

Rusydi Baya'gub

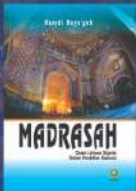
Rusydi Baya'gub

**MADRASAH**

Dalam Lintasan Sejarah  
Sistem Pendidikan Nasional

# MADRASAH

Dalam Lintasan Sejarah  
Sistem Pendidikan Nasional



Kehadiran madrasah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan Islam sekitar permulaan abad ke-20. Dalam penyelenggaraannya tidak memiliki struktur kurikulum pendidikan agama Islam yang sama satu madrasah dengan madrasah yang lain. Bahkan cukup dengan kegiatan belajar mengaji saja masjid atau surau dan atau tempat yang lain dimana kegiatan itu berlangsung oleh masyarakat sudah di sebut dengan madrasah.

Walaupun sebenarnya tulisan tentang madrasah cukup banyak namun dinamika madrasah menarik untuk terus dikaji dan diamati perkembangannya menuju madrasah yang unggul, bermutu dan kompetitif.



**STAIN JEMBER PRESS**

Jl. Jum'at 94 Mangli Jember 66136  
Telp. 0331-487550 Fax. 0331-427005  
Email: stanjember.press87@gmail.com

ISBN 978-602-1640-34-2



**Rusdi Baya'gub**

# **Madrasah;**

**Dalam lintasan Sejarah  
Sistem Pendidikan Nasional**



**PERAN DAN PRODUKTIVITAS DPRD DI ERA OTONOMI DAERAH  
SUATU STUDI DI DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH**

---

Hak penerbitan ada pada STAIN Jember Press  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
All rights reserved

---

Penulis:

**Rusdi Baya'qub**

---

Editor:

**Abdul Mu'is**

---

Layout:  
Hairuddin

---

Cetakan I:

Agustus 2013

---

Foto Cover:

**Internet**

---

Penerbit:

**IAIN Jember Press**

Jl. Jumat Mangli 94 Mangli Jember  
Tlp. 0331-487550 Fax. 0331-427005  
e-mail: stainjember.press87@gmail.com

---

**ISBN: 978-602-1640-14-2**

---

## PENGANTAR PENULIS

*Bismillahirrahmanirrahim*

"Kehadiran madrasah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan Islam sekitar permulaan abad ke-20. Dalam penyelenggaraannya tidak memiliki struktur kurikulum pendidikan agama Islam yang sama satu madrasah dengan madrasah yang lain. Bahkan cukup dengan kegiatan belajar mengaji saja masjid atau surau dan atau tempat yang lain dimana kegiatan itu berlangsung oleh masyarakat sudah di sebut dengan madrasah. Karena sebutan madrasah saat itu sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran dikategorikan sebagai lembaga pendidikan nonformal. Yang tentunya berbeda dengan sekarang yang sudah mendapatkan pengakuan secara yuridis sebagai lembaga pendidikan formal sebagaimana termaktub dalam UU Sisdiknas No 20 tahun 2003, dengan kurikulum terstruktur yang diatur dalam Permenag No 2 tahun 2008. Madrasah yang didirikan oleh umat islam pada waktu itu didasarkan atas kesadaran sendiri bukan atas dorongan pemerintah kolonial dikala itu. Karena belanda pada saat itu yang mempunyai keinginan untuk memperbaiki system pendidikan diindonesia telah enggan

bergabung dan menyatu dengan pendidikan islam, begitu pula belanda tidak mau memberikan subsidi kepada lembaga pendidikan islam di indonesia, sehingga lembaga pendidikan islam tidak mendapat pengakuan yang resmi dari negara termasuk kelayakitasan ijazah yang menjadi problem tersendiri dibanding tingkat sekolah pada saat itu.

Dari uraian tersebut, jelas bahwa buku ini membahas persoalan madrasah dari berbagai prspektif. Tulisan ini merupakan kumpulan tugas dan ahsil diskusi penyusunan bersama kawan-kawan sekelas pada perkuliahan S3 Program manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maliki Malang, Walaupun sebenarnya tulisan tentang madrasah cukup banyak namun dinamika madrasah sangatlah menarik untuk terus dikaji dan diamati perkembangannya menuju madrasah yang unggul, bermutu dan kompetitif, Harapan selanjutnya adalah adanya kontribusi guna memperbaiki tulisan ini sehingga benar-benar bermanfaat bagi pembaca.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam proses penerbitan buku ini, dan semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian penulisan buku ini sampai ada di tangan pembaca. Semoga buku ini banyak memberikan mamfaat bagi kita semuanya. Amien

Jember, Juli 2013

Penyusun

Rusdi Baya'qub

# PENGANTAR

## KETUA STAIJEMBER

Sejatinya, perguruan tinggi bukan sekedar lembaga pelayanan pendidikan dan pengajaran, tetapi juga sebagai pusat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. STAIN Jember sebagai salah satu pusat kajian berbagai disiplin ilmu keislaman, selalu dituntut terus berupaya menghidupkan budaya akademis yang berkualitas bagi civitas akademiknya, terutama bagi para dosen dengan beragam latar belakang kompetensi yang dimiliki.

Setidaknya, ada dua parameter untuk menilai kualitas dosen. *Pertama*, produktivitas karya-karya ilmiah yang dihasilkan sesuai dengan latar belakang kompetensi keilmuan yang dimiliki. *Kedua*, apakah karya-karya tersebut mampu memberi pencerahan kepada publik --khususnya kepada para mahasiswa--, yang memuat ide energik, konsep cemerlang atau teori baru. Maka kehadiran buku ilmiah dalam segala jenisnya bagi dosen merupakan sebuah keniscayaan.

Buku yang ditulis Saudara Rusdi Baya'qub ini memeparkan tentang bagaimana madrasah di Indonesia sebagai pendidikana Islam sekitar permulaan abat 20. dalam penyelenggarannya tidak memiliki struktur kurikulum pendidikan yang sama satu madrasah dengan madrasah yang lain. Bahkan cukup dengan kegiatan belajar mengaji saja dimasjid atau surauadan atau tempat yang lainnya dimana kegiatan itu berlangsung oleh masyarakat sudah di sebut

madrasah. Karena sebutan madrasah saat itu sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran dikategorikan sebagai lembaga pendidikan non formal, yang tentunya berbeda dengan sekarang yang sudah mendapatkan pengakuan secara yuridis sebagai lembaga pendidikan formal sebagaimana termaktup dalam UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003, dengan kurikulum terstruktur yang diatur Permenag No 2 Tahun 2008.

Tentu saja, karya ini diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan atau dunia akademik bersamaan dengan program GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) yang di-canangkan IAIN Jember dalam lima tahun ke depan.

Program GELARKU ini diorientasikan untuk meningkatkan iklim akademis di tengah-tengah tantangan besar tuntutan publik yang menginginkan “referensi intelektual” dalam menyikapi beragam problematika kehidupan masyarakat di masa-masa mendatang.

Untuk itu, dalam kesempatan ini, saya mengajak kepada seluruh warga kampus untuk memanfaatkan GELARKU ini sebagai pintu kreatifitas yang tiada henti dalam mengalirkan gagasan, pemikiran, dan ide-ide segar dan mencerdaskan untuk ikut memberikan kontribusi dalam pembangunan peradaban bangsa.

Kepada STAIN Jember Press, program GELARKU tahun pertama ini juga menjadi tantangan tersendiri dalam memberikan pelayanan prima kepada karya-karya tersebut agar dapat terwujud dengan tampilan buku yang menarik, *layout* yang cantik, perwajahan yang elegan, dan mampu bersaing dengan buku-buku yang beredar di pasaran. Melalui karya-karya para dosen ini pula, IAIN Jember Press memiliki kesempatan untuk mengajak masyarakat luas menjadikan karya tersebut

sebagai salah satu refensi penting dalam kehidupan akademik pembacanya.

Akhir kata, inilah karya yang bisa disodorkan kepada masyarakat luas yang membaca buku ini sebagai bahan referensi, di samping literatur lain yang bersaing secara kompetitif dan alam yang semakin mengglobal ini. Selamat berkarya.

Jember, Agustus 2013  
Ketua STAIN Jember

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM





## **DAFTAR ISI**

KATA PENGANTAR PENULIS, iii

PENGANTAR KETUA STAIN JEMBER, v

DAFTAR ISI, ix

BAGIAN I

SEJARAH MADRASAH DAN PROBLEMATIKANYA 1

A. Pengertian Madrasah, 3

B. Berdirinya Madrasah di Indonesia, 3

C. Kritikan Terhadap Madrasah, 10

D. Harapan Masyarakat terhadap Madrasah, 26

E. Dinamisasi Madrasah, 29

F. Menjadikan Madrasah Bermutu, 37

G. Kebijakan Yang Perlu Diambil Terhadap Madrasah, 45

## BAGIAN II

### MEMBANGUNM MADRASAH UNGGULAN, 51

- A. Pengertian Madrasah Unggulan, 53
- B. Strategi Pengembangan Madrasah Unggul, 56
- C. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Unggul, 62
- D. Strategi Pengembangan Madrasah Unggul, 65
  - 1. Visi Untuk Unggul, 69
  - 2. Kepemimpinan Yang Inspiratif, 71
  - 3. Kolaborasi dan kolegialitas, 74
  - 4. Membangun Rasa Saling Percaya, 77
  - 5. Membangun Jaringan Sosial (Social Capital), 81

## BAGIAN III

### MANAJEMEN MUTU GURU MADRASAH, 83

- A. Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu, 89
- B. Fungsi-Fungsi Manajen, 94
- C. Manajemen Tenaga Pendidikan dan Kependidikan,108
- D. Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru, 110
- E. Pengembangan Kompetensi Profesional Guru, 110
- F. Syarat Guru Profesional, 119
- G. Penyusunan Program Pembelajaran, 124
- H. Proses Sebagai Indikator Keberhasilan Pembelajaran, 133
- I. Pengawasan/Evaluasi, 141

### DAFTAR PUSTAKA, 145

### TENTANG PENULIS,151

# BAB I

## Madrasah; Pengertian, Sejarah dan problematikanya

### Pengertian Madrasah

Kata madrasah sudah menjadi kata dalam bahasa Indonesia yang berasal dari kata bahasa Arab ( مَدْرَسَة ) yang merupakan *isim makan* (nama tempat) dari kalimat *darasa, yadrusu, darsan* ( دَرَسًا ، يَدْرُسُ ، دَرَسَ ) yang berarti belajar. Dalam bahasa Indonesia madrasah disebut dengan sekolah yang berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan memberi pengajaran.

Dalam perkembangannya, istilah madrasah tidak hanya disandarkan dan diartikan dalam arti sempit sekolah dengan segala keberadaan fisik, sarana dan prasarannya, tetapi juga bisa dimaknai rumah, istana, *kuttab*, perpustakaan, surau, masjid, dan lain-lain, bahkan seorang ibu juga bisa dikatakan madrasah. Sebagaimana dalam sebuah kalimat bijak yang menyatakan *Al-Ummu madrasah Al-ula* (Ibu adalah sekolah pertama bagi anak-anaknya).

Dengan demikian pengertian madrasah ialah sebuah institusi pendidikan yang didalamnya berlangsung proses pendidikan. Dalam pengertian yang lain madrasah adalah

wadah atau tempat belajar ilmu-ilmu keislaman dan ilmu pengetahuan keahlian lainnya yang berkembang pada zamannya.

### **Sejarah berdirinya madrasah di Indonesia**

Kehadiran madrasah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan Islam sekitar permulaan abad ke-20. Dalam penyelenggaraannya tidak memiliki struktur kurikulum pendidikan agama Islam yang sama satu madrasah dengan madrasah yang lain. Bahkan cukup dengan kegiatan belajar mengaji saja masjid atau surau dan atau tempat yang lain dimana kegiatan itu berlangsung oleh masyarakat sudah disebut dengan madrasah. Karena sebutan madrasah saat itu sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran dikategorikan sebagai lembaga pendidikan nonformal. Yang tentunya berbeda dengan sekarang yang sudah mendapatkan pengakuan secara yuridis sebagai lembaga pendidikan formal sebagaimana termaktub dalam UU Sisdiknas No 20 tahun 2003, dengan kurikulum terstruktur yang diatur dalam Permenag No 2 tahun 2008.

Madrasah yang didirikan oleh umat islam pada waktu itu didasarkan atas kesadaran sendiri bukan atas dorongan pemerintah kolonial dikala itu. Karena belanda pada saat itu

yang mempunyai keinginan untuk memperbaiki system pendidikan di indonesia telah enggan bergabung dan menyatu dengan pendidikan islam, begitu pula belanda tidak mau memberikan subsidi kepada lembaga pendidikan islam di indonesia, sehingga lembaga pendidikan islam tidak mendapat pengakuan yang resmi dari negara termasuk keloyalitasan ijazah yang menjadi problem tersendiri dibanding tingkat sekolah pada saat itu.

Akan tetapi semangat umat islam untuk mendirikan madrasah tidak melemah, guna mengembangkan madrasah tersebut umat islam berusaha dengan tradisinya sendiri dan tetap menerima pembaharuan sesuai dengan kebutuhan zaman.

Pada tgl 17 agustus tahun 1945 indonesia berhasil memerdekakan diri dari jajahan belanda, pada saat itu madrasah semakin mendapatkan ruang untuk memperbaiki sytem pendidikannya. Melalui Badan Pekerja Nasional Pusat (BPNIP) sebaga badan legislatif pada saat itu, dalam pengumumannya tertanggal 22 Desember 1945 (berita RI tahun II No. 4 dan 5 halaman 20 kolom 1) berbunyi, ” Dalam memajukan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya diusahakan agar pengajaran di lamggar-langgar dan madrasah tetap berjalan terus dan di perpesat”. Setelah pengumuman di

bacakan, BPNIP memberi masukan kepada pemerintah saat itu agar madrasah dan pondok pesantren mendapatkan perhatian dan bantuan materil dari pemerintah guna memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga tersebut, karena madrasah dan pondok pesantren pada hakekatnya adalah satu alat dan sumber pendidikan dan pencerdasan rakyat jelata yang sudah berakar dalam masyarakat.

Selanjutnya setelah kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945 melalui Badan Pekerja Nasional Pusat (BPNIP) sebaga badan legislatif pada saat itu, dalam pengumumannya tertanggal 22 Desember 1945 (berita RI tahun II No. 4 dan 5 halaman 20 kolom 1) berbunyi, ” Dalam memajukan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya diusahakan agar pengajaran di lamggar-langgar dan madrasah tetap berjalan terus dan di perpesat”. Setelah pengumuman di bacakan, BPNIP memberi masukan kepada pemerintah saat itu agar madrasah dan pondok pesantren mendapatkan perhatian dan bantuan materil dari pemerintah guna memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga tersebut, karena madrasah dan pondok pesantren pada hakekatnya adalah satu alat dan sumber pendidikan dan

pencerdasan rakyat jelata yang sudah berakar dalam masyarakat Indonesia pada umumnya.

Guna merespon apa yang telah diumumkan dan masukan dari BPNIP kepada pemerintah yang terbentuk, maka pada tanggal 3 Januari 1946 pemerintah membentuk kementerian Agama, kementerian yang baru ini dalam struktur organisasinya pada bagian C memuat tentang tugas pada bagian pendidikan adalah mengurus masalah-masalah pendidikan agama di sekolah umum dan masalah-masalah pendidikan di sekolah agama (madrasah dan pondok pesantren). Dan tidak lama kemudian Menteri Agama yang pada saat itu di jabat oleh K.H. Wahid Hasym mengeluarkan peraturan Menteri Agama No. 1 tahun 1946 tentang pemberian bantuan kepada madrasah yang kemudian di sempurnakan dan terakhir dengan peraturan Menteri Agama no. 3 tahun 1979 tentang pemberian bantuan kepada Perguruan Agama Islam. Kemudian guna mengantisipasi adanya dikotomi antara pendidikan agama dengan pendidikan umum, maka Menteri Agama pada saat itu mengajurkan kepada semua madrasah untuk memasukan tujuh mata pelajaran di lingkungan madrasah, yaitu, pelajaran membaca dan menulis, ilmu hitung, bahasa Indonesia, sejarah, ilmu bumi dan olah raga.



Kemudian guna memajukan dan peningkatan mutu pendidikan madrasah dan mengembangkan sistem pendidikan nasional yang integral, kementerian Agama yang saat itu dijabat oleh Mukti Ali pada tahun 1975 mengeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri No. 6 Tahun 1975 037/U/1975 dan No. 36 Tahun 1975 pada tanggal 24 Maret 1975 beserta Instruksi Presiden no. 15 Tahun 1974 pada sidang kabinet terbatas tertanggal 26 November 1974. adapun substansi dari SKB tersebut adalah,

*Pertama*, ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang sederajat. *Kedua*, lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih atas. Dan *Ketiga*, siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat. Setelah melewati sejarah dan waktu yang panjang penuh dengan dinamika, akhirnya madrasah semakin mendapatkan tempat dan pengakuan dari pemerintah. Undang-undang sisdiknas tahun 2003 telah semakin mempertegas posisi dan kedudukan madrasah yang setara dengan sekolah umum lainnya. Oleh karenanya masyarakat ataupun pemerintah tidak boleh lagi mendikotomikan antara sekolah umum dengan sekolah agama, karena materi dan kebijakan-

kebijakan yang biasanya melekat pada lembaga pendidikan umum seperti, UN, dan KTSP juga berlaku bagi madrasah.

Kembali kepada pengakuan secara yuridis tersebut madrasah sebagai lembaga pendidikan formal terbagi dalam jenjang-jenjang pendidikan; Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah.

Kendati sebenarnya upaya penyeragaman sistem tersebut dirintis sejak sekitar tahun 1950 setelah Indonesia merdeka. Yang demikian merupakan konsekwensi logis dari tujuan pendidikan nasional yang salah satu itemnya adalah"... bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu...". Sebab kurikulum madrasah memberikan porsi Pendidikan Agama Islam lebih banyak dari pada pendidikan umum yang termaktub dalam Permendiknas No. 22 tahun 2006.

Selain itu apa yang diamanahkan dalam pembukaan UUD 1945 yakni dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa maka pendidikan diharapkan akan meningkatkan partisipasi pemerintah dan masyarakat sehingga pemerataan pendidikan akan lebih dapat cepat tercapai. Pendidikan

nasional harus mampu menghadirkan pemerataan pendidikan yang bermutu pada setiap sisinya. Dalam konteks *outcome*, pendidikan nasional harus mampu menghasilkan lulusan sebagaimana mana yang dicitakan.

Walaupun faktanya, pelaksanaan pendidikan di Negara kita masih belum merata. Hal ini terkait juga dengan anggaran yang masih belum memadai, sehingga ada beberapa daerah yang tertinggal, baik pembangunan pendidikannya ataupun pembangunan infrastrukturnya. Sarana dan prasarana terkait dengan pendidikan juga belum memadai. Yang sudah pasti berakibat kepada tingkat partisipasi masyarakat yang rendah terhadap pendidikan. Yang berakibat pula kepada tingkat sumberdaya manusianya yang rendah.

Upaya perluasan dan pemerataan akses pendidikan merujuk kepada skala prioritas pendidikan nasional yang memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh peserta didik dari berbagai golongan masyarakat yang beraneka ragam baik secara sosial, ekonomi, gender, geografis, maupun tingkat kemampuan intelektual dan kondisi fisik. Perluasan dan pemerataan akses pendidikan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi masyarakat Indonesia untuk dapat belajar sepanjang hayat dalam rangka peningkatan daya saing bangsa

di era globalisasi dan mewujudkan manusia Indonesia seutuhnya yang bermutu, yang berarti mengembangkan seluruh potensi manusia melalui keseimbangan olah hati, olah pikir, olah rasa, olah raga, dan olah jiwa yang dilakukan seiring dengan pembangunan peradaban bangsa.

Dengan demikian pendirian madrasah memberikan peranan yang sangat penting dalam membuka akses bagi masyarakat Indonesia untuk memperoleh akses pendidikan. Dan secara kelembagaan madrasah terus mengalami perkembangan yang sangat pesat hingga sekarang. Berdasarkan statistik pendidikan Islam tahun 2007, laju pertumbuhan madrasah dalam lima tahun terakhir mencapai rata-rata kisaran 3% per tahun dan lebih dari 50% madrasah berada di luar Jawa yang terdistribusi di daerah pedesaan. Kontribusi madrasah dalam perluasan akses dan pemerataan pendidikan tergambar secara jelas dalam jumlah penduduk usia sekolah yang menjadi peserta didik madrasah.

Kontribusi lain dari madrasah dalam pembangunan pendidikan nasional adalah dalam penuntasan wajib belajar pendidikan dasar (wajib dikdas) sembilan tahun. Ada beberapa hal terkait prioritas nasional dalam program pendidikan antara lain yaitu pelaksanaan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun. Namun perbedaan kemampuan masing – masing daerah

dalam melaksanakan otonomi daerah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap ketuntasan wajardikdas 9 tahun. Kemampuan tersebut antara lain terkait dengan anggaran daerah dan sumber daya masyarakat serta partisipasi masyarakat dalam pendidikan. Dari perbedaan kemampuan tersebut akan menghasilkan ketuntasan yang berbeda pula sehingga kesemuanya tidak menjadi optimal dan apa yang menjadi tujuan tidak tercapai.

Program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun pada pendidikan madrasah dikembangkan melalui Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs).

### **Kritikan terhadap madrasah**

Melihat sekilas tentang madrasah akan terlihat sebagai lembaga pendidikan Islam yang tradisional dan jauh dari sentuhan-sentuhan modernitas. Dahulu pernyataan tersebut mungkin adanya tetapi kini tidak bisa lagi dipandang sebelah mata. Sebab diantara yang masih tradisional tersebut ternyata saat ini sudah ada madrasah yang sangat maju melebihi lembaga pendidikan yang dikelola pemerintah dan telah berkembang serta bermunculan di penjuru Nusantara.

Kendati saat ini *image* madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang tradisional dan kelas dua masih

melekat dalam pikiran masyarakat kita. Demikian juga kesan madrasah sebagai sekolahnya orang miskin dan terbelakang tetap melekat di masyarakat . Opini yang berkembang terhadap kesan negative terhadap madrasah tersebut adalah bahwa lembaga pendidikan tersebut dikelola secara asal-asalan dan apa adanya. Selain itu asumsi-asumsi terhadap pendidikan ini juga di kuatkan oleh adanya kondisi pendidikan Islam yang kurang mendapat perhatian penuh dari pemerintah, sehingga pendidikan Islam termarginalkan dari pada pendidikan umum.

Di sisi lain, perkembangan madrasah pada awalnya berusaha menjembatani antara sistem pendidikan pesantren yang dianggap tradisional dengan sistem pendidikan kolonial yang moderen, secara sederhana dapat dikatakan bahwa madrasah dalam batas-batas tertentu merupakan lembaga persekolahan ala Belanda yang diberi muatan keagamaan. Namun pada prakteknya posisi madrasah masih kontra produksi dengan sistem pendidikan yang dikembangkan penjajah, terutama jika dilihat dari kurikulumnya yang masih dimonopoli oleh *ulum al-naqliyah (Islamic science)*.

Lalu muncul kemudian dikotomi pendidikan, antara sistem pendidikan barat yang moderen dengan sistem pendidikan Islam yang kolot dan tradisional. Pendidikan Is-

lam dicirikan sekolah anak petani miskin, bahkan alumninya hampir tertutup mengakses ke jabatan birokrasi. Dikotomi tersebut pada akhirnya menjadi kesan (*image*) masyarakat luas yang berdampak kurang baik bagi perkembangan madrasah selanjutnya.

Image masyarakat terhadap Madrasah sering diidentikkan dengan lembaga pendidikan *second class*, tidak maju, kumuh, dan citra negatif lain masih sering menempel di madrasah. Rendahnya animo masyarakat menengah atas (*upper midle class*) untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah, dilihat dari perspektif fungsional—sebuah teori yang berpandangan bahwa masyarakat merupakan kesatuan sistem yang saling bergantung dan berhubungan—mengindikasikan dua hal yang saling berkorelasi; *pertama*, terkait dengan problem internal kelembagaan., dan *kedua*, terkait dengan *parental choice of education*.

Di sisi lain, kaitannya dengan *parental choice of education*, A. Malik Fadjar<sup>1</sup> menyatakan bahwa dalam masyarakat akhir-akhir ini terjadi adanya pergeseran pandangan terhadap pendidikan seiring dengan tuntutan

---

<sup>1</sup> Fadjar, A. Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Cet. I; Bandung : Mizan, 1998 hal.76.

masyarakat (*social demand*) yang berkembang dalam skala yang lebih makro. Menurutny, kini, masyarakat melihat pendidikan tidak lagi dipandang hanya sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan terhadap perolehan pengetahuan dan ketrampilan dalam konteks waktu sekarang. Lebih dari itu, pendidikan dipandang sebagai bentuk investasi, baik modal maupun manusia (*human and capital investmen*) untuk membantu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sekaligus mempunyai kemampuan produktif di masa depan yang diukur dari tingkat penghasilan yang diperolehnya.

Tetapi, seperti yang diinformasikan A. Malik Fadjar<sup>2</sup> bahwa terdapat beberapa lembaga pendidikan madrasah yang ternyata dapat bersaing dengan lembaga pendidikan maju lainnya, bahkan beberapa madrasah menunjukkan banyak dikonsumsi oleh masyarakat elit.

Kalau dicermati regulasi pendidikan pada orde reformasi ini sangat cepat. Dari undang-undang, peraturan-peraturan, sampai surat edaran yang terkait dengan pendidikan sangat lumayan banyak. Dan, dari seluruh aturan pendidikan tersebut nyaris tidak ada lagi dikotomi: sekolah-madrasah. Namun, masih ada saja yang punya anggapan bahwa masih

---

<sup>2</sup> Fadjar, A. Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Cet. I; Bandung : Mizan, 1998 hal.36.



ada diskriminasi pemerintah dalam menyikapi anak bangsa, yang di sekolah dan yang di madrasah. Pemenuhan tentang standar biaya, misalnya. Ternyata bukan hanya masalah biaya. Kepengawasan pendidikan di Kemenag juga belum ada payung hukumnya . Sampai saat ini yang dipunyai masih sebatas pengawas PAI. Tentu tugasnya khusus untuk guru PAI. Lalu bagaimana untuk guru non-PAI? Siapa yang mengurus? Siapa yang membina, dan siapa yang akan memberikan penilaian?. Dengan ditetapkannya pedoman BOS 2012, pada mata anggaran belanja honor yang maksimum 20% untuk madrasah negeri menjadi masalah baru. Rata-rata di madrasah negeri masih ada GPP dan PTT yang lumayan banyak, belum lagi madrasah yang dikelola oleh swasta.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan Islam, baik itu pesantren atau madrasah kebanyakan memang tumbuh dari bawah; dari inisiatif dan swadaya masyarakat. Data terakhir menunjukkan bahwa hanya sekitar 4,8% madrasah yang berstatus Negeri, sementara 95,2% lainnya berstatus Swasta.<sup>3</sup> Ini membuktikan bahwa peran masyarakat dalam mendirikan dan membina

---

<sup>3</sup> Lihat Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Cet. I; Bandung : Mizan, 1998), h. 53

madrasah jauh lebih besar daripada apa yang telah dilakukan oleh pemerintah.

Dalam pada itu, kondisi global yang penuh persaingan dalam segala bidang mau tidak mau membuat madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama harus ikut berkompetisi dalam persaingan tersebut. Peningkatan kualitas madrasah dalam segala aspeknya baik itu menyangkut kurikulumnya, Sumber daya manusianya serta aspek-aspek yang lain menuntut peran serta tidak hanya dari pemerintah tapi lebih dari itu adalah peran serta dari masyarakat yang mengambil posisi terdepan dalam pendirian, pengembangan dan pemberdayaan pendidikan di madrasah.

Paparan diatas, setidaknya memicu tanggapan dan analisis semua pihak untuk kemudian didiskusikan guna mendapatkan solusi dan alternative dalam mempertahankan keberadaan madrasah dan meng-eksiskan kembali ditengah masyarakat. Tulisan ini merupakan upaya untuk menemukan berbagai problem solving atas masalah-masalah tersebut diatas.

Keberadaan madrasah di Indonesia merupakan fenomena budaya yang telah berusia satu abad lebih. Sebagai bagian dari budaya, Madrasah dengan sendirinya menjadi

proses sosialisai yang relatif sangat cepat dan intensif. Secara teknis Madrasah tidak berbeda dengan Sekolah, hanya dengan lingkup kultur Madrasah mempunyai spesialisasi.

Di lembaga ini siswa memperoleh pembelajaran hal ikhwal atau seluk beluk Agama dan keagamaan, sehingga dalam penggunaan kata Madrasah sering dikonotasikan dengan sekolah Agama. Madrasah dalam perjalanannya mengalami realitas yang cukup panjang. Transisi perubahan Madrasah disebabkan fenomena yang ada yaitu pendudukan colonial Belanda yang mendiskriditkan Islam, yang kemudian menimbulkan dikotomi ilmu umum dan ilmu Agama.

Dalam pengembangan dan inovasi Madrasah, secara formal dirintis oleh Menteri Agama Prof. Dr. Mukti Ali 1971-1978 dengan terobosan SKB tiga Menteri yang mewajibka kurikulum di Madrasah Mata pelajaran umum 70% dan Agama 30%. Inovasi tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan, iklim belajar mengajar yang tepat sebagaimana layaknya pendidikan modern.

Dalam implementasi inovasi di atas masih banyak kendala yang dihadapi, baik dari segi kelembagaan, tenaga guru , kurikulum, maupun sarana dan prasarana. Dalam pada itu kehadiran Madrasah masih sangat dibutuhkan karena Madrasah mampu melahirkan peserta didik yang memiliki

budipekerti luhur serta kesedaran beragama yang lebih tinggi. Keunggulan Madrasah tersebut dirasa sangat sesuai dan relevan untuk mengatisipasi sebagai akses dan pengaruh pendidikan modern seperti sikap sekuleristik, materialistic, dan cenderung mengabaikan persoalan moral. Bagi remaja usia sekolah mengabaikan masalah moral dan spiritual megakibatkn banyak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti perkelahian antar pelajar, penggunaan obat terlarang yang sering terjadi akhir-akhir ini. Dengan keunggulan Madrasah tersebut, orang tua merasa tenang jika anaknya belajar di Madrasah.

Dari fenomena di atas, yang terpenting adalah membentuk Madrasah yang berkualitas yang mampu bersaing dengan sekolah umum. Sebagaimana yang dimanahkan dalam pasal 3 UU. No. 20 Thn. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional terkait dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, yakni ;

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang **beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu,**

cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Meski demikian madrasah oleh sebagian masyarakat masih dipandang sebelah mata atau dianggap sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”,faktanya walaupun secara yuridis diakui dan sejajar dengan formal lainnya. Hal ini sebagai yang termaktub dalam pasal 17 ayat 2 dan pasal 18 ayat 2 UU. No. 20 Thn. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;

“Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.”

“Pendidikan menengah berbentuk sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan madrasah aliyah kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat”.

Madrasah hanya diminati oleh siswa-siswa yang kemampuan intelegensi dan tingkat ekonomi orang tua yang pas-pasan, sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah selalu mengalami hambatan. Di sisi lain, kebijakan yang dibuat pemerintah justru terasa mempersulit upaya-upaya pengembangan madrasah. Kualitas pendidikan relative kurang didukung disbanding dengan

sekolah formal lainnya, karena kebanyakan bidang studi yang diajarkan sementara kualitas tenaga didik masih rendah, manajemen kurang professional, sarana dan prasarana pas-pasan, serta jumlah siswa yang sedikit dan kebanyakan berasal dari keluarga tidak mampu<sup>4</sup>.

Pada peradaban global saat ini, Madrasah menghadapi tantangan yang sangat berat, yakni masyarakat kita mulai terjebak oleh pandangan hidup yang positifisme dan kapitalisme, sehingga segala sesuatu yang dianggap tidak mempunyai keuntungan, manfaat dan peluang akan ditinggalkan. Bertolak dari pandangan di atas bahwa Madrasah dianggap marjinal oleh sebagian masyarakat memang cukup beralasan. Masyarakat berpersepsi bahwa Madrasah kurang professional, tidak berkualitas, serta lemah dalam sisi manajemen.

Menurut Mastuhu<sup>5</sup> ada lima kelemahan system pendidikan madrasah, yakni 1) mementingkan materi dibanding metodologi, 2) mementingkan memori di atas analisis dan dialog, 3) mementingkan otak'kiri' dibandingkan otak 'kanan', 4) materi pelajaran agama yang diberikan tidak tidak

---

<sup>4</sup> Fadjar, A. Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Cet. I; Bandung : Mizan, 1998 hal.18

<sup>5</sup> Mastuhu, *Dinamik Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* Jakarta: INIS, 1989, h.59.

menyentuh aspek social karena bercorak tradisional,<sup>5)</sup> mementingkan orientasi ‘memiliki’ daripada ‘menjadi’. Akibat mendirikan madrasah yang hanya mementingkan kuantitas bukan kualitas, dengan pengelolaan yang asal-asalan, Madrasah swasta khususnya, tidak mampu memberikan pembaharuan dan pencerahan bagi pendidikan Islam. Dalam hal ini factor kepemimpinan menjadi sorotan utama, ketidak mampuan pemimpin untuk menggerakkan, mempengaruhi dan mendorong serta memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada. Kelemahan manajemen inilah yang menyebabkan Madrasah sulit berkembang.

Demikian juga menurut Direktur Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Prof. Dr. Nursyam, M.Si, di sela-sela Peresmian pelaksanaan program ICDL di madrasah Aliyah dan tazanawiyah seluruh Jawa Timur, pada tanggal 22 Oktober 2012 mengatakan bahwa ada banyak kritikan terhadap kualitas Madrasah kita terutama mengenai kualifikasi terkait penguasaan teknologi informasi.

Dalam teori social<sup>6</sup> dikatakan, bahwa suatu organisasi yang tidak mampu berinovasi, berperan dan berkontek dengan lingkungannya, maka cepat atau lambat organisasi tersebut

---

<sup>6</sup> Adam Ibrohim, *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, Jakt:Refika Aditama, 1989. Hal.19

akan ditinggalkan lingkungannya. Lembaga pendidikan dalam hal ini Madrasah sebagai lembaga social harus mampu merespon tuntutan masyarakat yang selalu berubah yang disebabkan oleh perubahan dan tuntutan zaman. Hal-hal yang perlu dilakukan inovasi dalam pengelolaan Madrasah dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) pembinaan tenaga guru (2) pembinaan staf (3) perilaku dan kedisiplinan (4) melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait (stake holders) (5) hubungan dan komunikasi serta iklim Madrasah (6) strategi pembelajaran (7) pembelajaran/media pembelajaran (8) keuangan (9) sarana dan prasarana.

Yang menjadi pertanyaan besar adalah mengapa upaya inovasi yang telah dirintis sejak dulu, utamanya peningkatan kualitas pendidikan Madrasah tidak sesuai dengan harapan?. Inovasi menurut Adam Ibrahim<sup>7</sup> adalah upaya pemecahan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi. Dan apabila dikaitkan dengan fungsinya sebagai institusi social terbuka, maka Madrasah dituntut untuk melakukan inovasi sebagai bentuk kepedulian terhadap tuntutan masyarakat yang selalu berubah jika tidak maka Madrasah akan ditinggalkan

---

<sup>7</sup> Adam Ibrahim, *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, Jakt:Refika Aditama, 1989. Hal.21



masyarakatnya. Hal ini diperkuat oleh Ibrahim Bafadhol<sup>8</sup> bahwa inovasi Madrasah adalah suatu keharusan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme pendidikan dalam menatap masa depan. Aspek aspek yang perlu diinovasi menurutnya adalah (1) pembinaan personalia (2) banyaknya personal dan wilayah kerja (3) fasilitas fisik (4) penggunaan waktu (5) perumusan tujuan (6) prosedur (7) peran yang dimiliki (8) bentuk hubungan antar bagian (9) hubungan dengan system yang lain dan strategi: desain, kesadaran, dan perhatian, evaluasi, percobaan. Dari sinilah inovasi pendidikan Madrasah harus dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Meski demikian sudah ada Madrasah yang mampu mengaktualkan diri sebagai sekolah unggulan dan favorit yang dapat memberi nuansa baru terhadap pendidikan Islam ke depan. H.A. R. Tilaar<sup>9</sup> berpendapat bahwa sistem pendidikan di Indonesia masih memiliki berbagai problem yang harus dipecahkan: Distribusi pendidikan belum merata, mutu pendidikan masih rendah diberbagai jenjang dan jenis

---

<sup>8</sup> Ibrahim Bafadhol, *Pengelolaan Perpustakaan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1988, hal 16

<sup>9</sup> H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: 1999, Rosda Karya, hal. 33

pendidikan, efisiensi internal dan eksternal system pendidikan masih rendah, aplikasi manajemen masih kurang profesional dan lemahnya sumberdaya manusia, serta menurunnya akhlak dan moral. Permasalahan tersebut disebabkan karena system pendidikan yang dilakukan selama ini masih bersifat missal dan cenderung memberikan perlakuan yang standar dan merata kepada semua peserta didik, sehingga kurang memberikan perhatian kepada peserta didik yang memiliki kemampuan, kecerdasan, minat dan bakat yang lebih dalam.

Demikian juga adanya anggapan dari masyarakat bahwa madrasah adalah tempat yang kurang layak, terkesan sebagai pendidikan yang “asal-asalan” tidak serius dalam mendidik anak itu akan menjadi hilang. ketika madrasah berani menampilkan dirinya sebagai *basic of mental education* dapat mencetak manusia yang berkualitas. Manusia berkualitas yang tercermin pada diri anak didik yaitu memiliki keshalehan pribadi (memiliki imtaq dan cerdas) dan keshalehan sosial.

Sejarah mencatat bahwa awal penyelenggaraan pendidikan Islam dilakukan oleh para wali sembilan yang terkenal sebagai peletak dasar pendidikan Islam di Indonesia. Para wali khususnya di tanah Jawa dipandang telah merintis berdirinya lembaga pendidikan Islam yang kemudian dikenal

dengan nama Pesantren<sup>10</sup>. Walaupun pada perkembangannya banyak rintangan yang harus dihadapi.

Menurut Bawani<sup>11</sup> diantara rintangan itu adalah dengan datangnya para penjajah Belanda yang ingin mengambil alih posisi pendidikan Islam untuk dijadikan tempat mencetak tenaga-tenaga kerja murahan guna kepentingan kolonial Belanda sendiri, walaupun pada akhirnya pemerintah Belanda gagal untuk mengalihkan posisi pendidikan Islam tersebut. Kegagalan ini menjadikan mereka berfikir untuk memilikinya. Akhirnya mereka memiliki inisiatif untuk mendirikan sekolah sendiri sebagai alternatif pendidikan yang sesuai dengan keinginannya. Pendidikan kolonial Belanda ini-lah yang pada akhirnya menjadi bibit dari munculnya sekolah umum.

Secara historis, Ia juga menyebutkan bahwa apa yang dilakukan oleh Belanda tersebut merupakan awal terjadinya berbagai macam pendidikan di Indonesia. “Setelah Indonesia merdeka, pendidikan umum mengalami peningkatan yang cukup pesat jika dibandingkan dengan pendidikan Islam.” Peningkatan perkembangan pendidikan umum ini terjadi

---

<sup>10</sup> Djumhur dan Danasaputra, *Sejarah Pendidikan Islam* 1990, Pustaka Ilmu, Bandung, hal. 112

<sup>11</sup> Bawani, Imam, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, 1987, Al-Ikhlas, Surabaya. hal.49

karena pendidikan umum pada waktu itu telah diambil alih oleh pemerintah Indonesia dan diarahkan pada pendidikan yang berorientasi pada pengembangan kualitas masyarakat dibidang umum. Seperti mencetak tenaga pegawai atau tenaga-tenaga yang berorientasi pada dunia kerja. Sedangkan pesantren dan pendidikan madrasah yang ada di dalamnya tidak banyak mengalami perubahan bahkan dapat dikatakan statis<sup>12</sup>.

Dari sinilah, lagi-lagi persoalan-persoalan pendidikan Islam itu muncul, seperti persoalan dari perspektif kurikulum yang perlu dikaji ulang, serta anggaran dana yang relatif minim, maupun kualitas lulusannya yang masih jauh dari harapan (standar kualitas ilmu pengetahuannya).

Oleh karena itu, pemerintah berusaha untuk menyeragamkannya dengan mengeluarkan Surat Keputusan Bersama ( SKB ) tiga menteri pada tahun 1975 yang isinya menyangkut mutu madrasah diharapkan dapat sejajar dengan sekolah umum. Berangkat dari kondisi ini pula tampak bahwa kualitas madrasah (pendidikan Islam) sangat

---

<sup>12</sup> Bawani, Imam, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, 1987, Al-Ikhlash, Surabaya. hal.49

jauh jika dibandingkan dengan pendidikan umum (pada waktu itu).

Kemudian muncul persoalan yang baru yaitu, pada waktu pelaksanaan SKB Tiga Menteri tersebut, terjadi adanya kecemasan yang dialamatkan pada madrasah yang melaksanakan keputusan itu. Ternyata mutu pengetahuan agama lebih-lebih bahasa arab menjadi amat rendah. Rendahnya kualitas pendidikan tersebut disebabkan oleh kondisi siswa yang mengharuskan mereka untuk menguasai dua mata pelajaran. Selain mereka memikirkan mata pelajaran agama yang sangat banyak, mereka juga harus memikirkan pelajaran-pelajaran umum yang juga cukup banyak, serta membutuhkan waktu yang banyak pula. Sehingga yang terjadi adalah beban pelajaran yang terkesan amat berat. Karena memang kurikulum pada saat itu belum diformat dengan baik. Oleh karena itu, berbagai hal inilah yang menyebabkan rendahnya kualitas peserta didik.

Dari fenomena inilah muncul permasalahan mengapa sekolah umum atau madrasah-madrasah tertentu begitu diminati masyarakat menengah atas sementara yang lainnya tidak? dan bagaimana pula pertimbangan-pertimbangan orang tua–kaitannya dengan *parental choice of education*–melakukan pilihan terhadap lembaga-lembaga

pendidikan tertentu?. Signifikansi dari jawaban terhadap persoalan tersebut adalah berusaha memahami secara komprehensif dan integral, yang *pertama*, yaitu secara makro memahami pergeseran kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan dengan cara memahami alasan (*reason*) orang tua dalam melakukan pilihan pendidikan terhadap anaknya (*parental choice of education*), dan *kedua*, secara mikro memahami kondisi internal kelembagaan madrasah dalam merespon kecenderungan-kecenderungan kebutuhan, tuntutan, dan harapan masyarakat.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan, terutama di MIN Malang I, menunjukkan bahwa alasan yang mendasari pilihan masyarakat menyekolahkan anaknya ke MIN Malang I, berdasarkan dari hasil angket yang disebarkan tahun 1996, dapat diperoleh keterangan bahwa alasan orang tua menyekolahkan anaknya secara berurutan adalah; (a) sistem pendidikan yang mengkombinasikan mata pelajaran umum dan mata pelajaran keagamaan, (b) disiplin tinggi dan dedikasi para guru cukup tinggi, (c) prestasi lulusannya cukup tinggi, (d) tersedianya laboratorium cukup lengkap, (e)

metode pengajarannya cukup baik dan mudah diterima, (f) Sekolah Negeri, dan (g) tempatnya bagus dan strategis<sup>13</sup>.

Disamping itu dalam perspektif sosiologi, *parental choice of education* juga dipengaruhi oleh obsesi masyarakat dalam mobilitas sosial, dan pertimbangan-pertimbangan sosiologis; meningkatkan derajat status sosial, untuk memperoleh peran sosial yang tinggi dan bergensi, dan seterusnya. Di sisi lain *parental choice of education*, juga dipengaruhi antara lain; karena faktor emosional keberagamaan, emosional keorganisasian, aliran, sekte dan seterusnya.

Dengan kondisi yang demikian tidaklah mengherankan jika madrasah sering mendapat kritikan dari berbagai kalangan, baik akademisi maupun masyarakat awam, kritikan-kritikan tersebut dapat paparkan sebagai berikut:

Madrasah masih mengutamakan kuantitas dari pada kualitas. Hal ini bisa kita lihat dari sangat longgarnya seleksi yang dilakukan oleh madrasah saat penerimaan siswa baru. Ketidakberanian madrasah ini melakukan seleksi yang ketat pada satu sisi memang merupakan hal yang wajar, karena keberlangsungan perjalanan madrasah atau hidup matinya

---

<sup>13</sup> BP-3 MIN Malang I, tt; dalam Imran Arifin, 1998, Disertasi tidak diterbitkan.

madrasah yang note bene 90% adalah swasta sangat tergantung pada pembayaran uang sekolah dari para siswa, sedangkan bantuan pemerintah masih sangat minim.

Lulusan madrasah masih diragukan kualitasnya. Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa para siswa lulusan madrasah masih “keteteran” ketika harus bersaing dengan lulusan yang berasal dari sekolah umum di Perguruan Tinggi Umum, sedangkan di Perguruan Tinggi Agama Islam masih banyak lulusan madrasah yang belum bisa mengaji dengan baik dan benar begitu juga dengan kemampuan menulis arabnya. Ini menunjukkan bahwa madrasah merupakan sekolah yang kepalang tanggung dengan bidang studi/ pelajaran yang sangat padat. Padahal, kehadiran madrasah dalam sistem pendidikan nasional sangat penting. Sebab melalui sistem pendidikan madrasah diharapkan dapat diletakkan dasar-dasar model pemikiran Islami yang kelak diperguruan tinggi dapat dikembangkan. Apalagi jika kita melihat latar belakang siswa yang masuk madrasah kebanyakan adalah siswa-siswa “pelarian” –untuk tidak mengatakan bodoh- yang gagal diterima disekolah-sekolah umum, dengan kata lain bahwa madrasah hanya dijadikan sebagai sekolah cadangan yang hanya dimasuki jika keadaan memaksa.



Madrasah masih sangat lemah dalam sistem kemanajerialannya. Selama ini pengelolaan madrasah masih berkesan apa adanya dengan manajemen yang masih sangat tradisional. Lemahnya sistem manajerial ini mengakibatkan perkembangan madrasah menjadi sangat lamban bahkan statis –untuk tidak mengatakan ketinggalan-. Kebanyakan para pengelola madrasah hanya berpikir “yang penting ada yang mendaftar”, “yang penting ada guru yang mengajar”, dan masih banyak lagi “yang penting-yang penting” lainnya tapi tidak mengarah pada peningkatan kualitas.

Kualitas tenaga pengajarnya sangat rendah. Karena sistem manajerialnya yang lemah berakibat pada rekrutmen guru pun juga berkesan sembarangan. Masih banyak kita temukan guru-guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang yang mereka miliki (mismatch), dan sebagian tenaga pengajar madrasah mengajar tidak dengan sepenuh hati, rasa tanggung jawab dan kreatifitas yang rendah, dan mengajar dengan metodologi apa adanya. Hal ini ditambah lagi dengan gaji yang sangat minimum sehingga semangat mengajarpun hanya “disesuaikan” dengan gaji yang diterima. Mereka menjadi tenaga pengajar hanya sebagai pelarian untuk tidak dikatakan sebagai pengangguran walaupun mungkin ada

sebagian kecil yang ikhlas mengabdikan dirinya untuk pendidikan.

