

## MODEL PENGUATAN MANAJEMEN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN

Oleh:

**Abd. Wahib**

*Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember*  
abdwahid@gmail.com

### Abstrak

Penguatan madrasah adalah Visi, misi, dan tujuan cukup jelas, Sistem lembaga berjalan dengan baik, Respon masyarakat yang baik, Totalitas pemangku kepentingan (*stakeholders*), Konsistensi figur sentral, Sumber daya manusia (SDM) berkualitas, Disiplin peserta didik, Sarana dan prasarana cukup memadai, Kebijakan pemerintah sangat mendukung, Lingkungan madrasah sangat baik, penerimaan peserta didik baru berkelanjutan, kerja sama pendidik dan tenaga kependidikan cukup baik. Model penguatan madrasah adalah Integrasi madrasah dengan pesantren, Pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang berorientasikan pada siswa, Mengoptimalkan pembelajaran mata pelajaran ujian nasional, mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler. Model penguatan madrasah aliyah yang sesuai dengan zaman sekarang adalah Mengoptimalkan manajemen kelembagaan madrasah, Pengembangan wirausaha, dan mengoptimalkan kepemimpinan kepala madrasah. Sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran di madrasah seperti perpustakaan, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), laboratorium, dan lain sebagainya hendaknya juga menjadi perhatian yang semestinya. Kegiatan dan waktu pembelajaran di madrasah hendaknya juga memperhatikan dan memperhitungkan kekuatan atau kemampuan daya pikir dan fisik anak didik.

**Kata Kunci:** *Penguatan, manajemen Madrasah, Mutu Lulusan*

### PENDAHULUAN

Madrasah telah tumbuh dan berkembang di Indonesia sejak awal abad ke-20, lahir sebagai jawaban dari munculnya ide-ide pembaharuan pemikiran dalam Islam. Madrasah merupakan perpaduan antara pendidikan pesantren dan sekolah. Ciri kepesantrean diadopsi oleh madrasah adalah ilmu agama serta sikap hidup beragama. Ciri sekolah yang diadopsi oleh Madrasah adalah sistem klasikal, mata pelajaran umum dan manajemen pendidikan. Pada masa kolonial Belanda, madrasah tumbuh dan berkembang secara sparatis, tanpa dikoordinasi oleh pemerintah, dengan demikian muncullah madrasah yang beraneka ragam bentuknya.

Setelah Indonesia merdeka, pengelolaan madrasah dipercayakan pemerintah kepada Kementerian Agama, sejak Indonesia merdeka telah terjadi tiga fase perkembangan madrasah. Fase pertama, fase antara tahun 1945-1974. Pada fase ini madrasah lebih berkonsentrasi kepada pengajar dan ilmu agama. Karena itu ijazah

madrasah lebih berkonsentrasi berlakunya dikalangan Kementerian Agama, baik untuk melanjutkan studi maupun untuk memasuki dunia kerja.

Fase kedua, antara tahun 1975-1989, fase ini adalah fase pemberlakuan SKB (surat keputusan bersama tiga menteri tahun 1975). Madrasah pada periode ini telah memasuki "*dunia baru*" yaitu disamakannya antara ijazah sekolah dan madrasah. Sejak saat itu banyak siswa tamatan Madrasah yang melanjutkan studinya keperguruan tinggi. Fase ketiga, Madrasah pasca UU nomor 2 tahun 1989, madrasah pada periode ini didefinisikan sebagai sekolah yang berciri khas agama Islam, maka madrasah memiliki program yang sama dengan sekolah mulai tingkat dasar sampai menengah. Ciri keislaman dilihat dari mata pelajaran agamanya lebih banyak dari sekolah, demikian juga semangat beragamanya lebih menonjol dari sekolah.

Beberapa hal yang menjadi persoalan Madrasah hingga saat ini adalah:

1. Problema struktural dan kultural. Secara struktural Madrasah berada dibawah pembinaan Kementerian Agama, hal ini berdampak kepada pendanaan. Problema kultural adalah masih langka kaum muslimin menengah ke atas untuk memasukkan anaknya ke madrasah.
2. Kekurangan tenaga pendidik yang sesuai dengan profesi, terutama dalam bidang atau mata pelajaran umum, matematika, IPA, bahasa inggris dan IPS.
3. Kekurangan sarana dan fasilitas.
4. Manajerial.

Problem internal kelembagaan yang berkaitan dengan manajemen dan etos kerja Madrasah yang rendah, kuantitas dan kualitas guru yang kurang memadai serta sarana dan prasarana madrasah yang masih jauh dari kecukupan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Marno dan Triyo (2008) bahwa kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala madrasah dianggap kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas dan inovasi rendah serta etos kerja lemah.

