

KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Nur Munajat

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Email : munajat_uin@yahoo.co.id

ABSTRACT

Centralition and dualism in Islam education management carrioud by National Education Ministry and Religion Ministry did not only cause overlapping, but also Islam education quality improvement which was not optimal. As the prevailing of Government Regulation of RI Number 25 Year 2000 on Central Government and Provincial Authority as Autonomous Region and empirical proofs which indicated that central-based management was one of cause factors of Islam education quality which was not optimal. So, the implementation of madrasah-based management (MBM) in improving Islam education quality was one of probabability that had to be done. The essences of MBM were madrasah autonomy and participative decision. The objective of MBM was to empower the madrasah. MBM policy in improving Islam education quality could be sorted as follow: socializing MBM concept, doing target analysis, identifying functions needed to reach target, doing SWOT analysis, organizing madrasah plan, implementing its plan and formulating new target.

Keywords: *madrasah-based management, Islam education quality.*

ABTRAK

Sentralisasi sistem manajemen pendidikan islam yang masih dikelola oleh Negara, dan dualisme pengelolaan oleh Kemendiknas dan Kementerian Agama telah menyebabkan lambatnya peningkatan mutu pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen berbasis pusat merupakan salah satu faktor penyebab kurang optimalnya mutu pendidikan Islam. Seiring dengan terus berlangsungnya otonomi daerah, mestinya kebijakan tentang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam peningkatan mutu pendidikan Islam sebagai wujud dari desentralisasi pendidikan merupakan suatu keniscayaan yang perlu segera dilakukan. Esensi MBM adalah otonomi madrasah plus pengambilan keputusan partisipatif. Tujuan MBM adalah untuk memberdayakan madrasah. Kebijakan MBM dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam dapat diurutkan sebagai berikut : mensosialisasikan konsep MBM, melakukan analisis sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan

untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana madrasah, mengimplementasikan rencana madrasah dan merumuskan sasaran baru.

Key word : *manajemen berbasis madrasah, mutu, pendidikan islam.*

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan salah satu isu penting dalam pendidikan nasional selain isu-isu pemerataan, relevansi, dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dewasa ini banyak upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya-upaya tersebut dilandasi adanya kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya.

Dalam pembangunan bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian penting dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia seutuhnya.¹

Banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan, di antaranya adalah Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP), Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Sekolah unggulan dan sekolah plus, pengembangan sekolah seutuhnya, dan kebijaksanaan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/MBM). Namun kebijakan tentang MBM ini belum mencapai hasil seperti yang diharapkan, karena disebabkan belum sempurnanya rencana program, tidak terlaksananya program dengan

baik, dan beberapa prasyarat pendukung yang belum dipenuhi.²

Pembangunan dalam bidang pendidikan yang sentralistik mendapat kritikan tajam, termasuk di dalamnya pendidikan Islam sebagai sub sistem pendidikan nasional. Pendidikan Islam dianggap banyak mengalami kegagalan karena tidak mampu menghasilkan orang-orang yang mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi sekaligus berakhlak mulia, jujur, dan amanah.³

Menurut Sutrisno mengutip pendapat Fazlur Rahman menegaskan bahwa ada empat problem utama yang dialami oleh pendidikan Islam yaitu *pertama*, problem dikotomi sistem pendidikan Islam yang membedakan sistem pendidikan agama dengan sistem pendidikan umum, sistem pendidikan tradisional keagamaan oleh pesantren /madrasah yang menghasilkan lulusan yang kurang berwawasan global, dan sistem pendidikan umum yang bersifat modern sekular hanya dapat menghasilkan orang-orang yang intelek tetapi keros hatinya. *Kedua*, problem ideologi dimana umat Islam tidak dapat mengaitkan ideologi Islam dengan kehidupan nyata, *Ketiga*, problem bahasa dimana umat Islam lemah dalam bahasa pergaulan dan bahasa ilmu pengetahuan Internasional. *Keempat*,

1 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyuksesan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 31.

