

PENGELOLAAN PENDIDIKAN BERMUTU DI MADRASAH

Imam Turmidzi

Sekolah Tinggi Agama Islam Binamadani, Tangerang

imamturmidzi@stai-binamadani.ac.id

Abstract

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal sudah dikenal sejak awal abad ke 11 atau 12 M, yaitu sejak dikenal adanya madrasah Nidzamiyah yang didirikan di Baghdad oleh Nizam Al-Mulk. Pendirian madrasah ini telah memperkaya khasanah lembaga pendidikan di lingkungan masyarakat Islam, karena pada masa sebelumnya masyarakat Islam hanya mengenal pendidikan tradisional yang diselenggarakan di masjid-masjid dan *dar al-khuttab*. Namun, eksistensi madrasah saat ini telah terabaikan selama beberapa periode terakhir. Hal ini tentunya menjadi tantangan pengelola Madrasah saat ini. Untuk menjawab tantangan madrasah, maka harus dirumuskan sebuah formula yang harus dijawab dan diimplementasikan, yaitu: 1) pengelolaan pendidikan bermutu di madrasah, 2) konsep pendidikan bermutu di madrasah, 3) prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan di madrasah, 4) permasalahan-permasalahan yang dihadapi di madrasah dan solusi pemecahan masalah-masalahnya.

Kata Kunci: Madrasah; Mutu; Pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peranan penting untuk mengembangkan potensi jasmani dan rohani manusia.¹ Melalui proses pendidikan nasional warga negara Indonesia ditempa menjadi manusia yang utuh,² yakni manusia yang mampu berkembang menjadi pribadi yang unggul, warga negara yang berkualitas, berbudaya, dan sadar sebagai bagian dari bangsa Indonesia. Dengan kata lain pendidikan diharapkan mampu menjadikan manusia yang produktif dan mandiri dalam memenuhi kebutuhan jasmani dan rohaninya. Sehingga mampu memerankan fungsinya dalam konteks kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

¹ Umar Tirtarahardja dan S. La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), h. 35.

² Anonim, *Toolkit Pesantren Ramah Anak* (Jakarta: LSAF, Terre des Hommers, and UNICEF, 2011), h. 9.

Untuk mewujudkan hal itu semua maka diperlukan adanya Pendidikan yang bermutu. Peranan lembaga pendidikan dalam mengantarkan peserta didik untuk potensi jasmani dan rohani manusia, salah satu usaha yang dilakukan adalah dengan manajemen pengelolaan pendidikan yang bermutu, baik dari segi input proses dan output.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal sudah dikenal sejak awal abad ke 11 atau 12 M, yaitu sejak dikenal adanya madrasah Nidzamiyah yang didirikan di Baghdad oleh Nizam Al-Mulk. Pendirian madrasah ini telah memperkaya khasanah lembaga pendidikan di lingkungan masyarakat Islam, karena pada masa sebelumnya masyarakat Islam hanya mengenal pendidikan tradisional yang diselenggarakan di masjid-masjid dan *dar al-khuttab*.

Dalam konteks Nasional Madrasah merupakan salah satu lembaga yang bertugas untuk menjalankan amanat Undang-Undang Dasar 1945, yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena di dalam madrasah terdapat proses pendidikan yang merupakan wadah untuk mentransfer ilmu pengetahuan dari pendidik kepada peserta didik. Selain itu, madrasah juga memiliki tugas untuk menanamkan nilai-nilai spiritual (agama) kepada peserta didik.

Namun, eksistensi madrasah telah terabaikan selama beberapa periode terakhir. Hal ini terbukti dengan lambatnya perkembangan dalam lingkup internal madrasah. Akibatnya, animo masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di madrasah sangatlah rendah. Hal inilah yang ikut memunculkan distingsi yang mencolok antara sekolah umum dan madrasah. Tegasnya, di saat madrasah sedang berjuang untuk berlomba-lomba mencari siswa, di lain sisi, sekolah umum justru sibuk menyeleksi calon siswanya dan tentunya akan ada calon siswa yang ditolak untuk belajar di sekolah yang dianggap "favorit" tersebut.