Problem eksternal atau diluar kelembagaan yang berkaitan dengan ketidakmampuan madrasah dalam merespon tuntutan masyarakat dan kemajuan zaman. Dalam kaitan ini, Malik Fajar (1999) mengatakan bahwa masyarakat kita akhir-akhir ini telah mengalami pergeseran pandangan terhadap pendidikan, mereka menganggap pendidikan tidak sekedar pemenuhan kebutuhan pengetahuan, tetapi pendidikan dipandang sebagai bentuk investas masa depan. Konsekkwensinya, maka lembaga itu akan ditinggalkan masyarakat. Kondisi sekarang inilah yang sekarang dialami oleh madrasah.

Untuk merespon problem-problem diatas, maka menurut Imam Suprayogo (2008) madrasah harus dikelola dengan sistem manajemen profesional dan mampu memahami serta memenuhi tuntutan mayarakat. Dengan cara ini, maka madrasah akan memperoleh peluang yang lebih besar untuk menjadi pilihan utama dan pertama bagi masyarakat. Selanjutnya madrasah adalah lembaga pendidikan Islam. Lembaga adalah institusi, badan hukum, atau organisasi yang menjadi tempat atau wadah untuk melakukan suatu kegiatan aktivitas khusus. Contoh lembaga pendidikan madrasah, lembaga pelayanan jasa transformasi, lembaga bantuan hukum, lembaga asuransi, lembaga pengkaji mutu dan kualitas produk makanan, lembaga pemerintah, dan

seterusnya.

Dalam konteks pendidikan, konsep lembaga dimaknai sebagai suatu institusi, badan hukum, yayasan, atau organisasi penyelenggara pendidikan. Lebih konkrit lagi dimengerti dan dikenal dalam bentuk, sekolah, madrasah, pesantren atau lembaga pendidikan lainnya. Sebenarnya konsep lembaga pendidikan yang sesungguhnya tidak hanya terbatas pada konsep institusi atau lembaga pendidikan semata, tetapi mencakup segala sesuatu yang mengalami atau melakukan perubahan. Oleh karena itu, pendidikan Islam sebagai suatu lembaga memiliki wilayah kajian atau cakupan studi ilmu yang tidak kalah luas dengan semesta ilmu.

Madrasah, pesantren, kelompok masyarakat bahkan bangsa dan Negara juga dapat dikategorikan sebagai lembaga pendidikan. Lebih jauh dari itu, individu manusia yang hidup dan berinteraksi dengan alam sekitarnya untuk bertahan hidup juga dapat disebut sebagai salah satu bentuk konkrit dari lembaga pendidikan. Sebab ia juga melakukan perubahan dan perbaikan, minimal untuk mempertahankan hidup dan eksistensi dirinya. Berbicara mengenai kelembagaan pendidikan Islam tentu tidak mungkin lepas dari objek-objek seperti madrasah, sekolah Islam, pesantren, Taman Pendidikan Al-Qur'an, perkumpulan-perkumpulan kajian Islam, kelompok masyarakat yang secara khusus membentuk atau menciptakan suatu budaya baru yang bernuansa Islam. Agar lembaga menjadi baik dan unggul, maka harus dikelola dengan manajemen yang profesional. Demikian juga halnya dengan lembaga madrasah, untuk memperkuat lembaga madrasah harus dilakukan dengan cara mengelola dengan manajemen professional pula.

## PEMBAHASAN

### Mengoptimalkan Manajemen Kelembagaan Madrasah

Kondisi eksternal kelembagaan yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan utama dari lembaga untuk dapat hidup terus. Sebagaimana makhluk hidup, lembaga juga harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungannya, jika menginginkan untuk hidup dalam usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan lembaga menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan lembaga tersebut mengalami masalah serius bahkan dapat berakhir dengan kematian (kebangkrutan).

Dalam kasus kondisi pendidikan di Indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah, perubahan tersebut dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah, sampai dengan perubahan sebagai hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan sebagai akibat kebijakan pemerintah misalnya, perubahan dari system sentralisasi menjadi system desentralisasi, sehingga muncul model Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah (MBS/M). Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah atau Madrasah (MPM S/M). Perubahan pola pengelolaan, sehingga muncul komite sekolah atau madrasah, Dewan Pendidikan, Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan dan lain-lain. Perubahan yang berkaitan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya perubahan dalam proses pembelajaran, sehingga menghasilkan teori pembelajaran kuantum (*quantum teaching/learning*), pembelajaran aktif (*active learning*), pembelajaran kontekstual

(*contextual teaching and learning*). Perubahan dalam manajemen misalnya Manajemen Mutu Terpadu (*Total quality Management*), penggunaan alat analisis dan lain-lain.