Sarana dan prasarana yang tidak memadai. Hanya sebagian kecil madrasah yang memiliki sarana yang memadai, itupun terbatas pada beberapa madrasah yang berpredikat unggulan atau milik pemerintah (negeri), sedangkan sisanya adalah madrasah yang hanya punya ruang belajar yang sederhana dengan kantor yang kecil dan sempit.

### **Harapan masyarakat terhadap madrasah**

Jika menilik pada akar sejarah perkembangan lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang pada mulanya merupakan inisiatif dari masyarakat, yang hanya berupa kajian dari surau-ke surau, kemudian berevolusi menjadi pondok pesantren. Namun, disebabkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem pesantren yang semata-mata menitik beratkan pada agama dan pada saat yang sama sistem sekolah ketika itu tidak menghiraukan pendidikan agama lahirilah ide pendirian madrasah dengan tujuan memberlakukan secara seimbang antara ilmu agama dan ilmu umum dalam kegiatan pendidikan dikalangan umat Islam.

Melihat proses tumbuhnya lembaga pendidikan Islam yang bernama Madrasah ini, tentu saja besar harapan yang

diletakan dipundak madrasah untuk memenuhi harapan dari tujuan didirikannya madrasah. Masyarakat berharap madrasah mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang bukan hanya mampu dalam bidang keagamaan tetapi juga tidak gagap dengan perkembangan dunia, tidak hanya berorientasi pada akhirat atau dunia saja, tetapi bisa menggapai keduanya. Untuk lebih jelasnya, harapan-harapan masyarakat terhadap keberadaan madrasah di masa mendatang di lihat dari berbagai sudut pandang akan penulis petakan sebagai berikut;

Dari sisi teologis. Pada masa sekarang ini, nilai-nilai agama dan moralitas mendapat tantangan yang sangat besar dari arus globalisasi yang telah hampir menyentuh segala sendi kehidupan. Untuk meminimalisir pengaruh globalisasi tersebut, mau tidak mau anak harus dibentengi semenjak dini dengan moralitas dan agama. Dalam hal ini, madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan diharapkan mampu melakukan tugas tersebut (memberikan pendidikan yang menekankan pada pendidikan keagamaan dan moral).

Dari sisi sosiologis. Bahwa sistem pendidikan sekolah merupakan cerminan keadaan masyarakat, sebab itu masyarakat yang berlapis-lapis memantul dalam kenyataan pendidikan sekolah sebagai suatu sistem. Oleh sebab itu, mad-

rasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang ada diharapkan mampu memenuhi peran-peran sosiologis dalam masyarakat; peran alokasi posisionil berupa kedudukan dan peran penting dalam kehidupan sosial; memungkinkan terjadinya mobilitas sosial; peran mengukuhkan status sosial; dan peran untuk meningkatkan prestise seseorang di masyarakat.

Dari sisi fisiologis. Masyarakat menginginkan madrasah dilihat dari segi fisik, baik letak dan kondisi geografis, bangunan fisik, lingkungan pendidikan, sarana dan prasarana maupun fasilitas pendidikan dan sebagainya, berada dalam kondisi yang maksimal. Hal ini dikarenakan sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa gedung yang bagus, fasilitas yang memadai, lingkungan yang kondusif menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut dijalankan secara profesional.

Dari sisi akademis. Masyarakat juga berharap madrasah mampu bersaing dari sisi akademis dengan lembaga pendidikan lainnya, karena dengan adanya prestasi akademis yang diraih menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut dikelola secara profesional. Dengan kata lain masyarakat mengharapakan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul dengan kualitas yang patut untuk dibanggakan.

Dari sisi ekonomis. Selain berbagai harapan di atas, masyarakat juga berharap dari sisi ekonomis pembiayaan yang harus dikeluarkan untuk memasukan anak ke madrasah bisa dijangkau oleh semua lapisan. Dengan kata lain, dengan segala prestasi yang dimiliki oleh madrasah yang di pandang unggul namun tidak berarti bahwa madrasah tersebut lantas, dari segi biaya, hanya bisa dijangkau oleh kalangan-kalangan tertentu. Masyarakat masih berharap adanya lembaga pendidikan yang berkualitas tapi tetap murah atau terjangkau.

### **Dinamisasi madrasah**

Beberapa pemikiran tentang pandangan masyarakat terhadap madrasah dan dengan segala kemampuan yang dimilikinya, merasa terpanggil untuk berperan dalam mendinamisasi madrasah. Bentuk peran masyarakat terhadap madrasah, yang paling sering dilakukan adalah dengan menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga pendidikan Islam tersebut. Selain menyekolahkan anak-anaknya, masyarakat juga ada yang menyisihkan sebagian hartanya untuk madrasah. Biasanya dilakukan oleh mereka yang menjadi donatur yayasan, atau ada juga yang mewakafkan sebagian tanahnya untuk madrasah. Kenyataan tersebut, memang ada benarnya, setidaknya bila dilihat dari segi karakteristik madrasah di In-

donesia pada awal-awal pertumbuhannya, yang berasal dari, oleh dan untuk masyarakat.

Untuk itu langkah-langkah yang harus diperhatikan oleh insan madrasah untuk mengantarkan madrasah yang memiliki citra positif adalah madrasah harus mempunyai (1) visi dan misi yang jelas, (2) kepala madrasah yang profesional, (3) guru yang professional, (4) lingkungan yang kondusif, (5) ramah siswa, (6) manajemen yang kuat, (7) kurikulum yang luas tapi seimbang, (8) penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, serta (9) pelibatan orang tua/masyarakat.

Menciptakan trend dunia pendidikan pada saat ini menjadi sebuah tuntutan. Bila dikomparasikan dengan produk-produk elektronik, dunia pendidikan juga hendaknya lebih berani berinovasi meskipun disadari bahwa produk pendidikan tidak bisa dinikmati secara langsung. Keberanian berevolusi di bidang pendidikan di bawah Kementrian Agama menjadi sebuah tantangan agar *stigma* masyarakat yang menganggap madrasah sebagai kasta kedua perlahan-lahan akan pupus.

Untuk menciptakan citra unggulan madrasah perlu mempertimbangan beberapa rumus. Pertama, *be Inovative*, menciptakan suatu produk terobosan yang baru. Istilah

inovasi bisa diolah pada materi kurikulumnya, fasilitas, atau pengajarannya, seperti Madrasah Tsanawiyah Negeri Purwakarta dikenal sebagai madrasah hijau dan produk pupuk serta obat-obat Herbal.

Kedua, *be Different*, bila inovasi sulit dicapai, maka membuat yang berbeda dari sekolah/madrasah lain juga merupakan jembatan yang tidak rumit. Seperti kalau pada produk makanan, lazimnya bakso berbentuk bundar, tapi kita bisa menciptakan bakso cinta, bakso bintang dsb. Restoran juga sering menyajikan menu dengan istilah yang aneh, seperti soto Petir, bakso rudal, bakso golf, sate bledeg. Tidak hanya di sini saja banyak produk jasa melengkapi dengan fasilitas *hot spot* untuk melayani *user* yang accep pada teknologi.

Ketiga *be The Best*, bila ingin menciptakan produk yang sama setidaknya kita bisa melayani dengan cara yang terbaik, dari fasilitas dan pengajaran yang terbaik. Maksud dari pelayanan yang terbaik adalah memberikan segala kelebihan di banding dengan sekolah/madrasah lain, dari segi fasilitas sampai dengan pelayanan. Pelayanan juga menyangkut kemudahan dalam mengakses segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah/madrasah yang

bersangkutan. Keramahan wajib diterapkan supaya para pelanggan merasa nyaman dan diperhatikan.

Usaha untuk mengkomunikasikan peningkatan mutu dan keberhasilan madrasah di bidang pendidikan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Untuk masyarakat sasaran tingkat lokal, itu dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyebabkan masyarakat setempat tertarik untuk datang ke madrasah tersebut. Pameran, kegiatan olah raga dan kesenian yang melibatkan masyarakat setempat, kunjungan orang tua dan calon siswa ke sekolah (open day), keikutsertaan dalam pawai dan karnaval di kota sendiri, semuanya merupakan sarana untuk memperkenalkan madrasah itu ke masyarakat dan mengkomunikasikan prestasi madrasah. Untuk masyarakat sasaran yang lebih jauh tempatnya, komunikasi ini dapat dilakukan lewat brosur, tanggapan, cinderamata, majalah siswa madrasah, newsletter, atau surat kabar umum (lewat pemuatan berita kegiatan madrasah) atau membuka situs baik dalam bentuk situs resmi berbayar atau tak berbayar semacam blog, ataupun forum-forum diskusi dalam dunia maya semacam yahoo group atau yang sejenisnya.

Sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat, madrasah lebih mudah mengintegrasikan



lingkungan eksternal ke dalam organisasi pendidikan, sehingga dapat menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi dengan keterlibatan yang tinggi dari masyarakat. Keterlibatan masyarakat bukan lagi terbatas seperti peranan orang tua siswa (POMG) yang hanya melibatkan diri di tempat anaknya sekolah. Melainkan keterlibatan yang didasarkan kepada kepemilikan lingkungan.

Sesuai dengan jiwa desentralisasi yang menyerap aspirasi dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan, masyarakat dituntut untuk memiliki kepedulian yang tinggi memperhatikan lembaga pendidikan yang berada di lingkungan setempat. Hal ini dapat menumbuhkan sikap kepemilikan yang tinggi dengan memberikan kontribusi baik dalam bidang material, kontrol manajemen, pembinaan, serta bentuk partisipasi lain dalam rangka meningkatkan eksistensi madrasah yang selanjutnya menjadi kebanggaan lingkungan setempat.

Demikian juga untuk membawa madrasah kearah yang lebih baik sehingga mampu berdiri sejajar dengan lembaga pendidikan lainnya, maka perlu diusahakan untuk memperbaiki sistem yang selama ini diterapkan oleh madrasah, karena sistem yang ada akan menghasilkan hasil yang ada, untuk mendapatkan atau menghasilkan hasil yang

berbeda maka sistem harus di ubah. Dengan kata lain jika selama ini apa yang telah diterapkan oleh madrasah ternyata membawa hasil yang tidak memuaskan, maka sistem tersebut tidak seharusnya dipertahankan, paling tidak perlu dimodifikasi atau ditingkatkan.

Munculnya berbagai kritikan terhadap madrasah selama ini akibat utamanya adalah persoalan dana yang membelit madrasah, keterbatasan dana yang dimiliki madrasah membuatnya kesulitan untuk melakukan terobosan-terobosan yang membangun segala rencana seakan tidak ada gunanya ketika ingin dukungan dana tidak memadai (persoalan ini akan penulis kupas lebih dalam pada poin d). Namun sebelum membahas tentang permasalahan ini penulis terlebih dahulu akan membahas tentang solusi-solusi alternatif, terkait dengan kritikan masyarakat selama ini, untuk perbaikan madrasah di masa mendatang.

Orientasi kuantitas harus diubah ke kualitas. Dalam hal ini, madrasah harus berani menerapkan seleksi yang lebih ketat di saat penerimaan siswa baru. Walaupun pada awalnya hal ini akan berakibat pada berkurangnya jumlah siswa yang diterima karena tidak sesuai dengan criteria yang ditentukan, namun pada akhirnya, jika madrasah berhasil mendidik yang sedikit tersebut dengan maksimal sehingga mencetak hasil

yang maksimal, maka yang sedikit tersebut akan menjadi iklan yang berjalan yang lebih efektif dari spanduk yang dipampang. Hal seperti ini sepengetahuan penulis pernah dipraktekkan oleh sebuah lembaga pendidikan yang komitmen dengan tujuan yang ingin dicapai, pada awal-awal perkembangannya memang hanya segelintir orang yang mendaftar, akan tetapi dengan kualitas maksimal yang dihasilkan, sehingga saat ini lembaga pendidikan tersebut selalu kewalahan disaat penerimaan siswa baru yang begitu membludak.

Peningkatan kualitas lulusan. Diragukannya kualitas lulusan madrasah diakibatkan tidak maksimalnya pembinaan yang dilakukan. Tidak maksimalnya hasil karena guru yang tidak berkualitas. Guru yang tidak berkualitas diakibatkan rekrutmen yang salah, dan sebagainya. Jika kesalahan-kesalahan ini kita runtutkan maka akan menjadi sebuah “lingkaran setan” yang susah dicari ujung pangkalnya. Bagi penulis tidak terlalu penting untuk merunut siapa yang bersalah, yang penting dilakukan sekarang adalah menemukan jalan terbaik untuk menyelesaikan masalah. Sebagai langkah awal menurut penulis terkait dengan input dari madrasah itu sendiri, jika inputnya baik atau paling tidak standar, maka pendidikan pun akan lebih mudah untuk dilakukan. Jika

inputnya sdah bagus langkah selanjutnya adalah merancang program kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kemampuan serta memacu kreatifitas siswa. Selain upaya alternatif tersebut, penulis mempunyai alternatif lain yaitu dengan mengasramakan siswa-siswa madrasah sebagaimana model pondok pesantren, yang membedakannya dalam pondok pesantren, ilmu-ilmu pendidikan umum biasakan sedikit terlupakan tapi dalam model lembaga pendidikan ini, pendidikan umum diajarkan secara regular pada siang hari sebagaimana sekolah umum lainnya, sedangkan pelajaran agama dan/atau nilai-nilai agama bisa diintegrasikan dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat aplikatif, tanpa melupakan aspek afektif dan kognitif, dengan kata lain pengajaran agama diberikan pada jam di luar jam pelajaran regular, baik berupa kultum, ceramah, maupun pengajian yang dilakukan secara rutin. Kegiatan-kegiatan tersebut ada yang bersifat harian dan ada pula yang mingguan. Dengan demikian, dalam pandangan penulis, lulusan yang dihasilkan akan lebih mampu bersaing dengan lulusan sekolah umum ketika memasuki Perguruan Tinggi Umum, dan juga tidak mengecewakan kemampuannya ketika meneruskan ke Perguruan Tinggi Agama Islam.

Peningkatan kemampuan manajerial pengelola madrasah. Kemampuan manajerial pengelola madrasah menurut

pandangan penulis merupakan hati bagi madrasah itu sendiri, jika pengelolanya baik maka madrasah tersebut akan maju secara keseluruhan dan jika pengelolanya buruk, maka semuanya pun akan kena imbasnya. Karena itulah peningkatan kemampuan manajerial ini sangat urgen untuk dilakukan. Peningkatan tersebut bisa dilakukan dengan mengikuti workshop-workshop serta pelatihan-pelatihan dan/atau penataran-penataran, baik yang diselenggarakan pemerintah ataupun yang non pemerintah. Atau merekrut salah seorang tenaga ahli kemanajerialan yang akan membantu pengelola dalam mengembangkan madrasah.

Peningkatan kemampuan tenaga pengajar. Tenaga pengajar merupakan ujung tombak yang sangat menentukan kualitas dari lulusan yang dihasilkan, karena itulah seharusnya saat rekrutmen guru, para pengelola sekolah harus benar-benar selektif terhadap kemampuan tenaga pengajar yang dipilih. Tidak sekedar asal “comot” yang mau mengajar dengan gaji yang minim, tanpa memperdulikan kesesuaian latar belakang pengajar dengan mata pelajaran yang akan diajarkan. Namun jika hal itu sudah terlanjur, maka yangseharusnya dilakukan pihak pengelola adalah meningkatkan tenaga pengajar yang ada sehingga memenuhi kualifikasi tenaga pengajar yang memadai. Hal ini dapat

dilakukan dengan memberikan pelatihan, penataran atau workshop yang dapat mendukung terjadinya peningkatan tersebut. Dan jika memungkinkan, maka bisa diberikan kesempatan yang lebih luas kepada para pengajar untuk meningkatkan kemampuannya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Peningkatan sarana dan prasarana yang ada. Madrasah setidaknya mempunyai sarana dan prasarana yang memadai sebagai wadah bagi peserta didik meningkatkan kemampuannya secara maksimal. Setidaknya madrasah memiliki perpustakaan dan laboratorium yang merupakan organ vital dalam sebuah lembaga pendidikan. Tanpa dukungan sarana dan prasarana yang memadai ibarat berperang tanpa senjata. Bisa bertempur namun kemungkinan kalahnya sangat besar. Karena itu setidaknya para pengelola menyediakan komponen-komponen penting sebagai unsure pendukung tercapainya tujuan.

Alternatif perbaikan madrasah kiranya perlu menentukan beberapa langkah operasional yang di antaranya adalah sebagai berikut: 1) Munculnya persoalan-persoalan di madrasah pada intinya adalah disebabkan kurangnya financial yang dimiliki, walaupun itu bukan satu-satunya sebab, tetapi dengan adanya dukungan financial yang memadai madrasah

akan lebih leluasa merancang kegiatan-kegiatan yang bisa memacu perkembangan sebuah madrasah, seperti mengadakan workshop, pelatihan, peningkatan sarana dan prasarana dan sebagainya. Untuk merealisasikan hal tersebut, para pengelola sebaiknya melakukan rapat dengan komite sekolah untuk menyamakan visi dan persepsi, serta menentukan tujuan yang ingin dicapai beserta hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain sekolah berusaha memberdayakan (bukan memperdayakan) masyarakat dengan mengkomunikasikan secara bijak agar apa yang diinginkan sekolah dan apa yang diinginkan masyarakat bisa tercapai. Selain itu, para pengelola juga harus aktif mencari donator-donatur yang konsen terhadap pendidikan, serta mencari bantuan kepada pemerintah secara professional (dengan tujuan yang terperinci dan konsep yang jelas).

- 2) Menjalinkan kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan lembaga pendidikan seperti LSM-LSM yang konsen dengan pendidikan, universitas-universitas (untuk melakukan konsultasi dan meminta sumbang saran)
- 3) Melakukan studi banding ke sekolah-sekolah yang lebih maju
- 4) Mengikutsertakan tenaga pengajar setiap ada seminar

kependidikan.

5) Dan sebagainya.

### **Menjadikan madrasah bermutu**

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan Islam harus memperhatikan mutu pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diprioritaskan dalam lembaga pendidikan Islam tersebut.

Disampaikan oleh Mujammil Qomar bahwa untuk mencapai kepada pendidikan yang bermutu atau berkualitas maka seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Serta semua program dan kegiatan pendidikan juga pembelajaran di lembaga pendidikan diarahkan pada pencapaian mutu<sup>14</sup>.

Transformasi menuju madrasah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, kepala madrasah, dewan guru, staf, peserta

---

<sup>14</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, ( Jakarta : Penerbit Erlangga, 2009), 205.



didik, dan masyarakat. Kemudian proses transformasi tersebut dilanjutkan dengan memperhatikan hal pokok berikut<sup>15</sup>.

*Pertama*, perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola madrasah senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan di madrasah telah mencapai standar mutu yang ditetapkan.

*Kedua*, menentukan standar mutu (*quality assurance*). Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan madrasah. Standar mutu madrasah misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran.

*Ketiga*, perubahan kultur (*change of culture*). Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan di madrasah, maka pihak pimpinan madrasah harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya mulai dari pemimpin sendiri, staf, guru, peserta

---

<sup>15</sup> Lihat, Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. 2006. Jogjakarta: IRCiSoD.

didik, dan berbagai unsur terkait seperti pemimpin yayasan, orang tua, dan pengguna lulusan madrasah akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik mutu hasil maupun proses pembelajaran. Perubahan kultur ke arah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara ; perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan visi dan misi madrasah.

*Keempat*, perubahan organisasi madrasah (*upside-down organization*). Jika visi dan misi serta tujuan madrasah sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi madrasah. Perubahan organisasi madrasah ini bukan berarti perubahan wadah organisasi madrasah, melainkan perubahan sistem dan struktur organisasi madrasah yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas, dan tanggung jawab. Misalnya dalam kerangka manajemen berbasis madrasah, struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional. Jika dalam struktur konvensional berturut-turut dari atas ke bawah (*senior manager, middle manager, teacher, support staff*), sedangkan struktur yang

baru yaitu dalam struktur organisasi layanan, keadaannya berbalik dari atas ke bawah berturut-turut (*learner, teacher, support staff, leader*).

*Kelima*, mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Madrasah sebagai organisasi pendidikan Islam menghendaki kepuasan pelanggan, maka madrasah perlu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Hubungan baik tersebut dikembangkan dalam unit *public relations*. Berbagai informasi antara madrasah dan pelanggan harus terus menerus dipertukarkan agar madrasah senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan memberikan masukan kepada institusi madrasah. Semua masukan itu selanjutnya akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Kemudian yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen madrasah bermutu terpadu, guru dan staff justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan peserta didik, orang tua, dan masyarakat termasuk pelanggan eksternal. Pelanggan internal maupun eksternal

harus dapat terpenuhi melalui interval kreatif pimpinan institusi madrasah.

Keberhasilan transformasi menuju madrasah bermutu terpadu tidaklah mudah, diperlukan komitmen dan kerja sama yang baik antara *stakeholders* pendidikan di madrasah. Untuk bisa menghasilkan madrasah yang bermutu, madrasah harus memperhatikan 14 prinsip Deming yang termasyhur yang merupakan kombinasi filsafat baru tentang mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya. 14 prinsip yang harus diperhatikan tersebut antara lain :

- a. Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
- b. Adopsi filosofi baru, termasuk di dalamnya adalah metode baru dalam bekerja.
- c. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap individu yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.
- d. Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.

- e. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.
- f. Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*) karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga.
- g. Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, miasalnya : membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain-lain.
- h. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.
- i. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- j. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi, bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja.

- k. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.
- l. Singkirkan penghalang yang merebut atau merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
- m. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai profesional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya.
- n. Libatkan semua orang dalam lembaga untuk ikut serta dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu .

Setelah memperhatikan 14 prinsip pencapaian mutu Deming di atas, madrasah kemudian mentransformasikan dan mengaplikasikan prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut :

- a. Untuk menjadi madrasah yang bermutu terpadu perlu kesadaran, niat dan usaha yang sungguh-sungguh dari segenap unsur di dalamnya. Pengakuan orang lain (peserta didik, orang tua, dan masyarakat) bahwa madrasah kita adalah bermutu harus diraih.
- b. Madrasah yang bermutu adalah yang secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada pelanggannya, artinya harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan jasa

yang diberikan oleh madrasah tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah berkembangnya SDM yang bermutu dan tersedianya informasi, pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat.

- c. Perhatian madrasah selalu ditujukan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan.
- d. Madrasah yang bernutu tumbuh dan berkembang serta bekerja sama dengan baik antar sesama unsur di dalamnya untuk mencapai mutu yang ditetapkan. Sebagai contoh, guru secara kelompok bekerjasama menyusun strategi pembelajaran peserta didik secara efektif dan efisien. Jika hanya satu atau dua saja guru yang mengajar secara baik tidaklah cukup, karena tidak akan menjamin terjadinya mutu peserta didik yang baik. Untuk itu, maka semua guru harus menjadi pengajar yang baik. Sebaliknya, jika guru menjadi pengajar yang baik maka peserta didiknya haruslah ingin belajar secara efektif. Proses belajar mengajar tidak dapat dikatakan efektif dan efisien jika hanya sepihak, gurunya saja atau peserta didiknya saja yang baik. Interaksi yang baik antar sesama unsur dalam madrasah harus terjalin secara intensif agar pencapaian mutu dapat berhasil sesuai harapan. Dalam upaya menggiatkan kerjasama antar unsur dalam madrasah-

ah tersebut perlu dibentuk tim perbaikan mutu yang diberi kewenangan untuk mencari upaya agar mutu madrasah lebih baik. Untuk itu, pelatihan kepada tim terutama tentang cara-cara bekerjasama yang efektif dan efisien dalam tim sangat diperlukan.

