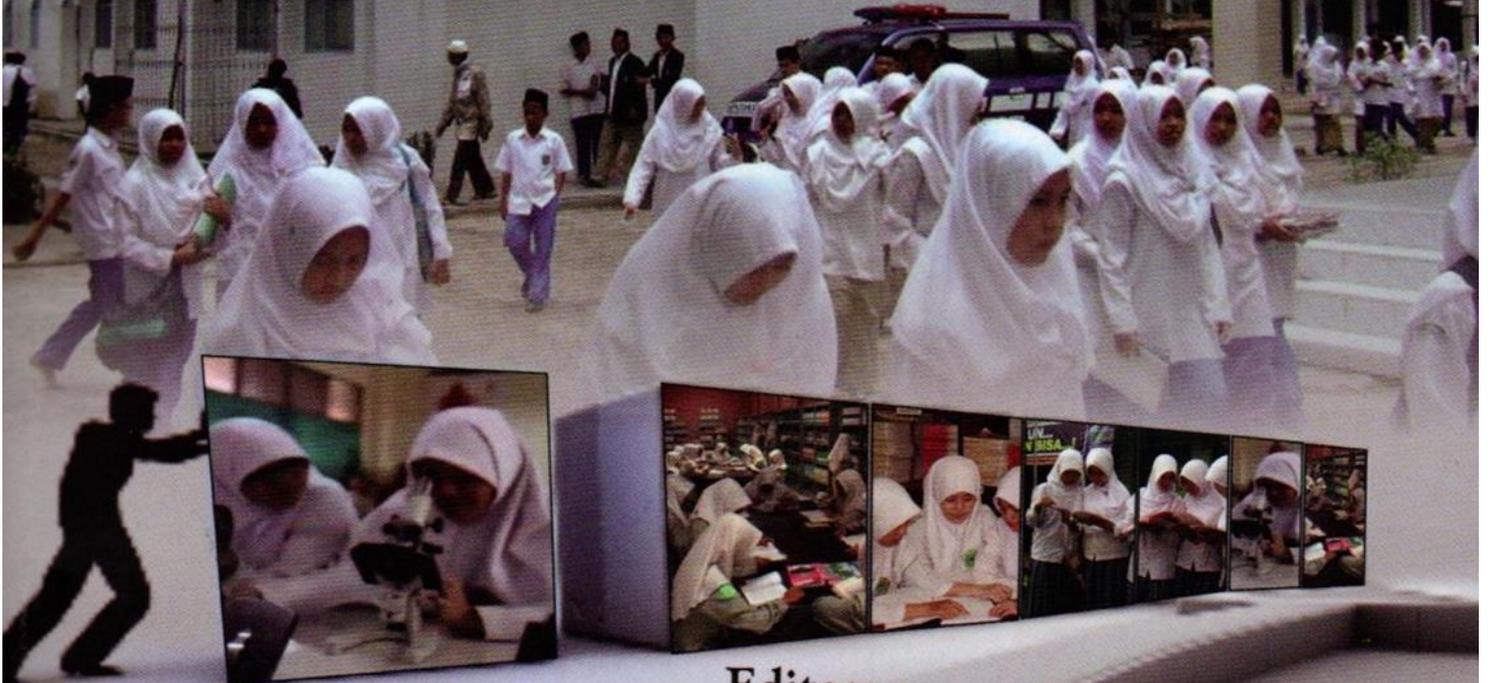


Mukhammad Abdullah

Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah



Editor:
Dr. Agus Purwowidodo, M.Pd.

STAIN
PRESS KEDIRI

KATA PENGANTAR

Meningkatkan mutu pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara mutu SDM di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah. Meski kepala madrasah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagalnya dalam dunia pendidikan. Namun dewasa ini, eksistensi kepala madrasah sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.

Sorotan demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang dapat menjadikan para guru semangat dalam berdedikasi, memberikan suri tauladan bagi warganya, serta mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja amat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala madrasah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada dalam madrasah yang dia pimpin.

Kediri, Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I : SEJARAH PENDIDIKAN MADRASAH	1
A. Sejarah Pendidikan Madrasah di Indonesia	1
B. Deregulasi Pendidikan dan Posisi madrasah	19
C. Strategi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Model Terpadu dan reguler.....	22
D. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) dalam Pendidikan	44
BAB II : PROBLEMATIKA MANAJEMEN MUTU DAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH	58
A. Pendahuluan	58
B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah	60
C. Permasalahan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	66
1. Realitas Permasalahan di Madrasah	66
2. Analisis Masalah dan Pemecahan Masalah.....	67
BAB III : LATAR BELAKANG INOVASI MANAJEMEN MUTU PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH	71
A. Pendahuluan	71
B. Permasalahan Pengelolaan Madrasah	73
C. Kondisi Pendidikan Madrasah di Indonesia	78
BAB IV: TEORI TENTANG MANAJEMEN MUTU PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH	81
A. Pendahuluan	81

B. Dasar Ajaran Islam Tentang Mutu	84
C. Faktor-Faktor Peningkatan Mutu Pendidikan	87
BAB V: LANGKAH – LANGKAH STRATEGIS MENCAPAI PENINGKATAN	
MUTU.....	90
A. Langkah-langkah pimpinan dan staf dalam merencanakan mutu .	90
B. Upaya-upaya yang dilakukan pimpinan dan staf untuk mengendalikan mutu	94
C. Upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan mutu secara terus-menerus dan berkesinambungan.....	96
BAB VI: PENYEMPURNAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU	
DI LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH	99
A. Fasilitas Belajar yang Baik dan Eksklusif.....	99
B. Layanan Pembelajaran dan Layanan Khusus	101
C. Program Kerja Rasional dan Relevan	105
D. Iklim Kerja dan Belajar yang Sehat	107
E. Motivasi Berprestasi dan Semangat Kerja	110
F. Guru Bidang Studi	112
G. Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan Guru	114
H. Harapan dan Dukungan Positif Masyarakat	115
I. Kepala Madrasah yang Efektif	119
J. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu yang Efektif	121
K. Faktor-Faktor Pendukung MTsN Berprestasi	124
BAB VII: PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN DALAM	
MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH.....	128
A. Pendahuluan	128
B. Pendekatan Sifat.....	128

C. Pendekatan Perilaku.....	130
D. Pendekatan Situasional.....	134
E. Keterampilan Kepala Madrasah	138

BAB VIII: TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONSEP MANAJEMEN MUTU

PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH	143
A. Pendahuluan	143
B. Pengertian Pemimpin.....	143
C. Model Kepemimpinan.....	152
1. Kepemimpinan Transaksional	152
2. Kepemimpinan Transformasional	153
3. Kepemimpinan Menurut Islam	155

BAB IX: PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN

PENDIDIKAN DI MADRASAH	159
A. Pendahuluan	159
B. Pengertian Kepemimpinan	160
C. Pendekatan-Pendekatan Dalam Kepemimpinan.....	161
D. Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen	169
E. Tipologi Kepemimpinan	172
F. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Sukses	175
G. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah	180
H. Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif.....	186

BAB X: PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM

MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	190
A. Pendahuluan	190
B. Teori Motivasi menurut Tokoh-Tokoh Barat	193
C. Teori Motivasi Menurut Lokal Jawa	194

D. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam	195
E. Motivasi Psikologis atau Sosial	197
F. Motivasi Bekerja dan Berproduksi	198
G. Motivasi Aqidah, Ibadah, dan Muamalah	201
H. Motivasi Menurut Imam al-Ghazali.....	207

BAB XI: PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI INOVATOR DALAM

MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	217
A. Pendahuluan	217
B. Tujuan Inovasi.....	219
C. Sasaran Inovasi pendidikan.....	220
D. Problematika Inovasi Pendidikan	222
E. Bentuk-Bentuk Inovasi Pendidikan	224
F. Sasaran Program Inovasi dalam Pendidikan.....	228

DAFTAR PUSTAKA	231
-----------------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	243
-----------------------------------	------------

BAB I

SEJARAH PENDIDIKAN MADRASAH DI INDONESIA

A. Sejarah Pendidikan Madrasah di Indonesia

1. Perkembangan Pendidikan Madrasah Sebelum Kemerdekaan

Sejak paruh abad 19 sejarah pendidikan Islam Indonesia memulai babak baru. Pesantren, di samping berfungsi sebagai tempat pengajian alquran juga merupakan lembaga pendidikan Islam yang dominan di Indonesia. Sejak abad itu mulai terjadi pergeseran dan perubahan, sebagian disebabkan oleh kuatnya penetrasi sistem pendidikan kolonial di negeri ini, sebagian lainnya merupakan implikasi dari semakin intensifnya interaksi antara kaum muslimin Indonesia dengan pusat-pusat keislaman di Timur Tengah (Roshidan, 1992).

Sejak abad ke-20 dunia pendidikan Islam Indonesia mengalami perubahan berupa kebangkitan dan pencerahan (renaissance). Tidak bisa dipungkiri, pembaharuan pendidikan Islam merupakan faktor penting yang mendorong terjadinya perubahan itu. Pembaharuan pendidikan Islam dilakukan karena kalangan praktisi pendidikan Islam merasa tidak puas dengan metode tradisional, khususnya dalam pengajaran Alqur'an dan agama. Sejumlah tokoh dan organisasi Islam berusaha memperbaiki pendidikan Islam, baik dari segi metode maupun isi, dan juga mengusahakan kemungkinan memberikan pendidikan umum bagi kaum muslimin.

Sejak tahun 1870 pendidikan rakyat mulai tersosialisasikan secara luas di kalangan umat Islam Indonesia. Meskipun demikian, perluasan pendidikan ke wilayah-wilayah pedesaan baru terlaksana pada permulaan abad ke-20 oleh apa yang disebut "*ethische politiek*." Model pendidikan kolonial ini sangat berbeda dengan pendidikan Islam tradisional, bukan saja dari segi metode, tetapi lebih khusus lagi, dari segi isi dan tujuan. Sejak 1907 sekolah desa mulai tersebar di seluruh Indonesia, dan sekitar sepertiga anak

usia sekolah sudah memasuki sekolah ini. Meluasnya model pendidikan modern ini, pada gilirannya berpengaruh terhadap para guru agama. Sebagian dari mereka berusaha memberikan respon atas perkembangan ini (Yunus, 1997).

Pemikiran yang berkembang di Timur Tengah membawa pengaruh secara khusus di kalangan kaum muslimin di Indonesia. Di beberapa tempat muncul semangat yang bergelora untuk kembali kepada Alquran dan sunnah, tidak hanya sebagai sumber utama doktrin Islam, tetapi juga sebagai titik tolak untuk melihat praktek dan tradisi yang berkembang di masyarakat. Tema sentral kecenderungan ini adalah penolakan keras terhadap sikap taqlid. Kecenderungan ini pada akhirnya memicu munculnya konflik intelektual di kalangan kaum muslimin sendiri (Amin, 1997).

Di Minangkabau pada awal dasawarsa abad ke-20 muncul gerakan kaum muda yang menyerukan gerakan pemurnian agama dan kembali kepada etos Islam yang sebenarnya, yakni berpegang pada Alquran dan Sunnah serta menolak taqlid kepada madzab tertentu. Pada masa berikutnya mereka secara ekspansif mengembangkan gagasan-gagasan; mereka mendirikan sekolah-sekolah agama yang telah dimodernisasi baik dari segi metode, sistem maupun kurikulum. Pelajaran tidak lagi berlangsung di surau, tetapi sudah di kelas. Metode pengajarannya juga bukan lagi *halaqah*, melainkan klasikal dengan tingkatan-tingkatan kelas (Roshidan, 1992).

Pada tahun 1906 Abdullah Ahmad mengunjungi Syaikh Tahir Djalaluddin di Singapura. Di bawah pengaruh ide-ide pendidikan Tahir Djalaluddin dan sekolah gubernemen yang dilihatnya di Padang, pada tahun 1907 Abdullah Ahmad mendirikan sekolah Adabiyah di Padang Panjang. Berbeda dengan pendidikan di surau, sekolah ini secara konsisten menggunakan sistem klasikal. Di samping pelajaran agama, membaca dan menulis huruf latin, ilmu hitung juga diajarkan.

Dilihat dari segi metode belajar yang digunakan, sekolah ini sesungguhnya merupakan bentuk adaptasi sistem pendidikan surau terhadap sistem Barat. Faktor ini menjadi penyebab sebagian besar ulama tradisional Minangkabau menolak perubahan yang memang berlangsung dengan cepat. Penyesuaian yang begitu cepat membuat Abdullah Ahmad banyak kehilangan waktu untuk pembaharuan agama. Kegagalan ini terjadi, menurut Imam Zarkasyi (1984), pendiri pondok Modern Gontor Ponorogo, karena Abdullah Ahmad bukanlah seorang modernisator, melainkan seorang Hollandisator.

Pembaharuan pendidikan Islam mengandung reaksi luar biasa, justru tidak dimulai dari pusat kota Padang, melainkan dari beberapa tempat yang lebih kecil di Padang Daratan. Dorongan terpenting berasal dari Zainuddin Labai el-Junusi (1890-1924). Pada tahun 1926, ketika masih menjadi murid dan membantu mengajar Haji Abdul Karim Amrullah di Jembatan Besi, dia mendirikan Madrasah Diniyah yang diorganisasi berdasarkan sistem klasikal serta tidak mengikuti sistem pengajaran tradisional dan individual dengan susunan pelajaran berbeda dengan lainnya, yaitu dimulai dengan pengetahuan dasar Bahasa Arab sebelum memulai membaca Alquran. Selain itu, juga diberikan pendidikan umum seperti Sejarah dan Ilmu Bumi. Di kelas tinggi mata pelajaran menggunakan buku-buku Bahasa Arab yang lebih bersifat ekstra Bahasa Arab daripada Ilmu Bumi atau Sejarah (Hamka, 1987).

Pada tanggal 5 Mei 1928 para ulama tradisional yang dalam beberapa hal tidak setuju dengan aliran pendidikan Madrasah Diniyah, Sumatera Thawalib dan PGRI atau kelompok kaum muda, mengadakan rapat di rumah Sulaiman Ar-Rasidi untuk menggabungkan diri dengan Persatuan Tarbiyah Islamiyah (dikenal dengan PERTI). Sebelum itu, mereka menyadari bahwa pendidikan surau mereka tidak laku lagi, mulai kosong karena banyak siswanya yang pindah ke pendidikan gubernemen, Madrasah Diniyah, atau Sumatera Thawalib yang sudah mulai modern dan teratur. Oleh karena itu,

pada pertemuan itu diputuskan untuk mengambil beberapa unsur pendidikan klasikal guna memperbaiki pendidikannya.

Keputusan ini sangat dipengaruhi oleh keberanian seorang ulama tradisional, Syaikh Abbas dari Ladang Lawas dalam memasukkan sistem klasikal, dengan mendirikan Arabiyah School pada tahun 1918 dan Islam School pada tahun 1924 di Bukittinggi. Akan tetapi hanya memasukkan sistem klasikal dan belum memasukkan wilayah/sisi pendidikan. Sampai tahun 1947 Madrasah Perti yang memasukkan mata pelajaran umum belum begitu banyak (Hakim, 1997).

Inisiatif lainnya dirintis oleh Muhammadiyah yang pada hakekatnya merupakan kelanjutan yang lebih modern dari sekolah yang digabungkan dengan sistem gubernemen. Pada akhir tahun 1923, di Yogyakarta didirikan empat sekolah dasar Muhammadiyah. Selain itu, Muhammadiyah juga mempersiapkan HIS (*Hollandsch Inlandsches School*) dan Sekolah Pendidikan Guru.

Berbeda dengan sekolah yang didirikan gubernemen, sekolah-sekolah Muhammadiyah diberi tambahan jam-jam pelajaran agama. Sebelumnya, Muhammadiyah sudah mendirikan madrasah yang lebih bersifat agama yang dimaksudkan untuk mengganti dan memperbaiki pengajian Alquran tradisional pada tanggal 8 Desember 1921. Hingga perkembangannya pada tahun 1925 Muhammadiyah sudah mendirikan 14 madrasah, 8 HIS, sebuah sekolah guru di Yogyakarta, dan 32 sekolah dasar lima tahun (Hakim, 1997).

Tidak seperti PERTI, Sumatera Thawalib, dan Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama'(NU) pada awal didirikannya belum merumuskan tujuan umumnya, apalagi pembaharuan di bidang pendidikan. Tetapi melalui beberapa murid tertua KH. Hasyim Asy'ari, seperti K.H. Muh. Ilyas dan K.H Wahid Hasyim, pembaharuan pendidikan NU mulai dilakukan. Pada tahun 1916 sistem klasikal mulai diterapkan untuk pengajaran Alquran di pesantren

Tebuireng Jombang dengan didirikannya madrasah Salafiyah. Kurikulum madrasah ini antara tahun 1916-1919 terdiri dari Pengetahuan Agama Islam saja.

Pada tahun 1919 mulai ditambahkan Bahasa Melayu, Ilmu Berhitung dan Ilmu Bumi. Mulai tahun 1926 ditambah pula pelajaran Bahasa Belanda dan Sejarah. Kedua pelajaran ini mulai diperkenalkan oleh KH. Ilyas yang merupakan keponakan KH. Hasyim Asy'ari ketika dia mulai mengajar di Tebuireng pada tahun 1926, setelah menamatkan pelajarannya di HIS Surabaya. Dua tahun kemudian dia diangkat menjadi Kepala Madrasah tersebut. Pada tahun 1934, Wahid Hasyim yang kembali dari Mekah lebih dahulu daripada KH. Ilyas menyelenggarakan pendidikan madrasah di Tebuireng. Madrasah ini diberi nama "Nizhamiyah". Lembaga ini menetapkan pelajaran umum sebanyak 70 persen dari keseluruhan kurikulum (Wahid, 1992).

Memang tidak timbul konflik hebat di sekitar kebijakan pembaharuan pendidikan di madrasah di kalangan para pengasuh pesanteran di Pondok Pesantren Tebuireng, tetapi tidak sedikit wali murid yang memindahkan anaknya ke pesantren lain yang masih setia dengan sistem pendidikan tradisional. Pada hakekatnya sistem pendidikan madrasah di Pesantren Tebuireng tidak menghapuskan tradisi pengajian kitab yang tetap dipertahankan hingga kini, melainkan keduanya dapat berjalan bersama, saling melengkapi dan berkembang, tetapi statusnya sebagai pesantren tidak lenyap seperti kasus surau di Sumatera Barat.

Pembaharuan pendidikan lewat model madrasah yang terjadi di kalangan warga NU ini jelas memberikan pengaruh positif bagi tersebarnya usaha-usaha pembaharuan pendidikan di pelosok pedesaan Jawa Timur dan Madura, yang merupakan basis utama kharisma KH. Hasyim Asy'ari. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh Tebuireng yang pada tahun 1920-an dan 1930-an

menjadi pesantren paling terkenal di Indonesia dengan memiliki kurang lebih 6000 orang santri.

Para alumni Tebuireng banyak menjadi perintis madrasah, sebagian di antaranya merintis madrasah non-pesantren. Ketika Departemen Agama RI dipimpin oleh KH. Wahid Hasyim pada periode 1949-1952, lembaga pendidikan Islam (madrasah) menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan Barat. Selain itu, pendidikan agama wajib diajarkan di lingkungan sekolah-sekolah umum baik itu negeri atau madrasah (Wahid, 1992).

Di awal abad ke-20, perlu ditegaskan, madrasah tampak telah mengalami perubahan lebih baik dibandingkan masa sebelumnya. Seperti terlihat dari beberapa contoh di atas, madrasah telah berkembang menjadi lembaga pendidikan dengan ciri khas yang dikenal sampai saat ini. Model madrasah ini didirikan sebagai upaya kaum muslimin untuk mengadopsi sistem pendidikan modern yang diperkenalkan kolonial Belanda, disamping karena ketidakpuasan terhadap lembaga pendidikan tradisional yang telah berdiri sebelumnya. Oleh karena itu, gagasan modernisasi dan kemajuan merupakan bagian inheren dari perkembangan madrasah saat itu. Madrasah merupakan salah satu perwujudan hasrat umat Islam untuk melangkah pada dunia yang disebut dengan alam kemajuan.

2. Kebijakan Pemerintah terhadap Madrasah setelah Tahun 1945.

Pada dasarnya sejak masa awal kemerdekaan tidak ada masalah prinsipil terkait dengan pendidikan Islam (madrasah) dalam pengertian eksistensial. Keberadaannya di Indonesia sudah berlangsung lama. Untuk kepentingan itu pada tahun 1946 dibentuk Departemen Agama yang antara lain mengurus pengajaran agama di sekolah negeri dan swasta, pengajaran umum di madrasah, dan penyelenggaraan Pendidikan Guru Agama (PGA) serta Pendidikan Hakim Islam Negeri (PHIN) (Muhaimin, 1999).

Masalah pendidikan Islam baru muncul pada saat menyangkut lingkup sejauh mana pendidikan Islam dikembangkan, apakah terbatas pada

pendidikan Islam dalam pengertian agama secara murni atau pendidikan Islam dalam pengertian sistem yang mengajarkan berbagai aspek kehidupan berdasarkan agama. Hal ini menjadi serius karena sangat menentukan pola dan sistem Pendidikan Nasional secara keseluruhan.

Kalangan Muslim berpendirian bahwa pendidikan Islam harus dikembangkan sejauh mungkin, sementara kalangan non-Muslim membatasinya dalam lingkup pengajaran agama. Namun, akhirnya ketentuan-ketentuan yang lebih tegas tentang pendidikan agama dalam pendidikan Nasional telah direkomendasikan oleh Badan Pekerja Komite Nasional Pusat (BPKNP) antara lain: (1) pelajaran agama dalam semua sekolah, diberikan pada jam pelajaran sekolah; (2) para guru dibayar pemerintah; (3) pada sekolah dasar pendidikan ini mulai diberikan mulai kelas IV; (4) para guru diangkat oleh Departemen Agama RI; (5) pemerintah menyediakan buku untuk pendidikan agama; (6) diadakan latihan bagi para guru agama; (7) kualitas pesantren dan madrasah harus di perbaiki (Azra, 1994).

Berdasarkan rekomendasi itu lembaga seperti pesantren dan madrasah tidak mendapatkan perhatian khusus. Mengenai batas materi pendidikan agama diisyaratkan oleh Ki Hajar Dewantara, sebagai Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pertama, bahwa pendidikan agama terutama hanya sebagai pendidikan budi pekerti, dan tidak setuju dengan pendidikan agama sebagai pengantar fiqih secara umum dalam agama Islam.

Karena ketentuan-ketentuan dalam rekomendasi sifatnya masih umum, maka dalam pelaksanaannya mengalami perkembangan dan berubah-ubah. Pada awalnya, ketentuan-ketentuan itu direalisasikan dalam Undang-Undang Pendidikan tahun 1950 No.4, dan Undang-Undang Pendidikan tahun 1954 no. 12, yang isinya kurang menguntungkan bagi perkembangan pendidikan Islam. UU itu antara lain menyebutkan: (1) dalam sekolah-sekolah negeri diselenggarakan pelajaran agama; orang tua murid menetapkan apakah anaknya mengikuti pelajaran tersebut; (2) cara menyelenggarakan

pengajaran agama di sekolah-sekolah negeri diatur melalui ketetapan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bersama-sama dengan Menteri Agama.

3. Formalisasi Struktur dan Kurikulum Madrasah

Sampai akhir dekade 1980-an pelaksanaan pendidikan secara nasional masih bertumpu pada Undang-Undang Nomor 4 tahun 1950 juncto Nomor 12 Tahun 1954, tentang Dasar-dasar Pendidikan dan Pengajaran Sekolah. Dapat dipahami dari namanya, Undang-undang tersebut terbatas pada pengaturan pendidikan di sekolah, di dalamnya tidak memberi perhatian yang cukup pada pendidikan di luar sekolah. Dalam pasal 2 ditegaskan bahwa "Undang-Undang ini tidak berlaku untuk pendidikan dan pengajaran di sekolah-sekolah agama." Mengenai madrasah hanya diisyaratkan dalam pasal 10 ayat (2) bahwa belajar di sekolah agama yang telah mendapat pengakuan Menteri Agama di anggap memenuhi kewajiban belajar (Nasution, 1997).

Pasal 3 Undang-undang tersebut hanya menyebutkan bahwa tujuan pendidikan adalah "membentuk manusia susila yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air." Dari rumusan ini jelas tidak tercermin adanya perhatian terhadap usaha pembinaan mental spritual secara serius melalui proses pendidikan. Itulah sebabnya dalam pasal 20 ayat 1 di sebutkan bahwa pendidikan agama di sekolah bukan mata pelajaran wajib dan bergantung pada persetujuan orang tua siswa. Dalam penjelasannya bahkan dikemukakan bahwa mata pelajaran agama bukan merupakan faktor penentu dalam kenaikan kelas anak didik.

Di luar Undang-undang itu kebijakan pemerintah khususnya menyangkut pendidikan agama tidak statis. Sejumlah Ketetapan MPRS/MPR, Keputusan Pemerintah, Peraturan Pemerintah dan Surat Keputusan Menteri dikeluarkan. Beberapa keputusan itu memberi perhatian yang sedikit lebih baik pada pendidikan agama dan lembaga-lembaganya. Pada tanggal 3 Desember 1960, misalnya, keluar Ketetapan MPRS No. II/ MPRS/1960 tentang

"Garis-Garis Besar Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahapan Pertama tahun 1961-1969." Dalam kaitannya dengan pendidikan nasional, ketetapan ini antara lain menyebutkan bahwa Pendidikan Agama menjadi mata pelajaran di sekolah-sekolah mulai dari Sekolah Rakyat sampai dengan Universitas Negeri, dengan pengertian bahwa murid-murid berhak tidak ikut serta bila wali murid/murid dewasa menyatakan keberatannya" (Sadzali, 1991).

Ketetapan itu memang tidak mengubah status pendidikan agama sebagai mata pelajaran minor/pilihan, tetapi telah memperluas jangkauannya sampai tingkat universitas. Perubahan seperti ini tentu belum banyak berarti, apalagi pelaksanaannya dihadapkan pada politik NASAKOM-yang memberi peran langsung pada Partai Komunis Indonesia dalam pemerintahan. Namun, dalam kaitannya dengan madrasah, ketetapan ini telah memberi perhatian-- meskipun tidak terlalu berarti -- dengan merekomendasikan agar "madrasah hendaknya berdiri sendiri sebagai badan otonomi di bawah pengawasan Departemen Agama, bukan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan." Dengan rekomendasi ini, madrasah tetap berada di luar sistem pendidikan nasional. Tetapi usulan yang kongkrit pada tahap ini merupakan langkah pengakuan eksistensi madrasah dalam kerangka pendidikan nasional.

Perhatian yang lebih serius terhadap pendidikan agama dapat diamati setelah kemunculan Orde Baru. Pada masa awal pemerintahan ini UU Pendidikan Nasional yang lebih sempurna memang belum dirumuskan, tetapi kebijakan yang dikembangkan dalam bidang pendidikan cenderung lebih mendasar dan menyeluruh. Ketetapan MPRS No. XXVII/1966 tentang: "Agama, Pendidikan, dan Kebudayaan" jelas memperlihatkan kecenderungan itu, dengan menunjukkan secara kuat peran agama. Dalam konsiderannya disebutkan bahwa ketetapan itu disusun berdasarkan alasan-alasan berikut: (1) bahwa agama, pendidikan dan kebudayaan merupakan unsur mutlak dalam rangka *nation and character building*; (2) bahwa falsafah negara

Pancasila merupakan sumber untuk mempertinggi harkat dan martabat manusia; (3) bahwa dalam rangka mempertinggi ketahanan revolusi nasional salah satu faktor yang menentukan adalah moral dan mental manusia bangsa Indonesia.

Kaitannya dengan pendidikan agama, ketetapan itu memberi status yang lebih berarti. Pendidikan agama menjadi mata pelajaran wajib yang harus diikuti oleh semua siswa dan mahasiswa serta menjadi syarat kelulusan ujian akhir. Berbeda dengan Undang-undang dan ketetapan sebelumnya, dalam ketetapan yang dimaksud, siswa dan mahasiswa tidak diberi hak untuk mengajukan keberatannya dalam mengikuti pelajaran agama. Keputusan ini jelas dimaksudkan untuk menempatkan agama sebagai sendi pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Pemerintah terus merespon aspirasi umat Islam yang berusaha menjadikan madrasah sebagai salah sistem pendidikan nasional. Meskipun belum tersedia peraturan yang pasti, madrasah telah dikembangkan dalam berbagai bentuk yang tidak terbatas pada madrasah -- agama. Dalam hal ini, pemerintah bersikap realistis dengan memanfaatkan lembaga pendidikan yang sudah ada seperti madrasah melalui usaha modifikasi, khususnya dalam hal kurikulumnya. Madrasah pada semua tingkatan yang pada awalnya di dominasi oleh pelajaran-pelajaran agama, setahap-demi setahap diarahkan untuk mengajarkan mata pelajaran umum. Dengan demikian, secara kualitatif dapat dianggap sama dengan lulusan sekolah lainnya (Sadzali, 1992).

Melalui sejumlah kebijakan, beberapa modifikasi terhadap madrasah dilakukan. Pada tahun 1954 Kementerian Agama mengusahakan pengembangan madrasah dengan memperkenalkan model "Madrasah Wajib Belajar," ditempuh selama delapan tahun, dengan pendidikan didalamnya memuat kurikulum pengajaran yang terpadu antara aspek keagamaan, pengetahuan umum, dan ketrampilan. Kendati demikian, sampai pada tahap

ini, madrasah-madrasah di Indonesia tetap saja belum terorganisasi dan terstruktur secara seragam dan standar.

Menyusul program Madrasah Wajib Belajar yang berlangsung kurang lancar, pemerintah melalui Kementerian Agama terus menata kurikulum pendidikan madrasah. Sebagai efek dari Ketetapan MPRS No. XXVH/1966, pada tahun 1967 Menteri Agama mengeluarkan kebijakan untuk menegerikan sejumlah madrasah dalam semua tingkatan mulai dari tingkat Ibtidaiyah sampai Aliyah. Melalui usaha itu sebanyak 123 Madrasah Ibtidaiyah telah dinegerikan. Total Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) menjadi 356. Dalam waktu yang bersamaan juga telah berdiri sekitar 182 Madrasah Tsanawiyah Negeri dan 42 Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN). Dengan memberikan status negeri ini, tanggung jawab pengelolaan memang menjadi beban pemerintah, tetapi pengaturan dan kontrol atas madrasah-madrasah itu menjadi lebih efektif.

Langkah-langkah strukturisasi kelembagaan dan reformasi kurikulum madrasah ini menjadi agenda penting pada awal pemerintah Orde Baru. Pada tanggal 10-20 Agustus 1970, dilakukan penyusunan kurikulum madrasah dan semua tingkatan secara nasional, di Cibogo, Bogor, Jawa Barat. Juga otonomi yang diberikan kepada Kementerian Agama untuk mengelola madrasah terus diikuti dengan kebijakan yang mengarah pada penyempurnaan Sistem Pendidikan Nasional (Fanani, 2001).

Kurikulum madrasah ini dilakukan secara nasional berdasarkan keputusan Menteri Agama No. 52 tahun 1971. Dengan beberapa perbaikan dan penyempurnaan, kurikulum ini kemudian dikenal dengan kurikulum 1973. Dari struktur materi yang ditawarkan kurikulum itu sudah cukup mencerminkan perkembangan yang serius dalam rangka mengarahkan madrasah sebagai bagian sistem Pendidikan Nasional. Komponen-komponen kurikulum itu tidak saja meliputi mata pelajaran agama, tetapi juga mata pelajaran umum dan mata pelajaran kejuruan.

Pada tingkat Ibtidaiyah pendidikannya ditempuh selama enam tahun, dengan kurikulum madrasah yang menempatkan tujuh mata pelajaran dalam Kelompok Dasar, delapan mata pelajaran dalam Kelompok Pokok, dan tiga mata pelajaran dalam Kelompok Khusus.

Pada tingkat Tsanawiyah masa belajar selama tiga tahun. Komponen kurikulum ditambah dengan Kelompok Ekstrakurikuler. Pada Kelompok Dasar, pelajaran yang ditawarkan sama dengan mata pelajaran kelompok dasar pada kurikulum MIN, dengan prakteknya yang berbeda pada tingkat kedalaman dan keluasan materi dari setiap mata pelajaran. Sementara itu, pada Kelompok Khusus kurikulum MTsN ini memasukan sebelas mata pelajaran, dan mata pelajaran yang tergolong ekstrakurikuler adalah Kepramukaan (Dirjen Ditpertaiss, 1999).

Pada tingkat Aliyah struktur kurikulumnya sama dengan kurikulum MTsN, yang terdiri dari empat Kelompok Dasar, Pokok, Pilihan, dan Ekstrakurikuler. Dalam Kelompok Dasar yang diajarkan ada delapan pelajaran, dalam Kelompok Pokok diajarkan 15 mata pelajaran, dan dalam Kelompok Khusus hanya tercantum dua mata pelajaran; sedangkan dalam Kelompok Ekstrakurikuler tercatat mata pelajaran Kepramukaan dan Koperasi (Dirjen Ditpertaiss, 1999).

Dengan tersusunnya kurikulum dan stuktur kelembagaan madrasah ini, pengelolaan pendidikan agama di bawah Departemen Agama semakin memperoleh bentuk, dan statusnya yang jelas. Dalam kaitan itu, makna terpenting dan tersusunnya kurikulum 1973 adalah: (1) adanya standar pendidikan bagi madrasah pada setiap jenjang, yang dapat berlaku juga bagi madrasah-madrasah swasta; (2) adanya acuan yang lebih detail dalam hal mata pelajaran yang dapat dijadikan dasar-dasar kerja dan pengembangan bagi pendidikan di madrasah; (3) dan, ini amat penting, mata pelajaran umum dan kejuruan di madrasah. Dengan demikian, madrasah mendapatkan landasan formal, apalagi dalam jumlah yang cukup tinggi melebihi jumlah

yang telah dilakukan para pembaharu pada masa-masa sebelumnya (Dirjen Ditperta, 1999).

Meskipun sebagian besar madrasah pada awalnya didirikan oleh masyarakat secara mandiri, dengan penegerian dan pembakuan kurikulum itu, madrasah-madrasah cenderung seragam. *Civil effect* bagi lulusannya pun menjadi teratur. Madrasah, dengan demikian, tidak bisa diragukan lagi sebagai lembaga pendidikan yang pengelolaan, struktur dan kurikulumnya mendekati sekolah-sekolah di lingkungan Depdikbud.

Selain itu, pada tahun-tahun berikutnya, upaya peningkatan kualitas madrasah terus dilakukan Departemen Agama, antara lain meliputi penataan administrasi dan manajemen, peningkatan kualitas guru dan mutu proses belajar mengajar, serta peningkatan sarana dan prasarana madrasah.

4. Memperkuat Eksistensi Madrasah

Pada tanggal 18 April 1972 pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden No. 34 Tahun 1972 tentang "Tanggung jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan." Keppres ini berisi tiga hal yaitu: (1) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan pendidikan umum dan kejuruan; (2) Menteri Tenaga Kerja bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan latihan keahlian dan kejuruan tenaga kerja bukan pegawai negeri; (3) Ketua Lembaga Administrasi Negara bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan pendidikan dan latihan khusus untuk pegawai negeri. Dua tahun berikutnya, Keppres itu dipertegas dengan Inpres No. 15 Tahun 1974 yang mengatur realisasinya (Rozak, dalam *Jurnal Madrasah*, 1996).

Bagi Departemen Agama, Keputusan ini menimbulkan masalah. Dalam Tap MPRS No.27 Tahun 1966 dinyatakan bahwa agama merupakan salah satu unsur mutlak dalam pencapaian tujuan nasional. Selain itu, Tap MPRS No.2 Tahun 1966 ditegaskan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan otonom di bawah pengawasan Departemen Agama. Berdasarkan

ketentuan ini, maka Departemen Agama menyelenggarakan pendidikan madrasah tidak saja bersifat keagamaan dan umum tetapi juga bersifat kejuruan. Namun, dengan adanya Keputusan Presiden No. 34 Tahun 1972 dan Inpres No.15 Tahun 1974, penyelenggaraan pendidikan umum dan kejuruan menjadi tanggung jawab Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Secara implisit ketentuan ini mengharuskan diteruskannya penyelenggaraan pendidikan madrasah yang sudah menggunakan kurikulum nasional kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Bakar, 1982).

Sampai di sini dapat terlihat secara jelas bahwa madrasah belum dianggap masuk dalam sistem pendidikan nasional. Penyerahan pengelolaan dan usaha-usaha penerangan dan penyusunan kurikulum 1973 sejauh ini nampaknya belum dapat dijadikan alasan untuk mengakui lembaga madrasah sebagai bagian penting dari sistem pendidikan nasional.

Menarik untuk dicatat, bahwa kebijakan sekitar Keppres 34/1972 dan diperkuat Inpres 15/1974 menggambarkan ketegangan yang cukup keras dalam hubungan madrasah dengan sistem pendidikan nasional. Dalam konteks ini madrasah tidak saja ditinggalkan dari sistem pendidikan nasional, tetapi juga terdapat indikasi kuat akan dihapuskan.

Reaksi umat Islam terhadap kebijakan yang tidak menguntungkan itu diperlihatkan oleh Musyawarah Kerja Majelis Pertimbangan Pendidikan (MP3A). Lembaga ini meyakinkan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang memberikan sumbangan yang cukup berarti dalam proses pembangunan. Menyinggung tentang pengelolaan madrasah, MP3A menegaskan" yang paling tepat disertai tanggung jawab itu ialah Departemen Agama, sebab Menteri Agama yang lebih tahu seluk beluk pendidikan agama, bukan Menteri P&K" (Bakar, 1982).

Pemerintah menyadari bahwa umat Islam keberatan jika pengelolaan pendidikan madrasah berada sepenuhnya dibawah kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Bagi umat Islam madrasah merupakan lembaga pendidikan

yang berakar pada tradisi Islam sendiri sehingga tidak mungkin ditangani secara sekuler.

Memperhatikan aspirasi umat Islam di atas pemerintah melakukan pembinaan mutu secara terus menerus. Karena itu berkaitan dengan Kepres No.34 tahun 1972 dan Inpres No. 15 tahun 1974, pemerintah mengambil kebijakan yang lebih operasional. Pada tahun 1975 dikeluarkan Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri mengenai " Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah." Dalam surat keputusan bersama itu, masing-masing Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, serta Kementerian Dalam Negeri memikul tanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan pendidikan madrasah (Ali, 1982).

Kelahiran SKB Tiga Menteri memang antara lain untuk mengatasi kekhawatiran umat Islam akan dihapuskannya sistem pendidikan madrasah sebagai konsekuensi dari Keppres No. 34 Tahun 1972 dan Inpres No.15 Tahun 1974. Menarik untuk dicatat bahwa keluarnya SKB Tiga menteri didasarkan pada hasil Sidang Kabinet pada tanggal 26 Nopember 1974. Pada sidang kabinet itu, Menteri Agama RI, Mukti Ali, menyampaikan kecemasan umat Islam berkaitan dengan isi dan implikasi lebih jauh dari Keppres dan Inpres di atas. Pemerintah ternyata memberi perhatian terhadap masalah tersebut, sehingga mengeluarkan petunjuk pelaksanaan Keppres No. 34 Tahun 1972 dan Inpres No.15 Tahun 1974 yang isinya: (1) pembinaan pendidikan umum adalah tanggung jawab Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan tanggung jawab pendidikan agama menjadi tanggung jawab Menteri Agama; (2) Untuk pelaksanaan Kepres No. 34 Tahun 1972 dan Inpres No.15 Tahun 1974 dengan baik perlu adanya kerjasama antara Departemen P & K, Departemen Dalam Negeri dan Departemen Agama (Ali, 1982).

Sebagai tindak lanjut, petunjuk teknis di atas segera diikuti dengan penyusunan SKB Tiga Menteri. Bagi kalangan yang mempertahankan eksistensi madrasah, baik dari lingkungan Departemen Agama sendiri maupun

dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, penyusunan juknis SKB Tiga Menteri itu merupakan langkah strategis.

Dalam konteks ini, sejumlah diktum yang memperkuat posisi madrasah lebih ditegaskan lagi dengan merinci bagian-bagian yang menunjukkan kesetaraan madrasah dengan sekolah. Dalam Bab I, pasal 1, ayat (2) dinyatakan bahwa, madrasah itu meliputi tiga tingkatan: (a) Madrasah Ibtidaiyah setingkat dengan Sekolah Dasar; (b) Madrasah Tsanawiyah setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama; (c) Madrasah Aliyah setingkat dengan Sekolah Menengah Atas (Ali, 1982).

Selanjutnya dalam bab II pasal 2 disebutkan bahwa: (a) ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang setingkat; (b) lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat; (c) siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat. Sedangkan mengenai pengelolaannya dinyatakan dalam bab IV pasal 4 sebagai berikut: (1) pengelolaan madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; (2) pembinaan mata pelajaran agama pada madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; (3) pembinaan dan pengawasan mutu mata pelajaran umum pada madrasah dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan kebudayaan, bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri.

Dengan SKB Tiga Menteri, Departemen Agama melakukan usaha pemantapan struktur madrasah. Sejumlah keputusan dikeluarkan untuk mengatur organisasi dan tata kerja madrasah. Departemen agama juga mengeluarkan peraturan tentang persamaan ijazah madrasah swasta dengan ijazah madrasah negeri. Kurikulum madrasahpun dilakukan penyusunan ulang dengan memuat mata pelajaran umum dalam jumlah yang sama dengan kurikulum sekolah pada tiap-tiap jenjangnya. Madrasah dengan demikian dapat dikatakan sebagai sekolah plus pendidikan agama.

Penyempurnaan kurikulum madrasah merupakan langkah yang dianggap paling penting dalam merealisasikan SKB Tiga Menteri. Persamaan

status madrasah dengan sekolah umum tidak hanya tampak dalam struktur kelembagaan, tetapi juga dalam struktur mata pelajaran yang mengakomodasikan secara penuh kurikulum sekolah umum.

Upaya ini mendapat tanggapan yang menggembirakan. Diantaranya, diperolehnya Inpres untuk seribu madrasah pada tahun 1978 dan beberapa tahun kemudian datang permintaan dari Rektor IPB, Prof. Dr. Andi Hakim Nasution untuk mengirimkan beberapa lulusan terbaik Madrasah Aliyah sebagai mahasiswa PMDK di IPB.

Pada tahap awal setelah SKB Tiga Menteri, Departemen Agama menyusun kurikulum 1976 yang diperlakukan secara intensif mulai tahun 1978. Kemudian kurikulum 1976 ini disempurnakan lagi melalui kurikulum 1984 sebagaimana dinyatakan dalam SK Menteri Agama No. 45 Tahun 1978. Penyempurnaan ini sejalan dengan perubahan kurikulum sekolah dilingkungan Depdikbud (Ali, 1982).

Pada tingkat Ibtidaiyah, komposisi kurikulum 1984 terdiri dari 15 mata pelajaran. Bidang agama hanya mencakup 30% dengan lima mata pelajaran. Dua diantaranya baru diberikan mulai kelas III, yakni Sejarah Islam dan Bahasa Arab. Selebihnya 70% dengan sepuluh bidang studi, merupakan mata pelajaran umum yang diberikan sejak kelas I hingga kelas VI (Ali, 1981).

Pada tingkat Tsanawiyah, komposisi kurikulum dibagi menjadi tiga jenis pendidikan: (1) pendidikan dasar umum, (2) pendidikan dasar akademik, dan (3) pendidikan ketrampilan. Dari 16 mata pelajaran yang dimuat dalam kurikulum itu hanya terdapat lima mata pelajaran agama yaitu: Qur'an Hadits, Aqidah Aklaq, Fiqih, Sejarah dan Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab. Tiga mata pelajaran yang pertama merupakan bagian dari tujuh mata pelajaran dalam jenis Pendidikan Dasar Umum, sedang dua sisanya merupakan bagian dari delapan mata pelajaran Pendidikan Dasar Akademik (Ali, 1982).

Pada tingkat Aliyah, struktur kurikulum berbeda antara satu jurusan dengan jurusan lainnya. Sesuai dengan kurikulum 1984, pendidikan pada tingkat Aliyah terdiri dari lima jurusan: A1(Agama), A2 (Fisika), A3 (Biologi), A4 (Sosial), A5 (Pengetahuan Budaya). Selain di lingkungan Departemen Agama dibuka juga Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) yang menggunakan kurikulum tersendiri dengan komposisi mata pelajaran lebih banyak bidang studi agama.

Dalam konteks kurikulum 1994, pembenahan dilakukan pada spesialisasi pembelajaran di madrasah. Tekanan pembelajaran diberikan pada ilmu yang dipilih melalui jurusan-jurusan yang tersedia di madrasah. Tekanan pembelajaran diberikan pada ilmu yang dipilih siswa. Siswa yang mengambil jurusan ilmu sosial diharapkan menguasai secara penuh seluk beluk ilmu pengetahuan sosial, begitu juga dengan jurusan lain yang dipilih siswa. Sehingga kesan setengah-tengah para lulusannya bisa diminimalkan. Dengan demikian, argumen pokok pemberlakuan kurikulum 1994 bisa dikatakan sebagai bentuk pengembangan lebih lanjut penyempurnaan dari SKB di atas. Di sini spesialisasi ilmu menjadi titik perhatian dari program pengembangan madrasah (Amir, 1995).

Upaya ini sangat beralasan, jumlah madrasah yang terus bertambah sekarang ini merupakan aset tersendiri bagi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan program nasional wajib belajar 6 tahun dan sekarang menjadi 9 tahun. Laporan tim Asian Development Bank (ADB), misalnya, mencatat bahwa madrasah Tsanawiyah (MTs) menyelenggarakan pendidikan untuk 17,4% (1.241.977 siswa) dari total siswa tingkat menengah pertama seluruh Indonesia (Ali, 1982).

Hal lain yang perlu dijelaskan adalah bahwa sumber daya guru di madrasah masih merupakan persoalan krusial. Tim ADB menemukan tingkat pendidikan guru madrasah umumnya rendah. Untuk tingkat SLTP (MTs),

misalnya tingkat pendidikan guru yang berijazah SLTA mencapai 57%, padahal di SMP di bawah pembinaan Depdikbud hanya 6%.

Yang memprihatinkan lagi, dari jumlah itu, 60% guru MTs bidang Matematika, IPA dan Bahasa Inggris adalah *unqualified* dan *mismatched*. Lulusan pendidikan IAIN non-Tadris Bahasa Inggris, misalnya, mengajar mata pelajaran Bahasa Inggris. Kasus *unqualified* tersebut, menurut ADB sekitar 40-60% terjadi di madrasah-madrasah yang oleh Departemen Agama dipandang sebagai Madrasah Model atau Madrasah contoh. Lebih memprihatinkan lagi, tercatat bahwa 47% guru di madrasah adalah guru paroh waktu (*part timer*). Madrasah swasta bahkan mencapai 87%, ini terutama untuk bidang studi semacam IPA (Sadzali, 1992).

Oleh karena itu kurikulum 1994 tersebut bertujuan meningkatkan mutu siswa madrasah. Departemen Agama telah berusaha menghapuskan atau mengurangi perbedaan dan kesenjangan antara madrasah dan sekolah umum atau mengkonversikan keduanya. Selama ini dapat dikatakan bahwa madrasah tempatnya siswa-siswa "kelas dua," yang tidak kuat dibidang Matematika, Fisika, serta ilmu-ilmu umum yang telah lama menjadi garapan sekolah-sekolah di bawah pembinaan Departemen Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, perbaikan mutu madrasah merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Departemen Agama tampaknya menyadari sekali tentang hal itu, dan mereka terus-menerus melakukan pembaharuan.

B. Deregulasi Pendidikan dan Posisi Madrasah

Deregulasi adalah gagasan pokok yang terkandung dalam PP baru yang dikeluarkan pemerintah. Pada bulan Oktober 1998, Pemerintah Indonesia, melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan waktu itu mengumumkan peraturan baru mengenai pendidikan. Pengumuman tersebut, yang sedianya diumumkan Mei 1998, adalah tiga PP dan satu Kepres untuk menyempurnakan PP sebelumnya. Keempat PP tersebut adalah PP No.

55/1998 (berisi perubahan atas PP No.28/ 1990 tentang Pendidikan Dasar), PP No. 56/1998 (berisi perubahan atas PP No.29/1990 tentang Pendidikan Menengah), PP No. 57/1998 (berisi perubahan atas PP No.30/1990 tentang Pendidikan Tinggi, dan Kepres No.68/1998 tentang Pendidikan Luar Sekolah) (Departemen Agama RI, 1998).

Konsep deregulasi yang digulirkan oleh pemerintah bertujuan untuk menyiapkan peserta didik menghadapi masyarakat global (*global society*), di samping kehadirannya untuk berperan optimal dalam kehidupan bernegara, lembaga pendidikan harus memiliki otonomi lebih besar. Otonomi itu meliputi kebebasan untuk menentukan pendekatan dan struktur kurikulum yang akan diterapkan.

Dengan adanya deregulasi diharapkan rendahnya mutu lulusan yang dihasilkan madrasah dapat ditingkatkan. Para pemerhati pendidikan melihat perlunya perubahan serta perbaikan strategi yang harus dilakukan oleh pemerintah di bidang ini. A. Malik Fajar, Menteri Agama R.I (1999), mengatakan bahwa akar masalah dalam dunia madrasah adalah kuatnya pengaruh birokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan, dan pendidikan di Indonesia terjebak pada formalisme di semua jenjang, yang mengakibatkan kehilangan daya kekuatan dalam mengembangkan manusia sebagai pusat dari proses pendidikan (Media Indonesia, 2/5/1996).

Hal senada juga diungkapkan oleh Kartini Kartono (1976) dalam bukunya "*Tinjauan Politik mengenai Sistem Pendidikan Nasional*". Dia mencatat bahwa sistem pendidikan madrasah di Indonesia dewasa ini masih melanjutkan budaya pendidikan kolonial, dengan ciri utamanya uniformitas dan diikat oleh dogma-dogma kaku serta dikekang oleh birokrasi yang ketat." Sistem pendidikan seperti ini, hanya akan menghasilkan lulusan dengan mutu akademik yang rendah dan tidak mampu mengembangkan kreativitas secara optimal.

Akibat dari semua itu, hampir seluruh madrasah tidak mampu lagi mengikuti arus kuat dinamika pasar kerja. Ini dibuktikan dengan ketidakmampuan madrasah dalam mempersiapkan lulusan yang siap untuk mengisi posisi-posisi dan ketrampilan-ketrampilan baru yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan baru akibat globalisasi (Teuku Jakob, 1999).

Adanya konsep deregulasi pendidikan mensyaratkan kesiapan dunia madrasah kita untuk terlebih dahulu melakukan pembenahan internal. Jika tidak, sangat mungkin ia hanya akan menjadi beban berat dari institusi madrasah. Dalam era otonomi daerah pengelolaan dan pembinaan diserahkan ke daerah tingkat II, hal ini menunjukkan adanya pengakuan bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan yang unik. Selain itu, juga memberikan peluang munculnya keragaman dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Sejalan dengan pasal 7 UU No. 22. tahun 1999 tentang kewenangan dalam penanganan bidang pendidikan pemerintah daerah tingkat II.

Ada beberapa keuntungan dengan pelimpahan kelembagaan dalam mengelola pendidikan dan personel di madrasah. Pertama, madrasah harus mempunyai *distinctive competencies* dalam keilmuan yang diperlukan bagi pengembangan madrasah. Kedua, personel madrasah dituntut mempunyai kemampuan *professional leadership skill* yang memadai. Di samping itu, personel daerah tingkat II juga dituntut memiliki kemampuan, pemahaman dan ketrampilan tentang madrasah yang memadai dalam menghadapi tantangan ke depan, dan mampu memahami dan menyerap persoalan yang ada di lembaga pendidikan madrasah.

Dengan adanya konsep deregulasi, maka madrasah mempunyai beberapa keuntungan yaitu: (a) madrasah menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional, dan dengan pengakuan itu madrasah mendapat perlakuan yang sama dengan sekolah lainnya; (b) kepala sekolah dan guru dapat mengembangkan program-program yang sesuai dengan kebutuhan

masyarakat; (c) iklim akademik dapat tumbuh dan berkembang dengan adanya kebebasan madrasah mengembangkan program dan sumber yang ada; (d) madrasah dapat mengembangkan elemen-elemen yang ada di masyarakat untuk kepentingan peningkatan mutu secara berkesinambungan; (e) fokus pembinaan yang selama ini lebih menekankan pada persoalan administratif minimal dapat ditekan. Performansi akademik dan watak dari suatu madrasah merupakan isi yang disepakati dan harus mendapat perhatian dari seluruh pihak.

C. Strategi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Model, Terpadu dan Reguler.

1. Strategi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Model.

Kehadiran Madrasah Tsanawiyah model (disebut juga "madrasah unggulan") merupakan respon terhadap tuntutan masyarakat akan signifikansi suatu madrasah yang berhadapan dengan tantangan global di masa mendatang (Fuad Fachrudin, 1998). Masyarakat berharap agar madrasah juga memiliki mutu yang sanggup berkompetensi dengan lembaga pendidikan lainnya. Sudah lama masyarakat berharap peningkatan mutu madrasah menjadi salah satu perhatian Departemen Agama sebagai institusi yang bertanggung jawab terhadap madrasah.

Tuntutan adanya peningkatan kualitas pendidikan madrasah tidak bisa dipungkiri ketika memasuki era globalisasi dan kemajuan iptek dan dalam rangka program wajib belajar sembilan tahun. Namun, mengingat banyaknya jumlah madrasah, maka tidak semua madrasah dapat ditingkatkan kualitasnya dalam waktu yang sama, tetapi harus dilakukan bertahap dan berjenjang. Salah satunya dengan mengembangkan "Madrasah Inti" yang dijadikan model bagi madrasah satelit disekitarnya.

Madrasah inti ini selain berfungsi sebagai model juga diharapkan dapat menjadi Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) bagi madrasah-madrasah di sekitarnya yang menjadi anggota KKM baik negeri maupun

swasta. Pengembangan madrasah inti dikembangkan melalui dua proyek, yaitu: (1) JSEP (Junior Secondary Education Project, ADB Loan No.1194-INO-MORA), dan (2) BEP (Basic Education Project, ADB Loan No. 1442-INO-MORA).

Pengembangan madrasah model berpijak pada kebijakan pendidikan nasional, yaitu: pemerataan kesempatan, relevansi, kualitas dan efisiensi; serta UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu bahwa setiap orang mempunyai peluang yang sama untuk memperoleh pendidikan tanpa membedakan jenis kelamin, status sosial-ekonomi, agama dan letak geografis (Muhaimin, 1999).

a. Visi, Misi, dan Tujuan Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Model.

Visi pengembangan Madrasah Tsanawiyah Model adalah : (1) Islami; (2) Berkualitas; (3) Populis. Sedangkan misinya adalah:(1) Mengembangkan pendidikan/pengajaran dasar-dasar IPTEK yang kokoh dan berkualitas dalam rangka meningkatkan daya saing produktivitas; (2) Menyelenggarakan pendidikan agama Islam sehingga terbina siswa yang memiliki wawasan ke-Islaman dan berakhlak mulia; (3) Membangun sinergi antar lembaga-lembaga pendidikan yang ada dalam rangka mempercepat peningkatan kualitas pendidikan;(4) Memadukan keunggulan madrasah dengan keunggulan-keunggulan yang ada dalam masyarakat; (5) Menumbuhkan kesadaran orangtua dan masyarakat tentang pentingnya pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas dan partisipasi dalam pendidikan (Muhaimin, 1999).

Tujuan umum pengembangan Madrasah Tsanawiyah Model adalah mengacu pada tujuan pendidikan nasional, yaitu: "Mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan." (UU SPN.No.2/1989).

Strategi untuk merealisasikan visi, misi dan tujuan tersebut adalah: (a) Menggunakan EBANAS dan UMPTN sebagai acuan mutu akademik; (b) Keterampilan memproduksi sembako sebagai acuan relevansi dengan kebutuhan akan tenaga kerja terampil; (c) Praktik ibadah dan syariat Islam di Madrasah sebagai acuan mutu dan moral agama. (Asmaun Sahlan, 1999).

b. Karakteristik Madrasah Tsanawiyah Model

Kategori Madrasah Tsanawiyah Model dapat dikategorikan beberapa hal, sebagai berikut: *Pertama*, Madrasah Tsanawiyah Model atau lebih dikenal sebagai sekolah unggul direpresentasikan dalam madrasah yang memiliki: (i) fasilitas pembelajaran yang lengkap atau mewah; (ii) kurikulum plus, yaitu kurikulum standar nasional plus muatan-muatan yang diambil dari visi, misi lembaga; (iii) laboratorium lengkap untuk mendukung pembelajaran bahasa asing dan sains; (iv) perpustakaan dengan koleksi "lengkap" untuk mendukung pengembangan bahan pembelajaran dan mendorong peserta didik dalam memahami konsep-konsep yang diajarkan untuk berbagai bidang studi; (v) murid-murid yang diterima adalah anak-anak terpilih berdasarkan saringan prestasi akademik dari jenjang sebelumnya; (vi) guru-guru diseleksi berdasarkan *distinctive competencies*; (vii) waktu pembelajaran lebih panjang dibandingkan "madrasah biasa" karena ada "kurikulum misi"; (viii) biaya sekolah cukup tinggi, karenanya hanya anak-anak dari orang tua berasal dari ekonomi tinggi yang dapat mengakses model madrasah seperti ini; (ix) tingkat kesejahteraan yang tinggi, sehingga menjamin seorang guru untuk betah mengajar hanya di madrasah yang bersangkutan; (x) menggunakan model asrama.

Kedua, madrasah model merupakan hasil perubahan paradigma madrasah sebagai lembaga pendidikan auditorium menjadi laboratorium (shifting paradigm) (Fuad Fachrudin, 1998). Atas dasar pandangan tersebut, peserta didik adalah subyek proses pembelajaran, sedangkan guru bertugas sebagai fasilitator, pengkaji dan klinis. Fungsi tersebut diwujudkan dalam

melakukan diagnosa terhadap faktor-faktor yang menghambat peserta didik pembelajaran, dan memberi dorongan untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

Ketiga, pembahasan madrasah model tidak dapat dilepaskan dari unsur *suprastruktur* madrasah dan Departemen Agama. Hal ini menyangkut fasilitas pengembangan madrasah tsanawiyah yaitu: guru, murid, fasilitas pembelajaran, dan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan guru (*inservice training*).

c. Disain dan Operasional Konsep Madrasah Tsanawiyah Model

Dalam mewujudkan madrasah tsanawiyah model pertama yang perlu dilakukan adalah perubahan cara pandang (paradigma) semua pihak yang terlibat secara langsung (Kepala Madrasah dan staf guru) maupun tidak langsung para pembina madrasah tsanawiyah antara lain Departemen Agama, pengawas madrasah, Kanwil dan Pusat. Pandangan lama yang menganggap sekolah sebagai auditorium diganti dengan pandangan baru yaitu sekolah sebagai laboratorium.

Kepala madrasah dan para guru merupakan aktor penting, sehingga transformasi pertama-pertama harus diarahkan kepada mereka. Sehingga mereka memiliki visi dan misi yang jelas tentang keunggulan madrasah tsanawiyah model. Keberhasilan mewujudkan madrasah model ditentukan seberapa jauh pemahaman atau pandangan dan visi keunggulan terbangun dikalangan para pengelola.

Berikut ini beberapa hal penting yang harus dimiliki para pengelola madrasah tsanawiyah model:

1) Kepala Madrasah Tsanawiyah Model

Kepala Madrasah dituntut dapat menterjemahkan perannya sebagai profesional leader dalam tindakan dan perilaku yang mendorong dirinya, guru dan staf yang ada menuju visi keunggulan. Agar dapat menterjemahkan visi madrasah model yang unggul menurut Hedley Beare

(1991) harus memiliki kemampuan: *pertama*, bekerja sama dengan guru, dan dengan berbagai cara kepala madrasah dapat memperoleh informasi yang diperlukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, merancang dan menyelenggarakan program terhadap konsep " *school based learning*" dan sebagai supervisor. *Kedua*, melakukan penilaian terhadap guru sebagai bagian dari kebijakan sekolah secara keseluruhan. Penilaian ini berlandaskan pada ketentuan rasional dan objektif yang telah disepakati oleh semua pihak. *Ketiga*, merumuskan kebijakan dan pelaksanaannya untuk mendukung proses pembelajaran dan mendukung terciptanya kondisi yang mendorong keunggulan madrasah tsanawiyah. *Keempat*, pengelolaan sumber madrasah tsanawiyah dan dipertanggungjawabkan untuk menumbuh kembangkan kepercayaan dalam hal pendayagunaan sumber dalam mewujudkan tujuan memenuhi kebutuhan, melaksanakan kebijakan, dan untuk kegiatan perencanaan. *Kelima*, evaluasi penyelenggaraan program pendidikan yang berkesinambungan untuk mendapatkan informasi tentang sejauh mana tujuan, kebutuhan, prioritas dan standar mutu dapat dilaksanakan dan dicapai. *Keenam*, melakukan koordinasi pada tingkat horizontal dan vertikal untuk memastikan efektifitas penggunaan sumber (personel, waktu, dana, kurikulum dan kegiatan). *Ketujuh*, mengantisipasi resiko dan hambatan-hambatan yang mempengaruhi kualitas pembelajaran.

2) Guru MTsN Model

Guru merupakan pelaku utama pendidikan (core activity) di madrasah tsanawiyah. Karena itu, pemahaman dan visi keunggulan dalam pembelajaran (excellent teaching) menjadi prasyarat utama untuk pengembangan madrasah tsanawiyah model. Menurut Bill Bucker (1996) untuk menciptakan keunggulan dalam pengajaran, guru dituntut meningkatkan kemampuannya:

Pertama, mempunyai kemampuan mendiagnosis kebutuhan murid dan memberikan pengalaman belajar sesuai dengan kebutuhan individual murid. *Kedua*, mempunyai kemampuan dalam memahami tujuan, pengalaman belajar, dan prosedur penilaian pembelajaran yang tepat sesuai dengan kebutuhan murid. *Ketiga*, keberhasilan mengkomunikasikan isi materi pembelajaran dan terpenuhinya harapan peserta didik sebagai wujud dari profesionalisme guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. *Keempat*, kemampuan guru dalam mempertahankan lingkungan yang kondusif, yakni mendorong peserta didik kreatif dan dinamis dalam interaksi dengan guru. *Kelima*, proses penilaian yang berkesinambungan dan melaporkan setiap kemajuan siswa, memberikan bantuan informasi untuk klinis, perencanaan pembelajaran yang merupakan misi dari monitoring. *Keenam*, memberi perhatian kepada peserta didik yang direfleksikan dalam perilaku guru seperti menghargai dan memahami.

d. Kurikulum MTsN Model

Kurikulum merupakan pedoman bagi guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Kurikulum memberikan konsep-konsep standar dari *subject matter* yang perlu diajarkan kepada peserta didik berdasarkan pertimbangan akademik dan perkembangan psikologi perkembangan peserta didik. Karena itu perlu dibangun kesepakatan antara madrasah tsanawiyah model dengan peserta didik serta masyarakat tentang apa saja yang perlu diperlukan untuk mengembangkan potensi yang ada pada peserta didik.

Menurut Zamroni (1998) apa yang hendak dicapai Madrasah Tsanawiyah Model adalah: (i) apa yang semestinya dan ingin diketahui peserta didik, (ii) apa yang semestinya diperlukan peserta didik untuk dipahami, (iii) apa yang menjadi nilai peserta didik, dan (iv) apa yang dapat dilakukan peserta didik.

Acuan pengembangan kurikulum pada madrasah model adalah: (1) penerapan prinsip belajar tuntas (*mastery learning*); (2) penggunaan kurikulum inti dan test out; (3) berorientasi pada UAN dan UAS, dan (4) program ketrampilan (*income generating*). Semua proses pembelajaran (pendidikan akademik, ketrampilan, dan keagamaan) diterjemahkan kedalam paket-paket program pendidikan yang diselesaikan secara tuntas sesuai dengan tingkatannya yaitu dasar, terampil, mahir.

Kurikulum pembelajaran disusun sebagai kelompok kurikulum pokok dan inti atau kurikulum terpadu, yang diajarkan secara terjadwal ataupun dapat dipelajari sendiri oleh peserta didik dalam bentuk modul-modul yang diakhiri dengan ujian (Muhaimin,1999). Pendidikan akademik berorientasi pada mata pelajaran yang akan diujikan melalui UAN dan UAS. Sedangkan program pendidikan ketrampilan mengacu pada penguasaan paket-paket keterampilan usaha.

e. Pembelajaran di MTsN Model

Pembelajaran merupakan kegiatan inti madrasah tasanawiyah model. Pendekatan pembelajaran lebih mendorong peserta didik merasa tertantang untuk belajar dalam kerangka mengembangkan keingin-tahuan peserta didik untuk mendalami sesuatu. Oleh karena itu menurut Bill Buckler (1996) pembelajaran merupakan proses interaksi antara pelbagai pengetahuan yang dipelajari dengan pengalaman diri yang diperoleh melalui usaha-usaha kreatif peserta didik yang diperoleh dari lingkungan dimana peserta didik berada dalam siklus pemahaman aksi-refleksi. Perbedaan ritme dan gaya belajar peserta didik sebagai representasi perbedaan potensi individu merupakan dasar pengembangan dan penyelenggaraan pembelajaran (Degeng, 2002).

Oleh karenanya interaksi antara peserta didik dengan pihak lainnya termasuk sumber belajar yang ada di lingkungan merupakan bagian dari

peran guru dalam membantu terciptanya kondisi yang mendukung minat dan keasyikan peserta didik mempelajari sesuatu di madrasah tsanawiyah model.

f. Program Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Model

Pengembangan madrasah tsanawiyah model mengikuti suatu siklus, mulai dari tahap perintisan, kemudian diikuti dengan program pengembangan jangka pendek, jangka menengah dan panjang hingga madrasah dapat mandiri secara akademik dan finansial. Dalam rangka desiminasi maka madrasah tsanawiyah model perlu mempunyai program pengembangan sumber daya manusianya dan wilayah binaan (Muhaimin, 1999).

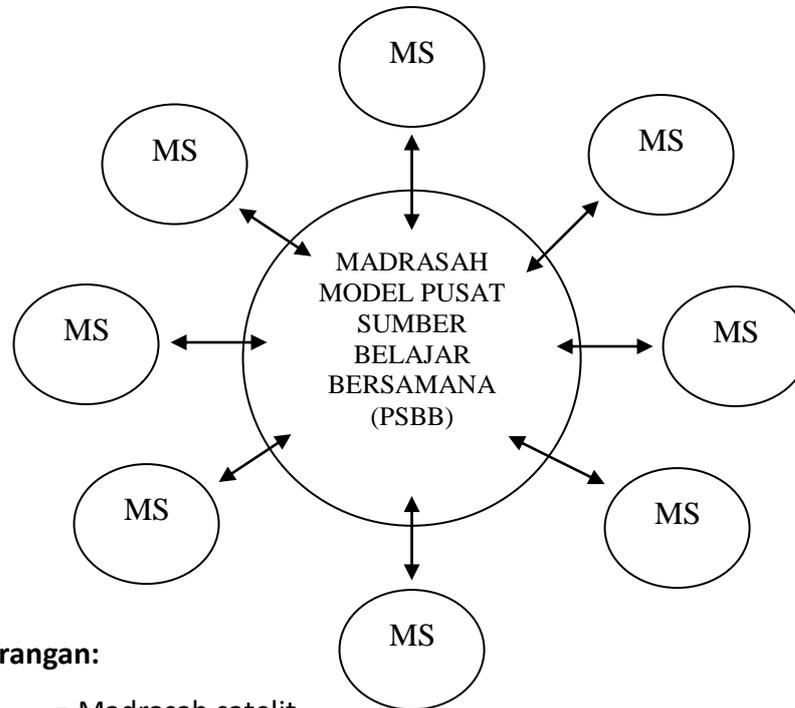
Program perintisan merupakan tahapan studi kelayakan yang bertujuan untuk merumuskan program pendidikan unggulan baik untuk bidang agama, pendidikan akademik, maupun pendidikan ketrampilan berpenghasilan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi lingkungan. Tahapan perintisan yang mencakup penyiapan SDM memerlukan waktu antara 2-3 tahun. Pada tahap studi kelayakan ini madrasah tsanawiyah model memerlukan bantuan teknis dari konsultan (program pendampingan).

Tahapan berikutnya adalah pengembangan program unggulan jangka pendek 5 tahun, jangka menengah 10 tahun, dan program jangka panjang 15 tahun. Sasaran utama pengembangan jangka pendek adalah memantapkan program unggulan dan investasi fisik. Pada tahapan ini madrasah tsanawiyah model memerlukan dukungan bantuan tenaga teknis dan dana dari pemerintah melalui proyek pembangunan APBN. Sasaran program pengembangan jangka menengah adalah memperluas cakupan program unggulan sebagai investasi ekonomi dan SDM melalui program pinjaman modal dengan bunga lunak (*loan*) yang dapat dicicil selama 10-15 tahun.

Sedangkan sasaran jangka panjang adalah agar madrasah tsanawiyah model dapat mandiri secara finansial dan akademik. Pada tahapan ini, diharapkan madrasah sudah dapat mengembalikan loannya kepada pemerintah. Dengan demikian program pengembangan madrasah tsanawiyah

model mulai dari perintisan studi kelayakan sampai mandiri diperlukan waktu 15 hingga 20 tahun.

Gambar 2.1: Konsep Madrasah Model



Keterangan:

Ms = Madrasah satelit

PSBB = Pusat Sumber Belajar Bersama

MI = Madrasah inti

2. Strategi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu

Konsep madrasah terpadu yang di introdusir oleh pemerintah pusat dalam hal ini Departemen Agama melalui surat Keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: E/253/1999 tanggal 5 Agustus 1999 tentang pembentukan Madrasah Terpadu, akan diimplentasikan ditiga jenis jenjang madrasah. Diharapkan, melalui implementasi konsep madrasah terpadu tersebut, ketiga jenis jenjang madrasah secara kualitatif menjadi unggulan, baik kualitas input, proses, maupun outputnya (Suprayogo, 1999).

Lebih lanjut, ketiga jenjang madrasah yang berstatus negeri dan unggul ini menjadi motor penggerak bagi madrasah lainnya di Jawa Timur yang berjumlah kurang dari 17% dari seluruh lembaga pendidikan tingkat

dasar dan menengah yang ada (Tim Pengembang Departemen Agama Jatim, 1999).

Kondisi kualitatif ketiga jenis jenjang madrasah tersebut tidak sama, secara berturut-turut dari pengamatan awal yang terunggul adalah MIN, MTsN, dan yang terakhir adalah MAN. Perbedaan kualitas pendidikan ini berdampak pada minat masyarakat terhadap ketiga jenis jenjang madrasah itu. Yang diinginkan dari konsep madrasah terpadu menurut Imam Suprayogo (1999) adalah: (1) melahirkan keterpaduan kualitas yang merata antara ketiga jenjang pendidikan madrasah, sehingga memiliki daya tarik yang sama kuatnya dari masyarakat peminat madrasah; (2) memiliki konsep kurikulum yang terpadu diantara ketiga jenjang madrasah, sehingga ketiga jenjang ini merupakan kelanjutan secara padu dan utuh; (3) sebagai konsekuensinya agar melahirkan keterpaduan itu maka diperlukan manajemen, struktur organisasi/kelembagaan, arah pengembangan, pendanaan yang mendukung konsep keterpaduan.

a. Arah Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Terpadu

Menurut Tim Pengembang Departemen Agama (1999) madrasah terpadu merupakan implementasi dari konsep pendidikan 12 tahun yang berbentuk sekolah umum bercirikan khas agama Islam dengan tugas utama lembaga pendidikan madrasah mengembangkan aspek-aspek manusia secara utuh yaitu aspek: (a) kedalaman spiritual; (b) keagungan akhaq; (c) ilmu dan intelektual dan; (d) ketrampilan. Atau lebih tegasnya, menurut Husni Rahim (1999), lembaga pendidikan yang mengembangkan imtaq dan iptek secara berimbang dan terpadu supaya sejajar dengan sekolah umum lainnya, yang hal itu tergambar atau dapat diukur dari nilai UAN yang dihasilkan oleh siswa disetiap jenjang pendidikan.

Berangkat dari identifikasi karakteristik madrasah itu maka sebagai tawaran, dapat dirumuskan visi madrasah terpadu di Malang adalah: " Memposisikan madrasah terpadu sebagai pusat keunggulan yang mampu

menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas dibidang iptek dan imtaq", sedang misi madrasah terpadu adalah: "menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi mutu baik secara keilmuan, maupun secara moral, dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang mempunyai kualitas di bidang iptek dan imtaq"(Dirjen Binbagais, 1999).

b. Strategi Pengembangan MTsN Terpadu

Strategi pengembangan madrasah terpedu disesuaikan dengan orientasi kedepan, kondisi objektif atau kekuatan yang tersedia, dan tuntutan rasional dalam proses pengembangan yang dijalankan.

Madrasah terpadu diharapkan berkembang atas dasar kekuatan dari dalam sendiri, dalam arti bukan berbentuk proyek dari atas yang serba disediakan fasilitas dan pendanaannya secara keseluruhan. Jika pun ada intervensi dari luar atau pemerintah hanyalah diposisikan sebagai pendamping. Strategi ini, membawa konsekuensi bahwa pertumbuhannya tidak dapat diprediksi, dan mungkin akan berjalan lambat. Tetapi keuntungannya, keberadaanya akan tegak dan kokoh, oleh karena di dukung oleh kekuatan sendiri (Imam Suprayogo, 1999).

Jika strategi pemberdayaan dari bawah ini yang menjadi pilihan, maka pemerintah atau tim yang ditunjuk hanya menjadi pendamping dalam penyusunan perencanaan, pengembangan kurikulum, manajemen dan juga termasuk kepemimpinannya. Jika pemerintah memposisikan sebagai patnership dia hanya akan memberikan sesuatu yang tidak mungkin dapat dipenuhi sendiri oleh madrasah terpadu. Misalnya pengangkatan guru, pengadaan laboratorium, atau sarana fisik lainnya (Dirjen Bagais Departemen Agama, 2002).

Pengembangan madrasah tsanawiyah terpadu di upayakan dapat meningkatkan partisipasi semua masyarakat. Dan eksistensi masing-masing jenis jenjang madrasah harus dipertahankan, dan diuntungkan. Oleh karena

itu kondisi objektif masing-masing madrasah yang berbeda dalam fase pengembangan awal diprioritaskan terhadap madrasah yang tertinggal.

c. Organisasi dan Manajemen MTsN Terpadu

Menurut Imam Suprayogo (1999) organisasi madrasah tsanawiyah terpadu disusun berdasarkan pertimbangan prinsip ekonomis, efektif, dan efisiensi. Yang dibutuhkan adalah koordinasi dari masing-masing madrasah secara fleksibel, menguntungkan semua pihak. Unit - unit yang dibangun atas dasar alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi ekonomi maupun efektivitas.

Menyangkut manajemen, pada intinya adalah kemampuan pemimpin menggerakkan partisipasi semua pihak yang terlibat dalam madrasah tsanawiyah terpadu, dan menghindari munculnya suasana hubungan yang bernuansa transaksional. Hubungan antar personel terutama menyangkut pemberian imbalan terhadap prestasi kerja dengan pertimbangan rasional, humanis, serta ruhul jihad dalam mengembangkan lembaga pendidikan madrasah (Mamik Istuti, 2002). Dalam mendesain struktur organisasi di madrasah menghindari adanya struktur organisasi yang bersifat hierarkhis, birokratik dan justru menghambat perkembangan madrasah tsanawiyah terpadu dimasa depan.

d. Kurikulum MTsN Terpadu

Kurikulum di madrasah tsanawiyah selama ini memperoleh kritik tajam, karena kurikulum madrasah terlalu sarat beban, sehingga berakibat melelahkan peserta didik, bersifat repetiti, hanya menyentuh aspek kognitif dan belum mampu menyentuh aspek psikomotorik dan apektif. Berangkat dari visi, misi yang telah dirumuskan serta evaluasi kritis, maka ditetapkan ciri-ciri kurikulum madrasah tsanawiyah terpadu yaitu: (1) mengandung muatan ilmu pengetahuan serta ajaran moral dan sosial; (2) mencerminkan keterpaduan kualitas insani (dzikir-pikir, jasmani-ruhani, materil-spirituil); (3) mencerminkan keterpaduan konsep keilmuan dalam Islam dan

menghilangkan dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum; (4) mencerminkan keterpaduan perkembangan intelektual, psikis dan kerohanian peserta didik, dan (5) mencerminkan keterpaduan dengan tuntutan objektif masyarakat dan perkembangan di masa depan.

e. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) MTsN Terpadu

Agar implementasi madrasah tsanawiyah terpadu dapat berorientasi mutu, perlu didukung oleh sumber daya manusia (tenaga pimpinan, guru dan tenaga administratif) yang mempunyai etos profesional yang tinggi. Ciri-ciri SDM yang mempunyai etos profesional menurut Dirjen Bagais, 2001 adalah (1) mempunyai komitmen yang tinggi dalam mengembangkan madrasah;(2) mempunyai integritas dalam ilmu pengetahuan, moral, spiritual, dan ketrampilan profesional; (3) mampu mengembangkan solidaritas dan kolektifitas serta bersikap terbuka dengan semua pihak dalam mengelola madrasah terpadu; (4) mempunyai motivasi yang tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan profesional.

f. Tahap-Tahap Operasional Pengembangan MTsN Terpadu

Tahap-tahap itu secara garis besar dirumuskan sebagai berikut: *Pertama*, dilakukan konsolidasi secara terus menerus sehingga mantap, baik yang bersifat idiiil, struktural, maupun operasionalnya. *Kedua*, merumuskan visi dan misi dan tradisi madrasah dengan melibatkan semua pihak yang terkait dalam pengembangan madrasah. *Ketiga*, menyusun perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang yang jelas dan realitis. *Keempat*, operasionalisasi program yang telah dirumuskan bersama. *Kelima*, melakukan evaluasi secara terus menerus untuk mengoptimalkan hasil yang dicapai (Dirjen Binbagais, 1999),

3. Strategi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Reguler

Peningkatan mutu pendidikan madrasah tsanawiyah baru terjadi pada pertengahan 1970-an setelah keluar SKB Tiga Menteri, Mendikbud,

Mendagri, dan Menag, dan pada tahun 1975 tentang kesetaraan madrasah dengan sekolah umum (Daulay, 1991). Sejak itu kompetisi peningkatan mutu antara sekolah umum dan madrasah mulai terjadi, terbukti dengan adanya penelitian Steenbrink (1986), seorang Pastur Belanda yang sering mengkaji tentang pendidikan Islam di Timur, tentang munculnya madrasah yang bermutu tinggi di sejumlah kota besar di Indonesia yang mampu bersaing dengan sekolah umum yang dikelola Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Pertumbuhan positif melalui peningkatan mutu madrasah tsanawiyah ini dilatari oleh dua aspek, bertumbuhnya wawasan pendidikan yang lebih berorientasi ke depan dan sistem manajemen yang lebih profesional. Oleh karena itu Malik Fadjar (1996) mempersyaratkan pendidikan Islam yang bermutu ditandai adanya gerakan revitalisasi, restrukturisasi, reorientasi dan refungsionalisasi. Sedangkan ketertinggalan madrasah tsanawiyah saat ini dilatari tiga faktor. *Pertama*, masih berorientasi ke masa silam yang berciri konservatisme. *Kedua*, mutu penyelenggaraan sangat rendah sehingga profesionalisme tidak jelas. *Ketiga*, relevansi pendidikan Islam kurang mampu merespon tuntutan baru yang bersifat riil.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran inilah konsepsi dan strategi pengelolaan madrasah tsanawiyah yang bermutu dan mampu bersaing secara positif dengan sekolah umum tidak lagi bertitik tolak pada pemerataan kesempatan pendidikan dasar berciri khas pendidikan Islam, melainkan bertolak pada "pemerataan kualitas" yang menjadi tuntutan pada abad ke-21 ini.

Bertolak dari konsepsi madrasah tsanawiyah reguler berkualitas ini, Arifin (1998) menetapkan lima aspek yang sesuai dengan atmosfer Indonesia yaitu: (1) komunitas madrasah bertumbuh sebagai pribadi yang luhur, bermoral, dan bertaqwa kepada Allah sebagai ciri religius yang merefleksikan sosio-kultural religius; (2) pertumbuhan dan pemahaman komprehensif

keampilan dasar dan pengembangan bakat individu peserta didik yang ditandai dengan tingginya prestasi akademik dan non- akademik, serta pertumbuhan lingkungan fisik yang sehat; (3) terciptanya iklim madrasah yang sehat, bersemangat, dan bermotivasi tinggi pada semua komunitas madrasah; (4) kepemimpinan kepala sekolah yang *accountable* secara administratif dan akademik, disertai pertumbuhan personal dan profesional guru; dan (5) terjadinya kemitraan yang harmonis dan sehat antar komunitas madrasah, masyarakat dan pemerintah yang saling membantu (*mutual support*) secara positif.

a. Arah Pengembangan MTsN Reguler

Visi pengembangan Madrasah Tsanawiyah Reguler adalah "Unggul dalam prestasi, cerdas, trampil, inovatif dan kompetitif berdasarkan iman dan akhlakul karimah", dengan misinya : (1) Meningkatkan pendidikan keislaman melalui pembelajaran sesuai dengan kondisi dan perkembangan siswa; (2) Mengembangkan dan melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan melalui pembelajaran untuk menciptakan kecakapan hidup (*General Live Skill*), yang senantiasa memperlihatkan akar budaya bangsa dengan tetap mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi iman dan taqwa; (3) Meningkatkan pendidikan ekstrakurikuler yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan perkembangan dunia kerja (Profil MTsN, 2004), sedangkan tujuan umum pengembangan Madrasah Tsanawiyah Reguler adalah "Mencetak insan beriman dan berakhlakul karimah, memiliki kecakapan hidup dan mampu berkompetensi secara global serta berwawasan kebangsaan yang kuat"

Menurut pengamatan Arifin (1998), pada madrasah di lapangan membuktikan bahwa pengelolaan nilai, filosofi, dan ideologi menjadi visi dan misi menjadi faktor pendukung keberprestasian madrasah. Aspek-aspek religi-kultural telah menjadi sistem keyakinan positif (Frymier, 1984) atau dasar ideologis (Mansurnoor, 1990) yang memberikan energi kepada masyarakat

untuk memberi dukungan positif. Kepada sekolah yang memiliki visi dan piawai dalam mewacana aspek sosio-kultural-religius serta memanfaatkan kepentingan bersama akan mampu memicu semangat dan dukungan yang tinggi dari komunitas madrasah ataupun dari masyarakat dan pemerintah.

Madrasah tsanawiyah dapat disebut bermutu dan berprestasi apabila ditandai dengan tiga hal. Pertama, prestasi akademik dan non-akademik tinggi yang ditandai oleh terciptanya iklim kondusif untuk belajar, yang mengindikasikan tercapainya tujuan madrasah. Prestasi merupakan aspek penting yang tidak dapat diabaikan, karena mudah diukur dan terkait dengan mutu pendidikan. Kedua, guru-guru terlibat dan bertumbuh, yang mengindikasikan sehatnya sistem internal sekolah. Ketiga, harapan dan dukungan yang tinggi dari masyarakat, yang mengindikasikan respon positif dari lingkungan masyarakat (Sergiovanni, 1987; Dubin 1991, Arifin, 1998).

Pencapaian tiga hal itu bukan masalah sederhana, karena ketiganya mempersyaratkan sub-variabel lain. Misalnya, untuk mencapai tujuan madrasah berprestasi dipersyaratkan kurikulum yang fungsional dan proporsional, fasilitas belajar yang memadai, desain program pengajaran modern, kompetensi dan komitmen guru yang tinggi, penyaluran bakat dan minat peserta didik secara individual, yang semuanya bertujuan mengembangkan aspek sosial dan akademik peserta didik.

Sedangkan aspek kedua, yang melibatkan dan menumbuhkan guru, mempersyaratkan iklim kerja yang sehat sehingga guru dapat bertumbuh secara personal dan profesional, sehingga guru harus diakui, bertanggung jawab, dan merasa memiliki madrasah secara utuh. Aspek ketiga, yang bertujuan diperolehnya pengakuan masyarakat, mempersyaratkan dua hal, yaitu tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah dan harapan yang tinggi kepada madrasah sebagai bagian misi masyarakat dalam melestarikan unsur religi-kultural kepada anak-anaknya.

b. Strategi Pengembangan MTsN Reguler

Dalam merencanakan MTsN Reguler bermutu di seluruh wilayah Indonesia, pihak Kabib Binrua, Kasi Pergurais, Penilik MTsN, pihak kepala MTsN hendaknya memiliki perencanaan strategik dengan menggunakan pendekatan analisis tertentu. Salah satu analisis sederhana dan biasa digunakan oleh perencana pendidikan adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, and Threats*). Menurut Bryson (1988), dalam menerapkan SWOT hendaknya diperhatikan dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Analisis kekuatan dan kelemahan digunakan untuk lingkungan internal seperti sumber daya yang ada, strategi yang ada, dan kemampuan akademik dan non-akademik yang dicapai pada masa ini. Sedangkan analisis peluang dan ancaman digunakan untuk lingkungan eksternal madrasah, seperti konteks sosial-kultural, politik-ekonomi-teknologi, kurikulum yang diterapkan, dan karakteristik masyarakat di wilayah sekitar madrasah.

Kekuatan MTsN Reguler pada dasarnya terletak pada dasar ideologis keagamaan. Melalui kekuatan inilah MTsN reguler di Indonesia memiliki kekuatan untuk tetap eksis dan memperoleh dukungan kuat dari masyarakat beragama. Kekuatan lainnya tampak pada sistem pengajaran yang lebih luas dan aplikatif dibanding sekolah umum sehingga aspek itu madrasah sulit tersaingi oleh sekolah umum (Furchan, 1995).

Kelemahan MTsN reguler menurut hasil survey Tim Ditjen Binbagais Departemen Agama (1997) ada tiga aspek. *Pertama*, unsur kurikulum yang dinilai terlalu sarat sehingga memicu stress peserta didik, kurang fungsional bagi kepentingan peserta didik sendiri ataupun untuk melanjutkan kejenjang selanjutnya, dan kurang proporsional dilihat dari segi tingkat usia murid. *Kedua*, sumber daya pendidikan yang meliputi sumber daya manusia yang masih kurang memadai terutama aspek kepemimpinan dan guru di madrasah, sarana-prasarana yang masih terbatas, dan pembiayaan yang serba kekurangan. *Ketiga*, segi kualitas pembelajaran yang masih membutuhkan

peningkatan penguasaan teknologi pembelajaran modern dan inovasi pembelajaran lainnya.

Berdasarkan analisis SWOT inilah, MTsN reguler yang bermutu hendaknya mengidentifikasi dan meng-akomodasi pemikiran-pemikiran kreatif berwawasan masa depan yang mampu menyusun rencana pengembangan MTsN reguler yang bersifat strategik seperti tujuan prioritas yang ingin dicapai, sumber daya yang dapat dimanfaatkan, kegiatan-kegiatan yang akan ditempuh, dan sistem penjadwalan waktu yang proporsional. Di samping itu, madrasah hendaknya memiliki deskripsi kemasa depan. (*description of school in the future*).

c. Penataan Organisasi dan Manajemen MTsN Reguler

Pada dasarnya fungsi manajemen bersumber dari dua kegiatan, yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindakan (*action*) yang tampak dalam fungsi merencanakan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengoordinasian (*coordinating*), pengawasan (*controlling*) dan penilaian (*evaluating*) (Sahertian, 1982). Fungsi-fungsi manajemen itu terunjukkerjakan dalam kegiatan pengelolaan pengerjaan(kurikulum), kesiswaan, personalia, keuangan, peralatan pengajaran, gedung dan perlengkapan sekolah, serta hubungan sekolah dan masyarakat.

Meskipun madrasah bukan dunia perusahaan atau industri, diperlukan seorang ahli dalam mengatur tindakan semua orang yang bekerja bersama dalam organisasi madrasah agar proses belajar mengajar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Karena itu kedudukan kepala MTsN dalam hal ini adalah manajer madrasah. Seorang manajer yang ditempatkan dalam suatu organisasi di samping harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan, harus pula memiliki perspektif dan objektivitas. Perspektif diperlukan untuk tetap mengarahkan semua pekerjaan yang terdistribusikan kearah pencapaian tujuan, dan objektivitas diperlukan untuk mengambil keputusan yang diperlukan demi kemajuan

madrasah yang dipimpinnya, lebih-lebih bila timbul kepentingan yang bertentangan di antara personel sekolah dengan kepentingan pendidikan di sekolah itu sendiri (Mantja dkk, 1985/1986).

Sehubungan dengan tugas-tugas kepala MTsN reguler sebagai administrator, Burton (1975) menyarankan beberapa kompetensi dasar berikut ini perlu dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu: (1) memahami kurikulum sekolah; (2) membantu melaksanakan kegiatan belajar-mengajar yang terdapat di kelas; (3) mengadakan hubungan dengan masyarakat sekitarnya untuk keefektifan pelaksanaan pengajaran disekolah, khususnya dengan orangtua peserta didik; (4) mampu menciptakan hubungan baik dengan peserta didik dan guru di sekolahnya; (5) mampu mengelola sarana dan fasilitas sekolah; (6) mampu melaksanakan program-program kerja dan pengajaran. Sebagai administrator pendidikan yang memiliki kemampuan-kemampuan tersebut, sudah tentu diharafkan akan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Di samping perannya sebagai administrator, kepala MTsN reguler juga memiliki peran sebagai manajer (sekolah dan pendidikan). Madrasah sebagai suatu organisasi, yang didalamnya terdapat orang baik individu maupun sebagai suatu kelompok sosial, meletakkan dasar kerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang dalam hal ini adalah tujuan madrasah atau pendidikan. Jika hakekat manajemen adalah bekerja "bersama" dan "melalui" orang lain, maka perilaku manajemen kepala MTsN reguler akan terwujud dalam bekerja bersama dan melalui rekan/staf guru, tata usaha, dan peserta didik. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan, demikian dikatakan oleh Hersey dan Blanchard (1977).

Hal-hal diatas yang dikemukakan diatas memberikan gambaran bahwa jabatan kepala MTsN adalah jabatan profesional yang mempersyaratkan kompetensi profesional pula. Meskipun jabatan itu mempersyaratkan pengalaman kerja yang cukup panjang (senioritas), pangkat

dan beberapa syarat kepribadian, sebaiknya prosedur dalam rekrutmen dan seleksi dikaitkan pula dengan persyaratan-persyaratan profesional akademis (Mantja, 1996).

Hal lain yang diperhatikan, pada dasarnya prinsip manajemen yang diterapkan di MTsn reguler adalah berazaskan pada keterbukaan dan partisipasi dari semua unsur yang mendukung penyelenggaraan pendidikan Islam di MTsN reguler. Mereka termasuk guru, kepala sekolah, orang tua peserta didik dan tokoh masyarakat. Azas keterbukaan dan partisipasi memungkinkan adanya kebersamaan memiliki madrasah, sehingga tidak ada kesan bahwa penyelenggara pendidikan di madrasah reguler adalah tanggung jawab kepala sekolah dan guru, tetapi menjadi tanggung jawab bersama.

d. Kurikulum MTsN Reguler

Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kurikulum terdiri atas empat bagian, yaitu: kepemilikan dokumen kurikulum, pemahaman terhadap kurikulum, persiapan kegiatan belajar mengajar guru, dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar guru.

Selang beberapa tahun setelah penerapan PP. No.29 Th. 1990 banyak madrasah mengeluhkan semakin merosotnya minat orang tua menyekolahkan anaknaya kemadrasah. Hal ini terjadi karena kesalah pengertian dikalangan masyarakat tentang perubahan status madrasah bahwa" madrasah adalah sekolah umum plus", dengan proporsi materi pengajaran agama mengalami reduksi menjadi 30%, sementara pelajaran umum sebanyak 70%, itu membuat kekuatan dan kekhasan pengajaran agama madrasah semakin menurun. Kondisi ini sebagaimana diasumsikan oleh kalangan praktisi pendidikan agama, turut memberi andil menciptakan lulusan madrasah yang serba tanggung. Dibidang pelajaran agama kurang, dan dibidang pelajaran umum tidak mencukupi (Bomam, 1997).

Pengembangan kurikulum MTsN Reguler sekarang mengacu pada pengembangan kurikulum pada MTsN Model, dimana MTsn Reguler

merupakan madrasah satelit dari pengembangan madrasah model yaitu: Acuan pengembangan kurikulum pada madrasah model adalah: (1) penerapan prinsip belajar tuntas (*mastery learning*); (2) penggunaan kurikulum inti dan test out; (3) berorientasi pada UAN dan UAS, dan (4) program ketrampilan (*income generating*).

Semua proses pembelajaran (pendidikan akademik, ketrampilan, dan keagamaan) diterjemahkan kedalam paket-paket program pendidikan yang diselesaikan secara tuntas sesuai dengan tingkatannya yaitu dasar, terampil, mahir. Kurikulum pembelajaran disusun sebagai kelompok kurikulum pokok dan inti atau kurikulum terpadu, yang diajarkan secara terjadwal ataupun dapat dipelajari sendiri oleh peserta didik dalam bentuk modul-modul yang diakhiri dengan ujian (test out). (Muhaimin,1999). Pendidikan akademik berorientasi pada mata pelajaran yang akan diujikan melalui UAN dan UAS. Sedangkan program pendidikan ketrampilan mengacu pada penguasaan paket-paket keterampilan usaha.

e. Pengembangan Profesionalisme Tenaga Kependidikan di MTsN Reguler

Pengembangan profesionalisme guru menjadi perhatian secara global. Karena guru memiliki tugas dan peran bukan hanya memberikan informasi-informasi ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetisi (Ani M. Hasan, 2001). Tugas utama pendidik adalah membantu peserta didik agar mampu melakukan adaptasi terhadap tantangan kehidupan serta desakan yang berkembang dalam dirinya. Pemberdayaan peserta didik ini meliputi aspek-aspek kepribadian terutama aspek intelektual, sosial, emosional, dan keterampilan. Tugas mulia ini menjadi berat karena bukan saja guru harus mempersiapkan generasi muda memasuki abad pengetahuan, melainkan mempersiapkan diri agar tetap eksis, baik sebagai individu maupun sebagai profesional.

Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalisme guru MTsN diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar mulai tingkat persekolahan sampai perguruan tinggi. Program penyetaraan Diploma II bagi guru-guru SD/MI, Diploma III bagi guru-guru SLTP/MTs dan Strata I (Sarjana) bagi guru SLTA/MA. Meskipun demikian penyetaraan ini tidak bermakna banyak, kalau guru tersebut secara entropi kurang memiliki daya untuk melakukan perubahan.

Selain diadakan penyetaraan guru-guru, upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah program sertifikasi. Program sertifikasi telah dilakukan oleh Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam (Dit Biruais) melalui Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar (ADB Loan 1442-INO) yang telah melatih 805 guru MI dan 2.646 guru MTs dari 15 Kabupaten dalam 6 wilayah propinsi yaitu: Lampung, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, NTB dan Kalimantan Selatan (Pantiwati, 2001).

Selain sertifikasi upaya lain yang telah dilakukan di Indonesia untuk meningkatkan profesionalisme guru, misalnya PKG (Pusat Kegiatan Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya (Supriadi, 1998).

Profesionalisme harus dipandang sebagai proses terus menerus. Dalam proses ini, pendidikan pra jabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk penataran, pembinaan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan. Penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan calon guru, imbalan, dll secara bersama-sama menentukan pengembangan profesionalisme seorang guru.

Semua upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah (dalam hal ini Departemen Agama) dan pengelola lembaga pendidikan madrasah di seluruh Indonesia dari waktu ke waktu merupakan manifestasi dari Manajemen

Peningkatan Mutu yang harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Masalah mutu pendidikan adalah masalah nasional yang harus diselesaikan secara bersama-sama oleh semua komponen masyarakat. Kesadaran ini muncul karena didasari oleh semangat juang untuk mencerdaskan anak bangsa.

D. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) dalam Pendidikan

1. Pendahuluan

Globalisasi yang ditandai dengan terwujudnya pasar bebas dan persaingan terbuka, menuntut semua bagian kehidupan ini untuk mampu menciptakan efisiensi, mengutamakan mutu, kepuasan konsumen, dan mampu memanfaatkan peluang dengan cepat agar dapat bersaing dan bertahan dalam dunia yang global.

Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan mutu sangat penting bagi pendidikan karena mampu menekan biaya dengan hasil atau out put peserta didik yang lebih baik, hal ini merupakan suatu proses yang memerlukan waktu, pendekatan sistem dan menyeluruh serta perbaikan yang terus menerus.

Penerapan MPM telah berkembang dari manajemen bisnis dan industri ke manajemen lainnya, termasuk manajemen pendidikan. Fokus utama bahasan pada manajemen pendidikan adalah terpenuhinya standar kualitas, khususnya pada tingkat satuan pendidikan (sekolah), baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, dan bagaimana manajemennya dilaksanakan secara berkualitas (Sagala, 2004).

Perhatian ilmu manajemen terhadap mutu suatu produk (industri) dalam dua dasawarsa ini meningkat pesat. Perkembangannya dimulai dari dunia industri dan dianggap berhasil meningkatkan efisiensi dan penjualan produk dunia industri itu. Keberhasilan itu merambah ke setiap kegiatan yang menggunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi usaha atau

perusahaan. Salah satu bentuk manajemen yang berupaya untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas atau mutu industri tersebut adalah *Total Quality Management (TQM)* yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi Manajemen Kendali Mutu atau Manajemen Peningkatan Mutu (Sallis, 1993; Mantja, 2000; Sagala, 2004). Perhatian terhadap peningkatan kualitas atau *total quality* pada dunia bisnis, menurut Sallis (1993), sudah berlangsung sejak lama, yakni dimulai pada tahun 1920 dan 1940 yang dipopulerkan oleh W. Eduard Deming, seorang doktor statistik kebangsaan Amerika. Pada awalnya, Deming mulai memformulasikan idenya tahun 1930 dengan menerapkan metode dalam manajemen sebagai upaya untuk menghilangkan ketidakpastian dan pemborosan dalam proses industri. Ia mulai bekerja pada perusahaan Western Electric's Legendary Hawthorne Plant di Chicago bersama Joseph Juran yang juga sebagai pelopor manajemen mutu.

Pengaruh Deming sebagai ahli teori manajemen awalnya dirasakan di negara-negara Barat. Tahun 1940 Deming mengunjungi Jepang untuk melakukan sensus pascaperang. Tahun 1950 perusahaan Japanese Union of Engineers and Scientists mengundang Deming untuk memberikan kuliah dan memimpin para industrialis Jepang tentang aplikasi *statistical process control*. Deming bersama Juran menekankan bahwa metode produksi dan produk itu sendiri harus memiliki standar yang tinggi dan dimulai dengan menemukan apa yang diinginkan. Jadi, pelayanan belajar dan produk belajar dalam institusi pendidikan juga harus memiliki standar yang tinggi (Sagala, 2004). Alat untuk menetapkan kualitas terhadap produk suatu industri dilakukan oleh lembaga standardisasi yang dikenal sebagai ISO, singkatan dari *International Organization for Standardization* (Sonhadji, 1999).

TQM sebenarnya dikembangkan dari pemikiran *System Thinking*, yang muncul pada tahun 1950, yang juga dimulai oleh dunia industri, yang selanjutnya dijabarkan dan diaplikasikan menjadi TQM. Di dunia pendidikan,

khususnya di Universitas Pennsylvania, *System Thinking* dikembangkan dan diwujudkan menjadi *Continuous Quality Improvement (CQI)*. Di Australia, pengaruh *System Thinking* dan TQM merambah ke dalam dunia pendidikan dalam wujud antara lain *Quality Assurance*, yang meliputi *school review*, *quality control*, dan *benchmarking* (Mantja, 2000). Manajemen Peningkatan Mutu yang dikembangkan di dunia pendidikan ini merupakan suatu model yang diaplikasikan berdasarkan prinsip *system thinking* yang menekankan bahwa segala sesuatu harus dilihat dalam perspektif keutuhan yang dipadukan dengan *quality assurance* yang telah dikembangkan di Australia itu (Dikmenum Dikbud, 1999; Mantja, 2000).

Beberapa tahun terakhir ini banyak buku yang dapat dianggap sebagai sumber informasi tentang Total Quality Management yang di dalamnya juga membahas aplikasinya dalam pendidikan, misalnya *Total Quality Management and the School* (Murgatroyd & Morgan, 1994), *Management Change in Education* (Bennet dkk., 1992).

Bermacam definisi juga dikembangkan oleh para ahlinya. Ross (1995), dalam Mantja (1999) mendefinisikan TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses di dalam organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan layanan-layanan yang berkesinambungan. Tujuan utamanya adalah kepuasan konsumen/pelanggan. Karena konsep ini mengacu pada bidang ekonomi, perdagangan, dan perusahaan, maka kendali mutu merupakan hal yang sangat mendasar dalam persaingan pasar global.

Ross juga menegaskan bahwa konsep TQM atau MPM didasarkan atas sejumlah gagasan, yang berarti bahwa memikirkan kualitas atau mutu harus dilihat dari berbagai fungsi perusahaan yang dimulai dari awal sampai akhir proses yang mengintegrasikan berbagai fungsi yang saling berhubungan pada semua tingkatan. Hal ini merupakan pendekatan sistem yang menganggap bahwa setiap interaksi harus terjadi antara berbagai unsur

dalam organisasi. Dengan demikian, keefektivan yang utuh dari sistem akan lebih tinggi dibanding jumlah masing-masing hasil subsistem secara sendiri-sendiri. Keberhasilan organisasi merupakan sesuatu yang secara sadar diupayakan dan memanfaatkan kesempatan untuk perbaikan dan peningkatan pada semua jenjang. Struktur beban yang harus disikapi adalah kepuasan pelanggan. Sehingga semboyan yang harus selalu diperhatikan adalah peningkatan yang berkelanjutan.

Murgatroyd dan Moirgan (1994, dalam Mantja, 1999) menyatakan bahwa fokus mutu bagi pelanggan adalah hal yang mengantarkan pada perkembangan batang tumbuh teori, alat, dan aplikasinya di dunia manajemen. Bennet dkk., (1992) mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar dengan memadukan hal-hal yang dianggap penting dan harus ada pada awal dikembangkannya TQM, antara lain: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukan yang hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar, (3) mutu harus mencakupi pernyataan kebutuhan, persyaratan, dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standart, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, tetapi semua yang terlibat harus ikut bertanggung-jawab, (6) mutu diukur melalui proses statistik, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama tim yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang sangat mendasar dan penting bagi organisasi yang bermutu.

Di bidang pendidikan, manajemen peningkatan mutu dapat didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan agar secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta

didik dan masyarakat. Di dalam Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) terkandung upaya: (1) mengendalikankan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan/ sekolah baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (3) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu harus memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat (Mantja, 2000).

2. Hakekat Manajemen Peningkatan Mutu

Pembahasan tentang manajemen peningkatan mutu lebih baik bila didahului dengan membandingkan karakteristik antara manajemen tradisional dengan manajemen peningkatan mutu. Cole (dalam Sonhadji, 1999, dan Mantja, 2000) menunjukkan sepuluh perbedaan antara keduanya, sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Perbedaan antara Manajemen Tradisional dengan Manajemen Peningkatan Mutu

No.	Manajemen Tradisional	Manajemen Peningkatan Mutu
1	Mencari penyelesaian secara "cepat-tepat.:	Mengadopsi filosofi manajemen modern
2	Menggunakan metode "pemadam kebakaran"	Menggunakan metode terstruktur dan pengoperasian yang disiplin
3	Mengadopsi upaya peningkatan secara acak.	Memberi contoh melalui kepemimpinan.
4	Mengoperasikan dengan cara lama.	Menggunakan "terobosan berfikir" dengan inovasi baru.
5	Memfokuskan pada jangka pendek.	Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang.
6	Memeriksa kesalahan.	Mencegah kesalahan dan

		menekankan kualitas desain.
7	Menentukan penggunaan opini.	Menentukan penggunaan fakta.
8	Menempatkan sumber daya pada tugas.	Menggunakan manusia sebagai faktor utama untuk menambah nilai.
9	Termotivasi oleh keuntungan.	Memfokuskan pada kepuasan pelanggan.
10	Menggantungkan pada kelancaran program.	Membangun cara hidup baru.

Diadopsi dari Sonhadji (1999) & Mantja (2000).

Lebih lanjut Sonhadji (1999) menjelaskan bahwa manajemen tradisional berusaha menyelesaikan masalah secara cepat-tepat, artinya mementingkan penyelesaian sesegera mungkin, sementara itu MPM menekankan penyelesaian masalah dengan filosofi manajemen modern sebagai dasarnya. Ditinjau dari segi metodenya, manajemen tradisional menggunakan metode pemadam kebakaran, yaitu metode yang mengandalkan ketangkasan pelaksana dan sangat tergantung pada kondisi lapangan. Sebaliknya, MPM menggunakan metode terstruktur dengan operasi berdisiplin secara cermat. Dalam MPM digunakan berbagai teknik untuk mengukur kualitas, seperti diagram alur, analisis kapasitas, diagram kegiatan, dan matriks.

Dalam hal intensitas upaya peningkatan mutu, manajemen tradisional melakukannya secara acak, sedangkan MPM memberikan contoh secara utuh melalui proses kepemimpinan. Dalam banyak hal, manajemen tradisional sering menggunakan paradigma lama dalam membuat keputusan. Sementara itu, MPM memanfaatkan hasil-hasil berbagai inovasi baru dalam menentukan tindakannya.

Dapat dimengerti apabila MPM menggunakan model perencanaan strategik dalam merumuskan strateginya, karena MPM berorientasi pada strategi jangka panjang. Perencanaan strategik memiliki peran simulasi dan

stimulasi. Perencanaan strategik memuat simulasi masa depan yang diinginkan dan merupakan stimulasi bagi eksekutif untuk bertanggung jawab melaksanakan rencana yang telah disusun secara baik.

Manajemen tradisional cenderung menggunakan pendekatan inspeksi terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi, selanjutnya melakukan koreksi. Sedangkan MPM berusaha mencegah kesalahan dan mencapai tingkat kualitas tertentu, dari perencanaan sampai pada implementasinya secara terus-menerus. Dalam mengevaluasi keberhasilan programnya manajemen tradisional banyak diwarnai penggunaan opini, sedangkan MPM menggunakan analisis fakta-fakta untuk mengukur mutu proses dan produknya.

Manajemen tradisional berpandangan bahwa semua sumber daya memiliki kedudukan yang sama terhadap tercapainya tujuan organisasi. Buford dan Bedeian (dalam Sonhadji, 1999) mendefinisikan manajemen sebagai proses pencapaian tujuan yang diinginkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. MPM menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam mencapai nilai tambah organisasi. Ross (1995), Sonhadji (1999), dan Mantja (2000) menyatakan bahwa kunci dari konsep TQM atau MPM adalah peningkatan berkelanjutan, dan upaya peningkatan dapat tercapai bila ada keterlibatan sumber daya manusia. Motivasi keberhasilan dalam manajemen tradisional adalah mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. MPM memfokuskan diri pada kepuasan pelanggan atau klien secara total.

Dalam hal arah pengembangan, manajemen tradisional berpendapat yang penting adalah kelancaran pelaksanaan program. Sedangkan MPM memiliki obsesi untuk mewujudkan cara hidup baru yang sangat erat hubungannya dengan perubahan budaya. MPM sangat berkaitan dengan peningkatan perilaku organisasi secara total melalui perubahan budaya dan peningkatan proses yang berkelanjutan.

3. Ide Pokok, Komponen Penunjang dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu dalam Pendidikan

Penerapan MPM di lembaga pendidikan (sekolah) didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri, yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah atau lembaga pendidikan yang menjadi tanggungjawab mereka. Murgatroyd dan Morgan (1994), dalam Mantja (2000), mengemukakan setidaknya ada empat ide pokok terkait dengan keefektifan sistem persekolahan, yaitu: (1) lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (customer-client) dan pemasok (supplier); (2) semua hubungan antara pelanggan dan pemasok ditengahi oleh proses; (3) orang yang dapat melakukan perbaikan proses adalah mereka yang dekat dengan pelanggan dalam proses tersebut; (4) pandangan yang dianggap agak radikal bagi kebanyakan manajer yang diangkat di sekolah adalah perasaan bahwa mereka ditunjuk untuk memimpin organisasi.

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor: klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur. Transformasi menuju sekolah bermutu terpadu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru, dan masyarakat. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah, setiap sekolah, dan departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada lima pilar: (1) pemenuhan kebutuhan kustomer, (2) mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, (3) mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, (4) menunjang sistem yang diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, serta (5) perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik (Arcaro, 1995). Kelima pilar tersebut bisa digambarkan dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 1.2 : Sekolah Bermutu Terpadu*)

Pilar-pilar Mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada Kustomer	Kita secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orang tua, dan wakil-wakil masyarakat untuk merumuskan keinginannya.	Kita tidak menanggapi keluhan/kepedulian staf, siswa, orang tua atau masyarakat.
Keterlibatan Total	Para staf sama-sama bertanggungjawab untuk memecahkan masalah saat mengembangkan sekolah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain menyelesaikan masalah.
Pengukuran	Kita mengumpulkan data untuk mengukur perbaikan kita dan untuk mengembangkan solusi.	Kita tidak mencatat kemajuan kita. Kita hanya berjalan menuju masalah berikutnya.
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibutuhkannya untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan peningkatan produktivitas.	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf, siswa dan masyarakat.
Perbaikan Berkelanjutan	Kita secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan.	Kita mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekalipun ada masalah kita tidak menganggapnya sebagai masalah.

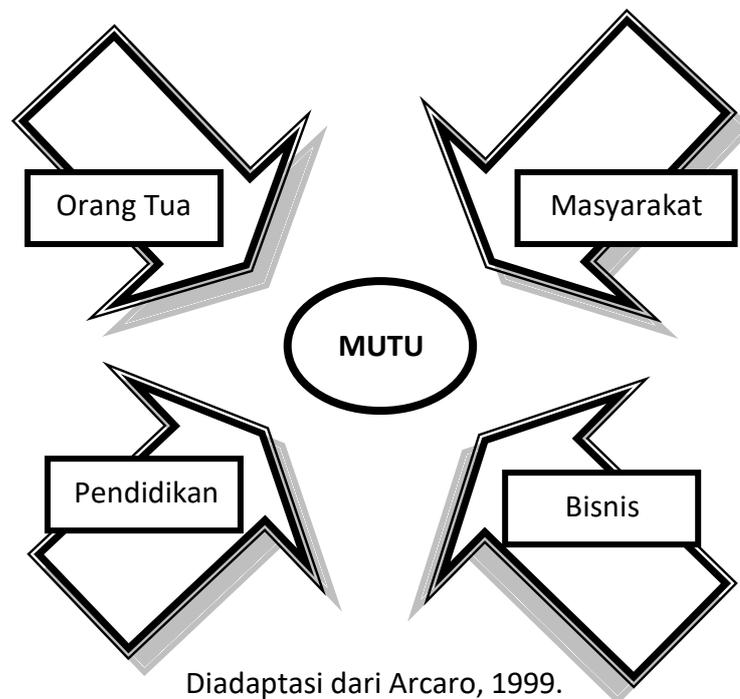
*) Diadopsi dari Arcaro (1999)

Apakah sebenarnya mutu itu? Mutu adalah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukan benda magis atau sesuatu

yang rumit. Filosofi manajemen mutu Deming dikembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kerja bagi setiap pegawai. Ketika Deming memulai karirnya pada tahun 1920-an, dia masuk lingkungan manajemen yang didasarkan rasa takut (Arcaro, 1999).

Ketika membicarakan mutu pendidikan, seringkali yang dibicarakan adalah perbaikan peringkat kelas atau nilai rapor. Di sekolah yang bertipe seperti di atas, tanggung jawab perbaikan mutu pendidikan lebih banyak ada pada guru. Secara umum, para guru terfokus hanya pada aspek pendidikan seorang siswa: membantu siswa belajar dan mendapatkan pengetahuan. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat dan pemuka bisnis untuk bekerja bersama guna memberikan kepada para siswa sumber-sumber daya yang diutuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, bisnis dan akademik sekarang dan masa depan.

Gambar 1. Fokus Mutu dalam Pendidikan



Diadaptasi dari Arcaro, 1999.

Apa yang dimaksudkan Arcaro dengan gambar di atas adalah bahwa untuk mencapai mutu pendidikan tidak cukup hanya lembaga pendidikan

sendiri yang melakukan, tetapi harus didukung oleh stakeholders secara keseluruhan. Dunia bisnis, orang tua siswa, masyarakat, dan semua siswa harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yakni pendidikan yang bermutu.

Aplikasi MPM terhadap sekolah didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri, yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka. Murgatroyd dan Morgan (1994, dalam Mantja, 2000) mengemukakan empat gagasan dasar yang sangat penting untuk keefektifan sistem persekolahan. Pertama, bahwa lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*customer*, klien) dan pemasok (*supplier*). Sekolah pada kenyataannya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Para guru adalah pemasok layanan terhadap peserta didik dan para orang tua; pemerintah (Departemen Pendidikan Nasional / Departemen Agama) merupakan pemasok layanan terhadap para guru; administrator sekolah adalah pemasok layanan kepada guru; dan para guru memberikan layanan terhadap yang lain.

MPM yang efektif dan efisien perlu juga memperhatikan beberapa hal yang mempengaruhi mutu yang disebut oleh Murgatroyd dan Morgan (1994) sebagai *Three Cs of TQM*, yaitu *culture*, *commitment*, dan *communication*. Budaya yang dimaksudkan di sini meliputi aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai yang mengikat kebersamaan dalam organisasi. Keberhasilan MPM dari suatu organisasi ditentukan oleh bagaimana organisasi menciptakan budaya seperti: (a) inovasi dipandang bernilai tinggi, (b) status dinomorduakan, yang dipentingkan adalah performansi dan kontribusi, (c) kepemimpinan adalah sebuah kunci dari kegiatan/ tindakan, bukan posisi, (d) ganjaran dibagikan melalui kerja tim, (e) pengembangan, belajar dan pelatihan dipandang sebagai sarana penunjang, dan (f)

pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang menantang didukung oleh pengembangan yang berkelanjutan dan keberhasilan seharusnya merupakan iklim untuk memotivasi diri.

Manajemen mutu, menurut Juran (1989), dilaksanakan dengan menggunakan tiga proses manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian, dan peningkatan. Istilah-istilah tersebut telah diganti menjadi: perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Ketiga proses itu disebut sebagai Trilogi Juran. Langkah-langkah ketiga proses manajemen peningkatan mutu di atas bisa dijabarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan Mutu:

- 1) Merumuskan tujuan mutu,
- 2) Mengidentifikasi pelanggan – mereka yang terkena dampak upaya pencapaian tujuan.
- 3) Menentukan kebutuhan pelanggan.
- 4) Mengembangkan keistimewaan produk yang merespon kebutuhan pelanggan.
- 5) Mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk tersebut.
- 6) Menciptakan pengendalian proses dan mengubah rencana hasil menjadi kekuatan operasi.

b. Pengendalian Mutu:

- 1) Mengevaluasi kinerja mutu aktual.
- 2) Membandingkan kinerja aktual tersebut dengan tujuan mutu.
- 3) Mengambil tindakan terhadap penyimpangan.

c. Peningkatan Mutu:

- 1) Membangun infrastruktur yang diperlukan untuk menjamin upaya peningkatan mutu.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik untuk meningkatkan – proyek peningkatan.

- 3) Untuk setiap proyek, membentuk sebuah tim proyek dengan tanggungjawab yang jelas untuk mensukseskan proyek.
- 4) Memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang diperlukan oleh tim untuk : (a) mendiagnosis kasus, (b) merangsang dirumuskannya tindakan perbaikan, (c) melaksanakan pengendalian untuk mempertahankan hasil. Ketiga proses tersebut bisa dilihat dalam Gambar 1.

Perbedaan antara Perencanaan Mutu dengan Pengendalian Mutu adalah sebagai berikut:

Perencanaan mutu bersangkut-paut dengan penetapan tujuan dan penciptaan sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengendalian Mutu berkaitan dengan pelaksanaan rencana – penyelenggaraan operasi untuk mencapai tujuan.

Pengendalian mutu mencakup pemantauan terhadap operasi untuk dapat mengenali perbedaan antara kinerja nyata dengan tujuan; pengendalian mutu mencakup pengambilan tindakan untuk memperbaiki keadaan pada saat muncul penyimpangan.

Tabel 1.3. Tiga Proses Universal Manajemen Mutu

Manajemen Mutu		
Perencanaan Mutu	Pengendalian Mutu	Peningkatan Mutu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan tujuan mutu 2. Mengidentifikasi pelanggan. 3. Menentukan kebutuhan pelanggan. 4. Mengembangkan keistime-waan produk yang merespon kebutuhan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi kinerja aktual. 2. Membandingkan kinerja aktual. 3. Bertindak menangani perbedaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguji kebutuhan. 2. Menetapkan infrastruktur. 3. Mengidentifikasi proyek peningkatan mutu. 4. Menetapkan tim proyek. 5. Menyediakan tim dengan sumber daya, pelatihan,

<p>pelanggan.</p> <p>5. Mengembangkan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk.</p> <p>6. Menetapkan pengendalian proses; menerjemahkan rencana ke kegiatan operasi.</p>		<p>dan motivasi untuk mendiagnosis penyebab dan upaya untuk mengatasinya.</p> <p>6. Menetapkan pengendalian agar tetap pada jalurnya.</p>
--	--	---

Sumber: diadaptasi dari Juran, 1995: 17.

Perbedaan antara Perencanaan Mutu dengan Peningkatan Mutu: Perbedaan ini paling baik digambarkan dengan analogi buaya --- dongeng tentang seorang manajer yang dikepung oleh beberapa ekor buaya. Setiap ekor buaya yang hidup dianalogikan sebagai suatu peborosan kronis atau sebuah proyek peningkatan mutu yang potensial. Setiap proyek peningkatan mutu yang berhasil berarti kematian seekor buaya.

Bila manajer kita berhasil dalam membunuh semua buaya, maka upaya peningkatan mutu dianggap selesai – untuk saat itu. Namun, sang manajer tidak akan pernah selesai dikepung buaya. Mengapa demikian? Karena *proses perencanaan mutu belum diubah*.

Dengan demikian, proses perencanaan mutu merupakan pedang bermata dua. Mata yang sebelah menghasilkan rencana mutu yang baru dan bermanfaat, sedangkan mata yang lain menghasilkan buaya-buaya baru. Upaya peningkatan mutu dapat memusnahkan buaya-buaya itu satu demi satu. Namun, untuk menghentikan sama sekali produksi buaya-buaya baru, diperlukan upaya untuk tidak memfungsikan mata pedang yang lain (Juran, 1995).

BAB II

PROBLEMATIKA KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia (SDM), peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula. Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari SDM yang berkualitas, serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan; yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara. (E. