

**Bab 2**

**MANAJEMEN STRATEGI**

**DAN PENINGKATAN MUTU MADRASAH**

**Pengertian Manajemen Strategi**

*Pengertian Manajemen*

Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin, yakni *manage*, yang secara etimologi diartikan sebagai tindakan atau seni pengurusan, mengatur, pengarahan dan pengawasan, yang selanjutnya dalam bahasa Indonesia dipakai. Istilah manajemen.

Istilah manajemen sering kali dipakai dalam dunia perusahaan, namun dalam dunia pendidikan modern sekarang ini istilah ” *manajemen* ’ juga tidak ketinggalan karena dalam lembaga pendidikan itu sendiri tidak lepas dari teori-teori organisasi yang mengakibatkan terjadinya kegiatan manajerial. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi usaha-usaha anggota organisasi dan menggunakan semua sumber-sumber organisasi yang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.(Stoner dan Edward, 1992:6) Selanjutnya Swastha dan Sukotjo (1993:82) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Hodgetts dan Kuratko (1988:4) mengartikan manajemen merupakan suatu proses dalam menentukan tujuan-tujuan dan mengkoordinasikan usaha-usaha anggota guna mencapai tujuan tersebut. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen mempunyai

lima fungsi yaitu, (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) Pengkoordinasian, (5) pengawasan.

Fungsi-fungsi manajemen di atas merupakan suatu proses yang saling berkait dan mempunyai arti penting dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Fungsi manajemen ini saling mempengaruhi dan semuanya berhubungan satu dengan lainnya untuk melakukan kegiatan manajerial bagi seseorang terutama pemimpin atau manajer dalam melakukan kegiatan pengelolaan sesuatu untuk menjapai tujuan. Fungsi-fungsi manajemen ini akan membantu seorang pemimpin atau manejer dalam menjalankan kegiatan kepeimpinannya agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah sarana seorang manajer untuk mencapai sesuau dengan memanfaatkan orang lain. Seorang manajer harus berperan sebagai pemimpin, perencana, koordinator, pembimbing serta pengawas dan seorang manajer harus berperan sebagai fasilitator untuk meningkatkan kinerja bawahan sesuai dengan tingkat yang berbeda-beda, sebagaimana dikemukakan Jackson dan Musselman (1989:104), bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Manajer pada semua jenjang organisasi menjalankan fungsi-fungsi ini dengan derajat yang berbeda.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly Jr (1985:37) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses, rangkaian tindakan, aktivitas atau pekerjaan yang menunjuk hasil akhir. Manajeman itu dikerjakan lebih dari satu orang di dalam organisasi. Follet dalam Nanang Fattah (1996:3) mengemukakan, manajemen sebagai

seni atau kiat untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang ( *The art getting things done trough people*).

Manajemen adalah teknik mengatur orang lain dalam menjalankan tugas yang meliputi komunikasi, memotivasi orang, mengarahkan dan menggunakan orang lain dan memerlukan seni tersendiri dalam upaya menggerakkannya.

Selain itu Manajemen merupakan bagian dari ilmu pengetahuan yang unsur-unsur dan tekniknya dapat dipelajari sebagaimana Fattah (1996:1-2), mengemukakan manajemen sebagai ilmu, hal ini karena manajemen dipandang sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen sebagai ilmu untuk menuntun manajer dalam memberikan kejelasan yang harus dilakukan pada suatu keadaan tertentu dan dapat memberikan petunjuk akibat dari apa yang dilakukan.

Dalam mendefinisikan manajemen para ahli masih berbeda pandangan dan belum dapat diterima secara umum namun terdapat kesepakatan bahwa manajemen merupakan suatu bentuk keterampilan tertentu. Oleh karena itu manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan berbagai aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Dalam kegiatannya manajer memegang peranan penting, karena majunya suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan manajerialnya.

Pengertian manajemen sebagai profesi juga dikemukakan oleh Hodgetts dan Kuratko (1988:4), yaitu manajemen sebagai suatu profesi adalah lapangan kerja yang pekerjaannya didirikan atas pengertian struktur teori dari beberapa ilmu pengetahuan.

Kemampuan yang mengiringinya untuk terpenuhi sebagai sebuah profesi mempunyai lima kriteria : (1) harus mengandung pengetahuan tentang lapangannya, (2) memerlukan aplikasi yang cakap untuk pengetahuan itu, (3) menerima tanggung jawab sosial, (4) mengadakan pengawasan diri, (5) menerima sanksi-sanksi.

Profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut persyaratan tertentu, persyaratan suatu profesi menghendaki berbagai kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan pemerintah dan memiliki kode etik. Demikian juga dengan manajemen sebagai suatu profesi dituntut persyaratan tertentu. Seorang profesional harus mempunyai kemampuan konseptual, sosial, dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian, dan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, mengkoordinasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan ini diperlukan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dengan memahami anggota individu dan kelompok. Kemampuan teknikal adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur dan teknik dibidang khusus, misalnya teknik menyusun program, teknik perencanaan anggaran dan teknik-teknik lainnya.

### *Pengertian Strategi*

Menahami strategi seringkali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku.

Beberapa definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Strategi adalah kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/program organisasi.

- b. Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut.
- c. Strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Tedjo Tripomo, 2005:17).

Strategi ternyata memiliki banyak definisi. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang sedangkan cara-cara untuk mencapai jangka pendek disebut sebagai taktik. Clausewitz dalam Tedjo (2005:17) mengilustrasikan bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara. Dalam satu peperangan bisa jadi terdiri dari banyak pertempuran dan untuk memenangkan peperangan tidak harus memenangkan semua pertempuran.

Dengan demikian secara sederhana dapat dikemukakan bahwa strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara untuk mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).

Setelah diketahui pengertian manajemen dan strategi maka dapat dikemukakan pengertian manajemen strategi, yaitu proses untuk mengelola strategi agar rumusan strategi dapat dijalankan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Seperti kegiatan manajemen yang lain, kegiatan mengelola strategi perlu kegiatan Planning – Doing – Controlling – Actuating. Jadi dengan kata lain bahwa definisi manajemen strategi adalah proses mengelola strategi yang terdiri dari tahapan perumusan – implementasi – evaluasi/pengendalian – perbaikan strategi, dengan tujuan

agar strategi dapat diimplementasikan sehingga mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi.

### **Manajemen Peningkatan Mutu**

Peningkatan mutu madrasah menjadi keharusan yang tidak boleh ditawar lagi. Sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia demi hari depan bangsa, madrasah mempunyai peran sangat strategis bagi keberlanjutan pembangunan nasional. Pada jenjang pendidikan menengah (Madrasah Aliyah) peningkatan mutu ini mendesak dan mutlak harus dilakukan. Dalam kenyataan, sebagian besar tamatan Madrasah Aliyah ternyata belum siap baik untuk jenjang pendidikan tinggi maupun langsung terjun ke tengah masyarakat. Terkesan bahwa kemampuan dan sikap mental lulusan Madrasah Aliyah belum memadai.

Berkenaan dengan peningkatan mutu, banyak upaya yang dapat dilakukan. Dalam dua dsasa warsa terakhir, ilmu manajemen yang berkembang pesat juga mempengaruhi peningkatan mutu. Peningkatan mutu memerlukan efisiensi dan efektifitas. Dalam kaitan ini dan sejalan dengan perkembangan manajemen di bidang industri maka dunia pendidikan pun memperoleh imbas.

Sukses dari Total Quality Manajemen dan Strategic Planing, salah satu bentuk manajemen yang berpengaruh positif terhadap meningkatnya penjualan produk dunia industri mengilhami dan mempengaruhi upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang telah berlangsung di Sydney (Australia). Manajemen peningkatan mutu itu mencakup: School Review, Quality Assurance, dan Quality Control dipadukan

dengan model yang telah dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donal Adams dan kawan-kawan.

#### *Prinsip Dasar Manajemen Peningkatan Mutu*

Manajemen Peningkatan Mutu di madrasah pada hakikatnya merupakan sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa:

1. Peningkatan mutu harus dilaksanakan pada level sekolah/madrasah.
2. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik.
3. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
4. Peningkatan mutu harus dilaksanakan terus menerus dan berkesinambungan.
5. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah/madrasah.
6. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan pada siswa, orang tua dan masyarakat.

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas dapat dikemukakan bahwa dalam Manajemen Peningkatan Mutu terkandung: a). mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah/madrasah baik kurikuler maupun administratif, b). melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa, c). memerlukan partisipasi semua pihak, yaitu Kepala Sekolah, Guru, Staf Administrasi, siswa, orang tua siswa dan pakar.