2 Djemari Mardapi. *Peningkatan kualitas pendidikan melalui akreditasi sekolah yang memberdayakan masyarakat*. Makalah disajikan dalam seminar pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, (2001).

3 Sutrisno, "Problem-Problem Pendidikan Umat Islam dalam Jurnal Ilmu Pendidikan Islam" (Vol. 3, No.2 Januari 2002) p.10.

problem metode pendidikan yang selama ini lebih ditekankan pada metode metode hafalan sehingga bersifat kritis dan inovatif.⁴

Menurut Tilaar dari problema dualisme sistem pengelolaan pendidikan Islam yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang membina pendidikan umum seperti SD, SLTP, SMU, SMK, dan Perguruan Tinggi umum sedangkan, Kementerian Agama yang membina Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, PTAIN dan PTAIS serta Pesantren, akan menimbulkan *overlapping* dalam bidang pendidikan sehingga menghambat tercapainya tujuan pendidikan nasional, sehingga hal ini perlu segera dicarikan jalan keluarnya.⁵

Adanya desentralisasi pendidikan melalui diterapkannya kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah menjadi konsekuensi logis dari semangat otonomi. Kerena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan perlu diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis madrasah.⁶

Manajemen sentralistik / berbasis pusat yang selama ini dipraktekkan memiliki terbukti banyak kelemahan, antar lain keputusan yang tidak relevan dengan kebutuhan madrasah, birokrasi yang terlampau panjang dan tidak memberdayakan madrasah. Sehingga perubahan manajemen pendidikan dari berbasis pusat menuju berbasis madrasah perlu segera dilaksanakan. Kebijakan perubahan dari manajemen berbasis pusat menjadi MBM merupakan proses panjang dan melibatkan banyak pihak yang membutuhkan penyesuaian-

penyesuaian dalam berbagai bidang yang diantaranya akan dibahas dalam makalah ini.

PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis madrasah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan madrasah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan. Berbasis berarti “berdasarkan pada”. Madrasah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran kementerian agama yang bertugas memberikan bekal kemampuan dasar umum dan keagamaan kepada peserta didik atas dasar ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa “ manajemen berbasis madrasah “ adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh madrasah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan madrasah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung.

Menurut David esensi dari MBM adalah otonomi madrasah plus pengambilan keputusan partisipatif.⁷ Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka atau tidak tergantung. Jadi otonomi Madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

4 Sutrisno, “*Problem-Problem Pendidikan* hlm.10.

5 Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Tera Indonesia, 1999) hlm.190

6 Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (*Jurnal pendidikan dan kebudayaan*, no. 027, Th. ke 6 Nopember 2002) hlm. 609.

7 David, Jane L. (1989), *Synthesis of Research on School Based Management Educational Leadership*, Volume 46, Number 8, May 1989.

Adapun pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara pengambilan keputusan dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis warga madrasah yang didorong untuk terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan yang akan mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dengan pengertian di atas, maka pengembangan manajemen berbasis madrasah semestinya mengakar di madrasah. Untuk itu, penerapan manajemen berbasis madrasah memerlukan konsolidasi manajemen madrasah.

Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk memberdayakan madrasah terutama sumber daya manusiannya (kepala madrasah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh madrasah.⁸ Karakteristik madrasah yang “bermutu ” pada umumnya adalah tingkat kemandirian tinggi dan tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi; bertanggungjawab terhadap hasil pendidikan madrasah; memiliki kontrol yang kuat; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan ditandai oleh pencapaian prestasi yang tinggi. Adapun bagi sumber daya manusia madrasah yang bermutu, pada umumnya memiliki ciri-ciri : bertanggungjawab, pekerjaannya memiliki kontribusi, tahu posisinya, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

8 Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jurnal pendidikan dan kebudayaan, no. 027, Th. ke 6 Nopember 2002) hlm. 611.

Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah

Seiring berlakunya Undang-undang tentang Otonomi Daerah dan bukti-bukti empirik tentang kurang efektif dan efisiensinya manajemen berbasis pusat, maka Kementerian agama harus melakukan penyesuaian yaitu dengan melakukan pergeseran pendekatan manajemen, dari pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis madrasah, seperti dilukiskan pada gambar.⁹

Lebih lanjut menurut Slamet PH, Pergeseran Pendekatan Manajemen Pendidikan : Dari Berbasis Pusat Menuju Berbasis Madrasah : adalah dari manajemen yang subordinasi, menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan oleh pusat menjadi pengambilan keputusan partisipatif, dari pergerakan organisasi yang kaku, menjadi lebih luwes, dari sentralistik, menjadi desentralistik, dari banyak regulasi, menjadi regulasi yang lebih disederhanakan, dan dari kerja individu, menjadi kerja kelompok.

Karakteristik Pendidikan Islam.

Karakter sistem pendidikan Islam menurut Muhammad Hamid Al Affandi antara lain ;

- (1). Pendidikan Islam berupaya membentuk kepribadian yang sempurna dan mendidik manusia dalam berbagai aspeknya dengan pendidikan yang berlangsung seumur hidup,
- (2). Pendidikan Islam selalu memperhatikan persoalan-persoalan dunia dan akhirat secara seimbang dan proporsional,
- (3). Pendidikan Islam berupaya untuk menanamkan keimanan yang kokoh, memperbaiki perilaku manusia, memperkaya ilmu pengetahuan, mendorong implementasi dan aktualisasi ilmu yang telah dipelajari mereka, serta mengaitkan antara iman, ilmu, dan amal,
- (4). Pendidikan

9 Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah* hlm. 612 – 616.

Islam sangat memperhatikan hubungan batin (psikologi) antara pendidik dan anak didik sehingga memudahkan proses penanaman nilai-nilai keimanan dan kejujuran, (5). Pendidikan Islam sangat mendorong manusia untuk mempergunakan potensi akal dan daya analisa serta menghapuskan sikap apriori, (6). Pendidikan Islam menjelaskan suatu metode agar kita mampu mengaitkan secara benar antar keimanan kepada Allah dengan fenomena-fenomena alam, masyarakat dan seluruh manusia, (7). Pendidikan Islam mengajarkan tentang keutamaan akhlak karimah dan tanggungjawab manusia kepada Allah, (8). Pendidikan Islam mengajarkan manusia untuk mempergunakan kekuatan dan kemampuannya dalam menyempurnakan dan mempertinggi status kemanusiannya, dan (9). Pendidikan Islam berpedoman pada Al-Qur'an dan Al-Sunnah sebagai landasan proses belajar mengajarnya.¹⁰

Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Kebijakan MBM antara lain dapat diterapkan dengan Model Analisis SWOT yang dimulai dari output – proses – input. Model ini pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan berpikir sistem yaitu output – proses – input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk melakukan analisis SWOT.

Dimulai dengan mengukur Output kinerja Madrasah. Kinerja Madrasah adalah pencapaian prestasi yang dihasilkan oleh proses/perilaku sekolah. Kinerja madrasah dapat diukur dari efektifitasnya, efisiensinya, produktifitasnya, kualitasnya, inovasinya, kualitas kehidupan