- e. Diperlukan pimpinan madrasah yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan mempermudah serta mempercepat proses perbaikan mutu. Pimpinan madrasah bertugas sebagai motivator dan fasilitator bagi orang-orang yang bekerja di bawah pengawasannya untuk mencapai mutu. Setiap atasan adalah pemimpin sehingga ia haruslah memiliki kepemimpinan. Kepemimpinan haruslah yang membuat orang kemudian merasa lebih berdaya sehingga yang dipimpin mampu melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik dan hasil yang lebih baik pula.
- f. Semua kinerja guru di madrasah harus selalu diorientasikan pada mutu karena setiap unsur yang ada di dalamnya telah berkomitmen kuat pada mutu. Akibat dari orientasi ini, maka semua kinerja yang tidak bermutu ditolak dan dihindari.
- g. Ada upaya perbaikan mutu madrasah secara berkelanjutan. Standar mutu yang ditetapkan sebelumnya



selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

- h. Segala keputusan untuk perbaikan mutu layanan pendidikan di madrasah selalu didasarkan data dan fakta untuk menghindari adanya kelemahan dan keraguan dalam pelaksanaannya.
- i. Penyajian data dan fakta dapat ditunjang dengan berbagai alat dan teknik untuk perbaikan mutu yang bisa dianalisis dan disimpulkan sehingga tidak menyesatkan.
- j. Hendaknya pekerjaan di madrasah jangan dilihat sebagai pekerjaan rutin yang sama saja dari waktu ke waktu karena bisa membosankan. Setiap kegiatan di madrasah harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat, serta hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Hendaknya tercipta kondisi pada setiap yang bekerja di madrasah untuk bersedia belajar sambil bekerja dan sedapat mungkin diprogramkan baik belajar tentang materi, metode, prosedur, dan lain-lain.
- k. Dari waktu ke waktu prosedur kerja yang digunakan di madrasah perlu ditinjau apakah mendatangkan hasil yang diharapkan. Jika tidak, maka prosedur tersebut perlu diubah dengan yang lebih baik.

- l. Perlunya pengakuan dan penghargaan bagi yang telah berusaha memperbaiki mutu kerja dan hasilnya. Guru dan staf mencoba cara kerja baru, jika mereka berhasil diberi pengakuan dan penghargaan.
- m. Perbaikan prosedur antar fungsi di madrasah sebagai bentuk kerjasama harus dijalin hubungan saling membutuhkan satu sama lain. Tidak ada yang lebih penting satu unsur dari unsur yang lain dalam mencapai mutu madrasah. Misalnya tenaga administrasi sama pentingnya dengan tenaga pengajar, dan sebaliknya.
- n. Madrasah mentradisikan pertemuan antar guru dan peserta didik untuk mereview proses belajar mengajar dalam rangka memperbaiki layanan pendidikan yang bermutu. Pertemuan dengan orang tua peserta didik, masyarakat dan alumni dapat dilakukan oleh madrasah. Pendek kata, hendaknya semua unsur yang berkepentingan dengan madrasah berpartisipasi ikut mengembangkan madrasah mencapai mutu yang baik.

### **Kebijakan yang perlu diambil terhadap madrasah**

Dalam konteks otonomisasi pendidikan, pembelajaran yang berlangsung di lembaga-lembaga pendidikan hendaknya sudah menjadikan pemerintah pada posisi sebagai fasilitator

dan bukan pengendali. Sehingga, pemeran utama pembelajaran adalah guru sebagai pengajar dan murid sebagai yang belajar. Murid atau peserta didik hendaknya diberi hak untuk mendapatkan pengajaran yang sesuai dengan pilihannya dan diperlakukan sesuai dengan potensi dan prestasinya

Dalam upaya menghadapi permasalahan itu, ada beberapa alternatif yang mungkin dilakukan beserta segala konsekuensi kurang lebihnya.

1. Pemikiran yang paling simple ditingkat kebijakan, namun bisa bervariasi ditingkat implementasi, yakni menginginkan pendidikan madrasah tetap di bawah Kemenag secara struktural. Namun, pengelolaan di tingkat daerah diotonomikan sejalan diberlakukannya UU tersebut.
2. Kalau sentralisasi tetap sebagai pilihan maka Kemenag masih secara langsung menyelenggarakan pembinaan madrasah seperti selama ini. Pilihan ini mengandung makna, Kemenag memandang madrasah berada dalam kategori sektor agama sebagaimana tertuang dalam UU NO. 22/1999. Sumber dana yang diberikan untuk melakukan pembinaan dapat langsung dikelola Kemenag. Kekurangannya: anggaran berasal dari sektor agama yang relatif kecil; pemda merasa tidak bertanggung jawab terhadap madrasah; masyarakat kurang

terlibat dalam pendidikan; dan tentunya birokrasi berbelit-belit.

3. Melakukan lobi. tinggal bagaimana political will antara pemerintah, DPR, Kemendiknas dan Kemenag serta masyarakat. Pemda setempat memberikan perhatian cukup besar, termasuk anggaran terhadap madrasah dan pesantren. Hal ini secara kalkulasi politik tentu saja akan menguntungkan pembangunan daerah.

4. Menyerahkan pembinaan madrasah ke pemda tingkat II sehingga satu atap dalam penyelenggaraan. Kelebihannya, antara lain pengakuan madrasah sebagai bagian dari sisKemendiknas semakin kuat sehingga memperoleh perlakuan sejajar dan tidak ada diskriminasi termasuk dalam masalah anggaran. Kekurangannya; dikhawatirkan DepKemendiknas kurang memiliki SDM yang mengerti spirit madrasah, sehingga ciri khas Islam berkurang bahkan hilang. Apalagi bila masyarakat sudah cuci tangan dalam pengelolaan sekolah. Dari beberapa catatan kecil tersebut, perlu disampaikan beberapa pokok pikiran yang harus segera direspons secara terbuka dan dicarikan solusi konkret terhadap permasalahan yang mengemuka.

Pertama, bagaimana semua pihak yang terkait dengan proses penyelenggaraan pendidikan ini secara serius

memperhatikan sarana penunjang pendidikan yang dibutuhkan anak didik di madrasah. Di antaranya, rasio kebutuhan buku paket/buku pegangan siswa, laboratorium, dan sarana pendukung lainnya seperti perpustakaan yang selama ini sangat minim dibanding lembaga pendidikan umum.

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

Ketiga, tampaknya perlu mulai dipikirkan subsidi silang, "swastanisasi" terhadap sekolah-sekolah negeri (umum) yang sudah mapan dalam penyelenggaraan pendidikannya. Sehingga, berbagai bentuk subsidi dapat dialokasikan secara seimbang kepada sekolah-sekolah yang masih terpinggirkan, khususnya kepada madrasah yang selama ini lebih banyak bergantung kepada swadaya masyarakat.

Keempat, tidak ada lagi dikotomi antara lembaga pendidikan umum dengan madrasah. Sebab, itu akan menimbulkan kekeliruan pemahaman di kalangan masyarakat luas, yang pada akhirnya menghambat proses

penyelenggaraan pendidikan nasional yang sama-sama bertujuan mencerdaskan anak bangsa.

Dan kelima, memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memosisikan diri, peran, serta partisipasinya dalam penyelenggaraan pendidikan secara utuh, sebagaimana pada awal-awal keberadaan madrasah, apalagi bila mampu menyediakan orang tua asuh bagi siswa yang kurang mampu.

Dengan mengurai berbagai permasalahan pendidikan keagamaan di Indonesia, kita menjadi lebih cermat, peduli dan nampaknya, hal penting lain perlu diingat pula sbb : Sebenarnya, pemerintahan mana pun tak ingin terjadi adanya ketimpangan sosial dikarenakan kecemburuan pengelola dan pemerhati madrasah di Indonesia. Karena itu, perlu dibuat klausul dalam peraturan pemerintah tentang persentase dana anggaran pendidikan agama. Jika madrasah tetap berada di bawah binaan Kemenag, dalam hal ini Menteri Agama, pemerintah pusat perlu memikirkan sumber tambahan anggaran untuk meningkatkan pembinaannya sehingga kesan marjinalisasi madrasah bisa terhapuskan. Saat ini permasalahan yang cukup mendasar pada Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan adalah potensi mutual throwing,

dikarenakan beda penerjemahan tentang otoritas kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Hal ini harus disikapi melalui peraturan daerah sebagai penegasan atas pembagian tugas masing-masing pemegang kebijakan. Kemudian juga desain sentralisasi pembinaan madrasah saat ini apakah masih efektif untuk mencapai dan menjaga visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional? Jika dianggap masih bisa, maka Kemenag perlu melakukan upaya optimalisasi koordinasi dengan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, di samping meningkatkan akuntabilitas lembaganya.

Apa pun kebijakan yang diambil dalam menentukan nasib madrasah di era otda ini, setidaknya perlu memperhatikan beberapa hal:

1. Tidak merugikan ciri khas Agama Islam baik jangka pendek maupun panjang. Misalnya, adanya perubahan sosial politik, pergantian decision maker, dsb.
2. Tidak ada lagi diskriminasi perlakuan antara madrasah dan sekolah umum. Termasuk misalnya diskriminasi dalam anggaran. Pengaturan dana antara pendidikan di bawah DepKemendiknas dan Kemenag hanya masalah teknis prosedural yang diharapkan bisa diatur. Misalnya, melalui Panitia Kerja Anggaran Bersama untuk menentukan kebijakan

yang adil dan proporsional antara anggaran pendidikan di bawah DepKemendiknas dan Kemenag.

3. Perlunya perhatian pemerintah daerah yang cukup, meskipun selama ini madrasah berada langsung di bawah pusat. Sebab bagaimanapun, persoalan pendidikan adalah persoalan universal, dan merupakan investasi jangka panjang

## **BAB II**

### **Madrasah Unggul**

#### **Pengertian Madrasah Unggulan**



Madrasah Unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakul karimah. (Depag RI, 2004: 41). Sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (out put) pendidikannya. (Depdikbud, 1994). Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Madrasah unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (out put) pendidikan. Kehadiran sekolah unggul merupakan reaksi dari strategi pendidikan bersifat massal-konvensional yaitu dengan cara memberikan perlakuan dan pelayanan yang sama kepada semua peserta didik tanpa memperhatikan perbedaan kecakapan, minat dan bakatnya. Strategi ini dinilai kurang mampu menunjang usaha mengoptimalkan pengembangan potensi sumber daya manusia yang cepat.

Munculnya kemodernan terjadi secara acak dan sangat bergantung kepada motivasi belajar setiap peserta didik serta lingkungan belajar dan mengajarnya. Maka dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa sekitar sepertiga peserta didik yang digolongkan sebagai siswa berbakat mengalami gejala “prestasi kurang” dan salah satu penyebabnya adalah lingkungan belajar yang kurang kondusif untuk mewujudkan kemampuan siswa secara optimal.

Maka dengan pengembangan sekolah modern/unggul dimungkinkan akan memberi peluang bagi semua peserta didik untuk berprestasi secara optimal dan memacu pemerataan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian kehadiran strategi madrasah/sekolah modern dapat mengimbangi kekurangan yang terdapat pada strategi massal-konvensional serta dapat membekali peserta didik dengan pengalaman belajar yang berkualitas, dengan sendirinya mereka mempunyai peluang yang lebih besar untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan pilihannya. Antara strategi massal dan strategi sekolah modern/unggul sebenarnya memiliki banyak kesamaan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan alasan-alasan tersebut,

maka perlu dikemukakan sekolah-sekolah modern dengan manajemen yang tertata rapi, sehingga membawa hasil yang maksimal.

Tantangan utama bangsa Indonesia dewasa ini dan masa depan adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagaimana yang kita harapkan. Bertolak dari paradigma inilah, dunia pendidikan bergerak untuk mengembangkan konsep keunggulan. Dalam upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan Islam, serta dalam upaya menjawab tantangan zaman semakin kompleks yang sangat mendesak adalah mengadakan pembaharuan dan pengembangan terhadap sistem pendidikan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi dunia pendidikan Islam dalam menempatkan diri dan memainkan perannya dalam kehidupan dunia modern adalah bagaimana menyadarkan mereka akan ketertinggalannya dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik materiil maupun spirituil. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk mengembangkan sistem pendidikan yang telah ada untuk

lebih baik lagi. Dengan demikian diharapkan proses belajar mengajar di madrasah dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan, sehingga dapat menghasilkan lulusan (output) yang profesional.

Mengembangkan madrasah menjadi unggul mengandung makna yang merujuk pada upaya sungguh-sungguh dari seluruh komunitas madrasah, terutama pimpinan madrasah sebagai *top leader* dengan visi kepemimpinannya mampu membawa madrasah menjadi sebuah organisasi pendidikan yang menempatkan unggul sebagai karakter utamanya. Karakter ini mengajarkan dan mendorong komunitas agar memiliki motivasi untuk selalu tampil unggul dari kebanyakan organisasi lain.

Apabila karakter unggul ini menjadi budaya madrasah, maka pada gilirannya mampu mengkonstruksi mentalitas komunitas untuk bekerja keras, disiplin, profesional, akuntabel, dan mandiri. Konstruksi mentalitas unggul seperti ini selaras dengan napas otonomi dan kebijakan desentralisasi pendidikan yang memberi peluang kepada para pengelola (manajemen) madrasah untuk melakukan gerakan inovatif dalam rangka memberdayakan diri dan komunitasnya secara kreatif dan

dinamis sesuai dengan kondisi dan nilai-nilai local, nasional, dan perkembangan global.

Dalam konteks tersebut madrasah bisa memainkan peran ganda. Peran sebagai lembaga pendidikan yang bertugas untuk mencetak generasi bangsa yang memiliki ilmu dan pengetahuan serta keterampilan pada satu sisi, dan peran sebagai lembaga pendidikan yang bertugas untuk menginjeksi nilai-nilai moral dan spiritual pada sisi yang lain.

Madrasah menjadi lembaga pendidikan yang bertugas untuk menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas di bidang IPTEK dan IMTAK. Tuntutan memainkan peran ganda tersebut perlu dibarengi dengan terobosan-terobosan dan inovasi yang *up to date* guna memfasilitasi lahirnya output yang memiliki keunggulan kompetitif. Terobosan dan inovasi ini diperlukan untuk menanggapi kebutuhan peserta didik madrasah yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa sekaligus mengeliminasi strategi pendidikan missal sebagaimana yang terjadi selama ini yang memberikan perlakuan dan pelayanan yang sama kepada semua peserta didik tanpa memperhatikan perbedaan kecakapan, minat, dan bakatnya.

## **Straregi pengembangan madrasah unggul**

Undang-undang Dasar 1945 yang secara historis disebut sebagai Indonesian Declaration of Independence, dalam pembukaannya secara jelas mengungkapkan alasan didirikannya negara untuk (1) mempertahankan bangsa dan tanah air, (2) meningkatkan kesejahteraan rakyat, (3) mencerdaskan kehidupan bangsa, dan (4) ikut serta dalam mewujudkan perdamaian dunia yang abadi dan berkeadilan. Konsep pencerdasan kehidupan bangsa berlaku untuk semua komponen bangsa. Oleh karena itu, Undang-undang Dasar 1945 pada pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia.

Sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama berkembang di Indonesia, madrasah selain telah berhasil membina dan mengembangkan kehidupan beragama di Indonesia, juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan ke dalam jiwa rakyat Indonesia. Di samping itu, madrasah juga sangat berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Namun demikian, performa madrasah sampai saat ini masih sangat rendah. Beberapa permasalahan telah berhasil diidentifikasi menjadi penyebabnya, baik pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan. Masalah kurikulum madrasah yang masih belum “fokus” dan proses pendidikan yang belum mendukung visi dan misi madrasah, merupakan contoh kasus di tingkat pengelolaan, sedangkan kebijakan pengembangan madrasah yang masih bersifat “tambal sulam” serta belum adanya Blue Print (cetak biru) pengembangan madrasah merupakan contoh kasus di bidang kebijakan.

Secara rinci dapat dikemukakan beberapa pokok permasalahan baik pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan sebagai berikut:

*Pertama*, Pengembangan madrasah masih bersifat tambal sulam, hal ini misalnya terlihat dengan diadakannya program “keterampilan” yang ditempelkan pada program reguler, sebagai respon terhadap tingginya lulusan Madrasah Aliyah yang tidak bisa melanjutkan pada jenjang Pendidikan Tinggi. Demikian juga dengan program “keagamaan” sebagai respon terhadap lemahnya penguasaan ilmu keagamaan siswa, juga munculnya Madrasah Aliyah Unggulan (Insan Cendekia), yang

merupakan langkah penyelamatan. Program-program tersebut meskipun banyak manfaat yang dapat diambil untuk proses pengembangan madrasah, tetapi langkah-langkah tersebut tampaknya tidak didasari oleh konsep yang terencana yang matang.

*Kedua*, Kurikulum madrasah yang belum “fokus”, hal ini terlihat misalnya, banyaknya materi yang diajarkan sementara waktu tidak memadai. Pada tingkat Aliyah, misalnya siswa yang ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan masih juga dibebani mata pelajaran lain yang tidak relevan dalam jumlah yang cukup banyak. Sebaliknya siswa yang mengambil jurusan IPA harus pula dibebani dengan banyaknya mata pelajaran lain yang tidak berhubungan secara langsung. Hal lainnya dalam kurikulum madrasah adalah masih adanya duplikasi materi yang diajarkan berulang-ulang pada mata pelajaran yang berbeda dan juga pada tingkat yang berbeda. Akibat dari kurikulum yang belum “fokus” (bahan terlalu berat dan tumpang tindih), maka proses pendidikan yang terjadi di madrasah tidak sesuai dengan visi dan misi pendidikan madrasah. Program-program pengembangan yang sepotong-potong (parsial), dan tidak berangkat dari suatu desain yang terencana, juga diidentifikasi sebagai



penyebab tidak bertemunya visi-misi madrasah dengan pendidikan yang diberikan.

*Ketiga*, Tidak adanya cetak biru (blue print) pengembangan madrasah, ini barangkali permasalahan yang paling mendasar, sehingga pengembangan madrasah menjadi tidak memiliki arah. (Depag RI, 2004: 1-5).

Dari uraian di atas, dapat ditarik benang merah bahwa munculnya sekolah unggulan berangkat dari keinginan untuk menciptakan madrasah yang menjadi central for excellence untuk mempersiapkan SDM yang siap pakai untuk masa depan. Selama ini data menunjukkan bahwa mutu pendidikan nasional belum merata. Adanya sekolah unggulan dapat membekali mereka dengan pengalaman belajar yang berkualitas, dengan sendirinya mereka mempunyai peluang yang lebih besar untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan pilihannya. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka perlu dikembangkan madrasah-madrasah unggul dengan manajemen yang profesional dalam rangka meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan, khususnya pendidikan yang berbasis agama.

## **Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Unggulan**

Perubahan struktur kehidupan masyarakat bangsa Indonesia yang berkeinginan untuk mewujudkan masyarakat madani, yakni suatu masyarakat yang berbasis komunitas (community based society) yang religius, beradab, serta menghargai harkat dan martabat manusia. Dalam konsep masyarakat yang berbasis komunitas dikandung pengertian bahwa pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi arah perubahan masyarakatnya dan tugas pendidikan adalah membantu masyarakat menuju perubahan yang diinginkan itu.

Sinamo (1998: 4) menegaskan bahwa “secara ringkas visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk “dimiliki” atau diperoleh di masa depan (what do we want to have). Sedangkan misi adalah dambaan tentang kita ini akan “menjadi” apa di masa depan (what do we want to be). Agar efektif dan powerfull, maka visi harus jelas, harmonis dan kompatibel.

Visi merupakan konsep yang ideal yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, yaitu untuk menjadi lembaga

yang paling unggul. Purnama (2002: 10-11). Visi merupakan sesuatu yang didambakan organisasi/lembaga untuk dimiliki di masa depan (what do they want to have). Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasi cara-cara untuk mencapainya. Visi yang paling efektif adalah visi yang dapat memunculkan inspirasi. Inspirasi tersebut biasanya dikaitkan dengan keinginan terbaik. Visi memberikan motivasi dan kebanggaan bagi suatu organisasi. Suatu visi menjadi lebih riil bila dinyatakan dalam bentuk misi. Jadi misi adalah apa yang didambakan oleh organisasi atau lembaga untuk menjadi seperti apa yang diinginkan di masa depan (what do they want to be).

### **Visi Madrasah Unggulan**

**Visi Makro** pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil dan profesional.

**Visi Mikro** pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis,

berkemampuan ilmiah-diniah, terampil dan profesional, sesuai dengan tatanan kehidupan.

### **Misi Madrasah Unggulan**

Misi pendidikan madrasah unggulan adalah:

- a) Menciptakan calon agamawan yang berilmu.
- b) Menciptakan calon ilmuwan yang beragama.
- c) Menciptakan calon tenaga terampil yang profesional dan agamis. (Depag, 2004: 15).

### **Tujuan Madrasah Unggulan**

Tujuan madrasah unggulan merupakan suatu pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen madrasah akan keadaan masa depan yang diinginkan. Tujuan ini diungkapkan dengan kalimat yang jelas, positif, menantang, mengundang partisipasi dan menunjukkan gambaran tentang masa depan (Depag RI, 2004: 14). Acuan dasar dari tujuan umum madrasah unggul adalah tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yaitu menghasilkan manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur,

berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan sosial, kesadaran akan sejarah bangsa, dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi masa depan.

Secara khusus madrasah unggulan bertujuan untuk menghasilkan kurikulum pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal berikut:

- a) keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b) nasionalisme dan patriotisme yang tinggi;
- c) wawasan iptek yang mendalam dan luas;
- d) motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan;
- e) kepekaan sosial dan kepemimpinan; dan
- f) disiplin tinggi ditunjang dengan kondisi fisik yang prima. (Ekosusilo, 2005: 49)

### **Karakteristik Sekolah/Madrasah Unggulan**

Sesuai dengan pengertian dasarnya, unggul (*excellence*) berarti memiliki kelebihan, kebaikan,

keutamaan jika dibandingkan dengan yang lain, maka dalam konteks ini madrasah unggul mengandung makna madrasah model yang dapat dirujuk sebagai contoh bagi kebanyakan madrasah lain karena kelebihan, kebaikan dan keutamaan serta kualitas yang dimilikinya baik secara akademik maupun non-akademik.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan sejumlah kriteria yang harus dimiliki sekolah/madrasah unggul. Kriteria dimaksud meliputi:

1. Masukan (*input*) yaitu siswa diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksud adalah: (1) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, Nilai Ujian Nasional (NUN), dan hasil tes prestasi akademik, (2) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas (3) tes fisik, jika diperlukan.
2. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler.

3. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang baik lingkungan fisik maupun social-psikologis.
4. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik darisegi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan insentif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan.
5. Kurikulumnya dipercaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar yang lebih tinggi disbanding dengan siswa seusianya.
6. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung para siswa dari berbagai lokasi. Di kompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, laboratorium, alat-alat olah raga, kesenian dan lain-lain yang diperlukan.

7. Proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
8. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik disekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi social kepada lingkungan sekitarnya.
9. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pergayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Mencermati kriteria sekolah unggul yang di ajukan diatas, secara eksplisit masih mengarah pada aspek-aspek bersifat *tangible*, atau berada

Menurut Wayson (1988), sekolah unggulan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) tidak kaku (*flexible*), tidak tegang;
- 2) tidak menggunakan pendekatan hukuman;
- 3) tidak elitis, menerima dan memajukan semua siswa;



- 4) memberikan kurikulum yang fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa;
- 5) tidak tertuju pada tes (latihan soal-soal) semata, pencapaian prestasi lebih disebabkan karena mereka dilatih proses berfikir tingkat tinggi (high-order);
- 6) bekerja atas dasar komitmen dan kreativitas;
- 7) kepala sekolah tidak otoritarian, tetapi memiliki visi bagaimana seharusnya sekolah;
- 8) merekrut dan mempekerjakan staff atas dasar keahlian, dan memiliki prosedur untuk mengeluarkan mereka yang tidak memberikan kontribusi terhadap misi sekolah;
- 9) memiliki pengembangan staf yang intensif;
- 10) memiliki tujuan yang jelas, penilaian yang baik, serta dapat memperbaiki kekurangan dan mengurangi kesalahan;
- 11) staf dan siswa sama-sama memiliki rasa tanggung jawab dalam pembelajaran;
- 12) menempatkan kesejahteraan (kebaikan) siswa di atas yang lain;

- 13) memiliki struktur yang memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan secara kelompok bukan individual;
- 14) memiliki pemimpin yang menggugah semangat;
- 15) merayakan keberhasilan dan memberikan penghargaan kepada staf dan siswa yang berprestasi;
- 16) fleksibel dalam hal cara, namun berpedang teguh pada tujuan. (Madya, 2003.: 41-42).