### *Madrasah Sebagai Dinamo Peningkatan Mutu*

Berdasarkan prinsip di atas secara hakikat peningkatan mutu sekolah/madrasah harus dimotori oleh sekolah/madrasah itu sendiri. Artinya, walaupun dari pihak luar sekolah telah banyak memberikan teori, arahan, dorongan, bahkan pun fasilitas, namun kalau kesadaran dari pihak sekolah itu sendiri kurang, hasilnya tidak akan maksimal. Oleh karena itu, “dinamo” peningkatan mutu harus dibangkitkan dari sekolah itu sendiri. Untuk itu, sekolah harus dikembangkan menjadi suatu sistem utuh yang mandiri dalam rangka mencapai tujuan nasional yang telah dirumuskan, bahan ajar serta peralatan, namun proses yang lain pun tidak dapat diabaikan. Kenyataannya, sekolah merupakan gabungan dan interaksi berbagai proses, baik akademik maupun non akademik. Didalamnya tercakup banyak aktivitas. Bagaimana guru mengajar, proses bagaimana staf administrasi mengurus kenaikan pangkat guru, proses bagaimana tenaga perpustakaan melayani para siswa, proses bagaimana kepala sekolah memimpin para guru, dan sebagainya. Proses yang demikian banyak terjadi di sekolah tersebut memberikan signal bagi kita semua bahwa kiranya akan sulit untuk meningkatkan mutu sekolah apabila hanya bertumpu pada suatu proses melainkan harus ada sesuatu sistem yang mencakup proses. Demikianlah, meskipun proses pembelajaran merupakan proses akademik, tetapi proses ini tidak bisa diisolasikan dari proses kegiatan lain, termasuk kegiatan non akademik seperti proses kenaikan jenjang jabatan guru, pelayanan perpustakaan, pelaksanaan apel bendera, dan kegiatan lain. Oleh karena itu manajemen peningkatan mutu harus mengatur semua proses tersebut dengan baik dan serasi, dan



keseluruhannya itu harus dipersiapkan dengan cermat meliputi : perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, monitoring dan evaluasi.

### *Mengaplikasikan Berbagai Teknik*

Manajemen Peningkatan Mutu mencakup empat unsur yaitu : School Review, Quality Assurance, Quality Control, dan Benchmarking. Dalam uraian ringkas di bawah ini akan dibahas keempatnya.

#### *1. School Review*

School Review merupakan suatu proses yang didalamnya seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan pihak-pihak yang relevan, khususnya orang tua siswa dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas kebijaksanaan sekolah, program pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dari school review diharapkan akan dapat diketemukan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut :

- a. Apa yang hendak dicapai oleh sekolah sesuai dengan tuntutan orang tua dan masyarakat.
- b. Apa yang perlu dilakukan oleh sekolah dalam tiga atau empat tahun mendatang untuk mencapai kebutuhan dan tuntutan di atas.
- c. Bagaimana hasil pencapaian belajar siswa.
- d. Faktor-faktor apa yang menghambat pencapaian belajar siswa secara maksimal.
- e. Faktor-faktor apa yang memungkinkan terjadinya peningkatan hasil belajar siswa.

Secara hakikat dapat disimpulkan bahwa school review diharapkan akan dapat menghasilkan suatu laporan yang membeberkan, kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan, dan prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk penyusunan

perencanaan strategis pengembangan sekolah pada masa-masa mendatang, sekitar tiga atau empat tahun berikutnya.

#### *Prinsip School Review*

Pelaksanaan School Review hendaknya didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. School review hendaknya membantu sekolah dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan pendidikan di sekolah serta hasilnya untuk memperbaiki proses dan hasil belajar siswa.
- b. School review memberikan informasi strategis tentang efektivitas program yang diberikan kepada sekolah dari unit-unit di luar sekolah serta berupaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah.
- c. School review hendaknya memperkuat akuntabilitas mutu pendidikan di sekolah.
- d. School review dilakukan dengan partisipasi dari semua komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua siswa).
- e. School review hendaknya memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah untuk memberikan masukan dalam pengembangan kinerja sekolah.
- f. School review direncanakan dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan konteks setiap sekolah.
- g. Tim school memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjamin bahwa hasil dari review tersebut mempunyai manfaat langsung bagi sekolah.
- h. Anggota school review terikat oleh standar etika dan profesional.

- i. School review hendaknya menggunakan metode yang sesuai dengan konteks pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Dimensi school review dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu : belajar-mengajar, kepemimpinan dan budaya, serta manajemen dan pengembangan sekolah. Ketiga dimensi dari kerangka kerja school review meliputi bidang dan aspek pelaksanaan dan fungsionalisasi sekolah seperti diagram berikut :

<b>Dimensi</b>	<b>Bidang</b>	<b>Aspek</b>
Belajar Mengajar	Belajar	Lingkungan belajar Pembelajaran siswa Pembelajaran guru
	Mengajar	Perencanaan dan pelaksanaan Penilaian dan Pelaporan Refleksi dan Perbaikan
Kepemimpinan dan Budaya	Kepemimpinan	Kepemimpinan kontekstual Kepemimpinan untuk Perubahan Misi Sekolah Kepemimpinan untuk Belajar
	Budaya	Konteks budaya Rasa Memiliki Budaya Belajar Budaya Perbaikan
Manajemen dan Pengembangan sekolah	Manajemen	Manajemen Perbaikan Inkremental Manajemen Perubahan Fundamental
	Pengembangan Sekolah	Tujuan sekolah Penentuan Prioritas Perencanaan

## 2. *Quality Assurance*

Quality assurance menekankan orientasi pada proses pelaksanaan kegiatan, atau quality assurance bersifat proses oriented. Artinya, konsep ini mengandung suatu jaminan bahwa proses yang berlangsung telah dilaksanakan sesuai dengan standard yang telah ditentukan. Dengan proses yang telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur standard, maka dapat diharapkan proses akan menghasilkan output yang memenuhi standard yang telah ditentukan pula. Oleh sebab itu, agar proses berlangsung sebagaimana yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan audit atau pengecekan secara berkesinambungan. Untuk itu perlu diciptakan mekanisme ceking sehingga terbentuklah subsistem yang berperan untuk mengontrol agar semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah terkondisi dalam standard proses yang ideal tadi. Prosedur dan mekanisme ceking hendaklah disusun sebaik-baiknya agar ceking dapat menyeluruh untuk semua komponen yang ada di sekolah. Hasil ceking merupakan umpan balik bagi sekolah yang digunakan untuk meningkatkan suatu proses pendidikan. Dengan quality assurance ini pihak sekolah menyakinkan pada orang tua dan masyarakat bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik bagi para siswanya.

Untuk melaksanakan quality assurance sekolah harus :

- a. Menekankan pada kualitas hasil belajar.
- b. hasil kerja siswa dimonitor secara terus menerus.
- c. Informasi dan data dari sekolah dikumpulkan dan dianalisa untuk memperbaiki proses di sekolah.

- d. Semua pihak mulai dari kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, dan juga orang tua siswa harus memiliki komitmen untuk secara bersama mengevaluasi kondisi sekolah yang kritis dan berupaya untuk memperbaiki.
- e. Pemantauan, penilaian dan pelaporan hasil kerja siswa dilakukan melalui suatu proses yang terencana dan sistematis.
- f. Program-program pokok di sekolah dikomunikasikan ke pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya orang tua siswa.

### 3. *Quality Control*

Quality control adalah suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standard. Quality control memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

Standard kualitas ini relatif dan dapat diciptakan oleh masing-masing sekolah. Standar kualitas dapat dipergunakan sebagai tolok ukur untuk mengetahui maju mundurnya sekolah. Sebagai misal standard kualitas Bahasa Inggris pada sekolah X. Dalam standard telah ditentukan bahwa setiap siswa sudah naik ke kelas II harus sudah bisa berdialog dalam bahasa Inggris sesama teman dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Dari standard ketentuan itu, mudalah untuk mengukur akan seberapa kualitas kemampuan berbahasa Inggris siswa pada setiap tahunnya. Kalau sesama teman siswa kelas II itu sudah lancar ber-speech Englishs, jelas standard kualitas kemampuan berbahasa Inggris siswa terpenuhi. Agar dapat diukur, kemampuan tadi diwujudkan dalam bentuk skor. Sebagai contoh dalam berbahasa Inggris tadi, kalau dialog anak

ternyata benar-benar lancar, ucapannya bagus, dan dari gramatika berbahasa Inggris juga memadai diberi skor 9. Kalau lancar tetapi ucapannya kurang jelas dan tata bahasanya kacau barangkali nilainya 7. Kalau benar-benar kurang nilainya 4, demikian seterusnya.

Semua sekolah, baik yang tergolong sekolah favorit, sekolah biasa, maupun yang terhitung sekolah kurang maju dapat melakukan quality control dengan baik. Indikatornya ialah bila sekolah berhasil mengembangkan kemampuan siswanya lebih baik daripada kemampuan siswa itu ketika masuk. Dengan standard itu, sangat mungkin sekolah yang favorit malah gagal melaksanakan proses mendidik siswa, sedang sekolah yang terklarifikasi kurang maju malah berhasil. Sebab, sekolah yang disebut kemudian justru rata-rata NEM outputnya menaik bila dibandingkan ketika masuk, sedangkan sekolah favorit tadi malah turun.

#### *4. Bench Marking*

Bench Marking merupakan kegiatan untuk menetapkan suatu standard baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standard tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Sebagai contoh, untuk perilaku mengajar bisa saja standard yang ditetapkan adalah dengan merefleksikan pada salah seorang guru yang dikenal baik oleh siswa maupun guru yang lain memiliki prestasi dalam mengajar (internal bench marking). Demikian pula, secara utuh dapat saja standard kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada suatu sekolah yang lain (eksternal bench marking).