kerjanya dan moral kerjanya. (1). Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran kualitas, kuantitas, dan waktu telah tercapai. Efektifitas merupakan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan, (2). Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan (pencapaian belajar) dan input (sumber daya) yang menghasilkan output pendidikan.¹¹ Efisiensi internal biasanya diukur dengan biaya efektifitas, (3). Produktifitas adalah hasil perbandingan output dibagi input. Baik output maupun input adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa tergantung jenis pekerjaannya, (4). Kualitas adalah gambaran menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat, (5). Kualitas kehidupan kerja adalah kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran tentang bagaimana warga madrasah merasakan pekerjaannya, kemanfaatnya, kondisi kerjanya, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, keselamatan dan keamanan serta imbalan jasanya, (6). Moral Kerja adalah tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh etika kerjanya, kedisiplinannya, kejujurannya, kerajinannya, komitmennya, tanggungjawabnya, hubungan kerjanya, daya adaptasi dan antisipasinya. Untuk meningkatkan prestasi pendidikan Islam perlu ditingkatkan kinerja sekolah dengan cara menyesuaikan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan keahliannya selaras dengan

10 Moh. Hamid Al Affandi, *Essensi Pendidikan Islam* (Jurnal Lektur Seri IV Th. 1996 IAIN Sunan Gunung Jati) hlm. 24-26.

11 Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah....* hlm.. 618

peringatan Rasulullah SAW “ Jika suatu pekerjaan diserahkan orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya.¹²

Selanjutnya aspek Proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input. Sedang sesuatu yang merupakan hasil proses disebut output. Dalam proses pendidikan disekolah paling tidak meliputi empat proses, *pertama* proses pengambilan keputusan, *kedua* proses pengelolaan kelembagaan, *ketiga* proses pengelolaan program dan *keempat* belajar mengajar. (1). Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu inti manajemen berbasis madrasah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari wilayah kesamaan antar kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah (stakeholder) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, yayasan dan pemerintah.¹³

Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yurisdiksi dan kompatibilitas tujuan. Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang akan terkena dampak keputusan), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. Kemudian dalam uji keahlian kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan harus memiliki keahlian yang dapat disumbangkan dalam pemecahan masalah

yang terkait dengan kepentingannya. Adapun uji yurisdiksi, terjadi bila madrasah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui struktur hirarkis karena itu memang harus ada batas-batas yurisdiksi yang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi cenderung akan membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak mendasar. Adapun uji kompatibilitas tujuan dilakukan jika kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan diinginkan maka pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Proses pengelolaan pendidikan Islam hendaklah didasarkan atas asas musyawarah sesuai dengan prinsip pendidikan Islam “ Suruhlah manusia ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan bantahlah mereka dengan cara yang baik (QS An-Nahl : 125).

Komponen proses pertama adalah, proses kelembagaan, dalam hal ini adanya dikotomi pengelolaan pendidikan Islam oleh Kemendikbud dan kementerian Agama hendaklah dimanfaatkan semaksimal mungkin dan digunakan sebagai motivasi untuk segera mewujudkan manajemen berbasis madrasah demi pemberdayaan madrasah yang mandiri dan otonom. Madrasah sebagai lembaga pendidikan harus dikelola secara profesional agar menjadi “sekolah belajar” yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Menurut Bovin untuk menjadi “sekolah belajar”, maka madrasah harus : memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali, mendorong kemandirian setiap warganya, memberikan tanggungjawab kepada warganya, mendorong setiap warganya mempunyai akuntabilitas terhadap hasil

12 Ismail SM, *Pendidikan Islam, Paradigma Pendidikan Islam*, (Yogyakarta Pustaka Pelajar 2001) hlm. 340

13 Cangani, Joseph P & Casmir J Kowlski. *Participative Management*. New York (Philosophical Library. 1984) hm. 163

kerjanya, mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas bagi setiap warganya, merespon secara cepat terhadap pelanggan, mengajak warganya untuk menjadikan sekolah *customer focus*, mengajak warganya untuk siap terhadap perubahan., Mendorong warganya untuk berfikir secara sistem dalam cara berfikir, cara mengelola maupun cara menganalisa sekolah, mengajak warganya untuk komitmen terhadap keunggulan kualitas, mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan madrasah.¹⁴

Komponen proses kedua adalah pengelolaan program merupakan pengkoordinasian dan penyerasian program madrasah yang meliputi : perencanaan, pengembangan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pengembangan proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia/tenaga kependidikan, pelayanan siswa, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, perbaikan program, pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

Komponen proses ketiga adalah proses mengajar yang merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekanannya bukan sekedar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam sebagai muatan nurani yang dihayati dan diamalkan oleh pelajar (etos). Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa ingin tahu, inovatif dan demokratis serta mendorong adanya eksperimen untuk menemukan hal yang baru.