Berbagai perubahan pada decade terakhir ini digambarkan oleh banyak ahli manajemen suatu *Turbulent* (angin kencang yang berubah-ubah), sehingga kondisi tersebut seringkali membawa korban. Dalam iklim makro lembaga yang sangat cepat mengalami perubahan tersebut, ditambah dengan iklim kompetisi antar lembaga yang semakin kuat menuntut lembaga apapun termasuk sekolah atau madrasah untuk selalu mampu mengalami perubahan dan persaingan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan harus mampu berkompetisi dengan sesama, juga harus mampu berkompetisi dengan sekolah atau madrasah lain, bahkan harus mampu berkompetisi dengan lembaga-lembaga kursus dan dunia kerja. Untuk mampu berkompetisi tersebut madrasah harus mampu melihat berbagai kebutuhan dan harapan *stakeholder*, namun sama dengan lembaga pendidikan yang lain *stakeholder* sekolah atau madrasah bukanlah *stakeholder* tunggal, namun memiliki berbagai *stakeholder*, walaupun *stakeholder-stakeholder* tersebut masih dapat diurutkan tingkat potensialnya.

Upaya untuk selalu memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* inilah yang kemudian menuntut madrasah untuk meningkatkan mutu layanan dan produknya. Namun sayangnya, kebutuhan dan harapan *stakeholder* bukanlah merubah suatu yang bersifat statis, tetapi bersifat dinamis, bahkan seringkali perubahannya berlangsung sangat cepat dan tidak berpola. Kondisi ini tentu akan sangat memukul madrasah, jika madrasah tersebut tidak memiliki kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan cepat. Dengan kata lain, untuk dapat selalu menjaga mutu produk dan layanannya, madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk selalu berubah menyesuaikan diri dengan kondisi makro yang berkembang. Madrasah yang memiliki kemampuan dan kelenturan untuk berubah tersebut hanya dapat dicapai jika madrasah tersebut memiliki kemampuan mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan baik.

Mendasarkan pada berbagai kondisi perubahan yang cepat dan faktor persaingan yang tinggi itulah yang kemudian menghasilkan kosakata baru dalam ilmu manajemen yang biasa disebut dengan organisasi pembelajar (*learning organization*). Definisi tentang organisasi pembelajar dikemukakan oleh Pedler, Boydell, dan Bergoyne (1998). Dengan mendasarkan pada proses kajian literature, wawancara dan investigasi lain, maka organisasi pembelajar didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus untuk dapat mentransformasi diri. Menurut Pedler dan kawan-kawan (2003) suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang (1) mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka (2) memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* lain yang signifikan (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis dan (4) berada dalam proses transformasi organisasi secara terus-menerus. Tujuan proses transformasi sebagai aktivitas sentral, adalah agar organisasi mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajaran yang ada didalamnya. Namun demikian, madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar jika memiliki ciri-ciri : (1) madrasah memberikan kesempatan dan mendorong sikap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya, dan (2) madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*).

Dengan demikian, terlihat bahwa proses belajar yang ada dalam suatu madrasah tersebut bukan suatu yang terjadi secara alami, dan juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan. Misalnya, kebetulan dalam suatu madrasah berkumpul orang-orang yang senang belajar sehingga kemudian madrasah tersebut menjadi organisasi pembelajar. Madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan suatu upaya secara sengaja dari kepala madrasah dan orang-orang di dalam madrasah yang memiliki wewenang membuat kebijakan dalam upaya mendorong orang-orang yang ada dalam organisasi untuk selalu mengalami atau melakukan proses belajar. Proses belajar tersebut dilakukan dari kepala madrasah sampai dengan pekerja paling rendah. Dengan adanya proses belajar tersebut seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam madrasah akan selalu mampu membaca berbagai fenomena yang terjadi dalam madrasah baik pada lingkup makro maupun mikro. Kondisi inilah yang kemudian menyebabkan orang-orang dalam madrasah tersebut menjadi bersifat adaptif dalam menghadapi perubahan.

Untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar, madrasah harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat yang oleh Peter Senge dalam Muhaimin (2015:90) disebut sebagai lima hal inti dalam pembentukan organisasi pembelajar. Kondisi prasyarat tersebut dirancang dan dilaksanakan secara sistematis oleh madrasah. Kelima hal tersebut adalah:

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)
2. Model Mental (*Mental Model*)
3. Visi Bersama (*Shared Vision*)
4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)
5. Pemikiran Sistem (*System Thinking*)

Sementara itu, Michael Marquardt menambahkan suatu kondisi prasyarat lagi yaitu dialog (*dialogue*). Sedangkan Guthrie menambahkan dan menyempurnakan dengan empat hal, sebagai berikut:

1. Pembelajaran tim dan pembelajaran umum (*Public and team learning*).
2. Bertindak penuh makna dengan memperhitungkan berbagai kemungkinan (*acting in high level of ambiguity*).
3. Dialog secara umum (*Dialogue generatively*).
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the organization as an integrated whole*).

