

# MADRASAH SATU ATAP: SEBUAH ALTERNATIF?

Nurhattati Fuad

## *Abstract*

*Every Indonesian citizen has a right get education service. There are some the governmental policies for the sake of realizing the citizen's rights for educational service. One of such policies, is the implementation of program dealing with the educational accessibility for all of Indonesian citizen. For this purpose, on behalf of realizing the education democracy, social justice, and other basic human values and also postering the competitive capability in the global market, the Indonesian government established one roof school system what we called as the Madrasah Satu Atap (MSA). In principle, this Islamic school system is based on the one system of management in carrying out the two educational unit (Primary Madrasah/MI and Secondary Madrasah/MTs). This article tries to elaborate what and how the MSA an altrnative model school system being developed has a significant contribution in realizing the the national education policy in Indonesia..*

**Keywords:** *education service, one-roof school system.*

## I. PENDIDIKAN BAGI SEMUA ANAK BANGSA

Pendidikan merupakan faktor penting, strategis dan determinatif bagi masyarakat. Maju-mundurnya kualitas peradaban suatu masyarakat/ bangsa sangat tergantung pada bagaimana kualitas pendidikan diselenggarakan oleh masyarakat. Sejarah membuktikan, bahwa hanya bangsa-bangsa yang menyadari dan memahami makna strategisnya pendidikanlah yang mampu meraih kemajuan dan menguasai dunia. Bagaimanapun, pendidikan merupakan alat terefektif bagi per-

---

Dra. Nurhattati Fuad, M.Pd adalah  
Peneliti dan Dosen Universitas Negeri  
Jakarta

ubahan dan pencapaian kemajuan dalam berbagai dimensi kehidupan.<sup>1</sup> Pendidikan sangat penting dan strategis karena menjadi faktor determinan yang menentukan tingkat, kesejahteraan ekonomi, tingkat peradaban, tingkat kecerdasan dan tingkat kesadaran menjadi warga negara yang baik. Pendidikan secara humanitas maupun secara politis menjadi hak dasar manusia yang tidak bisa ditawar-tawar. Pendidikan sebagai hak mutlak masyarakat, sekaligus merupakan kewajiban pemerintah untuk memenuhinya

Menyadari penting dan strategisnya pendidikan dalam proses dinamika kehidupan manusia, maka para pendiri bangsa kita, telah memberikan perhatian dan kepedulian tinggi terhadap pembangunan pendidikan nasional. Para *founding fathers* bangsa memandang bahwa melalui upaya pendidikan, bangsa kita akan dapat melakukan perubahan ke arah kemajuan. Sikap tersebut tercermin dalam Pembukaan UUD 1945 yang mempertegas tujuan pembentukan Pemerintah Negara Republik Indonesia, yakni melindungi segenap bangsa Indonesia untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Bahkan Dalam Pasal 31 UUD 1945, menyatakan secara tegas bahwa : (1) setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, (2) setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayai, serta (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Dilihat dari perspektif kebudayaan, pendidikan merupakan upaya sivilisasi dan enkulturisasi. Dari perspektif politik, pendidikan dipandang sebagai langkah untuk membentuk warga negara yang baik (*good citizen*), taat aturan, beradab, bertanggung jawab, dan memahami hak dan kewajiban secara proporsional. Kemudian, secara ekonomi, adalah jelas bahwa pendidikan merupakan "*human capital investment*". Pengetahuan, keterampilan, dan etos kerja yang dibentuk melalui proses pendidikan berkorelasi positif bagi peningkatan penghasilan dan kesejahteraan. Karena itulah, perspektif ekonomi meyakini bahwa hanya lewat pendidikan kesejahteraan ekonomi dapat dibangun. Kemudian, dari perspektif filosofis, pendidikan merupakan upaya humanisasi yang sesungguhnya. Melalui pendidikan, manusia dibentuk, dikonstruksikan dan diarahkan agar menjadi manusia sesungguhnya (*humanized human being*), makhluk rasional yang memiliki dan memahami nilai humanitas yang berlaku secara universal. Demikian pula, dari perspektif agama, pendidikan ditempatkan pada posisi tertinggi karena fungsinya yang membentuk perilaku teratur sesuai ajaran Tuhan yang diimaninya.

<sup>2</sup> UUD 1945: Naskah Asli dan Perubahannya. 2006. Jakarta: Pustaka Pergaulan, h. 3.

Berdasarkan idealisme bangsa, humanitas dan dukungan legalitas tentang keniscayaan setiap warga Indonesia untuk mengenyam dan memperoleh layanan pendidikan, maka agaknya sangat jelas bahwa warga negara Indonesia apapun latar belakangnya, dan dimanapun berada perlu memperoleh kepedulian mendapatkan layanan pendidikan secara wajar. Berpijak dari sinilah, berbagai program pemerataan dan peningkatan aksesibilitas pendidikan bagi semua warga Indonesia dilakukan pemerintah.<sup>3</sup> Program tersebut, di samping bertujuan untuk mewujudkan demokrasi pendidikan, keadilan sosial, dan perwujudan nilai-nilai dasar kemanusiaan, juga diharapkan melalui upaya-upaya ini, dimasa depan bangsa Indonesia akan mampu “*survived*” di tengah dinamika kehidupan yang kian kompetitif dan mengglobal.