Proses belajar dalam pendidikan Islam juga perlu menerapkan metode yang mengembangkan daya kritis dan kreatif yang berupa metode pemecahan masalah, pengayaan pengalaman spiritual, kuantum learning, dan metode yang lain yang dapat mengembangkan kecerdasan emosi dan spiritual.¹⁵

Bagian dari Pengembangan MBM yang ketiga adalah : Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input tidak harus berupa barang akan tetapi dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Komponen input dalam pendidikan antara lain (1). Setiap Madrasah yang akan menerapkan MBM harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah yang digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya, (2). Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi sehingga visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah/ Madrasah sehingga misi dapat diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok madrasah dan berbagai kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, (3). Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan apa yang akan dicapai oleh madrasah dan kapan tujuan tersebut akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk tiga tahun kedepan, (4). Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan

14 Bovin, Olle (2000), *Towards A Learning Organization*, Geneva: International Labaor Office.

15 Abdul Munir Mulkhan, *Refleksi Humanisasi Tauhid Dalam Reformasi Ontologis Pendidikan Islam* (Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Vol. 2 No. 1 Juli 2001) hlm. 17

dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya disertai indikator yang rinci.

Visi, misi tujuan dan sasaran pendidikan Islam perlu dikaji ulang dan disesuaikan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern dengan tetap berdasar pada Al-Qur'an dan Al-Sunnah sehingga diharapkan pendidikan Islam dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi dan kepribadian Islami yang sempurna¹⁶ Mengingat fungsi dasar madrasah berubah maka struktur organisasi harus disesuaikan dengan ciri otonomi pendidikan dan pengambilan keputusan partisipatif.

Dalam Input Manajemen, Kepala madrasah mengatur sekolah berdasarkan input manajemen yang menurut Ponomosidi HS dijelaskan bahwa input manajemen terdiri dari : Kepala madrasah harus jelas dalam memberikan tugas kepada bawahan disertai fungsi, wewenang, tanggungjawab dan hak. Rencana mengandung isi deskripsi kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan rencana dalam pendidikan adalah dalam bentuk rencana pengembangan madrasah Program adalah alokasi sumber daya ke dalam kegiatan-kegiatan menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dan ketentuan-ketentuan menyangkut masalah kualifikasi, spesifikasi, metode, prosedur, perundang-undangan dan aturan main yang perlu di adakan agar pengembangan sekolah berjalan lancar dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah perlu melakukan pengendalian dan pengawasan untuk memastikan efektifitas dan efisiensi dalam proses pencapaian tujuan.

16 Muh. Hamid Al Affandi. *Essensi Pendidikan Islam*, Jurnal Lektur seri IV Th. 1996 hlm. 25

Adapun Input Sumber daya merupakan jenis input penting yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi sumberdaya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru, siswa dan tenaga kependidikan yang lain serta sumber daya material yang terdiri dari peralatan, perlengkapan, sumber daya alam keuangan dan perangkat-perangkat yang lainnya.