Dari beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kriteria sekolah-sekolah unggul di luar negeri sangat berbeda dengan di Indonesia. Ciri sekolah unggul menurut Wayson lebih menekankan pada situasi yang kondusif, sehingga proses pembelajaran menjadi nyaman, akan tetapi di Indonesia lebih kepada ketersediaan sarana dan prasarana untuk mendukung terciptanya pembelajaran yang baik. Hal ini terjadi, tidak lepas dari filosofi dan kondisi sosial masyarakat.

## **Strategi Pengembangan Madrasah Unggulan**

Mengembangkan madrasah unggul merupakan satu aktivitas yang kompleks karena berkaitan dengan pengembangan sebuah organisasi sebagai wadah terhimpunnya komunitas yang memiliki latar belakang yang beragam. Membangun budaya unggul dalam sebuah organisasi, termasuk budaya unggul dalam lingkungan madrasah memerlukan proses dan waktu yang panjang, ia tidak bisa dibangun melalui instruksi kebijakan atau reorganisasi seketika.

Madrasah unggulan dimaksudkan sebagai center for excellence. Madrasah Unggulan diproyeksikan sebagai wadah menampung putra-putri terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Dengan demikian terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain dapat diperkecil, dan sekaligus menumbuhkan persaingan sehat antara daerah dalam menyiapkan SDM mereka. Karena menjadi center for excellence anak-anak terbaik, maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Madrasah ini diperkuat oleh keberadaan majelis madrasah yang juga memiliki peran penting dalam pengembangannya.

Secara lebih detail dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspek Administrasi

- a) Maksimal 3 kelas untuk tiap angkatan
- b) Tiap kelas terdiri dari 25 siswa
- c) Rasio guru kelas adalah 1:25
- d) Dokumentasi perkembangan tiap siswa dari mulai MI sampai PT.
- e) Transparan dan Akuntabel

2. Aspek Ketenagaan

- a) Kepala madrasah
  - 1) Minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI
  - 2) Pengalaman Minimal 5 tahun menjadi kepala di sebuah madrasah
  - 3) Mampu berbahasa Arab dan atau Inggris
  - 4) Lulus tes (fit & proper test)
  - 5) Sistem kontrak 1 tahun
- b) Siap tinggal di kompleks madrasah  
Guru
  - 1) Minimal S-1
  - 2) Spesialisasi sesuai mata pelajaran
  - 3) Pengalaman mengajar minimal 5 tahun

- 4) Mampu berbahasa Arab dan atau Inggris
  - 5) Lulus tes (fit & proper test)
  - 6) Sistem kontrak 1 tahun
- c) Tenaga lain
- 1) Minimal S-1
  - 2) Spesialisasi sesuai bidang tugas
  - 3) Pengalaman mengelola minimal 3 tahun

### 3. Aspek Kesiswaan

#### a) Input

- 1) Lima besar MTs (untuk MA)
- 2) Lima besar MI ( untuk MTs)
- 3) Mampu berbahasa Arab dan Inggris
- 4) Lulus Test.

#### b) Out Put

- 1) Menguasai berbagai disiplin ilmu.
- 2) Ada keahlian spesifik tertentu.
- 3) Mampu berbahasa dan menulis Arab dan Inggris secara benar.
- 4) Terampil menulis dan berbicara (Indonesia).
- 5) Siap bersaing untuk memasuki universitas/institute bermutu dalam dan luar negeri.

#### 4. Aspek Kultur Belajar

- 1) Student centered leaning.
- 2) Student inquiry.
- 3) Kurikulum dikembangkan secara lokal dengan melibatkan semua komponen madrasah termasuk siswa.
- 4) Bahasa pengantar Arab dan Inggris.
- 5) Bahasa pergaulan sehari-hari adalah Arab/Inggris.
- 6) Sistem Drop-Out.
- 7) Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.

#### 5. Aspek Sarana Prasarana

- 1) Perpustakaan yang memadai.
- 2) Laboratorium (Bahasa, IPA dan Matematika).
- 3) Perkebunan/perkolaman sebagai laboratorium alam.
- 4) Musholla/Masjid
- 5) Lapangan/Fasilitas olah raga (Bola kaki, basket dll.) (Depag RI, 2004: 53-56).

Keberadaan Madrasah Unggulan masing-masing propinsi dimaksudkan agar pemerintah daerah setempat memiliki wadah (center for excellence) untuk mempersiapkan SDM Masa depan. Demikian juga dengan Madrasah Model yang berada pada masing-masing Kabupaten. Keberadaan Madrasah reguler atau kejuruan di Maksudkan untuk menampung dan mempersiapkan SDM (siap pakai) dengan keahlian khusus. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya eksodus dan pemusatan SDM bermutu di satu lokasi pendidikan. Di samping itu, agar tumbuh persaingan sehat dari masing-masing daerah dalam melahirkan SDM yang bermutu. (Depag, 2004: 53).

Mengembangkan keunggulan dalam sebuah sekolah/madrasah melalui pendekatan budaya organisasi berarti mengorganisasi beragam manusia dan melebur mereka dalam satu pikiran yang terarah ke pembuatan produk dan layanan terbaik, pemuasan pelanggan sepenuhnya dan pemeliharaan warga organisasi itu sendiri. Berikut dikemukakan beberapa poin penting yang dapat dirujuk untuk mengembangkan organisasi madrasah mencapai keunggulan kompetitif (competitive ad-

vantage) dan keunggulan komparatif (comparative advantage). Poin-poin berikut ini merupakan racikan teoritik dan temuan empiric melalui kerja riset. Poin-poin yang dimaksud meliputi visi untuk unggul, kepemimpinan yang memberi inspirasi, restrukturisasi lingkungan organisasi sesuai irama perubahan zaman, kolaborasi dan kolegialitas, membangun rasa saling percaya, dan memperluas jaringan social capital.

### **Visi Untuk Unggul**

Visi, menurut Peter Senge adalah gambaran masa depan realitas, kredibel dan atraktif organisasi yang ingin diciptakan. Masa depan sebuah organisasi dapat dikreasi, setidaknya pada tingkat pemikiran optimisme. Kotter menulis bahwa visi (vision) "refers to a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create the future.

Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* mengklaim bahwa organisasi unggul di masa depan adalah organisasi yang mampu membangun komitmen



dan kapasitas belajar warganya pada setiap eselon yang digerakkan oleh visi organisasi yang kuat. Dengan menata visi dan misi organisasi secara sempurna, maka organisasi bersangkutan dengan mudah menyusun budaya kerja, nilai dasar, dan strategi organisasinya. Ibarat manusia, visi dan misi adalah jiwa dan roh, sedangkan budaya, nilai dan strategi merupakan tubuh. Tanpa jiwa dan roh, tubuh akan hampa, kosong, dan gersang. Jiwa dan roh tanpa tubuh artinya adalah mati.

Nilai visioner yang dijadikan nilai organisasi dalam lingkungan madrasah unggul pada prinsipnya memiliki akar normatif dalam Islam. Visioner ini merupakan salah satu wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah al Khir. Semangat normatif yang menjiwai nilai visioner ini untuk tampil unggul di masa depan dapat digali dalam Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا

قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang akan dikerjakan hari esok dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr: 18).

Visi unggul menjadi demikian sentral posisinya dalam pengembangan madrasah unggul, sebab tanpa visi, mimpi dan gambaran tentang masa depan sebuah organisasi sulit untuk berjalan lancar dan survive. Dengan adanya visi sebuah organisasi memiliki bobot idealisme, mengandung falsafah yang kuat dan sangat mendalam.

Visi sebuah lembaga pendidikan Islam harus selalu diupayakan lebih dari jkondisi sebelumnya sebagaimana pesan ilahiah”Bukankan Allah mengingatkan hari esok harus lebih baik dari hari sekarang(walal akhirat khoirul laka minal ula)”. Dengan visi unggul seorang atau sebuah madrasah selalu mengupayakan arah masa depan yang lebih baik, memiliki sumber daya manusia (SDM) yang religius, terampil mandiri dan berwawasan ke depan.

### **Kepemimpinan yang inspiratif**

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memobilisasi ide-ide dan nilai yang memberikan energy kepada orang lain. Noel Tichy mengatakan “*leadership is being able to mobilize ideas and values that*

*energyze other people*”. Pemimpin adalah orang mampu memberikan siraman energy kepada orang lain melalui power yang dimilikinya sehingga orang lain terpengaruh, bersedia dan bersemangat untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan.

Seorang pemimpin memerlukan keterampilan-keterampilan tertentu agar ia mampu mempengaruhi orang lain. Wagner dan Hollenback mengemukakan beberapa keterampilan dimaksud meliputi keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual berhubungan dengan kemampuan berpikir, mengembangkan gagasan, model serta kemampuan menciptakan hubungan yang luas. Keterampilan manusiawi berhubungan dengan orang lain yang ditunjukkan dengan kemampuan bekerja secara efektif melalui kerja sama tim. Keterampilan teknis berhubungan dengan proses atau teknis pada tingkat operasional.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang professional tapi rendah hati, visioner dan inspiratif. Kepemimpinan yang mampu mengubah dan

memperbaharui organisasi serta dapat membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi kepada segenap komunitas organisasi yang dipimpinnya. Para pemimpin ini harus member contoh terlebih dahulu bahwa mereka adalah pribadi-pribadi yang menerapkan budaya unggul dalam aktivitas sehari-hari.

Lembaga-lembaga pendidikan Islam yang telah terbukti mampu mencapai keunggulan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan yang dimilikinya oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi kepada komunitas yang dipimpinnya. Lembaga pendidikan tinggi Islam, seperti UIN Malang tampil sebagai the excellence university karena prinsip-prinsip kepemimpinan yang diterapkan sang pemimpin seperti memimpin dengan cinta, membangun keikhlasan, membangun tanggung jawab, dan selalu meminta petunjuk dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Memimpin sebuah lembaga pendidikan Islam yang unggul didalamnya terlibat banyak person yang memiliki latar belakang budaya, social, ekonomi, karakteristik, watak, perilaku, kebutuhan dan keinginan yang berbeda, yang membuat mereka tidak

sedemikian mudah untuk diajak mencapai suatu tujuan yang sama, harus didasari cinta.

Dengan cinta, ungkap Prof. Imam Suprayogo, memimpin dan mengatur orang-orang menjadi kegiatan yang amat mudah. Sebab dengan cintanya masing-masing orang, tanpa intervensi pihak luar, sudah memiliki kemampuan menata diri-sendiri. Hal ini terjadi karena dalam diri setiap orang telah tertanam rasa cinta pada lembaga, yakni lembaga pendidikan Islam.

Prinsip kepemimpinan kedua yang harus ditumbuh kembangkan dalam me-manage lembaga pendidikan Islam adalah keikhlasan. Keikhlasan dalam kepemimpinan berarti sikap tulus untuk menerima (to receive) dan menempatkan (to place) kepemimpinan sebagai sebuah metafora amanah, instrument untuk beribadah kepada Allah secara penuh dan mendalam.

Prinsip dasar kepemimpinan yang ketiga dalam me-manage lembaga pendidikan Islam adalah membangun kesadaran bertanggung awab (accountability) terhadap sikap dan perilaku, terutama dalam melaksanakan tugas-tugas profesi sebagai seorang pemimpin. Setiap komunitas madrasah harus

membangun keyakinan bahwa semua amal perbuatan harus dapat dipertanggungjawabkan, baik dalam jangka pendek kepada Stakeholders maupun jangka panjang, kepada Tuhan. Seorang komunitas madrasah harus meyakini adanya hari atau waktu di mana semua perjalanan kehidupan seseorang dimintai pertanggungjawaban. Kesadaran yang mendalam tentang konsep ini semestinya mampu membangun sifat kejujuran yang seharusnya disandang oleh pimpinan dan seluruh komunitas lembaga pendidikan Islam.

Selalu memohon petunjuk Allah merupakan prinsip yang sangat penting yang mempertegas keyakinan setiap orang bahwa Allah adaahg zat yang harus selalu menjadi sentral perhatian baik dalam pengabdian (ibadah) kepada Allah maupun dalam mendapat pertolongan. Keyakinan seperti ini menumbuhkan sikap mental yang menjadikan setiap orang tidak terikat oleh kekuatan apapun bentuknya dan dari manapun datangnya.

### **Kolaborasi dan Kolegialitas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu kultur yang mendukung keunggulan madrasah Model adalah kerjasama yang baik antara pimpinan madrasah dengan guru dan semua komunitasnya (kerja sama internal) maupun kerja sama eksternal yang bersifat lintas sektoral dengan berbagai instansi.

Kerja sama dengan berbagai pihak menjadi satu kebutuhan yang niscaya bagi sebuah organisasi. Tanpa adanya dukungan dan kerja sama dengan pihak lain, organisasi sebesar maupun tidak akan berkembang secara sempurna bahkan lambat laun akan terisolasi dalam persaingan yang semakin ketat.

Menyadari pentingnya nilai kerja sama interen dan ekstren organisasi, menjadi satu keharusan bagi pimpinan madrasah unggul untuk merajut hubungan kerja sama yang baik dengan berbagai pihak dengan penekanan utama belajar memberi dan menerima (given and taken) atau sharing value and sharing knowledge satu dengan yang lain, terutama dengan sekolah unggul lain.

Pimpinan madrasah unggul secara lebih aktif menggali, memberi dan menerima informasi tentang

organisasinya kepada pihak lain. Pada satu sisi, ia menggali nilai-nilai positif, kelebihan dan keunggulan yang dimiliki organisasi-organisasi lain yang dipandang memiliki excellency, keistimewaan dan keunggulan.

Tindakan proaktif untuk member (informasi) dan menggali (menerima) keunggulan organisasi lain pada hakikatnya merupakan sebuah knowledge sharing, yaitu upaya melakukan sosialisasi pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki individu kepada individu lain. Knowledge sharing juga bisa disebut sebagai sosialisasi nilai-nilai dan budaya yang dimiliki sebuah organisasi sehingga memungkinkan munculnya efek back guna perbaikan dan pengembangan organisasi.

Organisasi unggul memerlukan transformasi diri, pembelajaran individual (individual learning) untuk ditransfer dalam konteks pembelajaran organisasi (organizational learning) sehingga memungkinkan organisasi tidak hanya sekedar mengakomodasi ide-ide melainkan juga organisasi memiliki kapasitas untuk berpikir secara kritis(critical



thinking) dan bekerja menyelesaikan permasalahan krusial yang dihadapi organisasi.

Dengan kolaborasi dan kolegialitas ini sebuah organisasi dimungkinkan untuk melakukan ekspansi diri secara kritis dan konstruktif. Kolaborasi dan kolegialitas (collaboration and collegiality) dipandang sebagai satu komponen penting dan bagian dari kultur yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi yang sehat dan unggul sekaligus penggambaran iklim dan kultur organisasi secara keseluruhan.

Kolaborasi mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh komunitas organisasi yang membawa komunitas organisasi pembelajar dan layanan-layanan pendukung eksternalnya bersama-sama berbagi informasi dan ide-ide, merencanakan bersama, dan bersama-sama pula membuat keputusan partisipasi dalam pengembangan organisasi. Kolegialitas lebih menekankan interaksi interpersonal yang dibangun melalui keterbukaan dan kepercayaan atau keyakinan.

Dalam membangun keunggulan organisasi madrasah unggul tidak dapat mengisolasi diri dari kolaborasi dan kolegialitas. Kolaborasi dan kolegialitas memiliki nilai yang jauh lebih berarti dan

jika dapat diaktualisasikan secara sempurna, menurut Hargreaves (1993) akan mampu menciptakan potensi besar seperti: (1) dukungan moral dari anggota tim; (2) meningkatkan keefektifan kerja; (3) meningkatkan efisiensi dengan cara mereduksi duplikasi; (4) mereduksi beban kerja yang berlebihan yang muncul dari pembagian tugas-tugas yang tidak adil; (5) penyinkron waktu manakala pekerjaan dilakukan secara bersama-sama; (6) koresponsifan organisasi; (7) terbukanya peluang belajar lebih banyak dari kolegalitas profesional; (8) semangat untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus akan lebih dominan.

Madrasah-madrasah yang telah berhasil menapaki tahap unggul membuktikan bahwa kolaborasi dan kolegalitas mampu mengurangi interpendensi terhadap pemerintah. Kolaborasi dan kolegalitas ini, terutama ditujukan pada upaya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM madrasah, peningkatan kompetensi guru, peningkatan hasil belajar siswa, sumber belajar, alat an sarana pembelajaran dan sebagainya. Caranya adalah menghadirkan orang-orang yang memiliki kompetensi

dalam bidang yang diperlukan untuk melakukan pencangkakan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan komunitas madrasah seperti menghadirkan tenaga ahli atau pihak perguruan tinggi yang berkompeten dalam bidang pengembangan sumber daya dan bahan ajar atau menghadirkan lembaga pendidikan seperti lembaga bimbingan belajar untuk mendongkrak prestasi belajar siswa madrasah.

### **Membangun Rasa Saling Percaya**

Rasa saling percaya dalam sebuah organisasi menempati posisi sentral. Ia merupakan modal saling berharga bagi pengembangan sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi terdapat *team work* yang tidak mungkin dapat bekerja sama kecuali atas dasar nilai saling mempercayai (amanah) atau mampu menjadikan diri sebagai anggota yang pantas dipercayai.

Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, sebuah madrasah merupakan organisasi pendidikan yang mutlak memerlukan rasa saling

mempercayai di antara anggota atau *team work*-nya. Semangat saling mempercayai ini membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi komunitas madrasah.

Nilai ini memberikan kontribusi besar yang dapat mengantar madrasah ke arah perkembangan dan dinamik dan positif. Semangat saling mempercayai ini dalam implementasinya nampak dalam relasi kemitraan antara kepala madrasah dewan guru, kepala madrasah dengan komite madrasah, dan kepala madrasah dengan orang tua siswa serta masyarakat luas.

Semangat kebersamaan yang didasari oleh rasa saling mempercayai harus diungkapkan oleh sikap mental yang positif, dengan selalu berkata benar, bekerja dengan benar dan berasal dari nilai-nilai kebenaran yang diyakini bersama oleh mereka sebagai norma kelompok yang pada gilirannya menjadi budaya bersama. Dalam konteks ini, Suzy Welch mengatakan *say what you mean and do what you say*. Pernyataan ini menggambarkan nilai saling mempercayai, integritas antara niat dan ucapan serta perbuatan.

Tugas membangun rasa saling percaya adalah pekerjaan masing-masing individu yang memegang posisi manajemen puncak. Stephen R Covey

mengemukakan empat mata pembentukan kultur organisasi berbasis rasa saling percaya, yaitu

*Pertama*, menunjukkan *personal trustworthiness*, dimana sertiap individu di puncak paramida organisasi wajib membuktikan diri sebagai individu yang layak dipercayai. Tahap ini menurut Covey mutla untukmembentuk kultur saling percaya yang berkesinambungan. Agar menjadi individu yang layak dipercayai, para pemimpin puncak harus menunjukkan kompetensi yang memadai, satunya kata dengan perbuatan (jujur/integritas).

Meskipun dalam hakikatnya kejujuran dan integritas memiliki perbedaan tipis, namun keduanya memiliki kontribusi yang sangat besar dalam membentuk budaya organisasi unggul. Stephen R C ovey menulis bahwa *honesty is telling the truth, in othet words, conforming our words to reality. Integrity is conforming to our words, in other words, keeping promises and fulfilling expectations*. Kejujuran berarti menyampaikan kebenaran, ucapannya sesuai dengan kenyataan. Sedangkan integritas membuktikan tindakannya sesuai dengan ucapannya.

*Kedua*, membangun interpersonal *truth* diantara sesama anggota tim yang berinteraksi dengan pemimpin puncak organisasi. Dalam tahap ini setiap individu didorong untuk membangun hubungan baik dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi pihak lain. Kata kuncinya, menurut R Covey adalah “berikan kebaikan terlebih dahulu sebelum meminta dan lakukan hal tersebut dengan tulus. Jika hal ini dilakukan secara konsisten akan menular dari lingkungan elit di organisasi menuju ke seluruh lapisan karyawan sehingga menumbuhkan benih-benih budaya saling mempercayai”.

Komunitas organisasi yang memiliki sikap amanah dan kejujuran serta integritas yang tinggi memiliki keunikan dan keotentikan sebagai sebuah organisasi yang unggul dan berwibawa. Sebab seperti dikatakan Hendricks dan Ludeman “jika kita berusaha membuka diri sehingga menjadi sumber integritas, visi, dan naluri organisasi kita berarti kita telah melangkah memasuki dunia kepemimpinan dan memberikan pencerahan kepada organisasi kita.

Prinsip saling mempercayai dalam sebuah organisasi akan mendorong komunitas organisasi

untuk bekerja secara lebih mudah dan semangat kerja menjadi produktif disebabkan setiap anggota komunitas organisasi merasa terlindungi dan saling percaya diri.

*Ketiga*, melakukan *managerial empowerment*, yaitu membangkitkan potensi setiap individu yang tergabung dalam organisasi dengan memberikan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Pada saat yang bersamaan, para atasan melakukan *coaching* kepada para bawahan untuk meningkatkan kompetensi dan karakter mereka. Pada tahap ini kepiawaian setiap atasan dalam hal *human skill* dan *supervisor skill* tidak dapat ditawar.

*Managerial empowerment* ini dalam aplikasinya dapat dilihat dalam uraian atau rincian *job description* masing-masing unit yang ada dalam organisasi yang memungkinkan komunitasnya bekerja secara lebih terarah dan penuh tanggung jawab. Pada tiga madrasah model yang diteliti ditemukan adanya aspek *managerial empowerment* yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan madrasah dengan memberikan kebebasan dan pengawasan kepada masing-masing unit untuk mendesain program-program yang

mendukung pencapaian tujuan madrasah sebagai lembaga pendidikan percontohan (model).

*Keempat*, memperkuat *organizational alignment* agar segala inisiatif dan cikal bakal budaya saling percaya pada tingkat-tingkat sebelumnya terlindungi dengan baik. Pada tingkat organisasi perlu membangun lingkungan dan sistem kerja yang mempromosikan interaksi saling percaya, seperti organisasi yang saling memungkinkan koordinasi antar fungsi berlangsung dengan cepat, berbagi informasi mengenai keberhasilan kerja kelompok serta memberikan penghargaan yang memadai, juga memberikan kewenangan yang cukup untuk mengambil keputusan sesuai dengan kapasitas masing-masing.

### **Membangun Jaringan Sosial (social Capital)**

Untuk menjadi sebuah organisasi unggul, madrasah perlu memiliki kecerdasan social. Kecerdasan social (social capital) ini menjadi salah satu unsur penting dalam mendukung pengembangan madrasah unggul. Dalam hakikatnya, kecerdasan social berhubungan dengan bagaimana kemampuan madrasah-



ah untuk mempertahankan diri dan segala citra yang melekat di dalamnya seperti madrasah unggul.

Kemampuan sebuah madrasah upaya tetap *survive* tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar kemampuannya dalam menghasilkan output yang berkinerja dan berprestasi unggul, tetapi juga ditentukan oleh koneksinya dengan *stakeholders*, para pengguna jasa.