### *Langkah-langkah Melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu*

Beberapa langkah dalam melaksanakan MPM adalah sebagai berikut: Pertama. Mengevaluasi sekolah sendiri mana kelebihan dan mana kekurangan. Evaluasi diri, memahami kelebihan dan kelemahan yang dimiliki sekolah merupakan informasi pokok yang harus ada. Tanpa memahami kelebihan dan kelemahan ini sekolah tidak tahu kemana arah dan kegiatan untuk meningkatkan mutu harus dilaksanakan, apa saja yang perlu diteruskan dan sebaliknya apa saja yang harus dihentikan atau dihilangkan. Evaluasi mencakup dimensi :

1. Belajar-mengajar
2. Kepemimpinan dan budaya sekolah
3. Manajemen dan pengembangan sekolah

Kedua. Menjabarkan secara rinci aktivitas yang ada di sekolah baik mencakup akademik maupun administrasi. Karena begitu banyak proses yang terjadi di sekolah, maka perlu diidentifikasi proses-proses pokok yang memiliki dampak besar dalam mencapai kualitas sekolah untuk didahulukan dalam evaluasi ini. Misalnya, proses guru menyiapkan materi pembelajaran, proses guru melaksanakan proses pembelajaran, proses kepala sekolah memimpin sekolah, proses kepala sekolah memimpin staf administrasi, proses pelayanan perpustakaan, proses pelayanan staf administrasi dalam kenaikan pangkat guru, proses guru berinteraksi dengan siswa di luar kelas, dan sebagainya.

Ketiga. Meneruskan indikator dari aktivitas tersebut.

Setelah mengidentifikasi proses, maka proses tersebut dijabarkan dalam indikator misalnya, kalau kita berbicara proses guru menyiapkan materi pembelajaran apakah indikatornya? Misal: guru mempelajari Kurikulum atau Standar Isi serta Silabus, guru mempelajari buku teks, guru merumuskan inti materi, guru merencanakan skenario atau rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), guru merencanakan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, dan seterusnya.

Tiga langkah pertama yang telah diuraikan di atas disebut dengan *school review*.

Keempat. Menentukan sekolah yang memiliki aktivitas dengan indikator yang baik sebagai standard.

Setelah dapat mengidentifikasi indikator proses, maka langkah selanjutnya adalah mencari sekolah yang memiliki indikator yang dapat dinilai baik, untuk dijadikan standard bagi sekolah yang lain.

Kelima. Membandingkan indikator sekolah sendiri dengan indikator sekolah yang baik (standard).

Sekolah perlu mengevaluasi diri untuk menilai seberapa jauh kualitas indikator proses yang telah dipilih untuk dibandingkan dengan standard. Misalnya, bagaimana kualitas guru dalam menyiapkan materi pembelajaran atau bagaimana pelayanan tenaga perpustakaan. Karena akan diperbandingkan, diusahakan semaksimal mungkin evaluasi bisa dijabarkan dalam bentuk kuantitatif. Kemudian hasil evaluasi ini dibandingkan dengan indikator proses standard.



Keenam. Menemukan gap antara indikator sendiri dengan indikator sekolah yang baik (standard).

Membandingkan skor indikator sekolah dengan indikator proses standard dimaksudkan untuk bisa mendapatkan perbedaan antara keadaan sekolah dengan sekolah standard.

Ketujuh. Menentukan sasaran dan target yang akan dicapai dalam jangka waktu tiga atau empat tahun mendatang.

Dengan berdasarkan sumber daya yang ada dan kondisi sebagaimana dicerminkan oleh data yang ada, maka perlu disusun sasaran dan target dalam jangka waktu tertentu dan diperinci ke dalam sasaran target tahunan.

Kedelapan. Merumuskan cara-cara agar skor indikator sekolah sendiri meningkat mendekati indikator sekolah yang baik.

Setelah mendapatkan gambaran gap antara indikator yang dimiliki dengan indikator standard, maka sekolah perlu membahas dan merencanakan langkah-langkah apa yang harus dilaksanakan, seberapa jauh target yang perlu ditentukan yang diinginkan untuk dicapai dalam waktu tertentu.

Kesembilan. Merumuskan program kerja untuk meningkatkan indikator sekolahnya sendiri.

Setelah target yang diinginkan dirumuskan maka perlu merencanakan kegiatan untuk mencapai target tertentu. Dalam merencanakan, semua yang terlibat : kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa harus ikut serta. Begitu pula semua yang terlibat

harus memahami rencana kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian, kegiatan yang dilaksanakan adalah milik bersama dan untuk kepentingan bersama.

Langkah keempat sampai ke sembilan dikenal sebagai *bench marking*.

Kesepuluh. Secara periodik melakukan evaluasi seberapa jauh terdapat kenaikan indikatornya sekolah sendiri, baik untuk proses maupun untuk hasil prestasi belajar.

Hasil pelaksanaan kegiatan harus dievaluasi secara periodik untuk mengetahui seberapa jauh target dapat dicapai dan seberapa jauh terdapat perkembangan pada diri sekolah tersebut.

### **Kebijakan Peningkatan Mutu Madrasah**

Bidang Mapenda Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Selatan tentunya berupaya untuk membantu agar kualitas pendidikan di madrasah (Juga pendidikan agama Islam di sekolah umum) semakin membaik. Sejak beberapa tahun silam menurut Salim (Wawancara, Desember 2005) “sejumlah kebijakan peningkatan mutu pendidikan, baik yang menjadi kepanjangan tanggung Jawab Dirkorat Mapenda Departemen Agama Pusat maupun program-program yang dirancang khusus oleh Mapenda Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Selatan senantiasa berorientasi pada tujuan meningkatkan mutu madrasah”. Dapat dikatakan tidak satu pun program atau proyek mengabaikan pentingnya mutu pendidikan di madrasah. Dari sekian program atau kegiatan proyek, menurut Ridwan (Wawancara, Pebruari 2006) “ada yang menekankan pada peningkatan sarana, prasarana, fasilitas sumber daya guru, sumberdaya kepala madrasah, sumberdaya pengawas, pengembangan kurikulum,

pengembangan manajemen, dan usaha-usaha lain termasuk peningkatan kesejahteraan penyelenggara pendidikan”. Jenis kegiatan itu di biayai oleh pemerintah melalui alokasi dana yang beragam. Misalnya, pada tahun-tahun lalu diselenggarakan proyek DMAP yang sumber dananya dari IDB, BEP yang dikelola Depdiknas Agama, BKS/BKG dari dana kompensasi BBM, dan sosialisasi program yang pada umumnya dibiayai dari DIP dan DIK atau sekarang disebut DIPA (Ridwan, Wawancara, Pebruari 2006).

Untuk efektifitas dan efisiensi kegiatan untuk terwujudnya madrasah yang bermutu maka menurut Ridwan (Wawancara, Pebruari 2006) Mapendais Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan menetapkan beberapa kebijakan yaitu: 1) Biaya, mutu dan pemerataan, 2) Standar, Mutu, dan Kemampuan, 3) Program, Mutu, dan Kerjasama, 4) Proyeksi Mutu ke Depan.

#### *Biaya, Mutu, dan Pemerataan*

Penyelenggaran program dan kegiatan yang dikembangkan di madrasah sesungguhnya sudah sangat banyak. Hal ini menunjukkan besarnya perhatian pemerintah, khususnya Departemen Agama dalam menompang kebutuhan pendidikan di madrasah. Meski demikian, jumlah madrasah yang tersebar di seluruh plosok Sumatera Selatan, dengan beragam jenis dan mutunya tidak mudah di pecahkan dalam waktu yang relatif singkat. Suatu upaya yang berkesinambungan, simultan dan komprehensif selalu menjadi focus pemikiran utama pemerintah, meski pada kenyataanya kontribusi pemerintah terhadap perkembangan madrasah masih belum sepenuhnya dapat memenuhi semua harapan penyelenggara.

Dewasa ini Departemen Agama mencoba mensinergikan antara dimensi mutu dan pemerataan. Meski dua dimensi ini tidak mudah di satu padukan pada waktu yang bersamaan, upaya kearah itu selalu menjadi perhatian utama. Pada program sosialisasi kebijakan baru, misalnya, usaha untuk melibatkan banyak peserta dan menjaga kualitas kegiatan sosialisasi yang dapat diandalkan selalu menjadi bahan pertimbangan utama saat merumuskan anggaran tahunan pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi. Meski demikian, tidak semua usulan Kantor Wilayah Departemen Agama dapat dikabulkan oleh Departemen Agama Pusat mengingat ketersediaan dan pendidikan yang di bagi-bagi kesetiap sektor pendidikan, instansi terkait, dan sejumlah departemen yang mengelola pendidikan. Alhasil, dana yang diperoleh untuk peningkatan mutu madrasah masih terbatas pada pemenuhan kebutuhan tertentu yang belum mampu mencapai optimalisasi mutu dan pemerataan pendidikan sebagai suatu gerakan masal.

