagai data pendukung.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah analisis Miles dan Huberman yang memiliki 3 (tiga) komponen utama yang harus dipahami yaitu reduksi data yaitu dilakukan dengan membuat singkatan, *coding*, memusatkan tema, menulis memo dan menentukan batas-batas permasalahan. Selanjutnya sajian data dan penarikan kesimpulan maupun verifikasi. Untuk menggambarkan analisis di atas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2 : *Proses Analisis Data/Interactive Model of Analisis*<sup>22</sup>

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Tantangan Pengelolaan Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran

Kurikulum merupakan salah satu komponen pendidikan yang memegang peranan penting dalam menentukan ke arah mana sasaran dan tujuan peserta didik akan dibawa serta kemampuan minimal dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh peserta didik setelah selesai mengikuti program pendidikan. Atas dasar itu, maka pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran tidak lepas dari berbagai tantangan yang menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu dalam bidang pendidikan merupakan suatu hal yang harus dilakukan.

Seperti halnya tantangan dalam pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran di Madrasah Aliyah al-Khairaat sebagai madrasah yang berada di bawah

<sup>22</sup>Miles & Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. (Jakarta: UI-Press, 1992), 20.



naungan pesantren, disamping mengikuti kurikulum pemerintah, juga terdapat kurikulum pesantren, sehingga jumlah mata pelajarannya lebih banyak. Hal ini mengakibatkan beratnya beban pelajaran bagi siswa yang tidak memiliki basis pendidikan agama dari pesantren atau Madrasah Tsanawiyah. Beban materi pelajaran yang begitu banyak, sehingga hanya aspek kognitifnya saja yang tercapai, sedangkan aspek dan psikomotoriknya tidak optimal. Sistem kurikulum sendiri menjadi penghambat dalam pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan standar pengelolaan, sehingga menyulitkan pihak pelaksana, terutama tataran guru harus mengubah pola pembelajaran, terutama harus mempersiapkan administrasinya, harus ada RPP dan harus ada silabus. Inilah yang membingungkan pihak pengelola terutama kepada para guru, padahal tuntutan pembelajaran harus tercapainya ranah kognitif, afektif dan psikomotorik. Akibatnya tidak semua tuntutan bisa tercapai.

Sejak madrasah dikembangkan bersamaan dengan gerakan pembaharuan Islam di Indonesia, kurikulum madrasah terus berubah. Awalnya, kurikulum madrasah hanya terdiri atas ilmu-ilmu agama. Perubahan kurikulum madrasah dari sekedar mengajarkan pendidikan agama kemudian beralih pada pengajaran ilmu-ilmu umum. Sebagaimana di Madrasah Aliyah al-Huda yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran adalah kurikulum yang diberlakukan selalu berubah-ubah, bahkan belum jelas hasilnya, sudah berubah lagi. Belum bisa dipahami oleh kebanyakan para guru sudah berubah lagi, belum sepenuhnya dilaksanakan sudah diganti lagi. Inilah yang menjadi permasalahan dalam pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran. Kurikulum yang diberlakukan di Indonesia, sistem aturannya selalu berubah contoh saat ini dalam penilaian menggunakan KTSP dan kurikulum 2013 baik penilaian kognitif, afektif, psikomotorik, penilaian sebagian atau semuanya. Akibatnya membingungkan para guru dalam menerapkannya.

Demikian halnya di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, sekalipun buku pedoman implementasi kurikulum 2013 sudah diserahkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama kepada masing-masing satuan pendidikan madrasah di daerah, tetapi kenyataannya dalam hal ini Madrasah Aliyah al-Huda belum berani mengganti, masih menggunakan KTSP, apalagi mengurangi jumlah mata pelajaran yang sudah tertulis dalam buku pedoman KTSP Madrasah Aliyah yang diedarkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah, karena berkaitan dengan ujian nasional, kalau mau jujur ternyata jumlah mata pelajarannya terlalu banyak, sehingga kurikulum tersebut menimbulkan permasalahan. Permasalahan kurikulum yang ada sekarang ini adalah banyaknya mata pelajaran akibatnya penguasaan peserta didik terhadap seluruh mata pelajaran mengambang, setengah-setengah dan kurang maksimal, ini bisa dilihat struktur kurikulum yang ada jumlah mata pelajarannya terlalu banyak, akibatnya peserta didik tidak diantarkan ke fokus pengembangan potensi, minat dan bakat yang ada, misalnya peserta didik punya potensi untuk bahasa, maka seharusnya langsung ke jurusan bahasa, kemudian tidak mengadopsi ke potensi-potensi lain, yang tidak relevan dengan potensi, minat dan bakatnya. Contoh ada anak yang pintar seni, tetapi begitu pelajarannya banyak, maka potensi anak itu tidak tersalurkan secara maksimal.

Madrasah Aliyah al-Yusra lebih menekankan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang kurikulum pada proses dan hasil pembelajaran. Permasalahan kurikulum adalah ketika dalam implementasinya tidak sesuai dengan rumus yang ditetapkan. Keberhasilan kurikulum adalah tercapainya proses dan hasil pembelajaran. Ukuran keberhasilan kurikulum adalah tercapainya aspek kognitif, afektif, dan

---

psikomotorik. Kurikulum sekarang ini dalam praktek pelaksanaannya yang berjalan adalah hanya pengembangan pada aspek kognitif saja, akibatnya ranah afektif dan psikomotorik kurang mendapat penekanan dan perhatian, padahal sesuai dengan tuntutan kurikulum ranah kognitif, afektif dan psikomotorik harus seimbang, maka yang terjadi di lapangan berarti tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum yang ada. Misalnya pelajaran Fiqih, ukuran siswa pandai itu nilainya 9 atau 10, apakah di rumah shalat atau tidak itu tidak dilihat.

Terkait yang menjadi tantangan dalam pengelolaan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin adalah adanya perubahan kurikulum yang selalu berubah-ubah setiap waktu. Tidak salah, jika ada pendapat mengatakan bahwa Indonesia adalah negara yang paling sering dan senang mengganti dan merubah kurikulum, sehingga tidak salah juga ada orang yang mengatakan setiap ganti menteri, ganti kurikulum. Seringnya pergantian dan perubahan kurikulum yang didasarkan atas kebijakan dan tidak didukung dengan sistem dan studi kelayakan, maka berakibat membingungkan para guru dan menimbulkan permasalahan. Pendidikan saat ini mengalami permasalahan fundamental, yaitu disebabkan karena pergantian pemimpin satu ke pemimpin yang lain selalu berubah, begitu pula tentang kebijakan pendidikan terutama kurikulum yang diberlakukan tidak relevan dengan kebutuhan siswa, jumlah mata pelajaran yang terlalu banyak, bebannya terlalu berat dan orientasinya tidak jelas.

Deskripsi data di atas, terkait dengan tantangan implementasi pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran secara garis besar dapat dikatakan bahwa sistem kurikulum itu sendiri yang menjadi tantangan, sehingga menyulitkan pihak pelaksana, terutama tataran guru ketika harus mengubah pola pembelajaran yang disesuaikan dengan perubahan sistem dan aturan kurikulum yang ada, terutama harus mempersiapkan administrasinya, sekarang ini harus ada RPP, harus ada silabus. Inilah yang membingungkan pihak pengelola terutama kepada para guru. Dari permasalahan tersebut, berakibat membingungkan para guru, karena seringkali berganti kurikulum dan format silabus dan RPP. Format yang satu belum dipahami sepenuhnya, sudah diganti dengan format yang lain. Disamping itu berakibat pada beban peserta didik terlalu berat untuk menguasai seluruh pelajaran, kurang fokus dan penguasaan peserta didik tidak sepenuhnya serta pendalaman ilmu bidang jurusan waktunya terbatas nanti dilaksanakan ketika peserta didik naik di kelas XI.

Guru adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah pendidikan, sehingga peran guru sangat penting sekali. Untuk itu diperlukan guru yang memiliki kompetensi di dalam mengajar. Begitupula didalam memahami dan mengembangkan kurikulum yang digunakan, maka disinilah diperlukan seorang guru yang mampu menyusun dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa, tetapi kenyataannya tidak seluruh guru mampu melakukan hal yang demikian. Ini disebabkan sumber daya manusianya masih rendah dan bahkan ada sebagian guru mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akibatnya adalah metode pengajarannya tidak variatif, monoton, menjenuhkan, kurang menarik perhatian siswa dan tidak maksimal. Implementasi KTSP menuntut adanya guru yang mampu untuk menyusun dan mengembangkan silabus sendiri, namun problemnya adalah masih adanya guru yang belum paham tentang perkembangan kurikulum baru, akibatnya mereka kesulitan menyusun silabus, membuat RPP, metode mengajarnya juga kurang variatif dan masih adanya guru yang mengajar mata pelajaran bukan bidangnya, akibatnya penguasaan materi yang diajarkan kurang maksimal.

---

Permasalahan dalam implementasi kurikulum sangat tergantung dari kemampuan guru dalam mengembangkannya, terutama guru harus mengajar sesuai dengan bidangnya, karena keterbatasan guru, maka ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, yaitu guru bidang studi agama mengajar sejarah, guru bidang studi agama mengajar ekonomi, guru Matematika mengajar Fisika, guru bahasa Indonesia mengajar Biologi. Akibatnya kurang maksimal dalam pembelajaran terutama yang bukan berlatarbelakang pendidikan dan kurang menguasai materi pelajaran secara optimal.

Persoalan dalam proses implementasi kurikulum sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan, sikap dan keterampilan guru yang beragam, termasuk faktor kualifikasi, latar belakang pendidikan, pengalaman pelatihan serta pembinaan yang diterima guru selama ini. Kelemahan lain, terutama bidang pendidikan agama yang terdiri dari aqidah akhlak, al-qur'an hadis, fikih, bahasa arab dan sejarah kebudayaan islam lebih terfokus pada pengayaan pengetahuan dan minim pembentukan sikap serta pembiasaan.

Implementasi kurikulum saat ini, guru lebih didominasi pencapaian kemampuan kognitif. Kurang mengakomodasikan kebutuhan afektif dan psikomotorik. Kendala lain adalah kurangnya keikutsertaan guru mata pelajaran lain dalam memberi motivasi kepada peserta didik untuk mempraktekkan nilai-nilai pendidikan agama Islam dalam kehidupan sehari-hari. Selanjutnya lemahnya sumber daya guru dalam pengembangan pendekatan dan metode yang lebih variatif, minimnya berbagai sarana pelatihan dan pengembangan, serta rendahnya peran serta orang tua peserta didik. Ini semua sangat berpengaruh terhadap proses implementasi sebuah kurikulum.

Penulis berpendapat bahwa permasalahan guru yang menjadi tantangan pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran adalah sumber daya guru yang jumlahnya masih terbatas di setiap madrasah, berakibat masih adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga berakibat guru tidak paham perkembangan kurikulum baru, kesulitan menyusun silabus, membuat RPP, metode mengajarnya kurang variatif, dan guru kurang menguasai materi pelajaran, menjenuhkan, kurang menarik perhatian siswa dan tidak maksimal. Umumnya terdapat ketidaksesuaian kebijakan dengan apa yang ada di atas kertas dengan apa yang ada di lapangan dikarenakan tidak adanya kebijakan pendukung. Misalnya seperti penerapan kebijakan dalam menjalankan standar pengelolaan pendidikan dalam bidang kurikulum dan proses pembelajaran yang mengamankan agar sekolah atau madrasah melaksanakan proses pembelajaran yang terencana dibuktikan dengan adanya para guru yang membuat silabus dan RPP. Kebijakan ini sebenarnya adalah langkah maju yang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya pembelajaran yang efektif. Namun awalnya kebijakan ini juga berjalan tersendak-sendak dikarenakan ketika menerima kebijakan tersebut para pengelola madrasah merasa kelebihan karena kebijakan tersebut tidak diikuti dengan kebijakan pendukung seperti pengadaan pelatihan pembuatan silabus dan RPP yang merata, bantuan dana serta teknologi informasi dan komunikasi yang berkaitan dengan hal tersebut.

Dengan demikian yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran di madrasah diantaranya adalah: (1) sistem dan formatnya selalu berubah akibatnya membingungkan para guru, maka rekonstruksi pembinaan yang perlu dilakukan adalah melakukan solusi yaitu menyesuaikan kurikulum dengan visi misi madrasah dan dengan kondisi yang ada; (2) jumlah mata pelajaran yang terlalu banyak, akibatnya beban siswa terlalu berat untuk menguasai seluruh mata pelajaran,

---

maka solusinya adalah pengurangan dan perampingan materi pelajaran tertentu, atau jamnya bisa dikurangi kemudian ditambahkan pada materi pokok dan yang lebih relevan; (3) materi pelajarannya kurang spesipik, akibatnya kurang fokus dan penguasaan siswa juga tidak sepenuhnya atau kurang maksimal, maka solusinya adalah materi jurusan sekurang-kurangnya 5-7 jam, sedangkan yang lain dikurangi dan ditambahkan ke materi jurusan; (4) penjurusan nanti ketika siswa naik di Kelas XI, akibatnya pendalaman ilmu bidang jurusan waktunya kurang, maka solusinya adalah penjurusan dimulai di Kelas X.

## **2. Tantangan Pengelolaan Peserta Didik di Madrasah**

Tujuan umum pengelolaan peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar dan mengajar di sekolah/madrasah, lebih lanjut proses belajar dan mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan. Namun dalam implementasinya tidak lepas dari berbagai tantangan, termasuk di Madrasah Aliyah di Kota Gorontalo.

Tantangan Madrasah Aliyah al-Huda dalam pengelolaan bidang peserta didik adalah kurangnya pengawasan terhadap bimbingan dan pembinaan disiplin peserta didik, dimana terdapat pengelolaan bimbingan dan pembinaan dalam kegiatan peserta didik baik intra maupun ekstra, antara lain OSIS, pramuka dan beberapa ekstra dalam bidang olah raga. Unit kegiatan ini merupakan wadah bagi peserta didik untuk mengembangkan bakat non akademik; namun realitas yang ada pengawasan terhadap kegiatan peserta didik kurang bisa dilakukan dengan kontinu baik dalam pengontrolan maupun pengarahan. Demikian halnya dalam kegiatan monitoring adalah kegiatan memonitor atau mengawasi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh warga madrasah, sedang evaluasi adalah kegiatan menilai kemajuan dan suatu aktivitas atau kegiatan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan perencanaan sebelumnya. Dalam pelaksanaan pengelolaan bidang peserta didik kurang adanya kesiapan untuk melaksanakan bimbingan dan pembinaan dalam kegiatan peserta didik baik intra maupun ekstra.

Sementara yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang peserta didik di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, adalah minimnya pemahaman masyarakat tentang pendidikan di madrasah ini, merupakan salah satu dari beberapa tantangan yang akan menjadi prioritas yang akan segera disosialisasikan, dari segi layanan bimbingan dan konseling, tidak terdapatnya guru bimbingan dan konseling sehingga layanan tersebut kurang berfungsi. Pelacakan alumni belum dilakukan secara aktif, sehingga belum memiliki organisasi alumnidan kegiatan lainnya juga melibatkan alumni.

Tantangan pengelolaan bidang peserta didik di Madrasah Aliyah al-Yusra, adalah dalam merekrut jumlah pendaftar disebabkan karena dalam penyusunan strategi dan program humas belum melakukan analisis yang serius, sehingga belum diketahui dengan pasti potensi dan peluang madrasah yang dapat dioptimalkan untuk menarik minat, apa yang diharapkan masyarakat dari pendidikan dan bagaimana persepsi masyarakat tentang madrasah ini, sehingga banyak dari masyarakat yang belum mengetahui tentang Madrasah Aliyah al-Yusra. Di samping itu, adanya seleksi masuk bagi calon peserta didik yang berupa tes mengenai keahlian dalam baca tulis al-Qur'an, membuat mereka untuk takut dan minder mendaftar di madrasah.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang peserta didik di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin, adalah rendahnya minat orang tua dan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah, sehingga madrasah belum menjadi pilihan utama bagi sebagian masyarakat, dari segi layanan bimbingan dan konseling, tidak terdapat guru BK, sehingga peran layanan BK kurang berfungsi dalam pembinaan disiplin peserta didik, pelacakan alumni sepertinya belum ada program secara lebih spesifik. Kualitas lulusan yang menjadi tantangan disini adalah lulusan yang melanjutkan studi hingga perguruan tinggi tidaklah 100%. Perekonomian orangtua yang masih menengah ke bawah, memicu lulusan berpikiran untuk segera bekerja sehingga dapat membantu perekonomian orang tuanya.

Pada pelaksanaan pelayanan ketatausahaan peserta didik di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo tidak menutup kemungkinan terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan layanan ketatausahaan kepada peserta didik. Tantangan yang dihadapi pada pemberian layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah al-Khairaat adalah ruangan yang dimiliki madrasah ini belum representatif, ruangan masih sederhana. Di samping itu, pegawai TU di madrasah ini belum memadai, kalau sekolah lain ada yang sampai sepuluh, kalau disini hanya ada 2 orang yang PNS jadi lebih banyak memberdayakan pegawai tidak tetap sama guru.

Tantangan layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah al-Huda dipengaruhi mobilitasi kerja kepala madrasah yang tinggi dan sering keluar mengikuti kegiatan atau menghadiri undangan menjadi hambatan ketika TU akan memberikan layanan persuratan untuk pengesahan karena tidak dapat langsung mendapat tanda tangan kepala madrasah. Selain itu juga mengenai ruangan ini juga masih terbatas. Kemudian jumlah tenaga juga masih terbatas jadi kalau ada peserta didik yang membutuhkan layanan tidak ditugaskan kepada satu orang saja melainkan kepada siapa saja yang memang memiliki waktu luang untuk membantu melayani.

Tantangan layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah Muhammadiyah adalah mengenai ruangan yang belum representatif, ukuran ruangan yang terbatas, maka tidak dapat didesain dengan sedemikian rupa yang nyaman untuk bekerja maupun bertatap muka memberikan pelayanan kepada peserta didik. Hal itu membuat peserta didik belum dapat dilayani secara prima. Mengenai banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan oleh TU sementara jumlah pegawai yang terbatas, jadi kalau ada peserta didik yang menghendaki layanan misalnya untuk dibuatkan surat keterangan menjadi tidak dapat terlayani dengan maksimal karena terdapat pekerjaan lain yang harus segera diselesaikan sementara jumlah pegawai terbatas.

Tantangan layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah al-Yusra adanya ruangan yang terbatas membuat layanan yang diberikan tidak dapat maksimal. Sementara itu untuk pegawai yang terbatas menuntut semua pegawai berperan mengelola atau bertugas memberikan layanan kepada peserta didik. Layanan kepada peserta didik dapat tertunda manakala para pegawai sedang memiliki tugas yang lebih insidental. Demikian halnya di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin mengenai ruang tata di madrasah ini masih belum ideal untuk sebuah ruang pelayanan karena ukuran ruang yang terasa sempit serta tidak terdapat tempat tunggu maupun tempat duduk siapa saja yang memerlukan pelayanan. Demikian halnya dengan terbatasnya jumlah pegawai yang ada sementara peserta didik yang dilayani jumlahnya banyak sehingga tidak efektif dalam memberikan pelayanan kepada setiap peserta didik yang membutuhkan pelayanan.

---

Berdasarkan tantangan layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo, maka dapat diidentifikasi 3 (tiga) permasalahan yang menghambat layanan ketatausahaan kepada peserta didik, meliputi ruang tata usaha yang belum representatif, jumlah pegawai tata usaha belum memadai, dan mobilitas kerja kepala madrasah yang tinggi. Lebih lanjut mengenai bagaimana ketiga hal tersebut dapat menjadi jelas, selain melakukan tanya jawab secara langsung dengan pelaksana pelayanan ketatausahaan kepada peserta didik, penulis juga melakukan pengamatan di lapangan mengenai penghambat layanan ketatausahaan kepada peserta didik di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo. Adapun mengenai ruang tata usaha pada kelima Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo masih belum ideal untuk sebuah ruang pelayanan karena ukuran ruang yang terasa sempit serta tidak terdapat tempat tunggu maupun tempat duduk bagi siapa saja yang memerlukan pelayanan. Selain itu, ditemukan suatu situasi dimana di salah satu madrasah antar pegawai tata usaha saling melempar tugas. Pegawai cenderung pasif terhadap tugas yang bukan menjadi bagian tugasnya. Sementara dalam pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo antara lain program yang kurang terencana dengan baik, guru yang memberikan bimbingan dan konseling yang ditunjuk madrasah tidak berlatar belakang pendidikan konseling. Belum ada evaluasi yang menyeluruh terhadap seluruh pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling. Terbatasnya sarana dan prasarana, serta belum ada kerjasama yang baik dengan orangtua peserta didik.

Berdasarkan hasil temuan di atas, menunjukkan bahwa yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang peserta didik dipengaruhi oleh faktor adanya seleksi masuk bagi calon peserta didik yang berupa tes mengenai kemampuan dalam baca tulis al-Qur'an, membuat mereka untuk takut dan minder mendaftar di madrasah, administrasi kesiswaan yang belum teratur, rendahnya minat orang tua dan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah, sarana dan prasarana yang belum memadai, minimnya pemahaman masyarakat tentang pendidikan di madrasah, dari segi layanan bimbingan dan konseling, tidak terdapatnya guru bimbingan dan konseling sehingga layanan tersebut kurang berfungsi, belum ada program secara lebih spesifik terhadap pelacakan alumni, ruang tata usaha madrasah sebagai tempat pelaksanaan layanan ketatausahaan yang belum representatif, jumlah pegawai tata usaha madrasah sebagai pihak yang bertugas memberikan pelayanan belum memadai.

### **3. Tantangan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Implementasi pengelolaan bidang tenaga pendidik dan kependidikan, juga ditemukan berbagai tantangan yang menghambat termasuk di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo. Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah al-Khairaat, hampir semua guru berstatus sebagai guru tidak tetap atau berstatus guru honorer, terdapat beberapa guru memiliki jadwal mengajardi madrasah lain, masih sedikit guru yang memiliki karya pengembangan profesi, masih sedikit guru yang berprestasi dibidang akademik maupun non akademik, ada indikasi bahwa belum semua tenaga pendidik melakukan identifikasi potensi peserta didik terkait dengan kemampuan dan kesulitan dalam mata pelajaran yang diajarkan.

Lain halnya tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah al-Huda, yaitu adanya guru dengan kualifikasi nonpendidikan sehingga tidak semua guru memahami teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang terkait dengan mata pelajaran yang diajar, belum semua guru menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang

mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diajar, belum semua guru mampu memilih materi pembelajaran sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik, belum semua guru mampu menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di kelas, di laboratorium, maupun di luar kelas, belum semua guru mampu mengembangkan instrumen penilaian, evaluasi proses dan hasil belajar, belum semua guru mampu melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan, belum semua tenaga pendidik dapat melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diajar, rekrutmen guru dan pegawai tergantung dari kebijakan dan regulasi pemerintah, penyusunan dan supervisi program madrasah belum optimal.

Selanjutnya tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, yaitu rekrutmen guru dan staf. Jumlah guru yang terdapat di tiap bidang studi tidak menyebar/tidak memenuhi jumlah kebutuhan tiap mata pelajaran. Salah satu contoh, ada guru yang memiliki tanggung jawab mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Ada juga guru dengan jumlah jam mengajar yang sangat sedikit dikarenakan kelebihan guru pada satu mata pelajaran. Hal ini dikarenakan, tidak ada kesesuaian kebutuhan guru dengan jumlah guru yang ada.

Sementara tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah al-Yusra, yaitu etos kerja. Etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan masih rendah. Hal ini terlihat masih seringnya tenaga pendidik dan kependidikan yang datang terlambat. Selain itu, inovasi dan kreativitas juga masih rendah. Masih terdapat guru-guru yang mengajar di madrasah ini belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta masih rendahnya kesejahteraan untuk guru dan tenaga kependidikan. Ruang kelas tidak dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK. Hal ini menyebabkan tidak semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK padahal tuntutan zaman yang kini telah menggunakan teknologi berbasis komputer.

Tantangan yang dihadapi Madrasah Aliyah Nurul Yaqin dalam pengelolaan bidang pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu kualifikasi guru masih di dominasi dengan S1, dan hampir 60-70 % peserta didik di madrasah ini memiliki tingkat perekonomian menengah ke bawah. Sehingga hal ini terkadang menjadi penghalang bagi kegiatan pembelajaran siswa. Misal, peserta didik memiliki pengetahuan yang minim untuk mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan tidak bisa mengakses internet secara bebas. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang jelas. Kurangnya tenaga pendidik dan kependidikan, karena jumlah rombel yang tiap tahunnya mengalami kenaikan sehingga dirasakan tidak cukup dalam pembagian mengajar. Demikian halnya dengan tenaga kependidikan khususnya tenaga laboran.

Terdapat juga permasalahan mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang jelas pada setiap pegawai tata usaha. Belum terdapat uraian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan rinci yang dijadikan sebagai pedoman bagi setiap tenaga administrasi dalam melaksanakan tugas administrasi. Hal tersebut juga dapat diindikasikan pada Surat Keputusan Kepala Madrasah yang tidak menggambarkan secara jelas mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing petugas tata usaha madrasah. Jika terdapat permintaan data madrasah maka data tersebut belum tentu secara langsung dapat tersedia karena masing-masing pegawai tata usaha kurang memahami pihak mana yang bertanggung jawab terhadap tugas tersebut. Ketidakjelasan pembagian tugas dan

---

tanggung jawab tersebut menimbulkan adanya sikap saling tunjuk dan saling tunggu terhadap suatu tugas ketatausahaan madrasah. Pihak tata usaha madrasah cenderung menunggu perintah dan tidak memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan ketatausahaan jika tidak ada perintah maupun pemberitahuan. Terdapat berbagai data kesiswaan yang tidak diperbarui pada setiap tahun ajaran baru. Selain menerima informasi dari Dinas Pendidikan dan Kantor Wilayah Kementerian Agama, tata usaha kurang inisiatif mencari dan menyediakan informasi mengenai beasiswa, kompetisi, lowongan kerja, pendidikan lanjut untuk guru maupun peserta didik dari sumber yang lain. Selain itu, jika terdapat suatu informasi tidak segera disosialisasikan kepada peserta didik maupun guru guna menindaklanjuti. Hal tersebut menunjukkan bentuk layanan ketatausahaan yang kurang baik dan dapat menghambat aktivitas penyelenggaraan pendidikan.

Adanya sikap saling menunggu mengakibatkan terjadinya penundaan pekerjaan. Terdapat berbagai pekerjaan administrasi yang tertunda atau belum terselesaikan pada batas waktu yang disepakati, padahal hasil kerja tersebut dibutuhkan untuk penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang bersangkutan. Penundaan pekerjaan antara lain pada penyediaan data, penyediaan informasi, pengajuan proposal, dan pelaporan. Sementara itu, pekerjaan ketatausahaan akan terus ada selama madrasah tersebut masih melaksanakan kegiatan operasionalnya. Penundaan pekerjaan yang awalnya hanya satu pekerjaan maka akan menjadi beberapa pekerjaan. Dengan demikian, penundaan tugas kerja tersebut dapat mengakibatkan terjadinya penumpukan pekerjaan ketatausahaan. Seberapa banyak pekerjaan ketatausahaan yang tertumpuk pada akhirnya pekerjaan tersebut tetap harus diselesaikan. Masing-masing pekerjaan memiliki batas waktu penyelesaian namun karena pekerjaan yang tertunda mengakibatkan waktu penyelesaian menjadi semakin sempit. Batas waktu yang semakin sempit serta jumlah pekerjaan yang banyak mengakibatkan penyelesaian pekerjaan menjadi tergesa-gesa. Penyelesaian pekerjaan yang tergesa-gesa mengakibatkan hasil yang dicapai tidak maksimal, kurang valid, dan kurang memuaskan. Informasi dan statistik madrasah yang seharusnya disediakan dan diperbarui oleh tata usaha madrasah menjadi terhambat. Penyediaan data statistik madrasah tersebut menjadi tugas pokok seorang petugas tata usaha madrasah namun pada kenyataannya data tersebut tidak tersedia di madrasah. Selain dalam hal penyediaan data terdapat pula permasalahan terkait penyediaan dan penyebaran informasi. Jika berbagai informasi yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan di madrasah tidak dapat tersedia, terlambat disediakan, dan tidak segera disosialisasikan dapat menutup peluang para pengguna pendidikan untuk mendapatkan setiap haknya. Demikian pula jika kebutuhan administrasi lain tidak dapat terpenuhi, misalnya dalam bentuk persuratan.

Berdasarkan temuan yang ada terkait tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo diperoleh gambaran dipengaruhi oleh faktor status kepegawaian guru sebagian masih honorer, kurangnya prestasi guru dibidang akademik maupun non akademik, kualifikasi pendidikan guru yang beragam, mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, rekrutmen guru dan pegawai tergantung dari kebijakan dan regulasi pemerintah, penyusunan dan supervisi program madrasah belum optimal, rendahnya kesejahteraan untuk guru dan tenaga kependidikan, rendahnya etos kerja, inovasi dan kreativitas, adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang jelas.

---



#### 4. Tantangan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan sarana dan prasarana di madrasah dapat dilihat dari implementasi pengelolaan sarana dan prasarana seperti di Madrasah Aliyah al-Khairaat dimana kebutuhan madrasah sering terealisasi setelah benar-benar mendesak karena harus menunggu pencairan dana. Kebutuhan yang sebenarnya saat itu harus disegerakan jadi terlantar dan tertunda jika tidak ada penanganan yang cepat dan tepat. Dari hasil pengamatan juga dapat diperoleh informasi bahwa tempat penyimpanan dan parkir juga membutuhkan dana segar untuk dilakukan perluasan maupun perbaikan. Hambatan lain mengenai kurangnya tenaga administrasi khususnya untuk pengelolaan sarana dan prasarana.

Madrasah Aliyah al-Huda dalam pengelolaan sarana dan prasarana masih banyak kekurangan yang dapat menghambat pengelolaan sarana yang ada. Hal tersebut dipengaruhi oleh kurangnya dana yang tersedia, banyaknya usia sarana dan prasarana yang sudah tua, belum terpenuhi secara lengkap buku bacaan di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan guru dan peserta didik. Sementara di Madrasah Aliyah Muhammadiyah tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang sarana dan prasarana adalah faktor penggunaan dan penempatan barang inventaris yang ada di madrasah menambah kondisinya semakin rusak. Cara penggunaan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dengan kondisi sarana dan prasarana sehingga pengelolaan sarana dan prasarana sedikit mengalami kewalahan. Disamping itu anggaran dana untuk semua kebutuhan madrasah sering tidak sesuai dengan kenyataan saat pengelolaan berlangsung.

Tantangan dalam pengelolaan sarana dan prasarana juga dihadapi oleh Madrasah Aliyah al-Yusra, diantaranya pencairan dana yang sering terlambat dari hari yang telah terjadwalkan mengakibatkan pelaksanaan program menjadi mundur dan sudah tidak sesuai dengan kebutuhannya. Anggaran dana juga selalu membengkak untuk urusan pendistribusian barang pengadaan ataupun antisipasi terhadap kerusakan yang ditimbulkan. Di samping itu, madrasah ini terbatas jumlah tenaga administrasi. Tenaga administrasi yang ada hanya berjumlah 2 orang sehingga membuat penyelesaian pekerjaan tidak maksimal. Sementara di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin yang menjadi tantangan pengelolaan sarana dan prasarana, dipengaruhi oleh kondisi sarana dan prasarana yang masih sangat minim, hal ini dikarenakan berbagai sarana prasarana penunjang yang sangat penting tidak dimiliki madrasah dalam memenuhi standar pengelolaan pendidikan belum dapat dipenuhi seperti ruang perpustakaan yang memadai, ruang layanan bimbingan dan konseling, ruang osis dan fasilitas pendukung lainnya. Oleh karena itu, sarana dan prasarana madrasah sangat minim dan perlu harus dibenahi ini merupakan tanggung jawab bersama baik pihak madrasah, masyarakat dan pemerintah.

Berdasarkan temuan yang ada terkait tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo diperoleh gambaran dipengaruhi oleh faktor (1) kurangnya dana yang tersedia, (2) kurangnya pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana yang dimiliki karena terbatasnya ketenagaan yang mengelolanya, (3) belum terpenuhi secara lengkap buku bacaan di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan guru dan peserta didik; (4) sarana prasarana penunjang dalam memenuhi standar pengelolaan pendidikan belum dapat dipenuhi secara maksimal seperti ruang perpustakaan yang memadai, ruang layanan bimbingan dan konseling, ruang osis dan fasilitas pendukung lainnya.

---

## **5. Tantangan Pengelolaan Keuangan dan Pembiayaan**

Pengelolaan keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan salah satu langkah yang strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan. Pada kebijakan pendidikan gratis yang ada di Kota Gorontalo, perlu adanya strategi untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dan mengoptimalkan sumber dana yang tersedia agar kegiatan-kegiatan sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, strategi dan transparansi pengelolaan pembiayaan sekolah perlu diterapkan untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembiayaan pendidikan gratis, termasuk di Madrasah Aliyah di Kota Gorontalo.

Jumlah madrasah Aliyah yang ada di Kota Gorontalo sebagian besar berstatus swasta yang kebanyakan mengandalkan sumber pembiayaan pendidikan dari masyarakat. Dari segi substansi, mayoritas Madrasah Aliyah telah otonom dan bahkan terkesan sebagai institusi yang dibiarkan hidup dengan sendirinya. Padahal pada pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan, kegiatan-kegiatan pemicu biaya pendidikan pada tingkat madrasah harus dapat teridentifikasi dengan baik, ketika kekhasan dalam penyelenggaraan pendidikan tingkat madrasah memungkinkan adanya perbedaan dengan pembiayaan pada tingkat yang sama.

Berdasarkan temuan yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang pembiayaan dan keuangan di Madrasah Aliyah al-Khairaat adalah dipengaruhi oleh faktor kebijakan pemerintah dan perencanaan keuangan yang kurang matang. Faktor kebijakan pemerintah yang berubah-ubah, berganti pimpinan berdampak pula pada perubahan kebijakan, adanya perencanaan yang kurang matang, dalam merealisasikan dana/keuangan masih terdapat pengeluaran yang tidak sesuai dengan perencanaan awal yang ada pada RKAS. Di samping itu, kurangnya dukungan dari orang tua. Orang tua peserta didik terkadang kurang mendukung sepenuhnya baik materi maupun sumbangsih pemikiran. Hal ini dapat terjadi karena sebagian besar pendidikan orangtua peserta didik rata-rata buruh dan memiliki kondisi perekonomian menengah ke bawah.

Tantangan dalam pengelolaan pembiayaan dan keuangan di Madrasah Aliyah al-Huda adalah keterlambatan dan tidak lancar turunnya dana bantuan dari pemerintah yaitu dana BOS sehingga mengurangi keefektifan pembiayaan. Tantangan lainnya dalam pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan pendidikan adalah terdapat pada proses atau alur pencairan dana yang tidak mudah. Sebagaimana yang terjadi di madrasah Aliyah Muhammadiyah bahwa proses pencairan dana yang tidak mudah membuat madrasah kesulitan dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan sesegera mungkin untuk digunakan membiayai operasional madrasah. Selain itu, belum adanya kewenangan sepenuhnya yang diberikan bendahara madrasah dalam mengelola dana pendidikan menyebabkan madrasah perlu menunggu dana cair atas persetujuan dari Yayasan kemudian baru digunakan oleh pihak madrasah. Lamanya proses pencairan dana ini adalah selama kurang lebih 1 bulan.

Tantangan lainnya dipengaruhi oleh adanya program pendidikan gratis. Seperti yang dihadapi oleh madrasah Aliyah al-Yusra. Program ini tidaklah memberikan solusi yang tepat dalam kegiatan belajar mengajar. Cairnya dana SG (Sekolah Gratis) yang lambat dan memakan waktu yang cukup lama (3-5 bulanan) dapat mengakibatkan terganggunya kegiatan madrasah, seperti terhambatnya kegiatan ekstrakurikuler, gaji tenaga honorer, pembiayaan administrasi madrasah. Tantangan tersebut juga dialami

oleh Madrasah Aliyah Nurul Yaqin, adanya pendidikan gratis menjadikan madrasah kurang mendapat dukungan dana dari orang tua, akibatnya tidak tersedia dana yang cukup untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Selain itu kegiatan yang bersifat untuk pengembangan mutu madrasah kurang maksimal. Pendidikan gratis juga menjadikan peran komite madrasah selaku wakil orang tua siswa kurang maksimal karena orang tua siswa tidak ikut mendanai madrasah.

Terkait dengan sumber dana yang dimiliki Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo, berdasarkan temuan yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang pembiayaan dan keuangan adalah Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo selama ini hanya mengandalkan uang SPP yang dipungut dari peserta didik setiap bulannya sebagai sumber dananya. Namun adanya kebijakan program pendidikan gratis yang dicanangkan pemerintah Kota Gorontalo pada tahun 2014, membuat setiap madrasah menghapus sumber pembiayaan tersebut. Namun dari kelima madrasah yang ada, masih terdapat dua madrasah yang tetap memberlakukan pungutan iuran SPP kepada setiap peserta didik yaitu Madrasah Aliyah al-Khairaat dan Madrasah Aliyah al-Huda. Sementara ketiga madrasah lainnya yaitu Madrasah Aliyah Muhammadiyah dan Madrasah Aliyah al-Yusra dan Madrasah Aliyah Nurul Yaqin sumber dana utama hanya mengandalkan pada dana BOS. Jumlah dana BOS ini dikeluarkan tergantung banyaknya peserta didik. Jika peserta didiknya jumlahnya banyak, maka dana yang akan diterima madrasah jugajumlahnya besar, begitupun sebaliknya jika peserta didik jumlahnya sedikit, maka dana BOS yang diterima juga jumlahnya sedikit. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang menghambat Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo dalam pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan dipengaruhi oleh faktor kebijakan pemerintah.

Berdasarkan temuan penelusuran dokumen yang diperoleh dari kelima kepala madrasah yang ada pada Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo adalah dalam merealisasikan dana/keuangan masih terdapat pengeluaran yang tidak sesuai dengan perencanaan awal yang ada pada RKAS. Terkadang madrasah mengeluarkan dana untuk hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya. Hal ini menurut penulis, mengisyaratkan bahwa terdapat perencanaan keuangan yang belum matang. Akibatnya kelima madrasah tersebut harus menyediakan dana tambahan dan ketika dana tambahan tersebut tidak mencukupi, madrasah ini akan menilai mana pengeluaran yang dianggap lebih penting, sehingga terdapat suatu pengeluaran atau kegiatan yang akan dikorbankan guna menutupi dan menambah pengeluaran yang tidak direncanakan tersebut. Pengeluaran yang tidak sesuai dengan rencana juga akan mengakibatkan para guru dan staf akan merasa kesulitan dalam menjalankan program mereka, baik ketika mereka menjalankan program sekolah ataupun ketika menjalankan program pembelajaran. Karena bagaimanapun keperluan para guru dan staf juga harus disediakan oleh pihak sekolah.

Kejadian seperti ini menurut penulis, bisa diakibatkan karena kurangnya sumber dana yang dimiliki oleh kelima Madrasah Aliyah Swasta yang ada di Kota Gorontalo. Dengan demikian prinsip efektifitas dan efisien belum dipenuhi dalam pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Hal ini juga menunjukkan bahwa kelima Madrasah Aliyah Swasta di Kota Gorontalo belum dapat menentukan secara pasti kebutuhan mereka sesuai dengan skala prioritas dan kemampuan mereka ketika

---

perencanaan anggaran disusun. Oleh karena itu salah satu faktor yang menghambat dipengaruhi oleh faktor perencanaan keuangan yang kurang matang.

Berdasarkan temuan terkait tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang pembiayaan dan keuangan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo diperoleh gambaran dipengaruhi oleh faktor (a) perencanaan keuangan yang kurang matang; (b) kebijakan pemerintah dan yayasan; (c) proses atau alur pencairan dana yang tidak mudah; (d) adanya program pendidikan gratis; (e) kurangnya dukungan dari orang tua.

#### **6. Tantangan Pengelolaan Budaya dan Lingkungan Madrasah**

Budaya merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil madrasah baik itu kepala madrasah, guru, staf, dan peserta didik. Namun dalam implementasinya masih terdapat tantangan yang dihadapi, termasuk pada kelima Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah di Madrasah Aliyah al-khairaat, adalah masih rendahnya kesadaran dan kebiasaan untuk merawat segala sarana prasarana yang sudah ada dan menjaganya ini yang masih harus terus dibudayakan karena akan sangat memakan anggaran sekolah apabila semua alokasi dana hanya untuk pengadaan sarana prasarana. Kepala madrasah terus menghimbau dan mengajak untuk setiap warga sekolah untuk menjaga selalu fasilitas sarana dan prasarana sekolah, terutama guru yang mengajar jam terakhir, kepala madrasah menghimbau untuk memantau kebersihan kelas masing-masing, untuk berjalannya piket kelas tiap harinya dan juga untuk terus memantau keadaan fasilitas kebersihan untuk mengurangi anggaran belanja fasilitas kebersihan yang setiap bulannya ada pengeluaran.

Demikian halnya di Madrasah Aliyah al-Huda, yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah di Madrasah Aliyah ini adalah kurangnya kesadaran warga madrasah membudayakan kebersihan dan merawat sarana dan prasarana yang ada. Kebiasaan untuk selalu merawat barang yang dimiliki juga masih harus diperhatikan mengingat fasilitas, sarana dan prasarana madrasah yang cukup lengkap dan memadai apabila tidak di atur dalam manajemen perawatan hal ini tentu akan menyedot anggaran madrasah untuk pengadaan barang kembali. Sehubungan dengan itu, pihak madrasah harus melakukan perubahan dengan membiasakan budaya membaca serta manajemen perawatan untuk keberlangsungan semua kegiatan yang ada di madrasah.

Lain halnya tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, yaitu masih rendahnya pengembangan budaya disiplin dan penegakan tata tertib madrasah seperti adanya beberapa guru yang masih menggunakan perasaan dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga banyak peserta didik yang melanggar aturan ketika berhadapan dengan guru-guru tertentu yang sering mengabaikan pelanggaran yang mereka lakukan. tantangan yang dihadapi lainnya yaitu berasal dari peserta didik. Sikap peserta didik yang masih labil, sehingga mereka menganggap melakukan pelanggaran adalah sesuatu yang membanggakan kalau tidakketahuan.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah di Madrasah Aliyah al-Yusra, adalah adanya sebagian peserta didik yang

kurang memahami arti tata tertib madrasah, letak demografi madrasah ini yang berada di tengah kota sehingga sangat mempengaruhi karakter peserta didik, input peserta didik yang rata-rata adalah anak dengan intelegensi sedang bahkan ada yang rendah, latar belakang keluarga peserta didik yang kurang mengarahkan anaknya untuk selalu tertib dalam hidup.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin, yaitu ketertiban dan kedisiplinan yang belum optimal, karena adakalanya kehadiran beberapa guru piket yang terkadang hadir diantara pukul 07.15 sampai 07.30, padahal seharusnya guru piket harus hadir pukul 07.00 sesuai komitmen yang telah disepakati madrasah sehingga kontribusinya terhadap ketertiban dan kedisiplinan serta pelayanan terhadap madrasah pada kegiatan awal sebelum dilaksanakan pembelajaran pada jam pertama menjadi kurang optimal. Tantangan lainnya adalah hampir setiap hari masih ditemui beberapa peserta didik yang terlambat karena alasan yang cukup beragam misalnya karena bangun kesiangan, jarak rumah yang terlalu jauh dengan sekolah dan lain sebagainya yang secara realistis alasan yang disampaikan masih dapat diterima.

Penulis menemukan bahwa tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang budaya dan lingkungan madrasah yaitu: (1) kurangnya kesadaran warga madrasah membudayakan kebersihan dan merawat sarana dan prasarana yang ada, (2) penegakan ketertiban dan kedisiplinan yang belum optimalterkadang terdapat guru atau staf yang tidak disiplin, sehingga mengakibatkan proses pembelajaran tidak lancar dan menjadi teladan yang kurang baik dihadapan peserta didik, (3) latar belakang keluarga peserta didik yang kurang mengarahkan anaknya untuk selalu tertib dalam hidup.

### **7. Tantangan Pengelolaan Humas dan Kemitraan**

Implementasi pengelolaan bidang humas dan kemitraan tidak lepas dari berbagai tantangan, termasuk pada kelima Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo. Banyak orang berpendapat bahwa hubungan madrasah dan masyarakat terbatas dalam hal kepentingan belajar peserta didik. Sehingga bila orang tua peserta didik dengan guru di madrasah telah bersama-sama melakukan pendidikan maka hubungan sudah dianggap baik. Oleh karena itu banyak kepala madrasah yang menganggap cukup adanya hubungan madrasah dengan masyarakat jika sudah terbentuk Komite yang sewaktu-waktu bisa dihubungi atau dijadikan perantara antara madrasah, orang tua dan masyarakat apabila terjadi sesuatu pada peserta didik. Padahal masyarakat di lingkungan madrasah sebagai lingkungan yang turut mewarnai karakteristik para peserta didik, baik kemungkinan bersifat positif maupun negatif, diharapkan mampu melakukan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dengan madrasah.

Seperti halnya tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah al-Khairaat, dipengaruhi oleh faktor intern seperti sumber daya manusia, yang meliputi: komponen madrasah (kepala madrasah, guru, staf, peserta didik) ada yang tidak kompak dan tidak sejalan dalam mendukung adanya suatu program baru di madrasah, kurangnya personil humas dan personil humas sering berganti dengan seiring pergantian wakil kepala madrasah, kurangnya kesadaran guru dan staf untuk lebih berprestasi. Hambatan ekstern meliputi Faktor persaingan dengan madrasah lain dan faktor kebutuhan *stakeholder* yang berbeda-beda. Faktor penghambat yang paling terpenting adalah kurangnya minat orang tua untuk menyekolahkan

---

anaknya di madrasah karena dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan orang tua yang kurang dan faktor persaingan.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah al-Huda, adalah terlalu banyaknya tugas dan wewenang dimana ada guru yang dibebani dengan tugas tambahan yang lebih dari satu bidang seperti koordinator bidang kesiswaan yang merangkap sebagai koordinator bidang humas sehingga kinerja kurang maksimal akan bisa terjadi tumpah tindih, yayasan belum memberi kepercayaan kepada guru lain agar kepala madrasah yang membidangi kesiswaan dan humas dipisah, dengan asumsi bahwa masing-masing guru pasti memiliki potensi yang berbeda-beda dan perlu diberdayakan lebih maksimal, minimnya anggaran meskipun sudah ada dana BOS dari pemerintah pusat yang dirasa masih kurang sehingga ada beberapa program humas terkait dengan pemberdayaan masyarakat sekitar menjadi tertunda.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, dipengaruhi oleh faktor biaya, keterbatasan biaya menyebabkan terlalu minimnya bentuk kegiatan yang diselenggarakan madrasah dan berakibat pada tidak maksimalnya kegiatan yang dilaksanakan. Sementara itu banyaknya kegiatan yang tidak dapat terwujud karena kurangnya dana yang tersedia. Di sisi lain dalam pelaksanaan kegiatan sering terjadi pembengkakan pembiayaan dari jumlah anggaran yang disediakan madrasah. Komite madrasah sebagai pihak yang mewakili orang tua peserta didik kurang memberikan kontribusi dalam menyusun kebijakan. Hal ini disebabkan oleh adanya pendidikan gratis yang menjadikan madrasah tidak dapat menghimpun dana dari orang tua peserta didik untuk pengembangan madrasah.