Fenoma ini berjalan selama beberapa tahun terakhir. Hingga akhirnya, terjadi luberan siswa di sekolah-sekolah umum dan sepi peminat di madrasah-madrasah. Dengan kata lain, kuantitas peminat madrasah menurun drastis. Padahal, seperti yang kita ketahui bahwa madrasahlah yang justru menanamkan nilai-nilai spiritual dan intelektual kepada siswanya. Di madrasah siswa dididik secara integratif antara ilmu umum dan ilmu agama. Namun, keberadaan ilmu agama yang di dalamnya terdapat nilai spiritual ini tidak menjadi hal yang menarik bagi generasi muda.

Akibatnya, saat ini pada level generasi muda mengalami desakralisasi nilai-nilai agama. Bukti dari adanya krisis moral ini adalah banyaknya media massa yang mengekspos keberadaan remaja yang sudah jauh dari nilai-nilai

agama, seperti tawuran remaja, free sex, dan hal-hal lain yang bersifat pornografi dan pornoaksi. Saat melihat fenomena semacam ini, para pemegang kebijakan tersentak dan kaget dengan adanya perubahan sikap remaja yang menuju demoralisasi, yaitu suatu sikap yang sudah melupakan nilai-nilai agama dan hanya mengedepankan nilai-nilai dan budaya barat atau secara leksikal demoralisasi berarti keruntuhan akhlak atau kemerosotan moral.³

Dengan adanya fenomena semacam ini, para pemegang kebijakan mulai sadar akan pentingnya keberadaan pendidikan madrasah dalam masyarakat. Mereka sadar bahwa madrasah bukan hanya bertugas untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, tapi juga ikut serta membangun generasi bangsa yang bermoral dan bermartabat dengan senantiasa mengedepankan nilai-nilai luhur yang diajarkan oleh agama. Saat ini, pemerintah melalui Departemen Agama ikut serta membantu eksistensi madrasah untuk berkembang dan berevolusi menuju lembaga pendidikan yang profesional. Walaupun ini terkesan terlambat, tapi kita perlu menyambut positif program pemerintah tersebut dengan ikut serta merevolusi proses pendidikan yang ada di madrasah sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah guna mewujudkan madrasah bermutu di masa depan.

Untuk menjawab tantangan madrasah, maka harus dirumuskan sebuah formula yang harus dijawab dan diimplementasikan, yaitu: 1) pengelolaan pendidikan bermutu di madrasah, 2) konsep pendidikan bermutu di madrasah, 3) prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan di madrasah, 4) permasalahan-permasalahan yang dihadapi di madrasah dan solusi pemecahan masalah-masalahnya.

PEMBAHASAN

1. Pengertian Pengelolaan Pendidikan di Madrasah

Kegiatan dalam sistem pendidikan nasional secara umum meliputi dua jenis yaitu pengelolaan pendidikan dan kegiatan pendidikan. Pengelolaan pendidikan berasal dari kata manajemen, sedangkan istilah manajemen sama artinya dengan administrasi (Oteng Sutisna:1983). Dapat diartikan pengelolaan pendidikan sebagai upaya untuk menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan. Pengelolaan

³ Yacub, M. Dahlan. Kamus Ilmiah Populer. (Surabaya: Penerbit Arkola,1994), hal 101.

pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengembangan.

Pengelolaan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dimana keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Menurut Griffin pengelolaan adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa fungsi dari pengelolaan itu sendiri adalah sebagai berikut:

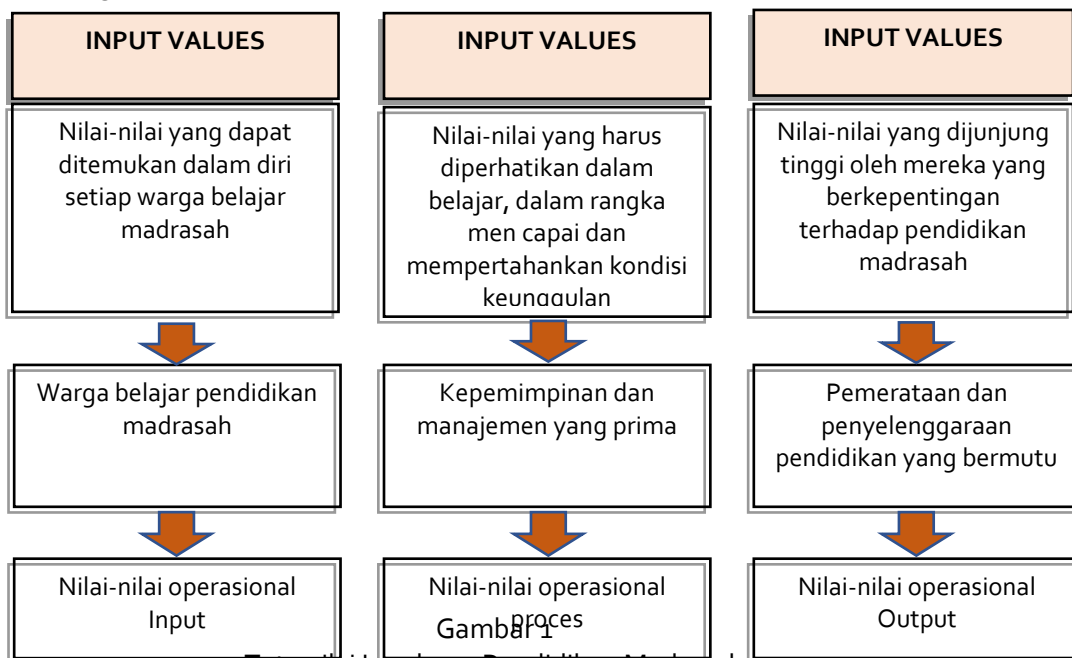
- a. Perencanaan (*Planning*). Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*). Organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran specific atau sejumlah sasaran. Dalam sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin, pekerjaan pemimpin meliputi beberapa kegiatan yaitu mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara atasan dan bawahan, memberi semangat, inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar supaya mereka melaksanakan apa yang diperintahkan.
- c. Pengarahan (*Directing*). Pengarahan adalah fungsi pengelolaan yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.
- d. Pengawasan. Pengawasan adalah fungsi pengelolaan yang berhubungan dengan usaha pemantauan kinerja agar supaya kinerja tersebut terarah dan tidak melenceng dari aturan yang sudah ditetapkan dan pemantauan berfungsi sebagai media agar kinerja tersebut terarah dan tersampaikan secara tepat.
- e. Pengembangan. Pengembangan adalah fungsi pengelolaan yang harus dijadikan tolak ukur keberhasilan suatu pengelolaan, dengan adanya pengembangan pengelolaan akan berjalan sesuai dan melebihi target yang akan diperoleh.

2. Konsep Pendidikan Bermutu di Madrasah

Madrasah bermutu sangat erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen

pada kepuasan pelanggan yang memungkinkan perbaikan pada para karyawan, siswa dalam mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Menurut Hoy dan Miskel, sekolah bermutu adalah sekolah yang efektif, yang terdiri dari tatanan *input*, proses, dan *output* (Wayne, 2008: 91). Dengan demikian, madrasah bermutu adalah madrasah yang menerapkan rumusan sekolah efektif. Karakteristik pendidikan madrasah dapat dilihat pada gambar berikut:



Tata nilai Lembaga Pendidikan Madrasah (Raharjo, 2010: 7-8)

Nilai-nilai *input*, *process* dan *output* karakteristik pendidikan madrasah sebagaimana gambar diatas, mencakup nilai-nilai operasional sebagai berikut. Nilai-nilai operasional *input* mencakup (1) ilmu, amal dan takwa, (2) disiplin dan professional. (3) dntusias, motivasi tinggi, (4) bertanggungjawab dan mandiri, (4) kreatif dan inovatif, (5) amar ma"ruf nahi munkar, (6) peduli dan menghargai orang lain, (7) belajar sepanjang hayat, (8) adil, jujur dan berintegras, (9) sabar, tekun, ulet dan tangguh.