Inti dari MBM adalah pemberdayaan madrasah dalam rangka meningkatkan mutu dan kemandirian madrasah dan inti dari pemberdayaan madrasah adalah pemberdayaan sumber daya manusia. Menurut Kindervatter pemberdayaan diartikan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan itu meliputi kondisi-kondisi¹⁷ : (1). Meningkatkan akses sumber daya manusia sehingga mampu menghasilkan dana yang lebih besar, (2). Daya pengungkit dengan meningkatnya pemberdayaan Sumber Daya Manusia akan meningkat daya tawar kolektifnya, (3). Terbukanya berbagai peluang untuk memilih, (4). Meningkatnya status citra diri, kepuasan diri, perasaan positif dan meningkatnya identitas budaya, (5). Meningkatnya kemampuan refleksi kritis dalam pemecahan masalah, (6). Adanya legitimasi dari para ahli yang membenarkan bahwa lembaga atau sumber daya manusia tersebut dapat memenuhi tuntutan masyarakat, (7). Meningkatnya standar mutu pelayanan yang diberikan kepada orang lain, dan (8). Meningkatnya kreativitas dan inovasi serta pandangan positif terhadap diri dan lingkungannya.

17 Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung Remaja Rosda Karya Th. 2002) hlm.31

Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.

Kebijakan merubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis madrasah merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Oleh karena itu, kebijakan program utama yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah adalah sebagai berikut :¹⁸

Pertama, mensosialisasikan konsep manajemen berbasis madrasah keseluruhan warga madrasah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala madrasah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, wakil Kandep, wakil Kanwil, dsb. Yang dapat dilakukan melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya madrasah yang ada secermat-cermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis madrasah

Kedua, melakukan analisis situasi madrasah dan luar madrasah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh madrasah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis madrasah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekarang (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis madrasah). Karena itu besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan)

dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).

Ketiga, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi (butir 2). Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

Keempat, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi antara lain : pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan non kependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik madrasah, pengembangan hubungan madrasah-masyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Kelima, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT, analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran

18 Slamet PH. *Manajemen Berbasis Sekolah*hlm. 627-629

kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai : *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal; *peluang* bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan dinyatakan bermakna : *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong internal; dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

Keenam, memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan fungsi menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/atau lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

Ketujuh, berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya. Sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek menengah dan panjang.

Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis madrasah. Dalam

pelaksanaannya semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

Kesembilan, memantau terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis madrasah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis madrasah dapat dioptimalkan.

Secara konkrit kebijakan manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan islam dapat diukur keberhasilannya dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, sekolah dikatakan berhasil jika (1). Siswa puas dengan layanan sekolah. Misalnya, puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, dan puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Intinya, siswa menikmati situasi sekolah, (2). Orangtua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orangtua. Misalnya, puas karena menerima laporan periodic tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah, (3). Pengguna lulusan (perguruan tinggi, industri, dan masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan,

(4). Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya, dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, honorarium/gaji.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajer lembaga pendidikan Islam, yaitu:

(1). Berusaha memuaskan siswa/santri/mahasiswa dengan melengkapi fasilitas belajar, meningkatkan profesionalisme guru/ustadz/dosen, mengondisikan lingkungan belajar yang kondusif, memberikan jaminan rasa aman, nyaman dan tenteram, serta menghadirkan situasi pembelajaran yang menghibur, (2). Berusaha memuaskan pegawai dengan cara meningkatkan kesejahteraan, perhatian, dan hubungan harmonis dengan mereka, memperlancar peningkatan karier mereka, dan semakin memberdayakan potensi mereka melalui berbagai pelatihan, workshp, diskusi, seminar, kursus, dan lain sebagainya, (3). Berusaha meyakinkan orangtua siswa/santri/mahasiswa bahwa putra-putrinya terjamin keamanannya, kemampuan intelektualnya, kepribadiannya, keimanannya, dan akhlaknya melalui berbagai program bimbingan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam. Disamping itu, juga berusaha melibatkan orangtua untuk mendeteksi perkembangan anak dan jenis-jenis program bimbingan, (4). Berusaha membuktikan kemampuan siswa/santri/mahasiswa maupun para alumni yang andal kepada para pengguna lulusan baik lembaga yang lebih atas, perguruan tinggi, industri, maupun negara, dan (5). Berusaha mewujudkan lingkungan lembaga pendidikan Islam yang benar-benar Islami, cerdas anggun, asri, dan mempesona kepada masyarakat luas.