Keadaan ini sesungguhnya sudah disadari tidak akan cukup untuk memenuhi semua kebutuhan madrasah dalam segala aspek kebutuhannya. Karenanya dalam konteks kebijakan tertentu, Departemen Agama (pusat dan daerah) mengambil inisiatif untuk menerapkan kebijakan peningkatan mutu pada sentra pendidikan tertentu seperti yang dilakukan melalui proyek MI Model, MTs Model, MAN Model dan pembangunan sarana Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) pada beberapa Madrasah Model. Proyek ini sesungguhnya dimaksudkan untuk memberikan dampak tumbukan (*strike effect*) yang diharapkan memberikan dampak positif bagi peningkatan mutu madrasah lainnya. Begitu juga program-program lainnya seperti MAN Program Ketrampilan, MAN Keagamaan, MTs Terbuka dll merupakan program pemerintah yang hanya berlaku pada

lembaga madrasah tertentu mengingat keterbatasan biaya yang dimiliki pemerintah. Walaupun proyek seperti ini menghasilkan kecemburuan sosial antar madrasah, pemerintah tampaknya tidak ada pilihan lain ketimbang membagikan biaya yang tidak cukup untuk semua madrasah negeri maupun swasta. Meski demikian dalam beberapa waktu kedepan, biaya pendidikan yang dialokasikan pemerintah untuk madrasah semakin meningkat. Terungkap dalam pembicaraan dengan Komisi X DPRRI ketika melakukan *public debating* tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP), anggaran tahun ini mencapai 17 trilyun dan pada tahun 2008 nanti jumlah anggaran pendidikan akan mencapai 80 trilyun sesuai dengan tuntutan Undang-undang Sistem Pendidikan No. 20 Tahun 2003 yang menetapkan biaya pendidikan 20% dari APBN.

Peningkatan anggaran pendidikan ini diharapkan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan, perkembangan dan peningkatan mutu madrasah. Dengan bertambahnya nilai nominal biaya yang diterima, madrasah akan memiliki kesempatan untuk menata system dan memberdayakan potensi yang dimiliki. Memang hampir dapat dikatakan bahwa suatu sistem pendidikan tidak akan berjalan optimal andaikata pengelolaan lembaga pendidikan madrasah dihadapkan pada masalah biaya. Begitu juga masalah mutu dan pemerataan pendidikan akan sulit dicapai dalam kondisi demikian. Sebab itu, tingkat ketahanan (*sustainability*) sejumlah madrasah yang sementara ini dipertahankan atas kontribusi masyarakat memiliki andil yang cukup besar dalam membantu program Mapenda sebagai bagian integral dari sistem Pendidikan Nasional.

Dalam konteks kerja sama dengan Pemda Propinsi, Kantor Wilayah Departemen Agama juga mengupayakan anggaran pendidikan dari APBD. Biaya untuk

renovasi MI, sertifikasi guru yang salah pasang (*missmatch*), dan diklat guru Madrasah Diniyah merupakan tiga kegiatan yang dananya diperoleh dari APBD meski dalam teknis pengelolaannya melibatkan lembaga lain seperti IAIN/STAIN, Balai Diklat, Kantor Departemen Agama ditingkat kabupaten/kota, bahkan LSM yang memiliki perhatian serius terhadap madrasah. Kontribusi Pemda melalui APBD ini diharapkan semakin meningkat seiring dengan kebijakan otonomi daerah yang memberikan tanggung jawab lebih besar kepada Pemda Propinsi, Kabupaten dan kota dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### *Standar, Mutu, dan Kemampuan*

Dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan, pemerintah tidak hanya membantu peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Untuk melihat seberapa mampu madrasah menata sistem pendidikannya menuju kualitas yang diharapkan, pemerintah ( Depdiknas dan Departemen Agama ) melakukan penilaian terhadap kualitas pendidikan di madrasah dalam berbagai aspeknya. Penilaian ini dilakukan dalam suatu proses yang disebut akreditasi madrasah.

Akreditasi madrasah memiliki standar-standar penilaian yang telah ditetapkan pemerintah dan dikelola oleh suatu sistem yang disebut Dewan Akreditasi Madrasah ( DAM ) yang pelaksanaannya berasal dari tokoh/pakar pendidikan, akademisi, praktisi, dan unsur Kantor Wilayah Departemen Agama/KanDepartemen Agama. Dalam DAM ini juga ada yang disebut penilai (*assessor* ), yakni orang yang melakukan penilaian langsung di lapangan dengan berpatokan pada komponen atau aspek penilaian yang ditetapkan. Adapun aspek-aspek yang dinilai dan menjadi standar mutu madrasah

meliputi aspek manajemen penyelenggaraan, proses belajar mengajar ( PBM ), sumberdaya, dan kultur lingkungan. Keempat aspek ini dikembangkan ke dalam 100 item tentang indikator kualitas madrasah yang kemudian menjadi bahan *scoring* para *assessor* atas kondisi madrasah yang dinilai.

Sebenarnya standar akreditasi pendidikan dasar dan menengah yang diblakukan pemerintah saat ini ada dua jenis. Depdiknas menggunakan standar akreditasi yang berbeda dari yang digunakan Departemen Agama. Dalam standar penilaian format Depdiknas, komponen mutu dipecah lagi menjadi 10 aspek dan dijabarkan dalam 185 item sehingga jumlahnya lebih banyak dibandingkan standar yang digunakan Departemen Agama untuk mengakreditasi madrasah. Namun demikian dalam kedua jenis standar mutu tersebut tidak dapat prbedaan signifikan. Dengan kata lain, jika standar akreditasi versi Departemen Agama digunakan, DAM dan para *assessor* dapat meningkatkan hasil penilaian dengan mengupayakan tiga mekanisme secara berkesinambungan, yakni: (1) evaluasi diri dari pihak madrasah, (2) visitasi ke madrasah, dan (3) obyektivitas pengelolaan data. Dengan cara ini hasil akreditasi dapat lebih obyektif.

Memang ada plus-minusnya jika madrasah diakreditasi dengan menggunakan standar yang ditetapkan Depdiknas. Sebagai standar yang telah terperinci, para assesor dapat menggunakan sistem penilaian yang telah diformat dalam sitem computer sehingga pengolahannya dapat lebih cepat dan akurat. Namun disisi lain, dengan menggunakan standar Depdiknas ini dikhawatirkan hanya segelincir madrasah yang lolos akreditasi, sedangkan sebagian besar madrasah terutama madrasah swasta

tampaknya sulit terjaring criteria. Karena itu, Bidang Mapenda Kantor Wilayah Departemen Agama tetap mengambil kebijakan standar akreditasi versi Departemen Agama untuk menindaklanjuti surat Direktur Mapenda Departemen Agama Pusat sebagaimana tercantum dalam surat No.DT.II.I/PP.03./ED/366/03 tanggal 16 November 2003 sebelum ada ketentuan lebih lanjut. Dalam masa transisi ini, baik yang dialokasikan dari dana APBN maupun APBD.

Sebagai langkah persiapan agar madrasah memiliki kesiapan pada saat mutunya dinilai tim assessor, Bidang Mapenda menyelenggarakan program uji-coba pembinaan madrasah melalui kegiatan Bina-Mitra yang telah diselenggarakan di 25 Madrasah Aliyah (tahun 2006) kegiatan ini dipusatkan pada perbaikan manajemen, PMB, sumber daya dan kultur lingkungan dan diharapkan dapat mendorong Madrasah Aliyah lebih mampu menyiapkan diri sebagai lembaga pendidikan yang bermutu. Pada tahun-tahun berikutnya, kegiatan sejenis akan diperluas mencakup keseluruhan jenjang pendidikan Madrasah Ibtida'iyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Swasta. Tahun ini, sosialisasi program sejenis akan menjadi salah satu dari sejumlah kegiatan yang dikoordinasikan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Selatan.

#### *Program, Mutu, dan Kerjasama*

Untuk peningkatan mutu madrasah (MI, MTs, dan MA), Bidang Mapenda Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Selatan setiap tahunnya menyusun rencana strategis. Rencana strategis ini kemudian diusulkan kepada Departemen Agama Pusat atau Pemda untuk memperoleh persetujuan sesuai dengan orientasi kebijakan utama yang berkembang dan melihat ketersediaan dana sebagai



pendukung pelaksanaan program. Pada era otonomi dewasa ini, peningkatan mutu menjadi target utama dari setiap program yang dikembangkan. Pada wilayah kabupaten dan kota, perhatian terhadap peningkatan mutu madrasah, khususnya untuk tingkat dasar menjadi tanggung jawab Seksi Mapenda Kantor Departemen Agama yang bekerjasama dengan Pemda Kabupaten/Kota.

Program peningkatan mutu madrasah yang dilakukan Bidang Mapenda meliputi lima garapan utama, sesuai dengan pembagian seksi yang terdapat dalam organ Bidang Mapenda, yaitu Seksi Kurikulum, Seksi Sarana, Seksi Kelembagaan, Seksi Evaluasi/Supervisi, serta Seksi Ketenagaan/Kesiswaan. Berdasarkan pembagian tata kerja ini, program peningkatan mutu disusun berdasarkan skala prioritas sehingga memunculkan sejumlah kegiatan yang dapat melibatkan pihak terkait atau *stakeholder* madrasah.

Berdasarkan pembagian seksi di lingkungan Bidang Mapenda, sejumlah kegiatan yang telah dan akan dilakukan, seperti: (1) seksi kurikulum menyangkut sosialisasi kurikulum 2004 pada setiap jenis dan jenjang madrasah, orientasi KBM, orientasi penulisan karya ilmiah, workshop manajemen perpustakaan, dan workshop pengelolaan laboratorium. (2) seksi sarana berkenaan dengan penambahan dan renovasi bangunan dan perlengkapan alat-alat perpustakaan dan laboratorium, (3) seksi kelembagaan meliputi penyelenggaraan kegiatan madrasah Bina-Mitra, orientasi asesor dan program akreditasi madrasah, (4) Seksi Evaluasi dan Supervisi meliputi workshop manajemen pengawas, workshop standarisasi supervise, dan workshop pengembangan sistem evaluasi ujian madrasah, dan (5) Seksi Ketenagaan/Kesiswaan

meliputi workshop manajemen pengelolaan organisasi siswa, manajemen peningkatan kualitas siswa, dan peningkatan program kesolehan sosial siswa madrasah. Selain itu terdapat kegiatan atau program lain yang secara langsung diatasi oleh seorang pimpro/pinlak seperti seleksi buku pelajaran untuk madrasah yang setiap tahunnya diseleksi dari sejumlah penerbit. Untuk tahun ini, misalnya, proses seleksi dilakukan dengan melibatkan tiga unsur, yaitu unsur selektor dari Kantor Wilayah, ahli, dan guru madrasah. Diharapkan dengan diselenggarakan sejumlah program dan kegiatan ini, mutu madrasah akan semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Dari sejumlah kegiatan itu tampak jelas bahwa bidang Mapenda Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Selatan lebih banyak berperan sebagai fasilitator kegiatan dalam beragam jenis kebutuhan yang terkait dengan peningkatan mutu madrasah. Hal ini berbeda dari fungsi dan peran Badan Diklat yang sudah secara khusus ditunjukkan untuk melakukan pendidikan dan latihan tenaga kependidikan madrasah. Atas dasar-dasar kewenangan yang dimilikinya, Badan Diklat memiliki peluang yang lebih luas untuk melakukan pendidikan dan pelatihan guru, kepala madrasah, pengawas dan tenaga kependidikan lainnya, bahkan tenaga struktural yang ada di berbagai institusi dibawah naungan Departemen Agama. Untuk itu, secara fungsional peranan Bidang Mapenda dan penanan Badan Diklat sebnarnya saling mengisi.

Peranan sinergis Bidang Mapenda juga terjadi dalam kaitannya program pendidikan dasar dan menengah di Kantor Dinas Departemen Pendidikan Nasional Propinsi Sumatera Selatan. Pada dua tahun lalu, misalnya, *Program Basic Education*

*Project* (BEP) telah melibatkan sejumlah SDM MI dan MTs. Selain itu, pada sejumlah program lainnya seperti dalam program pelatihan guru agama Islam yang dilakukan oleh Depdiknas menggambarkan bahwa peningkatan mutu pendidikan agama Islam di sekolah umum yang merupakan tanggung jawab Bidang Mapenda terbantu oleh program tersebut.

Dalam konteks inilah sesungguhnya tugas-tugas Bidang Mapenda memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan program peningkatan mutu pada instansi lainnya. Bahkan dalam peningkatan mutu SDM guru Madrasah Diniyah sekalipun, tugas Mapenda ikut terbantu. Hal ini terbukti dari sejumlah peserta pelatihan yang sebenarnya mereka tidak hanya berprofesi sebagai guru MD, tetapi juga bertugas sebagai guru madrasah (MI, MTs, atau MA) di daerahnya. Singkat kata, konteks kerjasama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di madrasah telah terjadi secara berkesinambungan antara suatu instansi penyelenggara dengan yang lainnya. Kerja sama ini berlangsung baik dalam perspektif pelaksanaan tugas masing-masing yang berkenaan dengan peningkatan mutu madrasah dan pendidikan agama Islam di sekolah maupun dalam ikatan kerja sama secara formal seperti dengan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di bidang pendidikan. Karena itu, yang menjadi perhatian bersama di masa mendatang adalah bagaimana agar semua jenis kegiatan atau program yang diselenggarakan oleh instansi-instansi terkait ini memiliki visi yang sama dalam membangun madrasah dan pendidikan agama Islam di sekolah umum sehingga lulusannya memiliki daya kompetitif dan komparatif.

### *Proyeksi Mutu ke Depan*

Dalam pengarahan Direktur Mapenda, Drs. H. Firdaus M.Pd, pada awal bulan juni 2005, terungkap setidaknya ada dua perhatian utama yang akan menjadi prioritas dalam peningkatan mutu madrasah di masa mendatang. *Pertama*, pemberdayaan madrasah dimulai dari penataan perpustakaan madrasah. Disadari bahwa kondisi perpustakaan madrasah saat ini masih cukup memprihatinkan. Padahal pada lembaga pendidikan yang sudah maju, awal gerakan akademik secara masal ditandai oleh kemantapan lembaga pendidikan dalam menata sumber belajar ini. *Kedua*, titik sentral mutu madrasah akan dimulai dari penataan laboratorium madrasah. Sama halnya dengan fungsi perpustakaan, laboratorium memiliki fungsi strategis dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Jika pada suatu madrasah berdiri suatu laboratorium (bahasa atau IPA) yang memadai, maka pengujian kompetensi pengetahuan dan keterampilan dapat dilakukan dengan seksama. Sebenarnya dua pusat sumber belajar inilah yang paling minus pada umumnya madrasah. Dan, dengan alasan inilah tampaknya Direktur Mapenda memberi perhatian serius terhadap dua hal tersebut.

Mutu sebagai parameter keberhasilan madrasah juga diukur oleh spesifikasi tujuan pendidikan di madrasah. Seperti dikemukakan dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 orientasi tujuan dan pengembangan kompetensi siswa akan mengalami diversifikasi yang cukup luas. Hal ini tampak semakin seriusnya pemerintah dalam mengembangkan kompetensi keterampilan teknis yang dapat membekali kemampuan kerja (*vocational*) pada siswa lulusan MA. Kalau 10 tahun yang lalu pemerintah mencanangkan program keterampilan pada beberapa MA keterampilan, kini pemerintah

tengah menyiapkan implementasi kebijakan Madrasah Aliyah Kejuruan yang lebih luas sebagaimana dipesankan UU Sidiknas pasal 18 ayat 3 yang menyatakan “ Pendidikan menengah yang berbentuk Sekolah Menengah Atas ( SMA ), Madrasah Aliyah ( MA ), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.” Dengan adanya klausul ini, mak pendidikan menengah setingkat MA akan bertambah bentuk dan jenisnya setelah pemerintah mndirikan MAK yang mengelolah sejumlah program keterampilan teknis.

Berbicara tentang mutu dengan konteks MAK ini, sesungguhnya bukan hal yang sederhana. Pembangunan MAK, baik dengan cara mengkonversi fungsi MA yang ada ataupun membangun Unit Gedung Baru (UGB) akan memerlukan biaya yang cukup besar. Selain itu penyiapan SDM untuk madrasah ini memerlukan waktu yang tidak sebentar. Namun sebagai suatu keharusan yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang, pemerintah dengan dukungan masyarakat luas berkewajiban untuk mewujudkannya. Dalam kepentingan ini, peran masyarakat sangat diperlukan khususnya dari parah pengusaha yang akan menggunakan out-put Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).

### **Strategi Peningkatan Mutu Madrasah**

Madrasah adalah suatu sistem, dalam arti bahwa madrasah terdiri dari berbagai komponen dimana masing-masing komponen itu saling terkait dan mempengaruhi secara timbal balik. Dengan demikian, bermutu atau tidaknya satu lembaga pendidikan (Madrasah) tidak dapat dibebankan hanya pada satu komponen saja, misalnya guru atau kepala madrasah. Komponen-komponen madrasah antara lain: Kepala Madrasah, Guru, Kurikulum, Mekanisme Pendidikan dan Sarana Prasarana” (Nazarudin, 2006:121-127).

Berdasarkan asumsi ini maka meningkatkan mutu madrasah tidak dapat dilakukan secara parsial tetapi harus integral, artinya kepala madrasah harus baik, guru harus berkualitas, sarana lengkap, input siswa unggul dan pembelajaran dilakukan dengan efektif dan luar biasa.

Komponen-komponen madrasah dimaksud di atas serta kaitannya dengan peningkatan mutu akan diuraikan berikut ini:

#### 1. Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan komponen paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Kendatipun ada banyak komponen lain yang juga tidak kalah pentingnya dengan posisi kepala madrasah tetapi jika kepala madrasah tidak mampu mengajak, mempengaruhi, menggerakkan komponen-komponen lainnya itu menuju pada visi yang sudah ditentukan maka madrasah tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berarti. Sehubungan dengan jabatan kepala madrasah ini, Husni Rahim (2002) menyatakan bahwa “Kepala Madrasah adalah figure yang paling menentukan bagi maju mundurnya sebuah madrasah. Kepala madrasah sebagai leader sekaligus manajer dari sebuah madrasah memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah madrasah”.

Sebagai leader, menurut Rahim (2002) ia berfungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahan agar tugas dan kegiatan di madrasah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer, dialah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan di madrasah tersebut. Namun

demikian di lingkungan madrasah juga terdapat tuntutan agar kepala madrasah juga mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi prestasi masyarakat di sekitarnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara baik, menurut Soetopo (1988:19) seorang kepala madrasah harus memiliki keterampilan. Bukan hanya keterampilan dalam bidang tugas-tugas administratif semata, melainkan juga harus memiliki kemampuan memimpin, mampu memberikan motivasi dan mendorong kepada guru, tenaga-tenaga kependidikan serta siswa untuk belajar lebih giat sehingga keberhasilan madrasah meningkat dengan cepat. Untuk dapat melaksanakan hal-hal tersebut di atas, Rahim (2002) menjelaskan bahwa “seorang kepala madrasah harus merupakan figur yang bisa diterima oleh kalangan intern guru itu sendiri, serta kalangan masyarakat di sekitar madrasah dimana ia bertugas”.

Demikian peran penting seorang kepala madrasah dalam proses perkembangan madrasah.

#### 1. Guru (Tenaga Kependidikan)

Guru adalah pengambil keputusan dan kebijakan di dalam kegiatan belajar mengajar. Guru memegang peranan penting dalam membentuk dan mengubah corak diri anak didiknya. Oleh karena itu, tugas sebagai guru sesungguhnya tidak lebih ringan dari profesi lainnya.

Seorang guru harus lebih banyak mengetahui tentang segala sesuatu yang berkenaan dengan anak didiknya, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Athiyah Al-Abrasyi (1970:139) bahwa :

Dalam pendidikan Islam, seorang guru itu diharuskan berpengetahuan tentang kesediaan dan tabi'at anak-anak serta memperhatikan hal-hal ini dalam mengajar, agar dapat dipikirkan buat mereka mata pelajaran yang cocok yang sejalan dengan tingkat pemikiran mereka. Hendaklah mereka jangan dilompatkan dari sesuatu yang terang nyata (kongkrit) kepada sesuatu yang komplikasi. Guru harus memberikan mata pelajaran yang sesuai dengan tingkat kesanggupan mereka.

Selain itu, Sardiman (1988:141) menyatakan bahwa di dalam kegiatan belajar mengajar setiap guru diharapkan dapat berperan sebagai : 1. Komunikator, sahabat yang dapat memberikan nasihat-nasihat, 2. Motivator, sebagai pemberi inspirasi dan dorongan, 3. Pembimbing dalam pengembangan sikap dan tingkah laku serta nilai-nilai.

Guru (pendidik) yang baik tidak sepenuhnya mengharapkan perhatian dari siswa-siswanya, tetapi ia akan berusaha merencanakan supaya pelajaran yang ia berikan dapat menarik perhatian dan keaktifan siswa sehingga pelajaran tersebut mempunyai makna sepenuhnya. Selain itu ia harus mampu membangkitkan motivasi, konsentrasi, reaksi, kegairahan dan pemahaman dari peserta didiknya. Kemudian supaya peserta didik dapat menerima dan mengalami hal-hal dimaksud di atas dengan baik maka guru dituntut untuk mampu mengorganisir pelajaran dengan baik. Kemampuan mengorganisir pelajaran adalah "...kecakapan mengelompokkan data yang terpisah-pisah, kemampuan melihat situasi yang kompleks, mendengarkan laporan yang kacau dan menyusun elemen-elemen yang terpecah-pecah menjadi gambaran yang berarti" (Surakhmat, 1988:24).

Beranjak dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa jika suatu lembaga pendidikan termasuk madrasah ingin mengalami perkembangan yang baik dan



memperoleh simpati dari masyarakat maka lembaga pendidikan tersebut harus memiliki guru yang professional serta pimpinan (kepala madrasah) yang memiliki kemampuan manajerial yang baik pula. Oleh karena itu, guru-guru yang diamanahi tugas mengajar dan mendidik di suatu lembaga pendidikan tertentu harus betul-betul diseleksi, paling tidak mempertimbangkan aspek pendidikan (latar belakang pendidikan) dan kecakapan mengorganisir pelajaran yang disajikan.

Guru-guru yang baik itu tidak harus berasal dari guru tetap (PNS). Karena di banyak lembaga pendidikan ternyata guru-guru honor sama baiknya, professional dari pada guru tetap atau pegawai negeri sipil. Madrasah unggulan seperti MTsN 1 Malang hanya memiliki 45% guru tetap (PNS) dan selebihnya adalah guru honor yang direkrut secara benar dengan memperhatikan hasil tes potensi akademik dan kemampuan berbahasa asing, dan kinerja mereka tidak kalah dengan guru-guru tetap PNS. Artinya status honorer tidak identik dengan mutu rendah. Jika kesempatan mengikuti pelatihan, workshop diberikan kepada mereka maka bukan mustahil kinerja guru honor dapat lebih baik dari pada guru tetap. Apalagi jika sistem rekrutmen guru honor tersebut dilakukan dengan baik, melalui tes potensi akademik, tes penguasaan bahasa asing dan teknologi tepat guna (computer). Kemudian tes-tes tersebut dilakukan secara berkesinambungan setiap memasuki ajaran baru dengan standar mutu yang sudah ditetapkan.

## 2. Kurikulum

Kurikulum menurut Hamalik (1993:15) adalah “semua kegiatan dan pengalaman yang menjadi tanggung jawab sekolah, baik yang dilaksanakan di

lingkungan sekolah maupun di luar sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan”.

Rumusan kurikulum di atas masih sangat umum karena pada dasarnya setiap lembaga pendidikan dan pelatihan memiliki karakteristik tersendiri. Misalnya karakteristik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berbeda dengan karakteristik Pondok Pesantren. Namun demikian, paling tidak dapat dipahami bahwa kurikulum merupakan pedoman pokok dalam keberlangsungan proses belajar mengajar baik di sekolah umum maupun sekolah kejuruan termasuk madrasah agar dengan kurikulum itu proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik dan terarah. Oleh karena itu, dalam merumuskan dan mengembangkan kurikulum harus memperhatikan banyak hal yang mengakomodasi kebutuhan masyarakat, perkembangan anak didik, dan radiasi informasi global. Kurikulum yang tidak mengakomodir hal-hal ini akan berakibat fatal baik bagi siswa maupun bagi perkembangan lembaga pendidikan itu sendiri.

Dengan memperhatikan semua hal di atas maka kurikulum pendidikan di madrasah diharapkan dapat disusun menjadi kurikulum terpadu. Lembaganya bernama madrasah tetapi out-putnya tidak hanya sekedar beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berwawasan Qur’ani tetapi sekaligus cerdas, terampil, menguasai life skills dan teknologi tepat guna serta berakhlak mulia.

Seiring terjadinya loncatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung cepat abad ini, telah terjadi pula perubahan dan perkembangan kebutuhan serta tuntutan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan termasuk pendidikan

khususnya kurikulum. Kurikulum yang sedang hangat dibicarakan saat ini adalah Kurikulum Berbasis Kompetensi.

Kurikulum Berbasis Kompetensi (Kurikulum 2004) merupakan kurikulum pendidikan yang berlandaskan pada paradigma pendidikan berupa *Competence Based Learning* (Belajar Berbasis Kompetensi). Melalui kurikulum ini, pendidikan (Indonesia) menghendaki para lulusan sekolah/madrasah menguasai sejumlah kompetensi tertentu. Adapun kompetensi yang perlu dikuasai itu, menurut Depdiknas (2000) adalah kecakapan memecahkan problema kehidupan, yang dibagi menjadi lima ranah, yaitu: Kecakapan kepribadian (personal skill), Kecakapan berpikir rasional (thinking skill), Kecakapan bersosialisasi (social skill), Kecakapan akademik (academic skill), Kecakapan vokasional (vocational skill), Di samping itu, dalam implementasinya Kurikulum Berbasis Kompetensi diarahkan (berorientasi) pada hasil dan dampak yang diharapkan muncul pada diri peserta didik melalui serangkaian pengalaman belajar yang bermakna serta keberagaman yang dapat dimanifestasikan sesuai dengan kebutuhan.

Sehubungan dengan itu, menurut Puskur (2000) ciri utama dari Kurikulum Berbasis Kompetensi adalah: 1). Menekankan pada kecakapan kompetensi siswa baik secara individual maupun klasikal, 2). Berorientasi pada hasil belajar (learning outcomes) dan keberagaman, 3). Penyampaian dalam pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode yang bervariasi, 4). Sumber belajar bukan hanya guru melainkan juga sumber belajar lainnya yang memenuhi unsur edukatif, 5). Penilaian

menekankan pada proses dan hasil belajar dalam upaya penguasaan atau pencapaian suatu kompetensi.

Kedepan, kurikulum sebagai substansi pendidikan perlu diserahkan kepada daerah terutama dalam hal pengembangan silabus dengan pelaksanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, keadaan sekolah/madrasah dan kondisi daerah. Dengan demikian, daerah atau sekolah/madrasah memiliki cukup kewenangan dalam merancang dan menentukan hal-hal yang akan diajarkan, pengelolaan pengalaman belajar, cara mengajar dan menilai keberhasilan suatu proses belajar mengajar.

Madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional, sejak tahun 2004 telah menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) secara bertahap. Banyak persiapan dan kegiatan yang telah dilaksanakan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan dalam menyiapkan SDM (Kepala Madrasah, Pengawas, Guru) sehubungan dengan penerapan Kurikulum Berbasis Kompetensi di atas, antara lain dengan menyelenggarakan orientasi, lokakarya, workshop, in servis training di Madrasah dan lain-lain.

### 3. Sarana Pendidikan

Sarana pendidikan tidak kurang pentingnya dalam upaya memberdayakan madrasah. Sarana pendidikan sangat penting untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan sekaligus merupakan elemen sangat berpengaruh terhadap image madrasah. Madrasah yang memiliki gedung yang bagus, permanent, bertingkat, tertata rapi dan apik serta bersih akan tampak bergengsi dan relative diminati oleh calon siswa (juga orang tua mereka). Apalagi jika didukung oleh

adanya Laboratorium MIPA, Laboratorium Bahasa, Komputer, Laboratorium Dakwah dan lain-lain. “Tidak dapat diingkari bahwa gedung dan sarana prasarana belajar/pendidikan merupakan factor penentu bagi percepatan perkembangan sebuah lembaga pendidikan” (Nazarudin,2001:4).