Nilai-nilai operasional *process* mencakup (1) siddiq, amānah, faṭonah, tabligh, (2) visioner dan berwawasan, (3) menjadi teladan (uswah), (4) memotivasi (*motivating*), (5) mengilhami (*inspiring*), (6) memberdayakan (*empowering*), (7) membudayakan (*culture-forming*), (8) taat azas, istiqomah, (9) koordinatif dan bersinergi dalam kerangka kerja tim, (10) akuntabilitas dan terbuka.

Nilai-nilai operasional *output* mencakup (1) produktif (efektif dan efisien), (2) gandrung mutu tinggi (*service excellence*), (3) dapat dipercaya (andal), (4) responsif dan aspiratif, (5) antisipatif dan inovatif, (6) demokratis, berkeadilan dan inklusif, (7) tepat waktu, (8) perbaikan berkesinambungan, (9) berorientasi masa depan (Raharjo, 2010: 8-9).

Yahya Umar, yang pernah menjabat sebagai Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama, menawarkan upaya untuk melakukan perbaikan terhadap madrasah dengan tiga tindakan.⁴ *Pertama*, menyehatkan madrasah. Mewujudkan budaya madrasah, diperlukan konsolidasi ideal berupa reaktualisasi doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ikhlās, jihād, dan amal sālīh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan *core values* dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah.

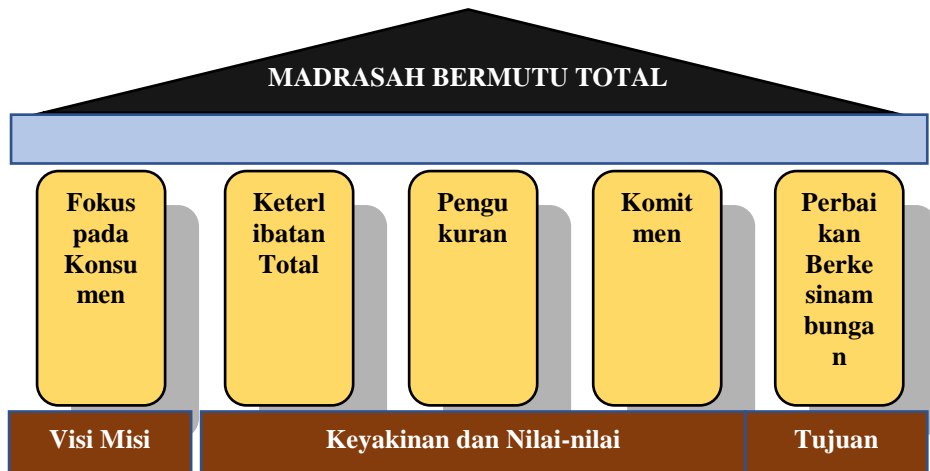
Kedua, kurangi beban. Penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Orientasi pendidikan tidak lagi pada "*having*" tetapi "*being*", bukan "*schooling*" tetapi "*learning*", dan bukan "*transfer of knowledge*" tetapi membangun jiwa melalui "*transfer of values*" lewat keteladanan. Metode yang mengarah pada, "*quantum learning*", "*quantum teaching*" dan "*study fun*" perlu dikritisi. Budaya belajar bangsa Indonesia tidak harus mencontoh model Eropa seperti bermain sambil belajar, guru hanya sebagai fasilitator, atau menekankan proses dari pada hasil.

Ketiga, mengubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, "pilot" atau "masinis" yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang "sopir", "pendaki" atau "*entrepreneur*" yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (analisis SWOT) (Rahman, 2012: 236-237).

Menurut Jerome S. Arcaro (2007) karakteristik madrasah bermutu diantaranya adalah: (a) Fokus pada *customer*. (b) Keterlibatan total (c) Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan.