Agregat jaringan kerja (*networks*) madrasah dengan *stakeholders* memainkan peran amat krusial. Agregat jaringan inilah yang pada intinya disebut dengan *social capital*. Dengan kata lain, *social capital* adalah berupa hubungan(*relations*) antara madrasah dengan *stakeholders* di mana kepercayaan (*trust*) dianggap sebagai intinya.

Dalam membangun citra madrasah unggul diperlukan penguatan basis *social capital*. Untuk membentuk opini dan citra madrasah unggul diperlukan kemitraan dan dukungan lintas arah baik secara internal maupun secara eksternal dengan tetap menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan dan dikembangkan madrasah.

Kepercayaan *stakeholders* menjadi satu prasyarat bagi madrasah untuk tetap survive sebagai madrasah unggul. Pra-syarat ini merupakan satu bentuk kompensasi riil yang harus dipegang kuat oleh madrasah untuk meningkatkan citra dan kinerja organisasi madrasah unggul. Kompensasi berupa kepercayaan (*trust*) menjadi salah satu komponen yang sangat menentukan harmonisasi antara pihak madrasah dengan *stakeholders* dan juga menentukan kinerja organisasional madrasah dimata *stakeholders*. Dengan modal ini, berdasarkan hasil penelitian, madrasah dengan mudah mendapat dukungan dan bantuan sarana dan prasarana pendidikan yang menunjang pencapaian keunggulan di bidang akademik dan non-akademik seperti bantuan financial dari orang tua siswa maupun simpatisan lain, bantuan drum band sebagai sarana untuk menjaring dan meningkatkan potensi dan kecerdasan musikal siswa dan dukung lainnya.

## **BAN III**

### **Manajemen Mutu Guru Madrasah**

Penyelenggaraan pendidikan terkait dengan peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM). Upaya pemerintah dalam perbaikan mutu pendidikan dengan melakukan perbaikan kurikulum, peningkatan mutu guru, penyediaan sarana dan prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah, perbaikan manajemen, pengawasan dan perundang-undangan. Kepala sekolah sebagai manajer dalam lembaga pendidikan harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan mengadakan pengawasan terhadap program dan kegiatan pendidikan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan mampu menghasilkan pendidikan bermutu.

Berdasarkan siklus manajemen diawali dengan penyusunan program, pembagian tugas yang teratur, pelaksanaan program, proses pelaksanaan diawasi dan hasilnya dievaluasi. Sedangkan hasil evaluasi dijadikan untuk menyusun program baru, demikian seterusnya, sehingga merupakan siklus yang dinamis, berkembang menuju hasil yang baik. Sekolah sebagai lembaga memiliki kinerja yang bermutu selalu berupaya meningkatkan mutu pendidikan setiap tahunnya dengan memperhatikan komponen dasar yang

mempengaruhi yaitu kurikulum dan proses pembelajaran, administrasi dan manajemen sekolah, organisasi dan kelembagaan sekolah, ketenagaan, pembiayaan, sarana prasarana, peserta didik, peran serta masyarakat, lingkungan dan budaya sekolah.<sup>16</sup>

Guru di dalam proses pendidikan memiliki peranan penting dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan. Dalam melaksanakan tugas guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi harus memiliki juga kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat. Kedudukan dan peranan guru bermakna strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.<sup>17</sup>

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan penting terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Pada dimensi

---

<sup>16</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 193.

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 99

pembelajaran, peranan pendidik dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya. Begitu juga dengan tenaga kependidikan mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis, untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Sehubungan dengan tuntutan ke arah profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, maka semakin dirasakannya desakan untuk peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen pendidikan nasional.<sup>18</sup> Dalam peningkatan mutu pendidikan harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.<sup>19</sup>

Dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan mencakup tujuh komponen, yaitu: 1) perencanaan pegawai, 2)

---

<sup>18</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 229.

<sup>19</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 110

pengadaan pegawai, 3) pembinaan dan pengembangan pegawai, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian pegawai, 6) kompensasi, dan 7) penilaian pegawai.<sup>20</sup> Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengadopsi dari manajemen sumber daya manusia. Sedangkan fungsi manajemen secara global terdiri atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan dan pengendalian.<sup>21</sup> Pada manajemen mutu tenaga pendidik dan kependidikan ini mulai dari perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, pengorganisasian diantaranya perekrutan sampai penempatan tenaga pendidik dan kependidikan, lalu pelaksanaannya pada pembinaan sampai kepada kompensasi, dan yang terakhir adalah pengendalian dari setiap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan tenaga pendidik dan kependidikan.

Pada aspek program dan praktik pendidikan Islam yang dilaksanakan, terutama di Indonesia, menurut Muhaimin setidaknya-tidaknya dapat dibagi ke dalam lima jenis, yaitu: (1) pendidikan Pondok Pesantren; (2) pendidikan Madrasah, dan pendidikan lanjutan yang bernaung di bawah Departemen Agama; (3) pendidikan umum yang bernaungkan Islam, yang

---

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 131.

<sup>21</sup> Marno, *Ibid.*, 12.

diselenggarakan oleh yayasan dan organisasi Islam; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga pendidikan umum; (5) pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat-tempat ibadah, forum kajian keislaman, majelis ta'lim, dan sebagainya.<sup>22</sup> Di saat ini, minat masyarakat muslim terhadap pendidikan Islam mulai tampak. Hal ini disebabkan mereka melakukan seleksi bahwa lembaga tersebut benar-benar maju dan untuk menjadikannya sebagai pilihan.<sup>23</sup>

Jenjang pendidikan atau tahapan pendidikan, sedangkan pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pada pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat, serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.<sup>24</sup> Setiap daerah sekurang-kurangnya mempunyai satu rintisan sekolah percontohan yang bertaraf

---

<sup>22</sup> Marno, *Ibid.*, 5.

<sup>23</sup> Mujamil Qomar, *Ibid.*, 45.

<sup>24</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta; PT. Kloang Klede Putra Timur Bekerja sama dengan Koperasi Primer Praja Mukti I Departemen Dalam Negeri, 2003), 10-11.

internasional.<sup>25</sup> Kecenderungan sekolah bertaraf internasional merupakan sekolah-sekolah yang disebut sekolah-sekolah plus yang menambahkan di dalam kurikulumnya bahasa Inggris, matematika dan fisika serta peralatan komputer.<sup>26</sup>

### **Definisi dan konsep dasar manajemen mutu terpadu**

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>27</sup> Dalam hal ini peneliti memahami manajemen serangkaian kegiatan yang diawali dengan perencanaan sampai pada tahap pengendalian dalam upaya untuk mengatur dan mendayagunakan setiap yang dimiliki secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Edward Sallis memandang manajemen mutu terpadu yaitu *TQM is a philosophy of continuous improve-*

---

<sup>25</sup> Ibid., 27.

<sup>26</sup> H.A.R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 20.

<sup>27</sup> Djudju Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), 17.



ment, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants and expectations.<sup>28</sup> Dapat dipahami TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.<sup>29</sup> Manajemen mutu terpadu bagi peneliti adalah melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya.

a) Teori Manajemen

Ada tiga teori manajemen diantaranya: klasik, neo-klasik dan modern. Teori klasik yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor berasumsi bahwa pekerja itu sifatnya rasional, berfikir logik, dan kerja merupakan suatu yang diharapkan. Sedangkan yang menjadi sasaran manajemennya adalah mendapatkan kemakmuran

---

<sup>28</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page Limited, 1993), 34.

<sup>29</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozi (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 73.

maksimum bagi pengusaha dan karyawannya.<sup>30</sup> Teori neo-klasik yang dipelopori oleh Elton Mayo berasumsi manusia itu makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya.<sup>31</sup> Dalam pendekatan teori modern berdasarkan hal-hal yang sifatnya situasional. Artinya orang yang menyesuaikan diri dengan situasi dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan.<sup>32</sup> Dari ketiga teori manajemen tersebut, peneliti lebih tertarik pada teori modern yang sifatnya situasional dalam mengambil keputusan.

b) Konsep Manajemen Mutu Terpadu

Konsep TQM mengandung tiga unsur diantaranya: strategi nilai pelanggan, sistem organisasional dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Strategi nilai pelanggan ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya. Sistem organisasional mencakup tenaga kerja, material, mesin/proses, metode operasi, dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus

---

<sup>30</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 22

<sup>31</sup> *Ibid.*, 25.

<sup>32</sup> *Ibid.*, 28.

informasi, dan pembuatan keputusan. Pada konsep perbaikan kualitas berkelanjutan menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian dan kualitas produk secara kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.<sup>33</sup>

Tiga konsep TQM yang ditawarkan dimulai dari strategi nilai pelanggan, sistem organisasional dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada sistem organisasional mencakup tenaga kerja dan pelaksanaan kerjanya.

#### c) Prinsip TQM

Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM antara lain: 1) Kepuasan pelanggan; kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu, 2) Respek terhadap setiap orang; setiap individu dalam organisasi diberlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan, 3) Manajemen berdasarkan

---

<sup>33</sup> Hessel Nogi S Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Publik* (Yogyakarta; Penerbit Balairung & Co, 2003), 77. dalam M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality Management)* (Bogor; Ghalia Indonesia, 2004), 25.

fakta; bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data bukan sekedar pada perasaan sehingga dapat memprediksikan hasil keputusan, 4) Perbaikan Berkesinambungan.<sup>34</sup>

d) Metode TQM

Mengenai metode TQM difokuskan pada tiga pakar yang merupakan pioner dalam pengembangan TQM, diantaranya: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby.

i) Metode W. Edwards Deming

Kontribusi utama dari Deming adalah *Deming Cycle*, *Deming Fourteen Points*, dan *Seven Deadly Diseases*. *Deming Cycle* (Siklus Deming) adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkannya terdiri dari 4 komponen yaitu: (1) mengembangkan rencana perbaikan/ *plan*, (2) melaksanakan rencana/ *do*, (3) memeriksa atau hasil yang dicapai/ *check*, (4) melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan/ *action*.<sup>35</sup>

ii) Metode Joseph M. Juran

---

<sup>34</sup> Scheuning V dan Christopher V, *The Customer Service Planner* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), 165-166, dalam M. Nur Nasution, *Ibid.*, 26.

<sup>35</sup> J.E. Ross, *Total Quality Management*, (London; Kogan Page Limited, 1994), hal. 237, dalam M. Nur Nasution, *Ibid.*, hal 27-28.

Kontribusi Juran yang paling terkenal diantaranya: *Juran's Three Basic Steps to Progress*, *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*, *The Pareto Principle*, dan *The Juran Trilogy*. Dalam *The Juran Trilogy* merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama, dan dijelaskan sebagai; perencanaan kualitas, pengendalian kualitas dan perbaikan kualitas.<sup>36</sup> Juran termasyur dengan keberhasilan dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Serta Juran juga mengembangkan manajemen mutu strategis yaitu sebuah proses tiga bagian yang didasarkan staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu.<sup>37</sup>

### iii) Metode Philip B. Crosby

Pandangan-pandangan Crosby disimpulkan dalam ringkasan yang disebut dengan dalil-dalil manajemen kualitas diantaranya: (1) definisi kualitas sama dengan persyaratan, (2) sistem kualitas adalah pencegahan, (3) kerusakan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja

---

<sup>36</sup> G. Bounds, *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm*, (New York; Mc-Graw Hill Book, Inc. 1994), hal. 76. dalam M. Nur Nasution, *Ibid*, hal. 31-32.

<sup>37</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozi (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 107-109.

yang harus digunakan, (4) ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*.<sup>38</sup>

Seperti yang diungkapkan dalam *The Juran Trilogy* tiga fungsi manajerial yang utama, dan dijelaskan untuk perencanaan kualitas, pengendalian kualitas dan perbaikan kualitas. Dengan adanya pengendalian terhadap perencanaan, pengorganisasian dan penggerakkan diharapkan dapat melakukan perbaikan kualitas.

### **Fungsi-fungsi manajemen**

Proses atau fungsi Seperti yang diformulasikan oleh Pierce I and Robinson, proses menunjukkan fungsi-fungsi aktivitas utama yang dilibatkan manajer meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan/pelaksanaan (*directing/actuating*), dan pengendalian (*controlling*).<sup>39</sup> Jadi adapun fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan, dan pengawasan/pengendalian:

- a) Perencanaan. Definisi perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka

---

<sup>38</sup> G, Bounds, *Ibid*, 59, dalam M. Nur Nasution, *Ibid.*, 32-34.

<sup>39</sup> Robbin, Stephen, P. 1984. *Essential of Organization Behavior*. New Jersey; Prentice-Hall In. dalam Marno, *Ibid.*, 12-13.

mencapai tujuan. Sumber-sumber perencanaan antara lain: 1) kebijaksanaan pucuk pimpinan, 2) hasil pengawasan, 3) kebutuhan masa depan, 4) penemuan-penemuan baru, 5) prakarsa dari dalam, 6) prakarsa dari luar. Untuk kategori perencanaan sebagai berikut: 1) perencanaan fisik yang berhubungan dengan sifat-sifat serta peraturan material gedung dan alat, 2) perencanaan fungsional yang berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, 3) perencanaan secara luas yang mencakup kegiatan-kegiatan keseluruhan usaha-usaha, 4) perencanaan yang dikombinasikan yang meliputi unsur-unsur perencanaan di atas yang digabungkan dan dikombinasikan untuk menjadi pola yang lengkap.<sup>40</sup> Perencanaan mencakup berbagai kegiatan menentukan kebutuhan, penentuan strategi pencapaian tujuan, menentukan isi program pendidikan dan lain-lain.<sup>41</sup>

- b) Pengorganisasian, meliputi pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, distribusi tugas dan tanggung jawab, dalam pengelolaan secara integral.<sup>42</sup> Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan

---

<sup>40</sup> Ibid., 13-15.

<sup>41</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 81.

<sup>42</sup> Ibid.

hal logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya.

Sedangkan pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukkan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Dalam unsur-unsur organisasi diantaranya: manusia, sasaran, tempat kedudukan, pekerjaan dan wewenang, teknologi, lingkungan. Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah kebenaran-kebenaran yang menjadi pegangan atau pedoman dalam melakukan tindakan pengorganisasian. Pada proses pengorganisasian meliputi: sasaran, penentuan kegiatan-kegiatan, pengelompokan kegiatan-kegiatan, pendelegasian wewenang, rentang kendali, perincian peranan perorangan, tipe organisasi dan bagan organisasi.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Marno, *Ibid.*, 16-17.



- c) Penggerakan. Fungsi penggerakan menurut Koontz dan O'Donnel adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang nyata. Dalam hal ini yang termasuk diantaranya: motivasi, kepemimpinan dan komunikasi.<sup>44</sup>
- d) Fungsi pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan di samping itu merupakan hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Sedangkan unsur-unsurnya yaitu: 1) adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan, 2) sebagai alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai, 3) memonitor, menilai, dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, 4) menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan, 5) mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Marno, *Ibid.*, 20-21.

<sup>45</sup> *Ibid.*, 24-25.

Pengendalian sebagai salah unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana dan juga sebagai hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Dalam penelitian manajemen mutu tenaga pendidik dan kependidikan ini tentang pengendalian terhadap proses manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian sampai pada penggerakan.

### **Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Sebelum diuraikan definisi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan terlebih dahulu dipaparkan definisi manajemen sumber daya manusia. *Human resources management concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluating, and promotion of personnel within an organization* atau manajemen sumber daya manusia mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi.<sup>46</sup>

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai tenaga pendidik dan

---

<sup>46</sup> H. Jhon Bernardin dan Joice E.A. Russel, *Human Resource Management: An Experiential Approach* (singapore; Mc Graw Hill, 1993), 20, dalam Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 19.

kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan dan pengembangan dan pemberhentian.<sup>47</sup> Sedangkan tujuannya berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.<sup>48</sup> Peneliti memaknai tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sebagai sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan.

Model manajemen sumber daya manusia dibuat untuk membantu manajemen dalam implikasi praktik dan tren sumber daya manusia saat ini serta menyusun program dan pedoman untuk kegiatan perencanaan sumber daya manusia di masa datang.

### **Perencanaan**

- Definisi perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Jadi Perencanaan

---

<sup>47</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Ibid, 231.

<sup>48</sup> Ibid.

sumber daya manusia, sebagai fokusnya adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.<sup>49</sup>

- Tujuan perencanaan sumber daya manusia  
Tujuan perencanaan SDM diantaranya: 1) memberdayakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif, 2) mengembangkan peluang karier yang lebih efektif, 3) mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja, 4) memadukan aktivitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara efisien, 5) membantu program perekrutan dengan lebih ekonomis, 6) membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia sehingga dapat menyediakan informasi

---

<sup>49</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 16 (Jakarta; Bumi Aksara, 2008), 41.

yang akurat tentang kegiatan SDM dan unit-unit organisasi.<sup>50</sup>

➤ Manfaat perencanaan

Fungsi perencanaan SDM adalah meramalkan kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sebagai organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sekarang dan masa yang akan datang. Manfaat perencanaan SDM adalah sebagai berikut: 1) meningkatkan sistem informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisiensi bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan. 2) Meningkatkan pendayagunaan SDM. 3) Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. 4) Menghemat tenaga, waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja. 5) Mempermudah pelaksanaan koordinasi dan pengelolaan SDM. 6) Perencanaan SDM jangka panjang bermanfaat bagi perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan

---

<sup>50</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta; ANDI, 2008), 59

kebutuhan pengelolaan SDM selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang. 7) Perencanaan SDM jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang.<sup>51</sup>

Dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diambil manajemen agar organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

➤ Tahapan perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler bahwa perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan SDM, meliputi: pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan SDM, mengembangkan tujuan perencanaan SDM, merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi serta mengawasi dan mengevaluasinya.<sup>52</sup> Perencanaan memberikan kerangka

---

<sup>51</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 88.

<sup>52</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Kencana, 2009), 34-35.

untuk memadukan pengambilan keputusan di seluruh organisasi.

➤ Hambatan dalam perencanaan

Hambatan yang mungkin timbul dalam perencanaan yaitu: tujuan yang tidak tepat, sistem kompensasi yang tidak tepat, lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis, kondisi persaingan yang semakin tajam, keengganan untuk mengubah tujuan, tidak memahami organisasi yang semakin dinamis dan terjadinya konflik internal.<sup>53</sup>

➤ Analisis jabatan.

Analisis mencakup analisis ketersediaan tenaga kerja baik internal dan eksternal. Adapun sumber internal adalah tersedianya tenaga kerja misal: promosi, mutasi dan lain-lain. Sementara sumber eksternal adalah merekrut tenaga kerja baru dari luar.<sup>54</sup>

Perencanaan sumber daya manusia pada penyelenggara pendidikan atau tenaga pendidik dan kependidikan diharapkan dengan adanya perencanaan tersebut tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan terdapat analisis jabatan

---

<sup>53</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *Ibid.*, 72.

<sup>54</sup> *Ibid.*, 74-75.

yang bersumber dari internal organisasi dan eksternal organisasi.

## **Pengorganisasian**

### ➤ Rekrutmen

*Recruiting may be defined as the process of seeking, attracting and identifying a pool of qualified candidates in sufficient numbers to fill current and future workforce needs.* Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk diperkerjakan dalam dan oleh organisasi.<sup>55</sup>

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan spesifiknya adalah untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan afirmatif<sup>56</sup> dan pertimbangan hukum, sosial menurut komposisi tenaga kerja.<sup>57</sup>

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan

---

<sup>55</sup> Don Harvey & Robert Bruce Bowin, *Human Resources Management, An Experiential Approach*, New Jersey; Prentice Hall, p.90. dalam Ikke Kusdyah Rachmawati, *Ibid.*, 84.

<sup>56</sup> Makna afirmatif : bersifat menguatkan atau mengesahkan, mengutip dari Tim penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ed. 3. –cet. 2 (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 11.

<sup>57</sup> Meldona, *Ibid.*, 133



disesuaikan dengan strategi perekrutan, perencanaan rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, penyaringan sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar.<sup>58</sup>

Terdapat dua sumber rekrutmen yaitu internal yang berasal dari karyawan di perusahaan sekarang dan eksternal berasal dari luar perusahaan. Sumber internal melalui kebijakan dari dalam perusahaan berupa promosi, rotasi pekerjaan, transfer dan pengkaryaan kembali karyawan. Sedangkan metode internal dapat dilakukan penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu, persediaan, rekomendasi dari karyawan. Pada metode eksternal pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen, berupa surat lamaran yang dikirim langsung ke perusahaan, melalui iklan, agen penempatan kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan, organisasi profesi, serikat kerja, perguruan tinggi, *open house*, dan konsultan manajemen.<sup>59</sup>

➤ Seleksi.

Seleksi merupakan proses dua arah di mana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak,

---

<sup>58</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN), 222. dalam Meldona, *Ibid.*, 136.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 141-147.

sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Sedangkan prosesnya dimulai: penyaringan para pelamar, tes, wawancara awal, evaluasi latar belakang dan referensi, wawancara mendalam, tes kesehatan atau fisik, dan pengambilan keputusan manajemen.<sup>60</sup>

Langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan referensi pelamar, evaluasi kesehatan, wawancara, pengenalan pekerjaan dan keputusan atas lamaran.<sup>61</sup>

#### ➤ Penempatan pegawai

Setelah karyawan diterima melalui proses rekrutmen dan seleksi maka karyawan akan ditempatkan pada posisi dan jabatan yang ditentukan.<sup>62</sup> Menurut Siagian menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *ibid.*, 99-100.

<sup>61</sup> Sondang P. Siagian, *ibid.*, 137.

<sup>62</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *ibid.*, 109

<sup>63</sup> Sondang P. Siagian, *ibid.*, 169.

## **Penggerakan**

➤ Pelatihan dan pengembangan, mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>64</sup> Sedangkan pengembangan karier, adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Secara umum hakikat dan tujuan pengembangan karier merupakan proses awal yang harus diketahui dengan jelas. Hakikat akan mengacu pada dasar kekuatan yang membantu proses pengembangan, sedangkan tujuan justru pada apa serta bagaimana meniti karier yang diharapkan.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *ibid.*, 109-110.

<sup>65</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Ibid*, 246-248.

Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan yang diawali mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan dan pengembangan, merencanakan dan mengembangkan program dan pelatihan dan pengembangan, implementasi program, serta evaluasi dan monitoring.<sup>66</sup>

➤ Kompensasi, meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.<sup>67</sup> Sedangkan tujuannya: untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, adanya keadilan, perubahan sikap dan perilaku, efisiensi biaya, administrasi legalitas.<sup>68</sup> Pada tahapannya sebagai berikut: 1) melakukan evaluasi dan analisis pekerjaan, 2) mengevaluasi tiap pekerjaan untuk menjamin keadilan internal, 3) melakukan survei upah dan gaji, 4) menilai

---

<sup>66</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *ibid.*, 112.

<sup>67</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 196-212. Dalam Meldona, *ibid.*, 295.

<sup>68</sup> Ikke Kusdyah Rachmawati, *ibid.*, 144-145.

harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaran.<sup>69</sup>

### **Pengendalian/Pengawasan**

Fungsi pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan di samping itu merupakan hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Sedangkan unsur-unsurnya yaitu: 1) adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan, 2) sebagai alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai, 3) memonitor, menilai, dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, 4) menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan, 5) mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.<sup>70</sup>

Pengawasan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Meldona, *Ibid.*, 300-301.

<sup>70</sup> Marno, *Ibid.*, 24-25.

<sup>71</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, *Ibid.*, 35.

Pada prinsip pengendalian menurut Koonts dan O'Donnell sebagai berikut: tercapainya tujuan, efisiensi pengendalian, tanggung jawab pengendalian, pengendalian terhadap masa depan, pengendalian langsung, refleksi perencanaan, penyesuaian dengan organisasi, pengendalian individual, standar, pengawasan terhadap strategis, perkecualian, pengendalian fleksibel, peninjauan kembali, dan tindakan.<sup>72</sup> Sedangkan proses pengendalian atau kontrol dilakukan melalui tahap-tahap diantaranya: menentukan standar-standar atau dasar untuk melakukan kontrol, mengukur pelaksanaan kerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila ada, dan melakukan tindakan perbaikan jika mendapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.<sup>73</sup> Pada prinsipnya pengendalian untuk membantu dalam mengatur pekerjaan yang direncanakan agar dipastikannya pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana.