Sarana yang paling esensial bagi sebuah lembaga pendidikan (khususnya madrasah) adalah masjid atau musholla. Jika sarana yang satu ini tidak terpenuhi di madrasah maka internalisasi nilai ke kondisi objektif yang sebenarnya akan sulit dilakukan dan ini mempengaruhi disiplin kehidupan beragama siswa yang pada gilirannya akan menimbulkan citra buruk bagi madrasah dan akhirnya mengganggu usaha pengembangan madrasah itu sendiri. Artinya, kepala madrasah yang berkualitas, guru yang professional tidak cukup untuk membuat madrasah itu menjadi unggul jika tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap.

#### 4. Sistem Penerapan Pendidikan

Dalam setiap mekanisme kerja dari suatu proses belajar mengajar hendaknya dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan pendidikan. Karena tujuan merupakan das solen yang selalu ingin diwujudkan dalam proses itu. Dengan demikian, seperti dikatakan Thomas F Staton (dalam Nazarudin 2001:4) bahwa “pengajaran seharusnya memungkinkan terciptanya suatu lingkungan yang memberi peluang untuk berlangsungnya proses belajar yang efektif”. Proses belajar yang efektif itu menurut James L Mursel (dalam Nazarudin, 2001:4) adalah “proses belajar yang penuh makna yaitu proses belajar yang menarik perhatian dan dapat menimbulkan pemahaman”. Oleh karena itu, hendaknya seorang pendidik mengenal cara-cara

penerapan prinsip-prinsip dan fakta-fakta yang ada baik tersirat maupun tersurat dari mata pelajaran yang disajikan. Kegairahan belajar akan timbul apabila system penerapan bahan pelajaran dapat mengharmonisir antara bahan dan situasi yang terjadi pada saat proses belajar mengajar itu berlangsung.

#### 5. Suasana Sosial Lingkungan Madrasah

Setiap anak memiliki perbedaan individual, baik dilihat dari latar belakang ekonomi, etnis, pendidikan orang tua. Perbedaan ini ada yang menguntungkan siswa ada juga yang sebaliknya. Sehubungan dengan hal ini, madrasah hendaknya dapat menciptakan suatu lingkungan sosial yang tidak menonjolkan segi-segi perbedaan tadi tetapi lingkungan sosial yang harmonis yang dapat membangun rasa percaya diri peserta didik. Karena menurut Fattah ( 1998: 182 ) “kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah juga ditentukan oleh tersedianya lingkungan sosial yang baik dimaksud”.

Lebih lengkap, Fattah (1998:182) dalam buku *Azaz-Azaz Pendidikan Islam* menyatakan bahwa: “Ajaran Islam memberikan prioritas pada upaya menggugah suasana gembira dibanding dengan ancaman dan hukuman. Dalam pelaksanaan prinsip ini hendaknya kita (guru, kepala madrasah) tanggap akan adanya berbagai iklim dan kondisi yang dihayati siswa selama proses belajar mengajar”.

Suasana yang gembira, harmonis dan menyenangkan baru dapat tercipta apabila seluruh personil madrasah ( dari pimpinan sampai dengan pesuruh ) dapat memotivasi bagi terlaksananya proses belajar yang penuh kegairahan, keakraban dan persaudaraan itu. Proses ini akan berpengaruh pula pada semangat belajar, mutu

akademik yang kompetitif dan disiplin kehidupan beragama. James L Mursel (dalam Nazarudin, 2001:4) menyatakan bahwa: “ Mutu makna dan efektifitas belajar sebagian besar tergantung pada kerangka sosial tempat belajar itu berlangsung”. Artinya, produktifitas kegiatan belajar mengajar dapat diwujudkan antara lain dengan membangun dan menata suasana sosial lingkungan madrasah.

Demikian faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan madrasah. Berdasarkan pokok-pokok pikiran di atas dapat dikemukakan bahwa semua komponen yang berada dalam system pendidikan adalah penentu bagi keberhasilan atau kegagalan suatu proses belajar mengajar. Logikanya bahwa sebagai suatu sistem, madrasah terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan berpengaruh secara timbal balik. Oleh karena itu, keberhasilan madrasah atau bahkan kegagalan madrasah tidak dapat dibebankan hanya pada satu komponen saja. Misalnya guru. Oleh karena itu, jika Ingin memperbaiki madrasah, ingin memberdayakan madrasah maka titik startnya (memulainya) tidak dapat dari salah satu komponen saja. Akan tetapi diantara sekian banyak komponen itu ada satu komponen yang perannya sangat dominan dalam menentukan perkembangan madrasah yaitu kepala madrasah. Karena kepala madrasah adalah seorang manager pendidikan yang diharapkan dapat mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan komponen-komponen lainnya.

### **Langkah-Langkah Peningkatan Mutu Pendidikan**

#### **1. Profil madrasah yang diharapkan**

Madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam maka madrasah dalam banyak hal

harus sama (jika tidak melebihi) sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Diknas (SD, SLTP dan SMU). Untuk itu madrasah harus memenuhi beberapa kriteria meliputi: Output, proses dan input (Depdiknas, 2001:12-16).

a. Output

Madrasah harus memiliki output yang diharapkan. Output madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. Output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik dan output berupa prestasi non akademik.

b. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi;
- 2) Kepemimpinan madrasah yang kuat;
- 3) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib;
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;
- 5) Madrasah memiliki budaya mutu;
- 6) Madrasah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis;
- 7) Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian);
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat;
- 9) Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi);
- 10) Madrasah memiliki kemauan untuk berubah;
- 11) Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;



- 12) Madrasah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan;
- 13) Komunikasi yang baik;
- 14) Madrasah memiliki akuntabilitas;

c. Input

Madrasah yang ideal atau profil madrasah yang diharapkan memiliki input yang ideal sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan
- 6) Input Manajemen

Demikian beberapa kriteria madrasah yang ideal yang dilihat dari aspek output, proses input.

2. Strategi menuju madrasah ideal

Era informasi global yang identik dengan era kompetitif atau daya saing seperti diutarakan di atas, mau tidak mau, memaksa kita untuk berbenah diri dan mempersiapkan kualitas-kualitas tertentu. Jika mutu atau kualitas-kualitas tertentu itu tidak dipenuhi maka dapat dipastikan kita hanya akan menjadi penonton bukan pemain, itupun dari tempat dan jarak yang sangat jauh (marjinal).

Untuk meningkatkan kualitas madrasah sudah tentu tidak semudah membalikan telapak tangan. Banyak hal yang harus dilakukan. Ada target-target

yang harus ditetapkan. Artinya menuju madrasah ideal seperti dikemukakan di atas perlu dilakukan secara bertahap. Upaya yang bertahap ini biasanya disebut dengan rencana strategis. Oleh karena itu, setiap madrasah idealnya memiliki rencana strategis ini, yang salah satu bagian di dalamnya menerangkan secara detail prioritas-prioritas target pertahun.

Ada beberapa upaya yang dapat kita lakukan dalam rangka mengejar ketertinggalan dan berlari menuju suatu format “Madrasah yang ideal”. Upaya ini kita bagi menjadi dua bagian yaitu upaya yang bersifat umum dan upaya yang bersifat khusus.

a. Strategi Umum

Madrasah perlu memiliki tiga kekuatan secara seimbang. Pertama, kekuatan dalam bidang sumber daya manusia (SDM) mulai dari tenaga pendidiknya yang unggul, pengelolaannya yang profesional dan tenaga peneliti serta pengembangannya yang andal. Kedua, kekuatan dalam bidang manajemen dan kinerja yang didukung oleh peralatan teknologi canggih sehingga dapat mendukung efisiensi dan akselerasi. Ketiga, kekuatan dalam bidang dana bersumber dari kekuatan madrasah itu sendiri.

Dana yang masuk dari sumbangan siswa, misalnya, seharusnya dapat dikembangkan menjadi modal kerja produksi sehingga lembaga tersebut memiliki sumber dana yang permanen. Berapa banyak dana kita yang mubazir yang mengepul bagaikan asap rokok yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk membangun kekuatan ekonomi madrasah yang mandiri.

Jika tiga kekuatan itu dapat dimiliki oleh Madrasah, maka masa depan lembaga pendidikan Islam (Madrasah) akan lebih terasa perannya dalam pembangun umat.

b. Strategi Khusus

1) Mengubah Paradigma Manajemen

Madrasah adalah suatu sistem yang di dalamnya terdapat banyak komponen yang saling berkaitan dan berpengaruh secara timbal balik. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan madrasah tidak dapat dibebankan hanya pada salah satu komponen saja, misalnya Kepala Madrasah. Tetapi sebagai top management, Kepala Madrasah tidak dapat menutup mata dari fungsinya sebagai manajer pendidikan yang menuntutnya untuk mampu mamanager madrasah dengan sedemikian rupa sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya. Bukan asal jalan dan terjebak pada rutinitas kerja keseharian dengan program kerja yang spontanitas.