⁴ Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah* dalam <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>

(d) Komitmen. (e) Memandang pendidikan sebagai sistem. (f) Perbaikan keberlanjutan. Model madrasah bermutu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Model madrasah bermutu

Dalam rangka mengetahui mutu pendidikan pada madrasah dengan cara mengukur kekuatan dan kelemahan. Berikut contoh pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini (Arcaro, 2007: 43-44).⁵

PILAR-PILAR MUTU	KEKUATAN	KELEMAHAN
Fokus pada costumer	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orang tua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginan	Tidak menanggapi keluhan/kepedulian staf, siswa, orang tua atau komunitas
Keterlibatan total	Para staf sama-sama bertanggungjawab untuk memecahkan masalah saat pengembangan sekolah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah

⁵ Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2007), hal. 43-44

Pengukuran	Mengumpulkan data untuk mengukur perbaikan dan untuk mengembangkan solusi	Tidak mencatat kemajuan, hanya berjalan menuju masalah berikutnya.
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, system dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf, siswa dan komunitas
Perbaikan berkelanjutan	Secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya sekalipun ada masalah tidak menanggapinya sebagai masalah

Tabel 3
Analisis Sekolah Bermutu Terpadu

3. Landasan hukum pengelolaan pendidikan di Madrasah

Madrasah sendiri kemunculannya merupakan pembaharuan sistem pendidikan Islam di Indonesia yang telah ada. Secara umum, madrasah sendiri didirikan oleh proses swadaya masyarakat muslim. Madrasah mempunyai landasan hukum yang jelas dalam pendidikan nasional. Mensejahterakan posisi madrasah dengan sekolah umum lainnya (SD, SMP dan SMA).

Pengelolaan pendidikan di Madrasah mengacu pada undang-undang dan peraturan pemerintah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bab XIV mulai dari pasal 50 s.d 52 disebutkan tentang pengelolaan pendidikan.
- b. Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada bab VIII mulai dari pasal 49 s.d 61 dibahas secara rinci mengenai standar pengelolaan
- c. Permendiknas nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan. Pada permendiknas ini secara rinci di bahas mengenai standar pengelolaan pendidikan.
- d. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah

- e. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2015 Tentang Perubahan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.

4. Prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan di Madrasah

Madrasah merupakan Pendidikan Islam, dalam manajemen pengelolaannya mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan zaman. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, diantaranya Ramayulis (2008: 262) berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan prinsip diantaranya: ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel.⁶ Sedangkan Langgulong (2000: 248) berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh macam, diantaranya: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian. kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.⁷

Mengacu pada pendapat di atas, maka secara terperinci beberapa diantara prinsip dasar pengelolaan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Ikhlas. Mengelola sekolah pada hakikatnya adalah sebuah kepercayaan dan tugas dari Allah Swt Sering kali dalam aplikasinya kita menghadapi beban tugas yang tidak sebanding dengan materi yang-diperoleh.
- b. Jujur. Salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah SAW yang dibawa sejak sebelum masa kenabian adalah jujur. Seorang pimpinan sekolah memiliki legitimasi untuk menetapkan banyak kebijakan sekolah, termasuk kebijakan dalam anggaran. Dalam konteks ini, peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecurangan sangat terbuka lebar. Namun jika memiliki prinsip kejujuran, makatentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan perilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan.
- c. Amanah. Dalam ajaran Islam, jabatan merupakan sebuah amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Dalam konteks Pendidikan, jabatan pimpinan sekolah adalah sebuah amanah. Seorang pemimpin sekolah atau guru yang memiliki prinsip bahwa

⁶ Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. (Jakarta: kalam Mulia, Tahun 2018) Hal. 262

⁷ Langgulong, Hasan. *Asas-Asa Pendidikan Islam*. (Jakarta: Al-Husna Zikra. Tahun 2000) Hal. 248

pekerjaan atau tugasnya itu adalah sebuah amanah, maka dia tentu akan berusaha melaksanakan kepercayaan. tersebut sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya.

- d. Adil. Salah satu prinsip dasar yang penting dalam manajemen pendidikan Islam adalah adil. Menurut Abuddinnata (2003: 144) keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara. Keadilan ini terjadi berdasarkan keputusan akal yang dikonsultasikan dengan agama.⁸
- e. Tanggungjawab. Dalam prinsip Pengelolaan Pendidikan Islam, tanggung jawab terhadap amanah yang diembankan merupakan salah satu prinsip penting dalam membangun manajemen yang positif. Lepas tangan terhadap tanggung jawab akan melahirkan hasil ketidakpastian program yang ingin dicapai.