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) adalah suatu budaya dan norma organisasi diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi ini mestinya harus sangat dikuasai oleh orang-orang yang bekerja di madrasah. Hal tersebut dikarenakan madrasah kondisi ini dituntut pada

semua jenis mata pelajaran untuk mampu menginternalisasikan kecakapan hidup (*life skill*). Di dalam kecakapan hidup tersebut salah satu yang harus diinternalisasikan adalah kecakapan mengenal diri sendiri. Tentu saja sangat sulit untuk menginternalisasikan nilai-nilai ini kepada siswa madrasah, jika para guru tidak memiliki kemampuan untuk mengenal dirinya sendiri.

Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang mestinya harus dimiliki oleh setiap orang yang menginginkan kehidupan yang baik. Dengan penguasaan diri seseorang akan mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak perlu dilakukan. Penguasaan diri yang baik akan membentuk kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Penguasaan pribadi juga merupakan suatu kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan. Dan menciptakan sesuatu lingkungan madrasah yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.

Model mental (*mental model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Model mental adalah suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus menerus mengklarifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seorang berfikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Dalam pembahasan terdahulu model mental ini kemudian menghasilkan cara berfikir atau mindset.

Untuk mengembangkan madrasah sebagai suatu organisasi pembelajar, harus memiliki suatu sistem yang mampu mengembangkan kecakapan individu di dalam madrasah dalam melihat dengan hati. Progres melihat dengan hati tersebut akan menghasilkan kemampuan individu dalam melaksanakan proses perenungan terhadap berbagai paradigma atau *mindset* yang dimilikinya. Perenungan terhadap paradigma tersebut sangat penting, karena seringkali kesalahan seseorang dalam bertindak diawali dari paradigma yang salah. Madrasah harus mampu mengembangkan kemampuan memperbarui paradigma ini, baik melalui proses pelatihan-pelatihan, tetapi akan sangat baik jika melalui kegiatan-kegiatan keteladanan dari para pemimpin madrasah.

Visi bersama (*shared vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama, organisasi dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi. Selain itu, organisasi dapat pula menciptakan gambaran-gambaran atau mimpi-mimpi bersama tentang masa depan yang ingin dicapai, serta prinsip-prinsip dan praktik-praktik penuntun yang akan digunakan dalam mencapai masa depan tersebut.

Belajar tim (*team learning*) adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berfikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk membuat individu-individu cakup dalam percakapan dan cakup dalam berfikir kolektif tersebut akan dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan organisasi. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kecerdasan organisasi jauh lebih besar dari jumlah kecerdasan-kecerdasan individunya. Untuk mencapai kondisi tersebut dibutuhkan individu-individu dalam organisasi yang memiliki *emotional intelligence* yang tinggi.

Berfikir sistem (*system thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berfikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip organisasi pembelajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajar, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu ke dalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berfikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang melihat organisasi sebagai salah satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing organization as integrated whole*).

Bertindak penuh makna dengan memperhatikan berbagai kemungkinan (*acting in high level of ambiguity*). Dalam organisasi pembelajar, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (*ambiguitas*). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan (*scientific management*) dan manajemen berbasis keuangan, akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi atau lembaga, maka saat manajemen didasarkan kepada perancangan dan pembelajaran akan melahirkan budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan dan perubahan. Komitmen lembaga terhadap budaya dan prinsip ini merupakan bagian penting dalam organisasi pembelajar, karena itulah penting untuk menerima fakta bahwa masa mendatang dan struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

Dialog (*dialogue generatively*) adalah suatu bagian yang fundamental dari organisasi pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *public learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tetapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan

tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman serta keyakinan yang mendalam.

Melihat organisasi sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing the organization as an integrated whole*). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Tindakan para manajer akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi, akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi.

Kedua, organisasi harus dilihat sebagai bagian dari sistem sosial dunia, dimana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang kompleks. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi, dan menerima fakta dari beberapa variabel atau komponen yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

### **Pengembangan Wirausaha (*Entrepreneur*) di Madrasah**

Pelajaran yang dapat diambil dari pengaruh globalisasi yang tidak terbandung, dari jaringan politik pemerintahan yang baru, dan dari pemberlakuan perundang-undangan dengan segala kebijakan mengenai otonomi daerah, adalah para pengelola pendidikan di daerah, khususnya para kepala madrasah, dituntut untuk mampu mengembangkan visi pendidikan dan kelebagaannya secara kontekstual. Tuntutan seperti ini muncul dengan kuat karena di era otonomi daerah saat ini pihak yang lebih mengetahui secara pasti permasalahan pendidikan yang harus ditangani di daerah atau madrasah adalah para pengelola pendidikan di daerah itu sendiri. Para kepala madrasah sudah wajarnya menjadi pihak yang lebih mengetahui kebutuhan-kebutuhan pendidikan di madrasahnyanya dan bagaimana segala potensi lembaga dan lingkungannya dapat dimanfaatkan secara produktif untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Di era otonomi daerah para pengelola pendidikan, khususnya para kepala madrasah dituntut untuk mampu bertindak secara lebih mandiri dan profesional. Mereka dituntut untuk berani menanggung resiko atas keputusan-keputusan yang diambilnya. Mereka tidak boleh banyak menunggu petunjuk, perintah, dan mengharapkan bantuan dari atas atau dari pusat. Tidak usah mereka itu banyak bertanya kepada atasannya mengenai suatu praktek inovasi atau gagasan-gagasan baru. Misalnya, apakah hal itu boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan di madrasah ? selama itu tidak dilarang, artinya boleh dilakukan. Tetapi, sekali anda sebagai kepala madrasah bertanya mengenai hal itu kepada pimpinan anda, biasanya akan muncul sikap-sikap dan perilaku pimpinan yang menunjukkan keberatan atas praktek inovasi atau



wirausaha tersebut.

Hariandja dalam Tim Dosen UPI (2017:352) mengungkapkan bahwa ciri birokrasi organisasi-organisasi pemerintah kita layaknya birokrasi modern tetapi budayanya masih membawa semangat feodalisme dalam berbagai aspek kegiatannya. Mudah-mudahan kenyataan seperti ini tidak melanda birokrasi dari pimpinan kita. Disinilah, kepala madrasah dituntut untuk berani keluar dari keterbelengguan birokrasi yang merugikan, aktif mencari perubahan, berani menanggung resiko dan memanfaatkan peluang dengan mengembangkan urusan-urusan (bisnis) yang menguntungkan. Secara singkat kepala madrasah itu dituntut untuk memiliki jiwa dan dapat melakukan wirausaha di madrasah.

Penulis percaya bahwa kewirausahaan tidak harus selalu berlangsung dalam konteks perusahaan atau organisasi-organisasi swasta. Kewirausahaan juga tidak hanya untuk bidang perdagangan dan industri semata. Kewirausahaan, di era otonomi daerah, justru dialamatkan kepada organisasi-organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan berupa jasa kepada publik. Ini berarti bahwa madrasah tempat anda bekerja, tidak bisa lepas dari masalah kewirausahaan.

Memang sewajarnya kewirausahaan menjadi urusan setiap para kepala madrasah saat ini. Lebih-lebih dalam menghadapi kondisi krisis kehidupan bangsa yang berkepanjangan, kewirausahaan menjadi kebutuhan mendesak untuk segera melingkupi kehidupan kerja kepala madrasah sehari-hari. Beberapa kondisi berikut, memperkuat kebutuhan yang dimaksudkan.

- a. Saat ini semakin tumbuh dan berkembang pesaing-pesaing madrasah, terutama madrasah yang telah memiliki beberapa keunggulan, antara lain sistem pendidikan (kurikulum) yang terpadu, suasana pendidikan yang informal, sistem belajar sehari-hari penuh (*full day system*) dan menyenangkan, pola evaluasi dilengkapi porto-folio, profesionalitas guru yang handal, sarana dan prasarana dan fasilitas pendidikan yang mencukupi.
- b. Ketidakpercayaan atas metode-metode tradisional dalam manajemen organisasi dan proses pendidikan yang dianggap masih amat *typical*. Di samping system manajemennya yang masih birokratik, profesionalisasi manajemen yang dilakukan kepala madrasah saat ini masih belum memadai. Osborne dan Gaebler dalam Tim Dosen UPI (2017:353) meyarankan untuk mewirausahakan birokrasi, yakni dengan mentransformasi semangat kewirausahaan ke dalam sektor publik, yang dinyatakan ke dalam lembaga pendidikan. Proses pendidikan yang berlangsung di madrasah-madrasah saat ini kebanyakan masih monoton dan kurang bervariasi. Guru-gurunya belum memiliki agenda inovasi yang memadai. Sekalipun agenda inovasi itu telah mereka miliki, tidak sedikit mereka menemui beberapa hambatan dan kesulitan dalam melaksanakannya.
- c. Terdapat diantara guru-guru atau pegawai yang pintar dan memiliki ide-ide brilian, lebih suka memilih menjadi seorang wirausaha. Ada diantara mereka yang keluar dari statusnya sebagai pegawai negeri untuk kemudian beralih menjadi seorang wirausaha. Atau sekalipun statusnya tetap sebagai pegawai negeri, sering pekerjaan pokok mereka terabaikan karena kewirausahaannya itu.

Lupiyoadi dan Wacik (1998) menyarankan agar peran perorangan dalam bisnis mereka itu diimbangi dengan dikembangkannya program *entrepreneurship* dalam perusahaan. Tantangan baru di era otonomi daerah sesungguhnya merupakan peluang yang besar untuk menunjukkan kinerjanya yang lebih bermutu. Demikian halnya melalui implementasi manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah (MBS/M), madrasah diarahkan visinya menjadi lebih berbobot, dikondisikan prosesnya menjadi lebih dinamis dan maju, diberdayakan segala potensinya menjadi lebih terdigni, berkembang dan efisien, diciptakan suasananya menjadi lebih demokratis, didorong guru-guru atau orang-orangnya menjadi lebih profesional dan sejahtera, dan memang semua itu dimaksudkan untuk menjadikan semua kondisi madrasah lebih positif. Kenyataannya, tidak semua kepala madrasah mampu melihat tantangan-tantangan itu sebagai peluang dan cambuk untuk maju.

Kewirausahaan sering digunakan silih berganti dengan istilah kewiraswastaan. Kedua istilah itu berasal dari kata-kata wira artinya berani atau berjiwa kepahlawanan, usaha artinya cara-cara yang dilakukan, swa artinya sendiri dan sta artinya berdiri. Jadi seorang kepala madrasah itu berjiwa kewirausahaan adalah mereka yang memiliki keberanian, berjiwa kepahlawanan dan mengembangkan cara-cara kerja yang mandiri. Lupiyoadi dan Wacik (1998) mengungkapkan bahwa memang realitasnya wiraswasta itu sama dengan wirausaha yang berusaha keras menunjukkan sifat-sifat keberanian, ketekunan dan keteladanan dalam mengambil resiko yang bersumber pada kemampuan sendiri. Meskipun demikian, mereka membedakan wirausaha dari wiraswasta, yaitu wirausaha memiliki visi pengembangan usaha, kreativitas dan daya inovasi, sedangkan wiraswasta tidak memilikinya.

Istilah kewiraswastaan dan kewirausahaan itu sesungguhnya bermuara pengertiannya pada istilah asing yakni *entrepreneurship*. Raymond dalam Tim Dosen UPI (2017:354) berpendapat bahwa *entrepreneurship* merupakan proses penciptaan sesuatu yang baru atau inovasi guna memperoleh kesejahteraan atau kekayaan individu dan mendapatkan nilai tambah bagi masyarakat. Kesejahteraan atau nilai tambah bagi masyarakat sebagai tujuan dari kewirausahaan itu, dilakukan melalui pengungkapan gagasan baru, penggalan sumber daya, dan merealisasikan gagasan itu menjadi suatu kenyataan yang menguntungkan.

Mencermati makna kewirausahaan di atas, maka kewirausahaan dalam pendidikan merupakan kerja keras yang terus menerus yang dilakukan pihak madrasah terutama kepala madrasah dalam menjadikan madrasahnyanya lebih bermutu. Konsep kewirausahaan ini meliputi usaha membaca dengan cermat peluang-peluang, melihat setiap unsur institusi madrasah adanya sesuatu yang baru atau inovatif, menggali sumber daya secara realistis dan dapat dimanfaatkan, mengendalikan resiko, mewujudkan kesejahteraan (*benefits*) dan mendatangkan keuntungan finansial (*profits*). *Benefits* dan *profits* ini terutama dilihat untuk kepentingan peserta didik, guru-guru, kepala madrasah, staf, orang tua, pemerintah dan masyarakat sekitar atau masyarakat yang lebih luas lagi.

Hal penting yang patut dipahami para kepala madrasah dalam praktek manajemen di masyarakatnya adalah tuntutan untuk mengubah pola manajemen konvensional

menjadi pola manajemen entrepreneurial. Kepala madrasah hendaklah dapat mengidentifikasi pola-pola manajemen yang biasanya dilakukan. Jika memang dalam beberapa kepala madrasah itu masih menunjukkan pola-pola manajemen konvensional, hendaknya ia dapat mengubahnya (melatih diri) menjadi pola-pola manajemen yang bersifat entrepreneurial. Adapun strategi kewirausahaan merupakan langkah-langkah pokok yang perlu ditempuh kepala madrasah dalam menjadikan madrasah sebagai organisasi atau lembaga yang bersifat kewirausahaan (*entrepreneurial organization*). Lupiyoadi dan Wacik dalam Tim Dosen UPI (2017:357), mengemukakan strategi kewirausahaan mencakup pengembangan visi dan misi, dorongan inovasi, dan perstrukturasi iklim kewirausahaan.

a. Pengembangan Visi dan Misi

Langkah awal dalam mewirausahakan lembaga pendidikan adalah merumuskan visi dan misi merupakan gambaran cita-cita atau kehendak madrasah yang ingin diwujudkan dimasa yang akan datang, dalam kurun waktu tertentu. Sampai saat ini madrasah-madrasah yang ada belum memiliki visi dan misi yang handal dan kuat. Karena itu, visi madrasah belum mampu mendorong dan mengungkapkan misi entrepreneurship. Visi madrasah harus dirumuskan dengan jelas, singkat dan mengandung dukungan nyata untuk mewujudkan perubahan dan inovasi yang bersifat entrepreneurial tersebut. Juga mewujudkan perubahan yang dimiliki sifat semacam itu mengandung arti adanya usaha-usaha besar untuk penciptaan kesejahteraan (*benefits*) atau perolehan keuntungan financial (*profits*).