### **Manajemen Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 39 dan 40 bahwa:

---

<sup>72</sup> Marno, Ibid, 25-26.

<sup>73</sup> Ibid., 27.

Pasal 39: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pasal 40 (1): Pendidik dan tenaga kependidikan juga memperoleh: a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, b) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, c) pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas, d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, e) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Pasal 40 (2): pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan c) memberi keteladanan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>74</sup>

Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai penunjang proses pendidikan yang mempunyai hak dan kewajiban. Setelah dipaparkan tentang manajemen mutu terpadu dan manajemen sumber daya manusia lebih tepatnya pada tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga pendidikan. Bahwa salah satu fungsi dari manajemen yaitu pengendalian, dalam pengendalian inilah yang menyangkut mutu atau kualitas. Dengan adanya pengendalian pada proses manajemen ini dimulai dari perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan diharapkan suatu organisasi dapat menjaga mutu dan dapat bersaing dengan organisasi lain yang sejenis. Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sumber daya manusia dalam

---

<sup>74</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Ibid., 22-23.*



pengelolaan pendidikan. Jadi manajemen mutu tenaga pendidik dan kependidikan merupakan penjabaran mengendalikan mutu pada proses manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.

Penekanan pengendalian ini dilakukan pada a) pengendalian perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, b) pengendalian pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan dimulai dari perekrutan, seleksi, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan, dan c) pengendalian pada pergerakan tenaga pendidik dan kependidikan diantaranya pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan. Pengendalian ini dilakukan untuk mengontrol proses manajemen tenaga pendidik dan kependidikan agar terjaga mutunya dalam mencapai tujuan dari lembaga penyelenggara pendidikan.

## Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yakni “*competence*”, yang berarti kecakapan, kemampuan.<sup>75</sup> Sedangkan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.<sup>76</sup>

Selain pengertian di atas, sebenarnya masih banyak makna yang berkaitan dengan istilah kompetensi ini, bahwa “kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti”. Selanjutnya pendapat Mc. Leod yang juga dikutip oleh Uzer Usman, “kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.”<sup>77</sup>

Bertolak dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan, kecakapan dan kekuasaan serta kewenangan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Adapun

---

<sup>75</sup> Syaiful Bahri, Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, , 1994), hal.,103.

<sup>76</sup> W.J.S. Poerwadarminto, 1999, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka,1999), hal.,518.

<sup>77</sup> Uzer, Usman, , *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung ; Remaja Rosda Karya, 2001), hal.,14.

kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.

Selanjutnya beralih pada pengertian istilah ”profesional”. Di dalam Kamus Ilmiah Populer kata profesional diartikan sebagai “profesi dan keahlian”. Sedangkan Dr. Sikun Pribadi yang dikutip oleh Oemar Hamalik mengemukakan “Profesi itu pada hakekatnya adalah suatu pernyataan atau suatu janji terbuka, bahwa seseorang akan mengabdikan dirinya pada suatu jabatan atau pekerjaan dalam arti biasa, karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu.”<sup>78</sup>

“Kata profesional” berasal dari kata sifat yang berarti “pencaharian” dan sebagai kata benda yang berarti “orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya”. Dengan kata lain pekerjaan yang profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang

---

<sup>78</sup> Oemar, Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, , 2003), hal.,2.

dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.<sup>79</sup>

Sedangkan profesionalisme berasal dari Bahasa Inggris Professionalism yang secara leksikal berarti sifat profesional. Profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Profesionalisme bukan hanya keterampilan teknik yang dibekalkan oleh apa yang disebut pendidikan profesional, melainkan menuntut pendidikan akademik dan penguasaan ilmu yang mendalam.<sup>80</sup>

Guru profesional adalah guru yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multidimensional. Guru yang demikian adalah guru yang secara internal memenuhi kriteria administratif, akademis dan kepribadian.

Guru (dalam bahasa Jawa) adalah seorang yang harus *digugu* dan ditiru oleh semua muridnya. Harus digugu artinya

---

<sup>79</sup> Ibid, 14.

<sup>80</sup> Dede, Supriadi, 1999, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicripta Karya Nusa, 1999), hal., 93.

segala sesuatu yang disampaikan olehnya senantiasa dipercaya dan diyakini sebagai kebenaran oleh semua murid. Segala ilmu pengetahuan yang datanginya dari sang guru dijadikan sebagai sebuah kebenaran yang tidak perlu dibuktikan atau diteliti. Seorang guru juga harus ditiru, artinya seorang guru menjadi suri tauladan bagi semua muridnya. Mulai dari cara berpikir, cara bicara, dan cara berperilakunya sehari-hari. Sebagai seorang yang harus digugu dan ditiru, dengan sendirinya seorang guru memiliki peran yang luar biasa dominannya bagi murid.

Ada dua istilah dalam pembahasan ini yang masing-masing mempunyai pengertian, yaitu profesional dan guru. Dalam studi masalah profesionalisme, dikaitkan dengan definisi tentang profesi. Profesi pada hakekatnya adalah sikap yang bijaksana (*informend responsiveness*) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.<sup>81</sup>

Menurut kamus besar bahasa Indonesia istilah profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan dan sebagainya) tertentu. Sedang profesional adalah a) bersangkutan dengan profesi, b) memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya c)

---

<sup>81</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), 195.

mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.<sup>82</sup> Dari ketiga pengertian tersebut tersirat bahwa dalam profesi digunakan teknik dan prosedur intelektual yang harus dipelajari secara sengaja sehingga dapat diterapkan untuk kemaslahatan orang lain.

Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak memperoleh pekerjaan lain.<sup>83</sup> Secara operatif profesionalisme memiliki aturan dan komitmen untuk memberi definisi jabatan keilmuan dan etika sebagai penguatan yang merupakan ciri suatu profesi.<sup>84</sup>

Selanjutnya untuk mendapatkan pengertian yang jelas tentang guru juga peneliti kemukakan pendapat dari para ahli sebagai berikut:

- a. Ahmad D, Marimba dalam buku pengantar filsafat pendidikan Islam mengatakan bahwa : “Guru adalah orang yang mempunyai tanggung jawab mendidik.”<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 897.

<sup>83</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 14

<sup>84</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar*, 897.

<sup>85</sup> Ahmad Dmarimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004)

- b. Zakiyah Daradjat mengemukakan, “Guru adalah pendidik profesional karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua.”<sup>86</sup>

Dengan memperhatikan pendapat-pendapat diatas, maka yang dimaksud profesionalisme guru adalah guru yang mampu memangku jabatan atau tugas pekerjaan yang dicirikan, ahli dibidang teori dan praktek ilmu keguruan, memiliki latar pendidikan keguruan yang memadai, melaksanakan kode etik guru, memiliki otonomi dan rasa tanggung jawab, memiliki rasa pengabdian kepada masyarakat, dan bekerja atas panggilan hati nurani.

Seorang guru juga memahami apa yang dikerjakan, menguasai bagaimana mengerjakannya dan yang tidak kalah pentingnya menyadari benar mengapa ia menetapkan pilihan terhadap suatu kegiatan belajar mengajar.<sup>87</sup> Dengan perkataan lain dia telah

---

<sup>86</sup> Zakiyah Daradjat, et al., *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), 39.

<sup>87</sup> Safrudin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Cipetat Pers, 2002),24.

memperhitungkan kemungkinan dampak jangka panjang dari setiap keputusan dan tindakannya.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai berbicara dalam bidang-bidang tertentu, belum dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang professional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai bidang ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggung jawab moral yang cukup berat. Berhasilnya pendidikan pada siswa sangat bergantung pada pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu seorang guru yang profesional seharusnya mengetahui dan memahami serta mempersiapkan program pengajaran, yang di dalamnya terdapat; penguasaan materi, analisis materi pelajaran, rencana pengajaran, dan analisis hasil ulangan harian.



Guru bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dalam arti memberikan bimbingan dan pengajaran kepada peserta didik. Tanggung jawab ini direalisasikan dalam bentuk melaksanakan pembinaan kurikulum, menuntut peserta didik belajar, membina pribadi, watak, dan jasmaniah peserta didik, menganalisis kesulitan belajar, serta menilai kemajuan belajar peserta didik.

Agar guru mampu mengemban dan melaksanakan tanggung jawabnya ini, maka setiap guru harus memiliki berbagai kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya dan juga harus menguasai cara belajar yang efektif. Dalam proses belajar mengajar seorang guru dituntut dan mampu melaksanakan keterampilan dasar mengajar seperti; keterampilan membuka dan menutup pelajaran, keterampilan menjelaskan, dan keterampilan bertanya.

Dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugasnya, guru profesional haruslah memiliki berbagai kompetensi. Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna. Menurut E Mulyasa, kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap direfleksikan

dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.<sup>88</sup> Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. *Te state of legally competentor qualified.*<sup>89</sup> Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.<sup>90</sup> Kompetensi guru merupakan kemampuan dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab.<sup>91</sup>

Jadi yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab yang merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak, yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru harus memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesional.

---

<sup>88</sup> E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 37.

<sup>89</sup> Pendapat ini berasal dari M. Leod dan dapat di lihat di Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru*, tt.14.

<sup>90</sup> Piet A. Sahertian, Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Progran Service Education*, (akarta: Rineka Cipta, 1992), 4.

<sup>91</sup> Moh, Uzer Usman, *Menjadi Guru*, 14.

Karakteristik guru yang memiliki kompetensi secara profesional meliputi:

Guru mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya

- 1) Guru mampu melaksanakan peranannya secara berhasil
- 2) Guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan intruksional) sekolah.
- 3) Guru mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.<sup>92</sup>

Kompetensi guru menurut Cogan yang dikutip Syaiful Sagala ada empat yaitu: (a) Kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dari perspektif masyarakat global; (b) kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain secara koperatif dan bertanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat; (c) Kapasitas kemampuan berpikir secara kritis dan sistematis; (d) keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan zaman yang selalu berubah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Oemar Hamalik, *Pendekatan Guru Berdasarkan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 38.

<sup>93</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan*, tt. 209.

Dari berbagai hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru adalah cerminan keberhasilan guru dalam persiapan (perencanaan) pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan pemanfaatan hasil evaluasi. Profesionalisme pembelajaran dalam persiapan pembelajaran meliputi persiapan administrasi, persiapan silabus, dan persiapan metode, alat, dan materi pembelajaran.

Profesionalisme dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi interaksi dengan peserta didik, penggunaan metode dan alat bantu mengajar, dan efisiensi waktu. Profesionalisme dalam pelaksanaan evaluasi dan pemanfaatan hasil evaluasi meliputi hasil pemeriksaan terhadap tugas peserta didik, pengadaaan tugas harian / umum, menganalisis hasil ulangan dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Apakah kita sudah mempunyai kebiasaan yang seperti itu? Untuk menjawabnya dibutuhkan kejujuran dalam menilai kebiasaan yang ada pada diri kita secara obyektif.

Menilai diri sendiri sangatlah sulit. Kecenderungan orang adalah menilai sesuatu secara subyektif, dan bila menyangkut diri sendiri orang akan mencari pembenaran atas sikap perbuatannya.

### **Syarat guru profesional**

Persyaratan seorang guru profesional, khususnya dalam perspektif pendidikan Islam adalah sehat jasmani dan

rohani, bertaqwa, berilmu pengetahuan, berlaku adil, berwibawa, ikhlas, mempunyai tujuan yang Rabbani, mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan, serta menguasai bidang yang ditekuni. Kesembilan syarat penting bagi guru profesional ini secara garis besar dapat dikelompokkan kedalam tiga kategori, yaitu persyaratan administratif, akademis, dan kepribadian.<sup>94</sup>

Persyaratan administratif adalah persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang guru yang ingin menjadi profesional dalam kaitannya dengan persyaratan legal formal. Persyaratan akademis adalah persyaratan yang harus dimiliki seorang guru yang ingin menjadi profesional dalam kaitannya dengan kapabilitas dan kualitas intelektual. Persyaratan kepribadian adalah persyaratan yang harus dimiliki seorang guru yang ingin menjadi profesional dalam kaitannya dengan sikap dan prilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Ketiga kategori persyaratan tersebut tidak dipahami secara parsial atau terpisah dari yang lainnya, melainkan harus disinergikan diantara ketiganya. Ketiga persyaratan tersebut tidak bisa disatukan (*integrated*), karena masing-masing memiliki karakter yang berbeda, hanya saja diantara ketiga kategori persyaratan guru profesional tersebut dapat disinergikan dalam aplikasinya. Jika ketiga persyaratan

---

<sup>94</sup> Muhammad Nurdin, *Kiat Guru Profesional*, (Jokjakarta: Ar-Ruzz Media, 2004), hal.,20.

tersebut dapat disinergikan maka harapan terwujudnya guru profesional tidak jauh panggang dari api. Artinya tinggal tunggu sang waktu untuk mendapatkan lulusan atau alumnus lembaga pendidikan yang berkualitas bukan hanya kognitif melainkan juga psikomotor dan afeksinya.

Didalam masyarakat modern yang menempatkan profesionalisme sebagai salah satu tonggak pengembangan masyarakat global, maka profesi guru merupakan salah satu profesi yang ada dalam masyarakat, suatu profesi yang bermutu ditentukan oleh kemampuan dari anggotanya. Apabila kemampuan para anggotanya rendah maka profesi tersebut tidak akan mempunyai pasaran. Setiap profesi harus selalu dikembangkan, kalau tidak maka profesi tersebut akan tidak memperoleh penghargaan dari masyarakat dan akan menghilang.

Terdapat persyaratan yang harus dipenuhi dalam tugas profesional, antara lain:

- a. Profesi harus dapat memenuhi kebutuhan sosial berdasarkan atas prinsip-prinsip ilmiah yang dapat diterima oleh masyarakat dan prinsip-prinsip itu telah benar-benar *well-established*.
- b. Harus di peroleh melalui latihan kultural dan profesional yang cukup memadai.

- c. Menguasai perangkat ilmu pengetahuan yang sistematis dan kekhususan (spesialisasi).
- d. Harus dapat membuktikan skill yang diperlukan masyarakat dimana kebanyakan orang tidak memiliki skill sebagian merupakan bawaan dan sebagian merupakan hasil belajar.
- e. Memenuhi syarat-syarat penilaian terhadap penampilan dalam melaksanakan tugas dilihat dari segi waktu dan cara kerja.
- f. Harus dapat mengembangkan teknik-teknik ilmiah dari hasil pengalaman yang teruji.
- g. Merupakan tipe pekerjaan yang memberikan keuntungan yang hasil-hasilnya tidak dibakukan berdasarkan penampilan dan elemen waktu.
- h. Merupakan kesadaran kelompok yang di polakan untuk memperluas pengetahuan yang ilmiah menurut bahasa teknisnya.
- i. Harus mempunyai kemampuan sendiri untuk tetap berada dalam profesinya selama hidupnya, dan tidak menjadikan profesinya sebagai batu loncatan ke profesi lain.

- j. Harus menunjukkan kepada masyarakat bahwa anggota-anggota profesionalnya menjunjung tinggi dan menerima kode etik profesionalnya.<sup>95</sup>

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong kedalam suatu profesi, antara lain :

- a. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Memiliki obyek layanan yang tetap, seperti guru dan muridnya,
- c. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.<sup>96</sup>

Adapun beberapa ciri keprofesian, penerapannya didalam pendidikan adalah:

- a. Profesi itu diakui oleh masyarakat dan pemerintah dengan adanya bidang layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan oleh kelompok pekerja yang di kategorikan sebagai suatu profesi.

---

<sup>95</sup> H. M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 106.

<sup>96</sup> Moh. Uzer Usman, *menjadi Guru Profesional*, (Bandung ; Remaja Rosda Karya, 2001), hal.,25.



- b. Pemilikan sekumpulan ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik serta prosedur kerja untuk itu bagi profesi keguruan, keharusan penguasaan bidang-bidang ilmu penyangganya.
- c. Diperlukan persiapan yang disengaja dan sistematis sebelum orang melaksanakan pekerjaan profesional. Dengan kata lain pekerjaan profesional mempersyaratkan pendidikan pra jabatan yang sistematis yang berlangsung relatif lama.
- d. Mekanisme untuk melakukan penyaringan secara efektif sehingga hanya mereka yang dianggap kompeten yang diperbolehkan bekerja memberi layanan yang ahli yang dimaksud
- e. Diperlukan organisasi profesi disamping untuk melindungi kepentingan anggotanya dari saingan yang datang dari dua kelompok, juga berfungsi untuk meyakinkan supaya para anggotanya menyelenggarakan layanan ahli terbaik yang bisa diberikan demi kemaslahatan para pemakai layanan.<sup>97</sup>

Jadi dengan demikian jelas bahwa yang dikehendaki oleh suatu pekerjaan profesi adalah tuntutan tanggung jawab moral kepada anggotanya untuk menunjukkan kemampuan dan

---

<sup>97</sup> Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional*, (Jokjakarta: Ar-Ruzz Media, 2004), hal.,23

keahlian serta keterampilan sesuai dengan bidang yang ditekuninya.

Berangkat dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional bukan hanya diperoleh dengan keterampilan tehnik saja, akan tetapi memerlukan beberapa bidang ilmu yang sengaja dipelajari secara mendalam dan perlu keahlian khusus guna diaplikasikan bagi kepentingan umum.

Dengan demikian maka pengertian kompetensi profesionalisme guru adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti tertarik dan mengangkat masalah yang berkaitan dengan aktifitas guru yaitu manajemen pengembangan kompetensi profesionalisme guru yang terdiri dari; pertama Penyusunan Program Pembelajaran, kedua Keterampilan Dasar Mengajar, dan ketiga Pengawasan/Evaluasi.

#### (5) Penyusunan Program Pembelajaran

Pada hakekatnya bila suatu kegiatan direncanakan terlebih dahulu, maka tujuan kegiatan tersebut akan lebih

terarah dan lebih berhasil. Menyusun program Pembelajaran yang merupakan tahap awal yang harus dilakukan guru pada setiap proses belajar mengajar agar berjalan secara efektif dan efisien.

Proses mengajar dikatakan efektif apabila proses belajar mengajar yang menggunakan bahan pelajaran sesuai dengan waktu yang tersedia. Sedangkan proses belajar mengajar yang efisien adalah proses belajar mengajar yang bahan pelajarannya dapat dipahami peserta didik.

Agar proses belajar mengajar yang dilakukan efektif dan efisien, guru perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Tujuan pengajaran yang hendak dicapai
2. Ruang lingkungan dan urutan bahan yang diberikan
3. Sarana dan fasilitas pendidikan yang dimiliki
4. Jumlah anak didik yang mengikuti pengajaran
5. Waktu jam pelajaran yang tersedia
6. Sumber bahan pengajaran yang bisa digunakan.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Syaiful Bahri, Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal.,80.

Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggung jawab yang cukup berat. Berhasilnya pendidikan pada peserta didik sangat bergantung pada pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugasnya. Mengajar merupakan suatu perbuatan atau pekerjaan yang bersifat unik, tetapi sederhana. Dikatakan unik karena hal itu berkenaan dengan manusia yang belajar, yakni peserta didik dan yang mengajar, yakni guru, dan berkaitan erat dengan manusia di dalam masyarakat yang semuanya menunjukkan keunikan. Dikatakan sederhana karena mengajar dilaksanakan dalam keadaan praktis dalam kehidupan sehari-hari, mudah dihayati oleh siapa saja. Mengajar pada prinsipnya membimbing peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar.

Dalam proses belajar mengajar guru seharusnya mengetahui dan memahami serta mempersiapkan program pengajaran, yang di dalamnya terdapat; penguasaan materi, analisis materi pelajaran, rencana pengajaran, dan analisis hasil ulangan harian. Dengan demikian, untuk lebih jelasnya peneliti berusaha menguraikan satu persatu yang terdapat dalam penyusunan program pengajaran sebagai berikut:

## 1. Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi guru merupakan hal yang sangat menentukan, khususnya dalam proses belajar mengajar yang melibatkan guru mata pelajaran. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar yang lebih efektif, maka seorang guru perlu memahami banyak hal diantaranya seorang guru harus memahami atau senantiasa menilai dirinya sendiri dan kemampuan dirinya sendiri dalam mencapai keberhasilan tujuan pembelajaran yang dilaksanakan, bukan hanya guru yang berhasil dalam profesinya. Dalam proses pengajaran bahan pelajaran harus disesuaikan dengan tingkat atau kelas peserta didik.<sup>99</sup>

Setiap guru yang profesional di samping menguasai pengetahuan yang mendalam dalam spesialisasinya juga harus menguasai dengan baik ilmu-ilmu keguruan pada umumnya dan didaktik pada khususnya. Penguasaan pengetahuan ini merupakan syarat yang penting di samping keterampilan-keterampilan lainnya. Oleh sebab itu seorang guru

---

<sup>99</sup> Oemar, Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hal.,50.

berkewajiban menyampaikan pengetahuan, pengertian, keterampilan dan lain-lain kepada murid-muridnya.<sup>100</sup>

Penguasaan materi bagi guru merupakan hal yang sangat menentukan khususnya dalam proses belajar mengajar yang melibatkan guru mata pelajaran. Dalam menguasai materi pelajaran, seorang guru harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Ruang lingkup materi yang harus dikuasai oleh guru dan peserta didik.
- 2). Usaha meningkatkan penguasaan materi.
- 3). Fungsi pendalaman materi.
- 4). Langkah pembinaan untuk pendalaman materi bagi guru.<sup>101</sup>

## **2. Analisis Materi Pembelajaran**

Analisis materi pembelajaran adalah hasil dari kegiatan yang berlangsung sejak seorang guru memulai meneliti standar isi kemudian mengkaji materi dan menjabarkannya serta mempertimbangkan penyajiannya.

Analisis materi pembelajaran adalah satu bagian dari rencana kegiatan belajar mengajar yang berhubungan erat dengan materi pelajaran dan strategi penyajiannya.

---

<sup>100</sup> Ibid, ha.1, 119-120.

<sup>101</sup> Ibid, 50-51.

Analisis materi pembelajaran berfungsi sebagai acuan untuk menyusun program pembelajaran yaitu program tahunan, program semester, program satuan pembelajaran atau persiapan mengajar dan rencana pembelajaran. Pembuatan atau format Analisis Materi Pembelajaran disesuaikan sendiri oleh guru dengan ciri-ciri komponen bahan kajian dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 22, 23, dan 24 tahun 2006 tentang Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan dan pelaksanaannya.<sup>102</sup> Dalam implementasi KTSP evaluasi harus mengacu pada kelas pembelajaran atau disebut penilaian berbasis kelas yang memiliki beberapa karakteristik.<sup>103</sup>

### **3. Persiapan Pengajaran**

Persiapan mengajar merupakan salah satu bagian dari program pengajaran yang memuat satuan bahasan untuk disajikan dalam beberapa kali pertemuan. Program ini berfungsi sebagai acuan untuk menyusun rencana pelajaran, sehingga dapat berfungsi sebagai acuan bagi

---

<sup>102</sup> Peraturan Menteri Agama RI No2 2008, hlm,9.

<sup>103</sup> Rohanah Hidayati, Titiek, *Perencanaan Pembelajaran*, (Jember, CSS, 2009). Hal., 147

guru untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif.<sup>104</sup>

Program satuan pelajaran atau persiapan mengajar yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Materi dan tujuan mengacu pada Standar Isi.
- 2) Proses belajar mengajar menunjang pembelajaran aktif dan mengacu pada KTSP.
- 3) Terdapat keselarasan antara tujuan, materi dan alat penilaian.
- 4) Dapat dilaksanakan.
- 5) Mudah dimengerti atau dipahami.<sup>105</sup>

#### **4. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)**

Pembelajaran pada dasarnya merupakan proses yang ditata dan diatur sedemikian rupa, menurut langkah-langkah tertentu agar dalam pelaksanaannya dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pengaturan tersebut dituangkan dalam bentuk perencanaan pembelajaran, setiap perencanaan selalu berkenaan dengan perkiraan atau proyeksi mengenai apa yang diperlukan dan apa yang dilakukan.

---

<sup>104</sup> Ibid, hal.,59.

<sup>105</sup> Ibid, hal., 59.



Rencana pelaksanaan pembelajaran merupakan persiapan guru mengajar, isi dan alokasi waktu setiap RPP ini tergantung kepada luas dan sempitnya pokok /satuan bahasan yang membutuhkan waktu hanya 2 jam pelajaran, mungkin bisa selesai diajarkan dalam satu kali pertemuan saja . tetapi pokok /satuan bahasan yang membutuhkan waktu hanya 4 jam pelajaran perlu disampaikan dalam dua kali pertemuan. Rencana pelaksanaan pembelajaran berfungsi sebagai acuan untuk melaksanakan proses belajar mengajar di kelas agar lebih efisien dan efektif. Dalam menyusun perencanaan pelaksanaan pembelajaran (RPP) perlu diperhatikan komponen-komponen utama sebagai berikut:

- 1) Tujuan pembelajaran
- 2) Materi pembelajaran
- 3) Metode pembelajaran
- 4) Sumber belajar
- 5) Penilaian hasil belajar.<sup>106</sup>

## **5. Analisis Hasil Ulangan Harian**

Penilaian juga merupakan komponen penting dalam pengajaran. Karena penilaian berfungsi untuk

---

<sup>106</sup> Rohanah Hidayati, Titiek, *Perencanaan Pembelajaran*, (Jember, CSS, 2009). Hal., 133.

melihat sejauh mana peserta didik memahami pelajaran dan mencapai tujuan pelajaran yang telah ditentukan. Penilaian selalu memegang peranan yang penting dalam segala bentuk pengajaran yang efektif. Dengan penilaian akan diperoleh balikan atau feedback yang dipakai untuk memperbaiki dan merevisi bahan atau metode pengajaran, atau untuk menyesuaikan bahan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Penilaian berguna untuk mengetahui hingga manakah peserta didik telah mencapai tujuan pelajaran yang telah ditentukan.<sup>107</sup>

Penilaian atau evaluasi dalam bahasa Inggris disebut *evaluation*, yang berarti suatu tindakan untuk menentukan nilai sesuatu.<sup>108</sup> Bila penilaian ini digunakan dalam kegiatan instruksional, maka penilaian itu berarti suatu tindakan untuk menentukan segala sesuatu dalam kegiatan instruksional selama proses belajar mengajar berlangsung. Sedangkan yang mengambil tindakan atau keputusan dalam hal ini adalah pihak pelaksana (pengajar) untuk mendapatkan balikan atas usaha yang dilakukannya.

---

<sup>107</sup> Syaiful Bahri, Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal., 105.

<sup>108</sup> Muhammad Nurdin, *Kiat Guru Profesional*, (Jokjakarta: Ar-Ruzz Media, 2004), hal.,112.

Evaluasi adalah suatu proses pemberian pertimbangan mengenai nilai dan arti dari sesuatu yang dipertimbangkan. Sesuatu yang dipertimbangkan tersebut dapat berupa orang, benda, kegiatan, keadaan atau suatu kesatuan tertentu. Pemberian pertimbangan nilai dan arti tersebut haruslah berdasarkan kriteria tertentu; Jadi tidak dapat dilakukan asal-asalan saja. Tanpa kriteria yang jelas pertimbangan nilai dan arti yang diberikan bukan suatu proses yang dapat diklasifikasikan sebagai evaluasi.

Seorang pengajar atau seorang guru dipersyaratkan untuk memiliki kompetensi dalam melaksanakan penilaian selama proses belajar mengajar berlangsung. Beberapa aktivitas penilaian, adalah “*Asesmen* atau *diagnosis* diadakan pada beberapa fase yaitu penilaian pada permulaan, penilaian selama proses mengajar dan, pada akhir pengajaran”.

1) Asesmen pada permulaan (pretest)

Pada awal lingkaran proses instruksional harus diadakan asesmen atau penilaian mengenai siswa untuk mengetahui tingkat perkembangan kognitif dan afektif, kesiapan mempelajari bahan baru, bahan

yang telah dipelajari sebelumnya (*entry behavior*), pengalaman berhubungan dengan bahan pelajaran.

Yang dimaksudkan agar guru mampu mengetahui kesiapan peserta didik terhadap bahan pelajaran yang akan diajarkan, dengan hasil yang telah dicapai untuk memantapkan strategi mengajar yang tepat.

2) Asesmen selama lingkaran instruksional (selama proses belajar mengajar)

Selama berlangsungnya proses belajar mengajar, peserta didik harus dipantau dan dinilai terus menerus, untuk mengetahui: hingga manakah bahan yang telah dikuasai, bahan manakah yang harus dipahami, apa sebab ada kegagalan memahami bahan tertentu, metode dan alat manakah ternyata yang paling besar atau paling kecil manfaatnya, dan bahan manakah harus diajarkan kembali, kepada peserta didik yang mana.

3) Asesmen pada akhir lingkaran instruksional

Pada akhir pelajaran perlu lagi diadakan asesmen untuk mengetahui apa yang telah mereka kuasai dari seluruh pelajaran, apa yang tidak berhasil *mereka* kuasai, apakah masih perlu diadakan ulangan, latihan

*reinforcement* bagi siswa tertentu. Penilaian ini dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya: tes tertulis, tanya jawab non formal, wawancara kelompok, wawancara individual, observasi oleh pengajar, proyek peserta didik, laporan, lembaran kerja peserta didik, permainan peran, simulasi dan sebagainya.<sup>109</sup>

#### (6) Proses Pembelajaran sebagai Barometer Indikator Keberhasilan Pembelajaran

Indikator keberhasilan pembelajaran pada dasarnya bisa dilihat pada berbagai posisi dalam tahapan dan sistem pembelajaran. Salah satu keberhasilan indikator ini dapat dilihat dari tahap proses pembelajaran. Secara umum sudah kita kenal bahwa pembelajaran sejak didesain pasti memerlukan suatu proses oleh guru sehingga jelas dan menunjukkan dimana letak keberhasilan, serta apa indikatornya sehingga kita mampu mengatakan bahwa suatu pembelajaran dikatakan berhasil.

Guru bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dalam arti memberikan bimbingan

---

<sup>109</sup> Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional*, (Jokjakarta: Ar-Ruzz Media, 2002), hal.,113-115.

dan pengajaran kepada peserta didik. Tanggung jawab ini direalisasikan dalam bentuk melaksanakan pembinaan kurikulum, menuntut peserta didik belajar, membina pribadi, watak, dan jasmaniah peserta didik, menganalisis kesulitan belajar, serta menilai kemajuan belajar peserta didik.

Agar guru mampu mengemban dan melaksanakan tanggung jawabnya ini, maka setiap guru harus memiliki berbagai kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya dan juga harus menguasai cara belajar yang efektif.

Dalam proses belajar mengajar seorang guru dituntut dan mampu melaksanakan proses pembelajaran seperti; membuka dan menutup pembelajaran, keterampilan menjelaskan, dan keterampilan bertanya, sebagaimana penjelasan berikut ini:

## **1. Membuka dan Menutup Pembelajaran**

Proses belajar mengajar dan hasil mengajar peserta didik bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur, dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing mereka. Guru yang kompeten akan lebih

mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal.

Kegiatan membuka dan menutup pembelajaran tidak hanya dilakukan oleh guru pada awal jam, tetapi juga pada awal setiap penggal kegiatan inti pelajaran yang diberikan selama jam pelajaran berlangsung.

Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan, bahwa: Membuka pelajaran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan guru untuk menciptakan kesiapan mental dan menarik perhatian peserta didik secara optimal, agar mereka memusatkan diri sepenuhnya pada pelajaran yang akan disajikan. Untuk kepentingan tersebut, guru dapat melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Menghubungkan materi yang telah dipelajari dengan materi yang akan disajikan.
- b. Menyampaikan tujuan yang akan dicapai dan garis besar materi yang akan dipelajari.
- c. Menyampaikan langkah-langkah kegiatan pembelajaran dan tugas-tugas yang harus

diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

- d. Mendayagunakan media dan sumber belajar yang sesuai dengan materi yang disajikan.
- e. Mengajukan pertanyaan, baik untuk mengetahui pemahaman peserta didik terhadap pelajaran yang telah lalu maupun untuk menjajaki kemampuan awan berkaitan dengan bahan yang akan dipelajari.

Sedangkan menutup pembelajaran adalah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan guru untuk mengetahui pencapaian tujuan dan pemahaman peserta didik terhadap materi yang telah dipelajari, serta mengakhiri kegiatan pembelajaran. Untuk kepentingan tersebut, guru dapat melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menarik kesimpulan mengenai materi yang telah dipelajari (kesimpulan bisa dilakukan oleh guru, oleh peserta didik atas permintaan guru, atau oleh peserta didik bersama guru).
- b. Mengajukan beberapa pertanyaan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan dan keefektifan pembelajaran yang telah dilaksanakan.



- c. Menyampaikan bahan-bahan pendalaman yang harus dipelajari, dan tugas-tugas yang harus dikerjakan (baik tugas individual maupun tugas kelompok) sesuai dengan pokok bahasan yang telah dipelajari.
- d. Memberikan post tes baik secara lisan, tulisan maupun perbuatan.<sup>110</sup>

## 2. Keterampilan Menjelaskan

Keterampilan menjelaskan adalah penyajian informasi secara lisan yang diorganisasikan secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan yang lainnya, misalnya antara sebab dan akibat, definisi dengan contoh atau dengan sesuatu yang belum diketahui.<sup>111</sup>

Keterampilan menjelaskan adalah: Mendiskripsikan secara lisan tentang sesuatu benda, keadaan, fakta dan data sesuai dengan waktu dan hukum-hukum yang berlaku. Menjelaskan merupakan sebagian besar pembelajaran menuntut guru untuk memberikan penjelasan. Oleh sebab itu keterampilan menjelaskan

---

<sup>110</sup> Mulyasa, *Menjadi Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal.,84.

<sup>111</sup> Uzer Usman, 2001, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung ; Remaja Rosda Karya, 2001), hal.,88-89.

perlu ditingkatkan agar dapat mencapai hasil yang optimal.<sup>112</sup>

Dari kedua pendapat di atas dapat dipahami bahwa keterampilan menjelaskan merupakan kemampuan seorang guru yang harus dimiliki untuk dapat memberikan pengetahuan memahami dan pengertian suatu masalah yang dipelajari dalam proses belajar mengajar.

Sedangkan tujuan dari keterampilan menjelaskan adalah sebagai berikut:

- a. Membimbing murid untuk dapat dan memahami hukum, dalail, fakta, definis, dan prinsip secara objektif dan bernalar.
- b. Melibatkan murid untuk berpikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan.
- c. Untuk mendapat balikan dari murid mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman mereka.
- d. Membimbing murid untuk menghayati dan mendapatkan proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam pemecahan.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Ibid.,hal,80.

<sup>113</sup> Ibid., hal, 89.

Dari pendapat di atas disebutkan bahwa tujuan dari keterampilan menjelaskan yang harus dikuasai oleh seorang guru sebagai tenaga profesional yaitu untuk membimbing peserta didik atau muridnya dalam memahami setiap materi yang diberikan serta mampu menalar atau menganalisa materi tersebut sesuai dengan inti pembahasan, mendorong peserta didik untuk menganalisa setiap permasalahan atau pertanyaan secara rasional, sebagai penilaian terhadap tingkat pemahaman yang telah dimiliki oleh peserta didik sesuai dengan materi yang telah diberikan, dan dimaksudkan agar peserta didik mampu menghayati proses penalaran dengan menggunakan bukti-bukti yang kongkret dalam pemecahan suatu permasalahan.

Penjelasan yang diberikan oleh guru perlu direncanakan dengan baik, terutama yang berkenaan dengan isi pesan dan penerimaan pesan. Agar penjelasan yang diberikan dapat dipahami sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dalam penyajiannya perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bahasa yang diucapkan harus jelas dan enak didengar, tidak terlalu keras dan tidak terlalu pelan, tetapi dapat didengar oleh seluruh peserta didik.

- b. Gunakanlah intonasi sesuai dengan materi yang dijelaskan.
- c. Gunakanlah bahasa Indonesia yang baik dan benar.
- d. Bila ada istilah-istilah khusus atau baru, berilah definisi yang tepat.
- e. Perhatikanlah, apakah semua peserta didik dapat menerima penjelasan, dan apakah penjelasan yang diberikan dapat dipahami serta menyenangkan dan dapat membangkitkan motivasi belajar bereka.<sup>114</sup>

### 3. Keterampilan Bertanya

Keterampilan bertanya sangat perlu dikuasai guru untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, karena hampir dalam setiap tahap pembelajaran guru dituntut untuk mengajukan pertanyaan, dan kualitas pertanyaan yang diajukan guru akan menentukan kualitas jawab peserta didik.

Kegiatan belajar mengajar adalah inti kegiatan dalam pendidikan. Segala sesuatu yang telah diprogramkan akan dilaksanakan dalam proses belajar mengajar. Dalam kegiatan belajar mengajar akan melibatkan semua komponen pengajaran, kegiatan belajar

---

<sup>114</sup> Mulyasa, *Menjadi Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal.,81.

mengajar akan menentukan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Dalam kegiatan proses belajar mengajar tidak lain yang harus dicapai, kecuali bagaimana agar anak didik dapat menguasai bahan pelajaran secara tuntas.

Seorang guru harus mempunyai cara yang efektif dalam proses belajar mengajar sehingga anak dapat konsentrasi mengikuti pelajaran dan cepat menguasai bahan pelajaran yang disajikan.

Cara yang efektif dalam proses belajar mengajar, yaitu: “Cara-cara pembelajaran yang demokratis, menarik, kreatif dan inovatif akan sangat efektif untuk membentuk watak dan karakter peserta didik. Misalnya, guru memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya atau menyampaikan pendapat sehingga terjadi diskusi”.<sup>115</sup>

Untuk mendorong terjadinya interaksi, sedikitnya perlu memperhatikan dua hal berikut:

- a. Pertanyaan hendaknya dijawab oleh seorang peserta didik, tetapi seluruh peserta didik diberi

---

<sup>115</sup> Indra Djat Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001), hal.104.

kesempatan singkat untuk mendiskusikan jawabannya bersama teman dekatnya.

- b. Guru hendaknya menjadi dinding pemantul. Jika ada peserta didik yang bertanya, jangan dijawab langsung, tetapi dilontarkan kembali kepada seluruh peserta didik untuk didiskusikan. Dengan cara ini, para peserta didik dapat mempelajari cara memberikan komentar yang wajar terhadap pertanyaan temannya.<sup>116</sup>

Sedangkan dasar-dasar pertanyaan yang baik, adalah sebagai berikut:

- a. Jelas dan mudah dimengerti oleh peserta didik.
- b. Berikan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan.
- c. Difokuskan pada suatu masalah atau tugas tertentu.
- d. Berikan waktu yang cukup kepada peserta didik untuk berfikir sebelum menjawab pertanyaan.
- e. Bagikanlah semua pertanyaan kepada seluruh peserta didik secara merata.

---

<sup>116</sup> Mulyasa, *Menjadi Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal.,77.

- f. Berikan respons yang ramah dan menyenangkan sehingga timbul keberanian peserta didik untuk menjawab atau bertanya.
- g. Tuntunlah jawaban peserta didik sehingga mereka dapat menemukan sendiri jawaban yang benar.<sup>117</sup>

Dari dasar pertanyaan di atas dapat dipahami bahwa pertanyaan perlu disusun secara jelas dan singkat, serta harus memperhitungkan kemampuan berpikir dan perbendaharaan kata yang dikuasai oleh peserta didik. Usahakan jangan sampai peserta didik tidak dapat menjawab pertanyaan, hanya karena tidak mengerti maksud pertanyaan yang diajukan atau karena pertanyaan yang panjang dan berbelit-belit.

## **(6) PENGAWASAN/EVALUASI**

Evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan

---

<sup>117</sup> Uzer, Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung ; Remaja Rosda Karya, 2001), hal.,75.

guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.<sup>118</sup>

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, rangking (peringkat), serta atau gaji suatu jabatan. Untuk itu dalam kepengawasan/evaluasi ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

### **1. Program pengawasan**

- a. Sekolah/madrasah menyusun program pengawasan secara objektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan.
- b. Penyusunan program pengawasan disekolah/madrasah didasarkan pada standar nasional pendidikan.
- c. Program pengawasan disosialisasikan keseluruh pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Pengawasan pengelolaan sekolah/madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.
- e. Pemantauan pengelolaan sekolah/madrasah dilakukan oleh komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan

---

<sup>118</sup> Abdul, majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008). Hal.,185.



secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan.

- f. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah.
- g. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah/madrasah dan orang tua/wali peserta didik
- h. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah/madrasah, secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan.
- i. Kepala sekolah/madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- j. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan disekolah kepada bupati/wali kota melalui Dinas Pendidikan kabupaten/kota yang bertanggung jawab dibidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi kepada sekolah terkait.
- k. Pengawas madrasah melaporkan pengawasan di madrasah kepada kantor Kementerian Agama

kabupaten/kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi kepada madrasah terkait.

- l. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan.
- m. Sekolah/madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja sekolah/madrasah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

## **2. Evaluasi Diri**

- a. Sekolah/madrasah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah/madrasah.
- b. Sekolah/madrasah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan standar nasional pendidikan.
- c. Sekolah/madrasah melaksanakan
  - 1). Evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik.
  - 2). Evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran sekolah.

### **3. Evaluasi dan Pengembangan KTSP**

Proses pengembangan KTSP dilaksanakan secara:

- a. Komprehensif dan fleksibel dalam mengadaptasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir
- b. Berkala untuk merespons perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat, serta perubahan sistem pendidikan maupun perubahan sosial.
- c. Integratif dan monolitik sejalan dengan perubahan tingkat mata pelajaran.
- d. Menyeluruh dengan melibatkan berbagai pihak meliputi dewan pendidik, komite sekolah/madrasah, pemakai lulusan, dan alumni.

### **4. Evaluasi Pendayagunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

- a. Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan direncanakan secara komprehensif pada setiap akhir semester dengan mengacu pada standar pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas

- c. Evaluasi kinerja pendidik harus memperhatikan pencapaian dan perubahan-perubahan peserta didik.<sup>119</sup>

### Daftar Pustaka

- Agustian, Ari Ginanjar. 2005. *ESQ Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: Penerbitn Arga.
- Aziz, Abdul Ahmad. 2006. Perkembangan Madrasah Suatu Tinjauan Historis-Politis. *Edukasi*. Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan Vol. 4 No. 2.
- Azizy, A. Qodri. 2004. *Membangun Integritas Bangsa*. Jakarta: Renaisan.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisai Menuju Desentralisasi*.

---

<sup>119</sup> Malayu, S.P Hasibuan, (2002), hal., 35.

- Jakarta: Bumi Aksara.
- Baharuddin dan Makin, Moh. 2010. *Transformasi Menuju sekolah Unggul*. Malang: UIN Press.
- Capra, Fritjof. T.t. *The Hidden Connection Strategi Sistemik Melawan Kapitalisme Baru*. Yogyakarta: Jalasustra.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bina Cipta.
- Departemen Agama RI. 2004. *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Direktorat Pendidikan Madrasah, Grand Design Pengembangan Madrasah, <http://pendis.depag.go.id/madrasah/Insindex.php> (diakses pada 3 Januari 2009), Bab 3.
- Ekosusilo, Madyo. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Sukoharjo: Univet Bantara Press.
- Ekosusilo, Madyo. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multikasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA Al Islam 1 Surakarta*. Sukoharjo: Bantara Press.
- Fajar, A. Malik. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Fuad, Nurhattati. 2006. *Manajemen Madrasah Aliyah Swasta*

- di Indonesia. Edukasi. Jurnal Penelitian Agama dan Keagamaan. Vol. 4 Nomor 3, Juli-September.*
- Hasan, Muhammad Tholhah. 2003. *Islam dan Masalah Sumber Daya manusia*. Jakarta Selatan: Lantabora Press.
- Hasyim, Farid. 2009. *Strategi Madrasah Unggul*. Semarang: Ar-Ruzz Media.
- Jalal, Fasli & Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Depdiknas-Bappenas bekerja sama dengan Adicita Karya Nusa.
- Jr, Arthur A. Thompson, dkk,2007. *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage Concept and Case*. New York: McGraw-Hilal Internasional Edition.
- Maimun, Agus dan Fitri, Agus Zaenal. 2010. *Madrasah Unggulan: Lembaga pendidikan alternative di era kompetitif*. Malang: UIN Press.
- MF, Lissa'diyah. 2006. Drop Out Siswa Madrasah: Kecenderungan, Penyebab dan Solusi. *Edukasi. Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan. Vol. 4 Oktober-Desember.*
- Moeljono, Djokosantoso dan Steve Sudj atmiko. 2007. *Corpo-*

- rate Culture Challenge to Excellence Pemikiran, Wawasan dan Inspirasi Budaya Unggul untuk Menghadapi Perubahan dan Meraih Sukses Permanen.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Muhaimin, et. Al. 2002. *Paradigma Pendidikan Islam.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, dkk. 2007. *Budaya Organisasi Madrasah Model Studi Multi Situs pada MIN, MTs N dan MAN Model Palangka Raya.* Laporan hasil Penelitian Kompetitif . Jakarta: Puslitbang PAK.
- Muhammad, et. al.. 2007. *Implementasi The Spiritual Leadership dalam Mengembangkan Pendidikan Tinggi Islam.* *Kreatif Jurnal Studi Pendidikan* Vol. IV No. 1 Januari.
- Sidi, Indra Djati. 2003. *Menuju Masyarakat Belajar.* Jakarta: Paramadina dan Logos wacana Ilmu.
- SJ, Paul Suparno, dkk. 2002. *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi.* Yogyakarta: Kanisius.
- Supratikno, Hendrawan, dkk. 2006. *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an.* Malang: UIN Malang-Press bekerjasama dengan CV. Aditya.

- Suprayogo, Imam. 2006. *Memelihara Sangkar Ilmu*. Malang: UIN Malang Press.
- Tasmara, Toto. 2006. *Membudayakan Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asy'ari, M. Kholil. 2008. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Kota Pasuruan (Perspektif Total Quality Management)*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Faisal, Sanapiah. 2005. *Format-format Penelitian Sosial, Dasar-dasar dan Aplikasi*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Fatah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press.



- Lestari, Puji. *Wawancara*, Lumajang, 13 Pebruari 2010 dan Maret 2010.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Hubberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, terjemahan. Tjetjep Rohendi Rohidi; Pendamping Mulyanto. Cet. 1. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nasution, M. Nur. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nata, Abuddin. 2009. *Ilmu Pendidikan Islam Dengan Pendekatan Multidisipliner: Normatifperenialis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen, Teknologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Panduan Teknis Bantuan Sosial Rintisan Sekolah Dasar Bertaraf Internasional (RSDBI)*. 2009. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal

manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah  
Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan  
Sekolah Dasar.

- Qomar, Mujamil. 2008. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rachmawati, Ikke Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. 2006. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 16. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana, Djudju. 2004. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.

- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tilaar, H.A.R. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. ed. 3. –cet. 2. Jakarta: Balai Pustaka.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003. Jakarta. PT. Kloang Klede Putra Timur Bekerja sama dengan Koperasi Primer Praja Mukti I Departemen Dalam Negeri.

Zuraini. 2007. *Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan di SMA N 1 Sleman*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.