Wajib belajar pendidikan dasar adalah suatu gerakan nasional yang diselenggarakan di seluruh Indonesia bagi warga negara Indonesia yang berusia 7 sampai 15 tahun untuk mengikuti pendidikan dasar atau pendidikan yang setara sampai tamat. Pendidikan dasar tersebut lamanya 9 tahun yang diselenggarakan selama 6 tahun melalui jalur sekolah tingkat dasar dengan satuan pendidikan (SD, MI, SLB), dan 3 tahun di jalur sekolah tingkat sekolah lanjutan tingkat pertama (satuan pendidikan SLTP umum/ SMP, MTs, SLB tingkat SLTP), serta dilaksanakan melalui pendidikan luar sekolah yang setara dengan sekolah dasar dan SLTP.

Pencanangan wajib belajar didasarkan pada berbagai pertimbangan tujuan. *Pertama*, secara humanis anak berusia 7-15 tahun memiliki hak-hak dasar yang secara fitrah dan universal harus diberikan. Hak-hak tersebut menurut “*Human Right Declaration*” diantaranya adalah hak berkaitan dengan pemilikan dan penguasaan pengetahuan dan keterampilan (*basic knowledge and skill mastery*) yang secara fungsional-imperatif diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat paling mendasar yakni untuk “*survive*” atau beradaptasi baik dengan lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Melalui program wajar ini, diasumsikan bahwa lulusan wajar akan memiliki kemampuan adaptif dan “*survival powers*” yang secara ekonomik, maupun sosio-kultural mampu melanjutkan keberadaan dan sejarah bangsanya. *Kedua*, anak usia 7-15 tahun merupakan kelompok usia belajar yang dijadikan agenda kegiatan

---

<sup>3</sup> H.A.R.Tilaar. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, h. 23.

seluruh bangsa di dunia yang berkaitan dengan isu “*education for all*”. Implementasi wajar, dengan demikian, merupakan realisasi agenda global kepedulian humanis masyarakat dunia dalam rangka pencerahan. *Ketiga*, secara kultural, anak usia 7-15 tahun merupakan kelompok usia yang siap dan harus diisi norma dan nilai budaya yang secara politis maupun kultural diperlukan untuk melestarikan dan melanjutkan keberadaan bangsa di masa depan. Tanpa kewajiban pendidikan bagi kelompok usia ini berdampak besar terhadap kemungkinan terjadinya keruntuhan bangsa. *Keempat*, secara ekonomik investasi sumber daya manusia yang bermuara terbentuknya sejumlah pengetahuan dan keterampilan ekonomik harus ditanamkan sejak kategori usia ini melalui pemberian pendidikan dasar. Diharapkan melalui pemberian pengetahuan dan keterampilan dasar, lulusan wajar secara ekonomik dapat menjadi masyarakat produktif bukan sebagai “*social burden*”.

Madrasah (MI dan MTs) serta pondok pesantren sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional, dalam konteks implementasi wajar 9 tahun, tentu saja secara sistemik dituntut untuk memerankan diri secara maksimal dalam pelaksanaan wajar tersebut. Walau berangkat dengan berbagai keterbatasannya seperti rendahnya ratio guru dengan siswa, rendahnya mutu guru, terbatasnya sarana dan kelengkapan belajar serta rendahnya mutu manajemen kelembagaan, madrasah telah melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana wajar. Sejarah telah membuktikan, kedua lembaga pendidikan tersebut, dalam perjalanannya, berupaya, mencerdaskan bangsanya secara lebih mandiri dan merakyat.

Pendidikan jenjang SD/MI merupakan peletak batu pertama yang memberi pendasaran dalam mencetak manusia sesuai tuntutan yang dicita-citakan. Pada jenjang inilah, dasar-dasar pengetahuan, keterampilan diberikan atau ditumbuhkembangkan. Oleh karena itu, mutu MI memang harus baik, kuat, dan unggul. Hal tersebut, bagaimanapun mutu atau produk pendidikan pada jenjang berikutnya (SLTP, SLTA) dipengaruhi bahkan ditentukan oleh mutu pendidikan yang diperoleh sebelumnya, yaitu jenjang SD/MI. Jadi diantara jenjang pendidikan tersebut saling berkaitan secara sinambung. Persoalan krusial yang perlu dicarikan pemecahannya adalah bagaimana strategi membentuk SD/MI yang secara fungsional berperan sebagai peletak dasar yang kuat bagi pendidikan selanjutnya. Untuk menjawab hal tersebut, berikut dipaparkan tentang konsep dan karakteristik MSA, manajemen MSA, kendala MSA dan kiat sukses MSA.

## II. REALITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Tak kurang dari 17.000 pulau tersebar membentang dari Sabang, NAD hingga Merauke - Papua, yang tahun 2007 dihuni oleh lebih dari 220 juta penduduk yang terdiri dari 300 lebih suku bangsa. Berlatar social ekonomi yang beragam, dengan mayoritas berlatar social ekonomi menengah ke bawah.

Sebagai bangsa “besar” secara demografis dan budaya, Pemerintah Indonesia memerlukan pendekatan manajerial yang tepat dan arif sehingga tetap mampu memelihara integritas bangsa dalam wadah NKRI. Tanpanya, adalah mustahil dapat tetap mempertahankan NKRI di tengah era globalisasi dan dinamika tuntutan lokal. Salah satu upaya yang perlu ditempuh dalam pemeliharaan dan penguatan NKRI adalah mewujudkan keadilan sosial bagi warga negaranya pada berbagai aspek kehidupan. Diantaranya adalah memberi kesempatan kepada warganya untuk memperoleh pendidikan dasar yang menjadi *personal rights*-nya.

Terkait dengan aksesibilitas pendidikan warga pada jenjang pendidikan SD/MI, hingga tahun 2003, tercatat dari 29.142.093 terdapat 542.258 siswa yang tidak dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan lebih tinggi (SMP/MTS).<sup>4</sup> Hal tersebut, diantaranya disebabkan faktor ekonomi, geografis, dan sosio-kultural, misalnya karena kemiskinan, jarak antara dan tempat tinggal jauh, serta rendahnya aspirasi, motivasi, dan kesadaran pendidikan orang tua. Berdasarkan realitas kependidikan seperti ini di satu pihak, dan tuntutan untuk memberi kesempatan belajar setiap warga negaranya di pihak lain, maka pemerintah mencaangkan program Wajar Dikdas yang harus dilakukan oleh seluruh warga negaranya tanpa kecuali. Dan, sejak tahun 2004<sup>5</sup> dalam rangka menyukseskan program Wajar Dikdas di daerah tertentu, pendirian sekolah satu atap, yang selanjutnya diikuti dengan pendirian madrasah satu atap sejak tahun 2006 menjadi sebuah wacana penting.

<sup>4</sup>The World Bank Group, *Decentralization of Education: Teacher Management*, [http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/dectm\\_es.html](http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/dectm_es.html). 2001.

<sup>5</sup>Proyek Peningkatan Mutu, Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen, Jakarta, 2004.

### III. MADRASAH SATU ATAP : KONSEP DAN KARAKTERISTIKNYA

Madrasah Satu Atap (MSA) pada dasarnya merupakan sistem penyelenggaraan sekolah dikelola secara terpadu baik secara fisik maupun pengelolaannya. Dengan demikian, MSA Pendidikan Dasar (yang terbangun dari sistem penyelenggaraan MI dan MTS), diantaranya bercirikan adanya keterpaduan dalam pengelolaan dan berbagai sistem penyelenggaraannya. Antara lain, MSA memiliki keterpaduan dalam: (1) pengembangan visi dan misi pendidikan dasar di lingkungannya, (2) penyusunan program kerja tahunan sekolah, (3) pengelolaan kurikulum terpadu, (3) pengelolaan penerimaan siswa baru di lingkungannya, (4) pengatasan angka putus sekolah, angka mengulang, dan angka transisi, (5) pengatasan/pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan, (6) pengatasan/penyediaan kebutuhan sarana pembelajaran, (7) pengatasan keterbatasan keuangan, (8) pengupayaan partisipasi orang tua dan masyarakat, dan (9) pengembangan upaya peningkatan kualitas pendidikan dasar.

Pendirian atau pengembangan MSA antara lain dilatarbelakangi oleh sejumlah faktor ekonomis, geografis, kultural dan manajerial. Secara geografis, MSA dikembangkan di daerah terpencil, terisolir, dan siswa terpecah. Dimana jarak sekolah dan siswa tak terjangkau. Secara ekonomis, MSA didirikan di daerah miskin dan terpencil. Secara manajerial, pendirian MSA dilakukan dalam upaya efisiensi penyelenggaraan sekolah. Dalam konteks ini, MSA dikembangkan pada MI yang menghasilkan lulusan sedikit dan tidak mampu menjangkau SMP atau MTS terdekatnya, namun memiliki motivasi tinggi untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan Model MSA dapat dilakukan secara variatif sesuai dengan karakteristik wilayah, kebutuhan komunitas penggunaannya, seperti disarankan oleh Levin.<sup>6</sup> Variasi tersebut antara lain adalah : (1) mengembangkan model MI-MTS Satu Atap, dengan basis MI asal, yang dilakukan dengan cara menambah sumber daya pendidikan, (2) menggabungkan sejumlah MI berdekatan dalam satu daerah, dengan basis salah satu MI yang dianggap lebih memiliki sumberdaya, menjadi MI-MTS Satu Atap, dan (3) mengembangkan sejumlah MI dan sebuah MTS (yang

---

<sup>6</sup>Henry M. Levin dan Marlaine E. Lockhead (ed.). 1991. *Effective Schools in Developing Countries*. Washington DC: Education and Employment Division Population and Human Resources Department The World Bank, h. 42.

sudah ada dan berada pada wilayah terjangkau), dengan basis adalah MTS, menjadi MI-MTS Satu Atap.

Dalam rangka pemerataan pendidikan dan peningkatan aksesibilitas pendidikan warga negara, maka MSA menjadi salah satu alternatif persekolahan yang *implementable* di negeri kita yang luas ini, yang dilakukan dengan manajemen yang disiapkan.

#### IV. MANAJEMEN MADRASAH SATU ATAP

##### 1. Manajemen Kelembagaan

Kelembagaan MSA merupakan pengintegrasian dua atau lebih sekolah (MI dan MTS) atau pengembangan dari salah satu sekolah (MI dan MTS) menjadi satu madrasah. Dengan demikian, secara organisasional, hanya terdapat satu institusi pendidikan, yang didalamnya mengemban misi penuntasan Wajib Dikdas 9 tahun. Struktur organisasi disusun secara sederhana, yang terdiri dari: (1) Kepala Sekolah, (2) 1 Wakil Kepala Sekolah, (3) 1 atau 2 tenaga administrasi, (4) 3 guru kelas (1-4), dan 5 guru mata pelajaran: IPA-Matematika, IPS-PPKN, B. Indonesia-B Inggris, Agama, Penjaskes-Muatan Lokal, (5) tenaga perpustakaan dan laboran, serta (6) penjaga sekolah.

##### 2. Manajemen Kurikulum

Dalam sistem pendidikan, kurikulum<sup>7</sup> merupakan unsur sistemik atau bagian integral yang determinatif bagi derajat keberhasilan pendidikan. Karena --apa pun label dan jenisnya-- kurikulum pada hakikatnya merupakan "*message contents*" yang harus di-*transfer* kepada peserta didik dan dimilikinya. Karena itulah, "memadai-tidaknya" kualitas sebuah model kurikulum merepresentasikan "memadai-tidaknya" tujuan, isi, proses, dan produk akhir pendidikan itu sendiri. Dengan demikian,

---

<sup>7</sup> Kurikulum memiliki pengertian yang univokal. Pada tataran luas, kurikulum kerap diartikan sebagai "keseluruhan program dan kehidupan dalam suatu institusi sekolah", atau "sebagai segala usaha yang dilakukan sekolah untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam situasi di dalam atau di luar sekolah. Lihat: Hilda Taba. 1962. *Curriculum Deelopment: Theory & Practice*. Secara sempit, kurikulum diartikan hanya sebagai "*organized classroom instruction*" atau "*a plan for learning*". Lihat: J. Galen Saylor & William M. Alexander. 1956. *Curriculum Planning for Better Teaching & Learning*. Atau populer diartikan sebagai "sejumlah matapelajaran yang harus ditempuh siswa dalam penyelesaian jenjang pendidikan tertentu". Sementara, definisi medioker, sebagaimana dalam *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 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"

secara sistemik, kurikulum dituntut menunjukkan derajat kepastian orientasi atau arah “hendak di bawa kemana” suatu proses pendidikan. Disamping, memperlihatkan pula kejelasan “*apa & bagaimana*” pendidikan seharusnya diproses. Demikian pentingnya kurikulum, maka kurikulum perlu dimanaj dengan sebaik mungkin. Manajemen kurikulum yang dimaksud adalah pengaturan (perencanaan, implementasi dan pengendalian) seluruh pengalaman belajar yang disiapkan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>8</sup> Manajemen kurikulum pada masing-masing tatarannya secara rinci dijelaskan berikut.

a. Perencanaan

Kurikulum disusun secara terintegrasi (MI dan MTS). Sebutan yang digunakan adalah Madrasah Satu Atap (MSA) Wajar Dikdas dengan jenjang kelas terdiri dari 9 jenjang (kelas 1 sampai dengan kelas 9). Kelas 1-4 dapat digunakan guru kelas, kecuali Pendidikan Agama dan Penjaskes. Kemudian, untuk kelas 5-9 digunakan guru mata pelajaran (B. Indonesia-B Inggris, IPA terpadu-matematika, IPS terpadu-PPKN, Pendidikan Agama, Penjaskes-KTK, Kesenian-Mulok, pada kelas 7-9). Isi kurikulum (Tujuan, Visi dan Misi, Struktur Muatan Kurikulum, Beban Belajar, Ketuntasan Belajar, Kenaikan Kelas dan Kelulusan) dikembangkan berdasarkan Standar Isi yang ditetapkan BSNP melalui Peraturan Menteri. Standar kompetensi lulusan tetap berdasarkan standar kompetensi lulusan jenjang MI dan MTS. Namun demikian, dalam MSA terdapat keuntungan substantif dilihat dari keberlangsungan kurikuler (capaian kompetensi). MSA memberi kesempatan untuk mengurai standar kompetensi, kompetensi dasar, materi dan pengembangan strategi pembelajaran untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, IPA terpadu, IPS terpadu dan matematika secara berkesinambungan.

Selanjutnya, silabus untuk keempat mata pelajaran tersebut di atas harus disusun untuk direalisasikan pada 5 kelas, yaitu kelas 5 hingga kelas 9. Untuk mempermudah pelaksanaannya, perencanaan kurikulum MSA dapat diurai ke dalam dua paket program, yaitu: (1) program tahunan, semesteran dan bulanan untuk jenjang kelas 1-4, dan (2) program tahunan, semesteran dan bulanan untuk jenjang kelas 5-9 dengan jadwal sesuai dengan kalender pendidikan yang ditetapkan.

---

<sup>8</sup> Oemar Hamalik. 2006. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, h. 17.



### b. Implementasi

Dalam implementasi program MSA, terdapat sejumlah langkah yang perlu dilakukan. *Pertama*, melakukan penelaahan hari efektif pembelajaran untuk kelas 1-4 dan untuk kelas 5-9. Langkah ini dilakukan dalam upaya penyusunan jadwal pelajaran yang akurat dan bersinambungan. *Kedua*, melakukan pembagian tugas mengajar. Untuk kelas 1-4 menggunakan guru kelas (kecuali Pendidikan Agama, Kesenian dan Penjaskes), sedangkan untuk kelas 5-9 menggunakan guru mata pelajaran (untuk beberapa mata pelajaran tertentu, terutama matematika, Bahasa Inggris dan IPA). *Ketiga*, penugasan/penunjukan guru MSA. Untuk mengajar kelas 1-4 dapat mempergunakan guru yang sudah ditugasi sebelumnya saat mengajar di SD. Sementara, untuk guru kelas 5-9 perlu perubahan penugasan yang dapat dilakukan/dipertimbangkan dengan dua cara. Cara pertama, penunjukan atau penugasan langsung, dimana seorang guru diwajibkan untuk menguasai dan mampu mengajarkan 2 (dua) mata pelajaran (misalnya: IPA dan Matematika, IPS dan PPKN, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, KTK dan Mulok). Cara kedua, guru memilih 2 (dua) mata pelajaran yang dirasakan dikuasai dan mampu mengajarkannya dengan baik. Jadi, seorang guru tidak harus mengajar mata pelajaran serumpun. Cara ketiga adalah mengintegrasikan kedua cara di atas atau dengan cara menggunakan sumber luar (*out-sourcing*). Misalnya, untuk mengajar Matematika dan IPA dapat menggunakan Dokter Puskesmas. Sedangkan, untuk mengajarkan PPKN dan IPS dapat memberdayakan Camat, Sekcam, atau Polsek. *Ketiga*, melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai jadwal dan pembagian tugas yang ditetapkan. *Keempat*, melaksanakan kegiatan ekstra-kurikuler dalam 2 bentuk paket, yaitu paket kelas 1-4 dan paket kelas 5-9. Dalam pelaksanaannya, kegiatan ekstra kurikuler 1-4 dapat dibimbing oleh siswa kelas 7-9 atas pengawasan guru pembina. Sedangkan kegiatan ekskul kelas 5-9 dibina langsung oleh guru atau pelatih.

### c. Penilaian dan Kelulusan

Penilaian terhadap belajar MSA dapat dilakukan dengan sistem penilaian yang selama ini berlaku (digunakan) secara nasional. Namun, perlu ada kesinambungan sistem penilaian untuk kelas 5-9.

## 3. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen ketenagaan yang dimaksudkan adalah segenap aktifitas pengaturan ketenagaan menyangkut analisis pekerjaan, rekrutmen,

pengembangan/pembinaan, penilaian, penggajian dan pemberhentian pegawai<sup>9</sup> (tenaga kependidikan: guru dan non-guru). Secara rinci, lingkup aktifitas pengaturan tenaga kependidikan dalam penyelenggaraan MSA tergambaran berikut ini.

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan dalam MSA dilakukan secara terintegrasi antara pekerjaan sebagai tenaga kependidikan di MI dan MTS. Struktur organisasi ditata dengan menggunakan struktur SMP (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf kurikulum, staf kesiswaan, serta staf sarana dan keuangan, dewan guru (guru kelas dan guru mata pelajaran), laboran, pustakawan, TU dan penjaga sekolah. Dari struktur tersebut, selanjutnya, diurai deskripsi dan beban tugas, sehingga dapat ditentukan jumlah dan kualifikasi tenaga kependidikan yang dibutuhkan.

b. Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan dengan cara merekrut seluruh guru dan pimpinan yang ada di madrasah asal untuk menjadi pimpinan, guru, tenaga laboran, dan tenaga perpustakaan. Selain itu juga dapat dilakukan rekrutmen dari luar, terutama untuk guru mata pelajaran Bahasa Inggris, Matematika, IPA, serta tenaga TU. Status pegawai dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu guru/pegawai tetap dan guru/pegawai honorer. Guru/pegawai tetap adalah guru/pegawai berstatus pegawai Negeri, guru bantu atau guru kontrak atau guru/pegawai tetap yayasan. Sedangkan guru/pegawai tidak tetap adalah guru/pegawai di luar guru di atas. Guru tetap diberi beban tugas (mengajar dan tugas lain) yang *ekuivalen* dengan 24 jam pelajaran (SD/SMP) per minggu. Lebih dari jumlah jam tersebut dibayar sebagai kelebihan jam mengajar. Sedangkan guru tidak tetap/honorer mengajar sesuai dengan yang ditugasi, dan diberi penghargaan (honor) sesuai kemampuan sekolah atau ketetapan pemerintah.

c. Orientasi

Sebagian guru yang semula bertugas menjadi guru kelas dan selanjutnya ditugasi untuk menjadi guru mata pelajaran, maka guru tersebut perlu disiapkan melalui pelatihan atau lokakarya sebelum

---

<sup>9</sup> Edwin B. Flippo. 1984. *Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Book Company, h. 93.

melakukan tugas barunya. Melalui kegiatan pelatihan tersebut diharapkan para guru memiliki kompetensi profesional yang diperlukan seperti memiliki kemampuan mengurai standar kompetensi, kompetensi dasar, materi dan strategi pembelajaran dalam bentuk silabus dan rencana pembelajaran yang bisa dioperasikan. Untuk mewujudkan kemampuan merancang dan mengoperasikan silabus dan rencana pembelajaran, para guru diupayakan untuk melakukan latihan mengajar melalui *peer-teaching*, atau magang mengajar di MTS atau SMP selama libur semester. Selain itu juga dilatih untuk menyusun administrasi mengajar sesuai ketentuan KTSP.

#### d. Pembinaan/pengembangan

Pembinaan dapat dilakukan melalui dua pendekatan. *Pertama*, melalui pendekatan pelatihan terstruktur yang secara khusus diperuntukan untuk guru MSA, atau pelatihan peningkatan profesionalisme guru mata pelajaran bersama guru MTS lainnya. *Kedua*, melalui pendekatan melalui supervisi klinis, yaitu supervisi yang diarahkan untuk memperbaiki kualitas mengajar guru. Yang berperan sebagai supervisor adalah pengawas MTS, guru senior (mata pelajaran) dari MTS lain. Kegiatan supervisi dilakukan melalui observasi mengajar guru untuk mengetahui kelemahan mengajar guru, dilanjutkan dengan diskusi dan penetapan alternatif solusi masalah. Selanjutnya guru diberi kesempatan untuk memperbaiki mengajar, baik melalui *peer teaching* maupun secara langsung mengajar secara terkontrol.

#### e. Penilaian

Selain menggunakan DP3 bagi pegawai berstatus pegawai negeri, digunakan pula penilaian kerja yang sederhana yang difokuskan pada kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Penilaian dapat dilakukan oleh pimpinan, rekan sejawat bahkan dapat menggunakan murid, dengan cara meminta pendapatnya berkaitan dengan kemampuan mengajar/kemampuan kerja guru dan pegawai.

#### f. Penggajian

Bagi guru berstatus pegawai negeri, beban kerja di luar ketentuan, harus diberi penghargaan/honor sesuai kemampuan sekolah atau ketentuan pemerintah. Sedangkan bagi pegawai di luar pegawai Negeri yang ditugaskan di MI/MTS, harus memperoleh penghargaan/honor sesuai beban kerja yang diembannya.

#### 4. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah segenap aktifitas pengaturan terhadap siswa, yang meliputi pengaturan aspek penarikan, orientasi dan penempatan, pembinaan, pelayanan dan pengadministrasian siswa.<sup>10</sup>

Rombongan belajar terdiri dari minimal 9 rombel, yang terdiri dari 9 jenjang kelas. Meskipun demikian dimungkinkan jumlah rombel, yaitu 1-9. Setiap kelas (rombel) memiliki rasio 1:15-40 orang. Sementara itu, status siswa tetap diadministrasikan ke dalam dua kelompok, yaitu MI dan MTS.

##### a. Rekrutmen

Perekrutan siswa MI dilakukan sama dengan perekrutan MI sebelumnya, sedangkan perekrutan MTS adalah siswa lulusan MI yang bersangkutan dan lulusan SD/MI 3 tahun terakhir. Seleksi dilakukan hanya bagi siswa lulusan dari luar MI tersebut. Seleksi yang dilakukan bersifat administratif-akademik, untuk memvalidasi kelulusan jenjang SD/MI. Sedangkan bagi lulusan MI tersebut langsung diterima, tanpa seleksi. Yang penting sudah lulus/naik ke kelas 7.

##### b. Pembinaan

Pembinaan kesiswaan merupakan segenap aktifitas bimbingan atau pengarahan terhadap siswa agar mampu melakukan perubahan perilaku sesuai tujuan pembelajaran yang diharapkan. Pembinaan siswa dapat memanfaatkan wadah OSIS, dengan kepengurusan yang dimodifikasi. Pengurus OSIS adalah para siswa yang sudah berada di kelas 6-9, yang dibina oleh staf kesiswaan. Sedangkan siswa kelas 1-5 dibina langsung oleh guru, yang dibantu oleh pengurus OSIS. Struktur pengurus OSIS mengikuti struktur OSIS di MTS (Ketua, sekretaris, bendahara, dan 3 seksi/bidang), dan perwakilan kelas (5-9). Seksi/bidang menyesuaikan dengan kegiatan ekstra kurikuler yang diadakan (misalnya kegiatan olahraga-kesenian, agama dan bela negara, karya ilmiah, membentuk *study club*, dsb.)

##### c. Layanan Siswa

Layanan yang dimaksud adalah aktifitas penyediaan segenap kebutuhan siswa yang menunjang terjadinya kelancaran proses belajar siswa.

---

<sup>10</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan FIP-IKIP Bandung, 1996. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan, h. 69.

Pelayanan dapat berbentuk program bimbingan dan konseling, kesehatan, kantin/warung, bea siswa, koperasi atau *supermini book-store*.

### 5. Manajemen sarana dan prasarana

Manajemen sarana dimaksud adalah proses pendayagunaan semua sarana dan prasarana (sekolah) untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>11</sup> Sarana merupakan peralatan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah seperti media dan alat pembelajaran, peralatan perpustakaan, peralatan laboratorium serta perabot yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Sedangkan prasarana adalah kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah, seperti ruang kelas, kantor, laboratorium, lapangan, kantin, perpustakaan fasilitas air, penerangan, dan sebagainya. Aktifitas pendayagunaan sarana dan prasarana (SP), dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengadaan, pendistribusian, inventarisasi dan penghapusan sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Terkait dengan pendayagunaan SP, terdapat dua prinsip yang harus diperhatikan, yaitu efisiensi dan efektifitas. Dalam rangka memenuhi prinsip tersebut, maka personalia sekolah harus memahami petunjuk penggunaan barang, menata dan memelihara SP.

Langkah sederhana yang dapat dilakukan dalam pendayagunaan SP adalah: *pertama*, mencatat semua SP yang dimiliki oleh sekolah yang bergabung dengan MSA, atau sekolah asal yang menjadi MSA. Kegiatan ini dikenal dengan inventarisasi, yaitu melakukan pencatatan secara sistematis, tertib, dan teratur berdasarkan pedoman atau ketentuan yang berlaku. Kegiatan inventarisasi dilakukan dalam upaya memperoleh nilai guna yang optimal. Inventarisasi disusun berdasarkan pengelompokan sarana dan prasarana. Melalui kegiatan ini dapat diketahui kondisi dan keberadaan SP, kelayakan dan ketidaklayakan SP, disamping dapat diketahui pula barang yang masih fungsional atau tidak; *Kedua*, menyusun daftar penggunaan/pemanfaatan SP oleh personil/siswa dalam kegiatan sekolah. Untuk efisiensi, perlu dihitung ruang minimal yang dibutuhkan, perabot minimal yang akan digunakan, dan peralatan serta media pembelajaran yang harus ada untuk digunakan dalam pembelajaran.

---

<sup>11</sup> Ricky W Griffin. 1987. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, h. 74.

Ruang perkantoran (Ruang Kepala Sekolah, Guru dan TU dapat menggunakan satu ruang kelas (7X8 atau 8X9), yang disekat menjadi tiga bagian. Ruang perpustakaan dan laboratorium dapat menggunakan satu ruangan kelas. Sedangkan ruang belajar digunakan secara beragam. Bila siswanya di bawah 20 orang, dapat menggunakan separoh ruang kelas. Bila lebih, baru menggunakan 1 kelas. Penggunaan kelas belajar untuk 9 rombel dapat menggunakan *double sift* atau bahkan *triple sift*. Untuk kelas 1 dan 2 serta kelas 5, dapat menggunakan 1 ruangan. Untuk kelas 3, 4, 6-9 menggunakan 3 ruangan, dengan pengaturan ruangan, 1 ruang untuk kelas 3-4, 1 ruang untuk kelas 6-7, dan 1 ruang untuk kelas 8-9. Dengan demikian, MSA dapat terselenggara minimal memiliki 6 ruangan. *Ketiga*, melakukan penentuan penggunaan perabot, peralatan pembelajaran secara distributif sesuai kebutuhan pembelajaran, yang disertai dengan SOP dan pemberian tanggung jawab kepada pengguna sarana tersebut. *Keempat*, melakukan pengontrolan secara terus menerus terhadap pendayagunaan SP. Segala kejadian selama pendayagunaan SP dicatat, dianalisis tingkat efisiensinya, dan dilakukan perubahan pendayagunaan secara terus-menerus. *Kelima*, menyusun laporan pendayagunaan, yang memuat inventarisasi, efisiensi pemanfaatan dan produktifitas pendayagunaan dalam kegiatan pendidikan.

## 6. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah pengaturan tentang penggalian sumber, pengalokasian, pemanfaatan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.<sup>12</sup> Dengan kata lain manajemen keuangan merupakan pengaturan tentang penggunaan uang secara efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan produktif. Secara rinci pengaturan keuangan dijelaskan di bawah ini.

### a. Sumber keuangan

Sumber keuangan sekolah satu atap merupakan pengintegrasian sumber yang biasa diperoleh oleh MI maupun MTS. Sumber dapat diperoleh berasal dari pemerintah (APBN, APBD, Dana Dekonsentrasi), dari luar pemerintah, yang bersifat sukarela, dari masyarakat umum, atau bahkan bersumber dari luar Negeri. Seluruh

---

<sup>12</sup> Tim Dosen MKDK. 1996. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Penerbit FIP-UNJ, h. 43

pendapatan yang berasal dari berbagai sumber tersebut dicatat, dianalisis untuk ditetapkan pengalokasiannya.

Pengalokasian dana disusun dalam bentuk program dan anggaran (RAPBS). Penyusunan anggaran didasarkan kebutuhan yang mencakup kebutuhan untuk biaya operasional, biaya investasi dan pengembangan. Dalam kenyataan seringkali dana yang diperoleh tidak mencukupi semua kebutuhan. Dalam kondisi ini maka kepala MSA harus menentukan prioritas program-program mana yang harus dibiayai. Beberapa komponen kegiatan yang dapat dibiayai, antara lain: pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, kegiatan penunjang KBM, perawatan gedung dan pengadaan sarana, insentif tenaga kependidikan, kegiatan kesiswaan, komunikasi, biaya pelatihan, ATK dan biaya rumah tangga.

### **7. Manajemen Partisipasi Masyarakat**

Bentuk partisipasi masyarakat yang dapat dikembangkan adalah: (1) kerjasama pemanfaatan sarana yang berada di lingkungan masyarakat untuk kepentingan kegiatan pendidikan, (2) pengadaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di masyarakat untuk membantu menjadi guru (honorar) mata pelajaran, atau memberikan keterampilan pada siswa, (3) kerjasama dalam pemotivasian dan pembimbingan belajar anak.