Visi yang telah dirumuskan, selanjutnya disosialisasikan atau disebarluaskan kepada semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan pendidikan di madrasah. Maksudnya, agar visi tersebut dapat dimengerti dan dipahami secara mendalam, sehingga memperoleh dukungan. Apalah artinya suatu visi tanpa dipahami secara mendalam oleh para anggota atau pihak yang berkepentingan itu. Visi yang telah dirumuskan melahirkan misi dan program-program yang harus diemban dalam praktek kewirausahaan.

b. Dorongan Inovasi

Berkaitan dengan semangat mewirausahakan madrasah, strategi ini berarti menumbuhkan suburkan dan mengembangkan gagasan-gagasan orisinal dan inovatif. Karena itu, setiap kepala madrasah dalam mewirausahakan madrasah dituntut memiliki agenda inovasi. Agenda inovasi ini menjadi alat spesifik dan utama dalam strategi mewirausahakan suatu madrasah.

Agenda inovasi apa yang sekarang dimiliki madrasah ? Agenda inovasi yang dimiliki itu sewajarnya merujuk pada perangkat mutu (atau kriteria mutu) yang merefleksikan kebutuhan dan harapan-harapan tentang pendidikan di madrasah dari semua pihak yang berkepentingan (pemilik, pendiri, pemakai, aparat atau pemerintah, keluarga, dan masyarakat sekitar atau masyarakat dalam lingkungan yang lebih jauh lagi).

Sebagai alternatif, terdapat dua unsur pokok yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan agenda inovasi tersebut. Pertama, unsur internal institusi madrasah. Kedua, unsur eksternal madrasah itu. Pemahaman terhadap unsur-unsur ini bisa

sangat-sangat sederhana, tetapi juga hal itu bisa sangat kompleks tergantung kepada kemampuan memahaminya atau mempelajarinya.

Unsur-unsur internal institusi madrasah yang dapat dikaji, meliputi:

1. Pembelajaran yang dialami peserta didik
2. Pengembangan kurikulum atau program pendidikan
3. Kompetensi profesional guru dan pengembangan sistem penganggaran
4. Sarana dan prasarana dan pengembangan sarana atau fasilitas pendidikan.
5. Pembiayaan pendidikan
6. Pengembangan budaya madrasah
7. Perilaku manajemen itu sendiri

Unsur-unsur eksternal dari institusi madrasah itu yang bisa dikaji meliputi

1. Perhatian dan partisipasi orang tua atau masyarakat.
2. Kondisi alam atau lingkungan sosial budaya masyarakat

Agenda inovasi sebagai contoh-contoh program yang mengungkapkan kewirausahaan dari kedua unsur madrasah di atas, dapat dipelajari lebih lanjut pada pokok materi dan buku-buku yang lain.

c. Penstrukturan iklim entrepreneurial

Langkah strategis ini merupakan proses pembentukan unsur-unsur dan suasana yang mendukung (konduktivitas) atas terselenggaranya agenda inovasi. Tentu saja komitmen manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah serta profesionalisme staf atau guru-guru itu amat dibutuhkan. Tekanan penstrukturan iklim kewirausahaan berada pada penyempurnaan usaha-usaha untuk implementasi proyek-proyek inovasi. Artinya strategi ini menekankan pada proses internal organisasi, yakni usaha-usaha yang dilakukan pihak madrasah dalam menetapkan system manajemennya. Hal ini tidak bisa lepas tuntutan perubahan mewirausahakan pola manajemen itu sendiri. Kemampuan menjabarkan kebijakan pendidikan yang berlaku didaerahnya, kepemimpinan transformasional dan visional, kemampuan mengelola perubahan dan kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan mengembangkan jaringan kerja yang menguntungkan, merupakan sejumlah tuntutan yang patut dipenuhi para kepala madrasah dalam mengembangkan strategi yang dimaksudkan.

Brazeal (1993) dalam Tim Dosen UPI (2017:358) mendefinisikan strategi ini sebagai *corporate venturing* yakni proses internal organisasi yang pokok untuk mengembangkan produk, proses dan teknologi. Ketiganya harus diinstitutionalisasi untuk kemakmuran jangka panjang. Menyangkut pengembangan produk, proses organisasional atau pengelolaan madrasah itu haruslah berorientasi pada perolehan hasil (kinerja) yang bermutu dan berorientasi pada kepuasan customer sebagai pihak yang dilayani. Masyarakat pengembangan proses berarti pengelolaan madrasah itu sendiri harus berlangsung dalam penciptaan suasana-suasana yang menggairahkan, dinamis dan menyenangkan. Sedangkan menyangkut teknologi, berarti proses pengelolaan madrasah itu menawarkan usaha-usaha yang lebih praktis, efisien dan efektif dengan penggunaan sarana dan peralatan (teknologi) yang makin canggih.