Ke depan, madrasah harus dikelola dengan lebih baik. Paling tidak ada program peningkatan mutu yang realistis. Untuk itu ada beberapa syarat yang mendesak harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, yaitu: Customer oriented, hard working, ambitious, make sure the job's done right, proud of their wok, innovative, open to new ideas, never shirk assignments dan sold on guality (Sirozi, 2003:7).

## 2) Mengubah peranan guru

Madrasah masa depan adalah madrasah yang dikelola oleh SDM yang profesional, termasuk di dalamnya guru. Guru yang profesional, dituntut untuk memiliki persyaratan minimal, antara lain, memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan sebagainya. Dengan persyaratan semacam ini, maka tugas seorang guru bukan lagi *knowledge based*, seperti yang sekarang dilakukan tetapi lebih bersifat *kompetency based*, yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral. Konsekuensinya, seorang guru tidak lagi menggunakan komunikasi satu arah yang selama ini dilakukan, melainkan menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga terjadi komunikasi dua arah secara demokratis antara guru dan murid. Kondisi ini diharapkan dapat menggali potensi kreativitas anak didik.

Dengan profesionalisasi guru, maka guru masa depan bukan pengajar (*teacher*) semata, seperti fungsinya yang menonjol selama ini, melainkan

beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*), dan manajer belajar (*learning manager*).

3) Membangun wibawa dengan prestasi

Lulusan madrasah hendaknya tidak hanya menguasai ilmu-ilmu agama saja, tetapi ilmu pengetahuan umum secara seimbang. Kemampuan dalam bidang bahasa (minimal bahasa Arab dan Inggris), Penguasaan teknologi tepat guna (komputer dengan segala perkembangannya), kemampuan dalam bidang penelitian, serta pola-pola pikir inovatif yang memberikan rasa percaya diri kepada para lulusannya. Madrasah perlu memiliki program unggulan yang dikelola secara intensif oleh SDM yang profesional.

Dengan demikian, lembaga pendidikannya boleh saja bernama madrasah tetapi lulusannya tidak hanya cakap memimpin tahlil. Tetapi lebih dari itu, beriman dan bertaqwa kepada Allah, berwawasan qur'ani, terampil berbahasa asing, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (menguasai teknologi tepat guna seperti komputer dengan berbagai program dan perkembangannya), kemudian berakhlak mulia serta bertanggung jawab baik kepada diri, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

4) Membangun Jaringan Kemitraan (Network)

Madrasah perlu membangun jaringan kemitraan atau hubungan saling menguntungkan dengan pihak lain. Inilah sebenarnya inti dari Komite Madrasah yang di dalamnya menginginkan diterapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah/madrasah (*School based management*).

Dengan network yang luas maka madrasah akan dikenal di berbagai lapisan masyarakat, selain akan menambah wawasan dan kemampuan akademik siswa (juga guru). Dengan *network* yang baik, maka madrasah kita dapat mendatangkan pakar dari madrasah lain (madrasah unggulan dari luar Sumsel) atau sebaliknya, studi banding ke madrasah tersebut. Selain itu, madrasah perlu menjalin hubungan dengan pemerintah provinsi/kota/daerah, termasuk dalam hal pengadaan sarana dan prasarana akademik. Misalnya laboratorium dan perpustakaan. Seiring dengan itu, madrasah perlu juga mengadakan kerja sama dengan BLK (Balai Latihan Kerja), Rumah Sakit Islam (di rumah sakit Islam ada peluang bagi lulusan MAN untuk menjadi perawat rohani (rohaniawan) atau dengan home Industri, percetakan dan lain-lain.

Network (jalinan kemitraan) ini selain untuk memberikan life skills kepada siswa juga meningkatkan kreativitas guru sehingga dengan jalinan kemitraan itu diharapkan akan muncul gagasan berinovasi, kreativitas dan usaha-usaha ekonomi dilingkungan madrasah yang pada gilirannya nanti dapat menjadi penopang bagi perkembangan madrasah.

#### 5) Motivasi Berprestasi

Setiap instansi seyogyanya memiliki harapan-harapan yang secara kongrit biasanya dirumuskan dalam visi dan misi, begitu pula dengan madrasah. Pencapaian visi misi tersebut sangat tergantung pada komponen manusia (SDM) yang ada didalamnya. Salah satu unsur yang di duga

berpengaruh terhadap pencapaian tujuan sehubungan dengan komponen SDM dimaksud adalah motivasi berprestasi. Karena motivasi berprestasi, menurut Anoraga (1990:43) merupakan “sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk berprestasi”. Atas dasar ini maka melalui proyek-proyek peningkatan mutu senantiasa dilaksanakan pelatihan-pelatihan yang berkenaan dengan peningkatan motivasi dan motivasi berprestasi dengan harapan agar kepala madrasah, guru dan pegawai punyai semangat untuk meraih prestasi terbaik.

Motivasi itu sendiri, menurut Winkel (1983:27) adalah “daya penggerak yang telah menjadi aktif pada saat-saat tertentu, apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau dihayati”. Sementara Siagian (1989:138) mengartikan motivasi sebagai daya “pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Ada tiga hal penting yang terkandung di dalam pengertian motivasi di atas yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan. Sehingga dari pendapat-pendapat mengenai motivasi ini dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan, mengarahkan dan mendorong perilaku pegawai,

sehingga mau dan rela mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kebutuhan adalah ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seharusnya dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis. Sementara dorongan adalah penyebab dilakukannya usaha sadar untuk memenuhi kebutuhan. Dorongan timbul apabila kebutuhan akan tujuan sangat dirasakan. Sedangkan tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dan menjadi arah bagi motivasi.

Usaha untuk memotivasi bawahan dengan menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya tujuan yang tepat bagi pemenuhan kebutuhan pegawai akan sulit dilakukan apabila pemimpin belum memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Sujak (1990:196) dalam Hellriegel dan Slocum, ada tiga factor utama yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu: “karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi”.

Dalam usaha memotivasi, seorang pemimpin di samping harus memperhatikan secara kualitatif kemampuan yang dimiliki oleh bawahan, juga perlu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan karyawannya. Hal ini dapat dimengerti karena motivasi kerja senantiasa dibangkitkan dan diarahkan oleh kebutuhan-kebutuhan tertentu.

Faktor kebutuhan sebagai salah satu bagian dari faktor karakteristik individu, timbul dalam diri seseorang apabila dirasakan adanya kekurangan



dalam dirinya. Menurut Siagian (1989:146) dalam Maslow, kebutuhan manusia itu dapat digolongkan menjadi lima jenis yang berupa tingkatan kebutuhan, yaitu “kebutuhan fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri”.

Dalam suatu kegiatan, menurut Anoraga (1992:35) sebenarnya tidak hanya ada satu kebutuhan tetapi ada beberapa kebutuhan yang pemuasannya berlangsung secara bersama-sama. Hanya saja ada kebutuhan tertentu yang pada suatu saat oleh seseorang pegawai dianggap paling penting untuk dipenuhi. Kebutuhan inilah yang dominan memotivasi kerja pegawai pada saat itu.

Kebutuhan fisiologis, yang merupakan kebutuhan paling mendasar untuk kelangsungan hidup awalnya merupakan kebutuhan yang paling tinggi tingkat kepentingannya. Namun bila kebutuhan ini dapat terpenuhi maka tingkat kepentingannya akan menurun. Dengan kata lain kebutuhan ini tidak lagi memotivasi kerja seseorang. Bersamaan dengan menurunnya tingkat kepentingan kebutuhan fisiologis tersebut maka naiklah kebutuhan mencari keamanan. Kebutuhan keamanan atau rasa aman yang sekarang memotivasi kerja seseorang harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis.

Bila kebutuhan keamanan atau rasa aman sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang menjadi motivasi kerja pegawai pun beralih ke kebutuhan berikutnya yakni kebutuhan social. Kebutuhan social adalah kebutuhan

manusia sebagai makhluk social yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Ketika tingkat kebutuhan social mulai menurun, kebutuhan berikutnya yaitu kebutuhan penghargaan akan segera menggantikan motivasi kerja pegawai. Kebutuhan penghargaan adalah suatu kebutuhan agar orang lain mau menghargai dirinya dan usaha-usaha yang dilakukannya. Selanjutnya setelah kebutuhan penghargaan terpuaskan maka yang sekarang memotivasi kerja pegawai adalah kebutuhan aktualisasi diri, yakni kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri.

Menurut Effendy (1983:59), “susunan mengenai mana yang terpenting dari kebutuhan yang dinamis itu adalah masalah derajat pemenuhan dari setiap kebutuhan”. Pada suatu saat kebutuhan fisiologis mungkin menonjol, pada saat yang lain kebutuhan penghargaan mungkin akan melebihinya.

Bagi seorang pemimpin memahami mengenai apa yang menjadi kebutuhan pegawainya mutlak diperlukan. Tanpa memahami faktor kebutuhan dalam kaitannya motivasi kerja maka usaha untuk mengarahkan aktivitas pegawai agar sejalan dengan tuntutan perusahaan akan sulit dilaksanakan.

Dengan demikian agar kepala madrasah, guru dan pegawai memiliki motivasi berprestasi maka pihak manajemen madrasah dan birokrasi di tingkat kantor wilyaha atau pusat perlu dengan serius memperhatikan aspek kebutuhan dimaksud di atas.