## **V. SEJUMLAH KENDALA MADRASAH SATU ATAP**

Model MI-MTS Satu Atap sangat memungkinkan dapat diwujudkan, dikarenakan kebutuhan konkret yang harus dipenuhi dalam rangka pemerataan dan peningkatan aksesabilitas pendidikan yang menjadi agenda pembangunan pendidikan Indonesia. Namun demikian, tak dapat dihindari bahwa dalam implementasinya akan muncul sejumlah kelemahan yang mengganggu tingkat kelancaran dan efektifitas penyelenggaraannya itu sendiri.

Beberapa kelemahan yang cenderung bakal muncul dalam penyelenggaraan MI-MTS Satu Atap, diantaranya sebagai berikut.

*Secara manajerial*, dalam pelaksanaan MI-MTS Satu Atap memungkinkan terjadinya gejala: (1) sulitnya kordinasi antar aktor pendidikan (Kepala Sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya). Hal ini antara lain disebabkan oleh terjadinya perubahan dan penambahan fungsi namun dalam status kepegawaian tetap, (2) inkonsistensi dalam pelaksanaan program, yang disebabkan oleh adanya tuntutan *adaptabilitas* (daya

suai) antara kebutuhan ideal dengan kemampuan riil pegawai, (3) rendahnya tingkat *sustainability* program, dikarenakan program MI-MTS Satu Atap cenderung bersifat temporal dan pemenuhan sesaat yang bersifat tambal-sulam, (4) sulitnya pengintegrasian segenap sumber, dikarenakan terdapatnya dua satuan pendidikan yang melatari, (5) sulitnya memutuskan/menentukan kepemimpinan MI-MTS Satu Atap (yang baru). Apakah salah satu Kepala MI atau Kepala MTS, atau siapa?. Kondisi ini sangat rentan memicu konflik kepemimpinan, dan (6) sulitnya melakukan penilaian keberhasilan program, karena adanya dua tuntutan (atau indikator) keberhasilan program, yaitu MI dan MTS yang kemudian dipadukan.

*Secara sosio-kultural*, pengintegrasian MI-MTS Satu Atap melahirkan dampak sosio-kultural dan sosio-psikologis pada diri siswa. Siswa MI-MTS Satu Atap akan mengalami kejenuhan/kebosanan belajar di sekolah ini, karena terlalu lama berada pada satu situasi lingkungan belajar (*learning environmental situation*). Kondisi seperti ini, cenderung dapat menumbuhkan sikap dekreatif (tidak kreatif) dan memperlemah motivasi belajar. Demikian pula, waktu yang lama belajar di satu lokasi juga dapat membatasi perkembangan wawasan siswa, karena kurangnya interaksi dengan dunia luar. Selain itu, secara psikologis, siswa kelas 7-9 (MTS) menjadi kurang bangga akan status pendidikannya yang berada pada tingkat “menengah”, karena merasa masih belajar pada tingkat MI. Disamping, karena perbedaan perkembangan psikologis antara usia anak MI dan MTS, baik aspek kognitif, afektif, motorik, dsb., cenderung akan rentan terjadinya konflik antar kelompok siswa.

## VI. KIAM SUKSES MADRASAH SATU ATAP

Beberapa hal yang harus diperhatikan untuk keberhasilan MSA :

1. Menyerap aspirasi masyarakat yang terkait dengan peningkatan keterampilan hidup yang dibutuhkan masyarakat untuk dimasukkan menjadi program pendidikan di sekolah;
2. Melakukan penyadaran terhadap masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi peningkatan kualitas hidup;
3. Menumbuhkan komitmen pemerintah untuk memfasilitasi terselenggaranya MSA;
4. Melakukan penggalangan potensi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan MSA;



5. Mengembangkan sistem MSA yang implementabel, berkelanjutan dan mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan;
6. Mengembangkan sinergi diantara *stakeholder* agar mampu berkontribusi secara optimal dalam pelaksanaan MSA;
7. Melakukan monitoring, supervisi dan evaluasi sebagai wujud penjaminan keberlangsungan MSA.

### DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Daniel J (1990): *Decentralization and School-Based Management*. London, The Falmer Press.
- Departemen Pendidikan Nasional RI (2005): *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Flippo, Edwin B (1984): *Personnel Management*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Griffin, Ricky W (1987): *Management*. Boston, Houghton Mifflin Company.
- H.A.R.Tilaar (2002): *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Levin, Henry M. dan Marlaine E. Lockhead (ed.) (1991): *Effective Schools in Developing Countries*. Washington DC, Education and Employment Division Population and Human Resources Department The World Bank.
- Oemar, Hamalik (2006): *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Jakarta, Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Saylor, J. Galen., & William M. Alexander (1956): *Curriculum Planning for Better Teaching & Learning*.
- Taba, Hilda (1962): *Curriculum Development : Theory & Practice*.
- Tim Dosen MKDK (1996): *Profesi Kependidikan*. Jakarta, Penerbit FIP-UNJ.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan FIP-IKIP Bandung (1996): *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Bandung, FIP-IKIP Bandung.
- The World Bank Group, 2001 *Decentralization of Education: Teacher Management*, [http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/dectm\\_es.html](http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/dectm_es.html).
- UUD 1945, *Naskah Asli dan Perubahannya* Jakarta: Pustaka Pergaulan, Cet VII, 2006.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003* tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: BP Cipta Jaya, 2003.