5. Ruang lingkup pengelolaan pendidikan di Madrasah

Berdasarkan otonomi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah maka peran pemerintah bergeser dari 'regulator' menjadi 'fasilitator'. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin. Juga berupaya agar semua sekolah/madrasah dapat mencapai standar minimal mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antara sekolah/madrasah dalam suatu lokasi sekecil mungkin.

Demikian juga alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung tinggi asas keadilan dan transparansi. Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan warga madrasah untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan manajerialnya. Di bawah ini dijelaskan beberapa aspek yang menyangkut manajemen berbasis madrasah:

- a. Aspek Pengelolaan Proses belajar Mengajar

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah.

⁸ Abuddinnata. *Akhlak Tasawuf*. Jakarta: PT Raja Grafindo. Tahun 2003. hal. 144

b. Perencanaan dan Evaluasi

Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (school-based plan). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah.

c. Pengelolaan Kurikulum

Komponen yang sangat penting untuk menuju pendidikan yang berkualitas itu adalah adanya kurikulum madrasah yang dibuat oleh madrasah sebagai sebuah pedoman dan arah dalam menciptakan proses pendidikan yang berkualitas.

Karena kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, sementara kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam maka dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi) kurikulum tersebut, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

d. Pengelolaan Ketenagaan

Kepala Madrasah perlu melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (reward and punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru, tenaga administrasi, laporan, dsb) dapat dilakukan oleh madrasah kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalance jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

e. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

e. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepatutnya dilakukan oleh Kepala Madrasah secara transparan dan bertanggungjawab. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa madrasahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

f. Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/ pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

g. Hubungan Madrasah Masyarakat

Esensi hubungan madrasah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan madrasah-masyarakat.

h. Pengelolaan Iklim Madrasah

Iklim madrasah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (student-centered activities) adalah contoh-contoh iklim madrasah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim madrasah sudah merupakan kewenangan madrasah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

6. Permasalahan-permasalahan yang dihadapi di Madrasah

Berbeda dengan kondisi sekolah umum, madrasah mengalami sejumlah persoalan.⁹ *Pertama*, mayoritas madrasah pada semua jenjang adalah berstatus swasta, bahkan madrasah yang berstatus negeri pada awalnya adalah madrasah swasta yang dikonversi menjadi madrasah negeri. Proporsi MI, Mts, dan MA Negeri hanya 5 %.

Kedua, masyarakat yang memilih madrasah lebih banyak didorong oleh motif praktis-ekonomis. Selain biayanya murah, madrasah juga memenuhi kebutuhan dasar masyarakat di bidang pengetahuan dan keterampilan praktis keagamaan. Di madrasah, ilmu akademik dasar seperti baca, tulis, dan hitung –betapapun rendah kualitasnya- bisa diperoleh murid, dan pada saat yang sama mereka pun memperoleh dasar keagamaan.

⁹ Ali Maksum, "Pembaruan Sistem pendidikan Madrasah", *Nizamia* (Surabaya: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel, 2005), Vol. 8 No. 1, 38-39.

Ketiga, rendahnya sumber daya kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari 1) rendahnya kualitas guru, 2) rendahnya kemampuan manajerial kepala madrasah, dan 3) birokrasi pada departemen Agama sangat lemah dilihat dari kurangnya sumber daya yang bisa menentukan kebijakan, perencanaan, dan manajemen.

Disisi dali tidak lepas dari berbagai problema yang dihadapi. Problema-problema tersebut, menurut Darmu'in (1998), antara lain:

- a. Madrasah telah kehilangan akar sejarahnya, artinya keberadaan madrasah bukan merupakan kelanjutan pesantren, meskipun diakui bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam pertama di Indonesia.
- b. Terdapat dualisme pemaknaan terhadap madrasah. Di satu sisi, madrasah diidentikkan dengan sekolah karena memiliki muatan secara kurikulum yang relatif sama dengan sekolah umum. Di sisi lain, madrasah dianggap sebagai pesantren dengan sistem klasikal yang kemudian dikenal dengan madrasah diniyah.