Upaya mewujudkan keberhasilan di atas merupakan langkah strategik yang dapat dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan Islam. Hal demikian dilakukan untuk

memberikan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan, baik internal maupun eksternal sebagai tujuan utama dari manajemen mutu pendidikan.

KESIMPULAN

Menerapkan manajemen berbasis madrasah membutuhkan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)nya, budayanya, maupun figurinya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis madrasah. Oleh karena itu, kita tidak bermimpi bahwa perubahan ini akan berlangsung sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibilitas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis madrasah perlu didorong.

Kebijakan diterapkannya manajemen berbasis madrasah (MBM) dalam peningkatan mutu pendidikan Islam merupakan suatu keniscayaan yang perlu segera dilakukan. Esensi MBM adalah otonomi madrasah plus pengambilan keputusan partisipatif. Tujuan MBM adalah untuk memberdayakan madrasah. Kebijakan MBM dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam dapat diurutkan sebagai berikut : mensosialisasikan konsep MBM, melakukan analisis sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana madrasah, mengimplementasikan rencana madrasah dan merumuskan sasaran baru.

Azyumardi Azra mencotohkan bahwa Pendidikan Islam yang dikelola dengan baik juga dapat menjadi madrasah unggulan yang sangat diminati oleh masyarakat seperti beberapa madrasah yang menggunakan

sistem *boarding school* yang dalam istilah lain adanya *santrinisasi* siswa misalnya dalam MIN Malang, sekolah Al Azhar, SMU Madania, SMU Islam Cendekia, Madrasah Pembangunan IAIN Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Munir Mulkhan (2001), *Refleksi Humanisasi Tauhid Dalam Reformasi Ontologis Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Vol .2 No. 1 Juli 2001.

Azyumardi Azra (1999), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milinium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

Baily, William J. (1999), *School Site Management Applied*, Lancaster-Basel: Technomic Publishing CO. INC.

Bovin, Olle (2000), *Towards A Learning Organization*, Geneva: International Labaor Office.

Cangeni, Joseph P. & casamirir J. Kowalski & Jeffy C. Claypooool., (1984), *Participative Management*, New York : Philosophical Library.

Direktorat Dikmenum. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas.

David, Jane L. (1989), *Synthesis of Research on School Based Management Educational Leadership*, Volume 46, Number 8, May 1989.

Dewan Perwakilan Rakyat (1999), *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta : Dewan Perwakilan rakyat.

Dewan Perwakilan Rakyat (2000), *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan kewenangan Propinsi*

Sebagai daerah otonomi. Jakarta : Dewan Perwakilan Rakyat.

Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2000), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 1)*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional.

H.A.R. Tilaar (1999), *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta : Tera.

Ismail SM, (2001). *Paradigma Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

-----, (2000). *Pendidikan Islam, Demokrasi dan Masyarakat Madani*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Moh. Hamid Afandi, (1996). *Essensi Pendidikan Islam*, Jurnal Lektur Seri IV Tahun. 1996 Cirebon : IAIN Sunan Gunung Djati.

Mastuhu, (1999). *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

Mulyasa,(2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosda Karya.

Slamet PH., (2000). *Menuju Pengelolaan pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah pada acara Seminar dan Temu Alumni fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta dengan Tema “ *Pendidikan yang berwawasan pembebasan: Tantangan Masa Depan*” pada tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta.

....., (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. O27 tahun ke 6 November 2000.

Sumarno dkk. (2000). *Otonomi Pendidikan. Kertas kerja uyang dibahas di Unversitas Negeri Yogyakarta dalam rangka Memeberi*

Masukan kepada Menteri Pendidikan Nasional (tidak dipublikasikan).

Sutrisno (2001), *Problem-Problem Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Vol. 2 No. 1 Juli 2001.