Menurut penulis tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan dipengaruhi faktor biaya, sehingga hendaknya madrasah menyediakan dana khusus yang terprogram dalam anggaran madrasah agar kegiatan humas dapat terencana dengan baik karena faktor rutinitas yang dilakukan setiap tahunnya dan merupakan program penting untuk kelangsungan hidup madrasah.

Tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah al-Yusra, dalam struktur organisasi tidak memiliki wakil kepala madrasah yang langsung membidangi urusan humas dan kerjasama, selama ini diserahkan kepada wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, akibatnya terlalu banyaknya tugas dan wewenang lebih dari satu bidang yaitu mengkoordinasi bidang kesiswaan juga merangkap sebagai koordinasi bidang humas sehingga kinerjanya kurang maksimal akan bisa terjadi tumpang tindih.

Sementara tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah Nurul Yaqin, dipengaruhi oleh faktor kurangnya SDM, yaitu adanya keterbatasan jumlah guru dan staf mengakibatkan semua warga dilibatkan dalam kegiatan humas terutama dalam menarik minat calon peserta didik di madrasah ini. Di samping itu, keterbatasan tersebut menyebabkan ada beberapa guru yang mengemban tugas dan jabatan ganda sehingga berakibat pada tidak maksimalnya kegiatan yang dilaksanakan dan hasilnya pun tidak dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keterbatasan tersebut juga mengakibatkan minimnya kegiatan humas yang dilaksanakan. Kegiatan humas yang diselenggarakan madrasah ini secara mandiri untuk dapat menarik minat masyarakat diluar program penerimaan peserta didik baru

---

karena hanya mengikutsertakan kegiatan promosi sekolah dalam event tertentu yang dilakukan pihak luar madrasah.

Berdasarkan temuan terkait dengan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan pengelolaan bidang humas dan kemitraan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo mempunyai manfaat dan pengaruh yang baik terhadap kondisi hubungan masyarakat baik di dalam masyarakat internal sekolah maupun dengan masyarakat eksternal. Program-program humas yang dilakukan kelima Madrasah Aliyah Swasta Kota Gorontalo mempunyai efek yang besar dalam membina hubungan masyarakat dengan madrasah. Akan tetapi, pengelolannya dinilai kurang maksimal dan efektif. Indikatornya adalah dalam perencanaan humas yang tertuang dalam rencana program kerja humas lebih fokus terhadap program-program pembinaan masyarakat internal, sedangkan dengan masyarakat eksternal tidak begitu diperhatikan. Dalam pengorganisasian, organisasi humas tidak massif karena struktur kepengurusan humas hanya diduduki oleh wakil kepala madrasah bidang humas dan tidak mempunyai staf lain, itupun dari kelima madrasah swasta yang terdapat tiga madrasah yang tidak memiliki wakil kepala madrasah bidang humas dalam struktur kepengurusan yaitu Madrasah Aliyah Muhammadiyah, Madrasah Aliyah al-Huda, dan Madrasah Aliyah al-Yusra. Di samping itu, adanya kebijakan pemerintah daerah yang mengagendakan sekolah gratis bebas pungutan tanpa disertai kajian atas solusinya, mempengaruhi peran komite madrasah. Kurangnya minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah karena pengetahuan orang tua tentang madrasah kurang dari segi kondisi madrasah serta proses pembelajarannya. Faktor lainnya yaitu terbatasnya tenaga guru dan staf serta sumber daya finansial yang dimiliki setiap madrasah mengakibatkan minimnya kegiatan humas yang dilaksanakan.

Dengan demikian secara garis besar tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan bidang humas dan kemitraan yaitu: (a) program kerja humas lebih fokus terhadap program-program pembinaan masyarakat internal, sedangkan dengan masyarakat eksternal tidak begitu diperhatikan; (b) organisasi humas tidak massif karena struktur kepengurusan humas hanya diduduki oleh wakil kepala madrasah bidang humas dan tidak mempunyai staf lain; (c) pengetahuan orang tua tentang madrasah kurang dari segi kondisi madrasah serta proses pembelajarannya; (d) terbatasnya tenaga guru dan staf serta sumber daya finansial yang dimiliki setiap madrasah mengakibatkan minimnya kegiatan humas yang dilaksanakan.

## **Simpulan**

Berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan pendidikan madrasah, terutama di Madrasah Aliyah Swasta menjadi penyebab ketertinggalan madrasah swasta dibanding madrasah yang berstatus negeri sebagai akibat terbatasnya dana, sarana prasarana dan fasilitas penunjang pembinaan, ditambahnya dengan lemahnya pola dan pengelolaan sistem pembinaan, dengan pengelolaan tradisional. Selain dari itu tata layanan yang tidak kondusif, dimana pengelolaan yang tidak transparan dan kurang akuntabel, termasuk intensitas kerjasama antara komponen terkait yaitu antara pengurus yayasan dengan madrasah, dan orang tua peserta didik, terkesan kurang memberi kontribusi bagi pengembangan madrasah swasta. Sebagai upaya untuk menjadikan madrasah swasta dapat bersaing dan sejajar dengan sekolah lain yang sudah maju dan berkembang, perlu adanya pengelolaan pendidikan di madrasah sesuai dengan standar pengelolaan pendidikan yang mencakup perencanaan program, pelaksanaan,

---

pengawasan dan evaluasi terhadap suasana akademik/lingkungan, sarana prasarana, kurikulum, kesiswaan, sumber daya manusia, pendanaan, pembelajaran dan kemitraan yang melibatkan semua *stakeholder* pendidikan di madrasah, yang pada gilirannya tercipta *sense of belonging* (rasa memiliki) dari mereka dan masyarakat. Melalui pengelolaan pendidikan di madrasah tersebut, diharapkan terwujudnya pembinaan madrasah yang efektif, memiliki profil yang kuat, mandiri dan menciptakan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreatif dan bermotivasi tinggi.

### Referensi

- Arief, A. (2005). *Reformulasi Pendidikan Islam*. Jakarta: CRSD Press.
- Asmani, J.M. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Azizy, Q. (2002). *Pendidikan Agama untuk Membangun Etika Sosial*. Semarang: Aneka Ilmu.
- Daulay, H.P. (2001). *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Departemen Agama RI. (1996). *al-Quran dan Terjemahnya*. Semarang: CV Asy-Syifa.
- Fadjar, M. (1996). *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI.
- Faisal, S. (2005). *Sosiologi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hidayat, A., & Machali, I. (2012). *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba.
- Maksum. (1993). *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos.
- Miles & Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasinya*. Bandung: Rosda Karya.
- Nakosteen, M. (1996). *Kontribusi Islam atas Dubia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia. Surabaya: Risalah Gusti.
- Rahmat, A. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Permata Press.
- Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Said, H.M. (1995). *Ilmu Pendidikan*. Bandung: Alumni.
-