Dengan demikian, sebagai sub sistem pendidikan nasional, madrasah belum memiliki jati diri yang dapat dibedakan dari lembaga pendidikan lainnya. Efek pensejajaran madrasah dengan sekolah umum yang berakibat berkurangnya proporsi pendidikan agama dari 60% agama dan 40% umum menjadi 30% agama dan 70% umum dirasa sebagai tantangan yang melemahkan eksistensi pendidikan Islam. Beberapa permasalahan yang muncul kemudian, antara lain:

- a. Berkurangnya muatan materi pendidikan agama. Hal ini dilihat sebagai upaya pendangkalan pemahaman agama, karena muatan kurikulum agama sebelum SKB dirasa belum mampu mencetak muslim sejati, apalagi kemudian dikurangi.
- b. Tamatan Madrasah serba tanggung. Pengetahuan agamanya tidak mendalam sedangkan pengetahuan umumnya juga rendah.

Diakui bahwa model pendidikan madrasah di dalam perundang-undangan negara, memunculkan dualisme sistem Pendidikan di Indonesia. Dualisme pendidikan di Indonesia telah menjadi dilema yang belum dapat diselesaikan hingga sekarang. Dualisme ini tidak hanya berkenaan dengan sistem pengajarannya tetapi juga menjurus pada keilmuannya. Pola pikir yang sempit cenderung membuka gap antara ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu umum. Seakan-akan muncul ilmu Islam dan ilmu bukan Islam (kafir). Padahal dikhotomi keilmuan ini justru menjadi garapan bagi para pakar pendidikan Islam untuk berusaha menyatukan keduanya.

Dualisme pendidikan Islam juga muncul dalam bidang manajerialnya, khususnya di lembaga swasta. Lembaga swasta umumnya memiliki dua top

manager yaitu kepala madrasah dan ketua yayasan (atau pengurus). Meskipun telah ada garis kewenangan yang memisahkan kedua top manager tersebut, yakni kepala madrasah memegang kendali akademik sedangkan ketua yayasan (pengurus) membidangi penyediaan sarana dan prasarana, sering di dalam praktik terjadi overlapping. Masalah ini biasanya lebih buruk jika di antara pengurus yayasan tersebut ada yang menjadi staf pengajar. Di samping ada kesan mematai-matai kepemimpinan kepala madrasah, juga ketika staf pengajar tersebut melakukan tindakan indisipliner (sering datang terlambat), kepala madrasah merasa tidak berdaya menegurnya.

Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap tabiat su'ul adab.

Dualisme pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh departemen yaitu Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan Departemen Agama (Depag). Pembinaan Madrasah di bawah naungan Depag berhadapan dengan Sekolah umum di bawah pembinaan Depdiknas sering menimbulkan kecemburuan sejak di tingkat (SD dan MI) hingga perguruan tinggi. Dari alokasi dana, perhatian, pembinaan manajerial, bantuan buku dan media pembelajaran, serta penempatan guru, hingga pemberian beasiswa pendidikan lanjut sering tidak sama antara yang diterima oleh sekolah umum (Depdiknas) dengan madrasah (Depag).

Kesenjangan antara madrasah swasta dan madrasah negeri pun tampaknya juga menjadi masalah yang belum tuntas diselesaikan. Gap tersebut meliputi beberapa hal seperti pandangan guru, sarana dan prasarana, kualitas input siswa dan sebagainya yang kesemuanya itu berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung kepada mutu pendidikan.

7. Solusi pemecahan masalah-masalah di Madrasah

Solusi dalam pemecahan masalah di madrasah dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, bagaimana semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan ini secara serius memperhatikan sarana penunjang pendidikan yang dibutuhkan anak didik di madrasah. Diantaranya rasio kebutuhan buku paket atau buku pegangan

siswa, laboratorium dan sarana pendukung lainnya. Seperti perpustakaan yang sangat minim dibanding lembaga pendidikan umum.

Kedua, merancang pola rekrutmen guru dalam rangka menyediakan tenaga guru yang memenuhi standarisasi, kualifikasi, dan kompetensi dibidang pendidikan, serta berdedikasi tinggi.

Ketiga, tampaknya perlu dimulai dipikirkan subsidi silang, swastanisasi terhadap sekolah-sekolah negeri (umum) yang sudah mapan dalam penyelenggaraan pendidikannya. Sehingga dalam berbagai bentuk subsidi dapat dialokasikan secara seimbang kepada sekolah-sekolah yang masih terpinggirkan, khususnya kepada madrasah yang selama ini lebih banyak bergantung kepada swadaya masyarakat. *Keempat*, tidak ada dikotomi antara pendidikan umum dengan madrasah. Sebab, itu akan menimbulkan kekeliruan pemahaman dikalangan masyarakat luas, yang pada akhirnya menghambat proses penyelenggaraan pendidikan nasional yang sama-sama mencerdaskan anak bangsa.

Kelima, memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memosisikan diri, peran serta partisipasinya dalam penyelenggaraan pendidikan secara utuh, sebagaimana pada awal-awal keberadaan madrasah, apalagi bila mampu menyediakan orang tua asuh bagi siswa yang kurang mampu. Adapun kebijakan yang diambil dalam menentukan nasib madrasah, setidaknya perlu memperhatikan beberapa hal :

- a. Tidak merugikan ciri khas Agama Islam baik jangka pendek maupun jangka panjang. Misalnya, baik karena perubahan sosila politik, pergantian *desicion maker*, dan sebagainya.
- b. Tidak ada lagi diskriminasi perlakuan antara madrasah dan sekolah umum. Termasuk misalnya diskriminasi dalam hal anggaran. Pengaturan dana antara pendidikan di bawah Depdiknas dan Depag hanyamasalah teknis prosedural yang diharapkan bisa diatur. Misalnya, melalui upaya memperjelas prosedur tentang pembagian anggaran pendidikan dengan mempertimbangkan keadilan dalam distribusu maupun kualitasnya.
- c. Perlunya perhatian pemerintah daerah yang cukup, meskipun selama ini madrasah berada langsung di bawah pusat. Sebab bagaimanapun, persoalan pendidikan adalah persoalan universal, dan merupakan investasi jangka panjang.
- d. Jika desain sentralisasi pembinaan madrasah untuk saat ini dianggap masih efektif untuk mencapai dan menjaga visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional maka Depag perlu melakukan upaya optimalisasi koordinasi dengan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, disamping meningkatkan akuntabilitas lembaganya.

KESIMPULAN

Pengelolaan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dimana keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam upaya untuk melakukan perbaikan terhadap madrasah dapat dengan tiga tindakan *Pertama*, menyetatkan madrasah *Kedua*, kurangi beban. *Ketiga*, mengubah beban menjadi energi.

Landasan hukum pengelolaan pendidikan di Madrasah telah jelas diatur Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan beberapa Peraturan Pemerintah, juga dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah yang disempurnaka dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2015.

Untuk mencapai Pendidikan yang bermutu, madrasah perlu menerapkan delapan prinsip manajemen pendidikan Islam diantaranya adalah: ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Madrasah saat ini banyak menghadapi permasalahan, maka perlu penanganan yang serius untuk mencapai Pendidikan yang berkualitas

DAFTAR PUSTAKA

- Umar Tirtarahardja dan S. La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005)
- Anonim, *Toolkit Pesantren Ramah Anak* (Jakarta: LSAF, Terre des Hommers, and UNICEF, 2011)
- Yacub, M. Dahlan. Kamus Ilmiah Populer. (Surabaya: Penerbit Arkola, 1994)
- Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah* dalam <http://researchengines.com/drtobroni5-07.html>
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2007)
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. (Jakarta: kalam Mulia, Tahun 2018)

Langgulong, Hasan. *Asas-Asa Pendidikan Islam*. (Jakarta: Al-Husna Zikra. Tahun 2000)

Abuddinnata. *Akhlak Tasawuf*. (Jakarta: PT Raja Grafindo. Tahun 2003)

Ali Maksum, "Pembaruan Sistem pendidikan Madrasah", *Nizamia* (Surabaya: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel, 2005), Vol. 8 No. 1

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung; PT Remaja Rosdakarya 2006.

Sallis, Edward, *Total Quality Manajement In Education*, Jokjakarta: IRCisoD, 2012