Dengan pengelolaan madrasah yang berorientasi pada produk, proses dan

teknologi sebagaimana dijelaskan di atas, maka penstrukturan iklim kewirausahaan itu secara bertahap dan terbentuk. Dengan demikian maksud utama pengembangan strategi manajemen madrasah yang mengandung muatan entrepreneurial adalah citra madrasah yang terkesan maju dan bermutu, serta pihak-pihak yang terlibat didalamnya memperoleh tingkat kesejahteraan dan keuntungan finansial yang mencukupi.

## KESIMPULAN

Penguatan madrasah adalah Visi, misi, dan tujuan cukup jelas, Sistem lembaga berjalan dengan baik, Respon masyarakat yang baik, Totalitas pemangku kepentingan (*stakeholders*), Konsistensi figur sentral, Sumber daya manusia (SDM) berkualitas, Disiplin peserta didik, Sarana dan prasarana cukup memadai, Kebijakan pemerintah sangat mendukung, Lingkungan madrasah sangat baik, penerimaan peserta didik baru berkelanjutan, kerja sama pendidik dan tenaga kependidikan cukup baik. Model penguatan madrasah adalah Integrasi madrasah dengan pesantren, Pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang berorientasikan pada siswa, Mengoptimalkan pembelajaran mata pelajaran ujian nasional, mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler. Model penguatan madrasah aliyah yang sesuai dengan zaman sekarang adalah Mengoptimalkan manajemen kelembagaan madrasah, Pengembangan wirausaha, dan mengoptimalkan kepemimpinan kepala madrasah. Sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran di madrasah seperti perpustakaan, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), laboratorium, dan lain sebagainya hendaknya juga menjadi perhatian yang semestinya. Kegiatan dan waktu pembelajaran di madrasah hendaknya juga memperhatikan dan memperhitungkan kekuatan atau kemampuan daya pikir dan fisik anak didik. Sehingga istirahat yang cukup juga sangat diperlukan, agar kondisi anak didik dapat menerima ilmu dengan baik dan kesehatannya terjaga sesuai kebutuhan fisiknya. Sarana perumahan pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya diperbanyak sesuai kebutuhan, agar guru tidak terganggu dengan jarak tempuh antara tempat domisili atau rumah dengan tempat tugas mengajar, karena akan mengganggu tugas. Perawatan sarana pendidikan dan kebersihan sarana pendidikan hendaknya terus menjadi perhatian yang serius. Agar siswa dan guru tetap terjaga kesehatannya, karena bersih itu sehat dan indah. Oleh karena itu pengawasan dan perhatian terhadap kebersihan harus terus ditingkatkan, dan ada jadwal hari yang secara rutin untuk melakukan kebersihan bersama-sama, serta mengoptimalkan petugas kebersihan (*cleaning service*) yang ada di lembaga madrasah. Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan supaya terus ditingkatkan, baik secara langsung maupun memanfaatkan lembaga pendidikan yang ada, misalnya Balai Diklat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Rukminto. Isbandi. (2012). *Intervensi Komunitas & Pengembangan Masyarakat, sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT. Raja Groupindo Persada
- Aziz. Ali. (2009). *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*. Jakarta: Bumi Aksara
- Baharuddin. Esa Nur Wahyuni. (2007). *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Ar Ruzz

Abd. Wahib

Media

- Cacil G. Mishel. Wayne K. Hoy. (2014). *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset, dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim. Sudarman. (2003). *Agenda pembaruan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daulay Putra. Haidar. (2012). *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Daulay Putra. Haidar. (2009). *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*. Jakarta: Rineka Cipta
- Efendi. Nur. (2017). *Islamic Educational Leadership*: Yogyakarta. Kalimedia
- E. Mulayasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Fajar. Malik. (2010). *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan
- Fahmi. Irham. (2013). *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta. CV
- Furchan. Arief. (2004). *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia, Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*. Yogyakarta: Gema Media
- Fatah Nanang. (2003). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Imron Ali. (2008). *Kebijakan Pendidikan di Indonesia : Proses, Produk, dan Masa depannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jahari. Jaja. (2013). *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasinya*. Bandung: Alfabeta. CV.
- Lupiyoadi Rambat. Jero Wacik. (1998) *Wawasan Kewirausahaan : Cara Mudah Menjadi Wirausaha*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Ma'arif. Syamsul. (2007). *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Maksum. (2001). *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos
- Muhaimin. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Marno. Triyo Suprayitno. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islami*. Bandung: Refika Aditama
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren : Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS
- Slamet. (1995). *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Saefullah. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Suprayogo. (2010). *Pendidikan Berparadigma Al-Quran*. Malang: UIN Press
- Slamet. (2000). *Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah*. Jurnal Pendidikan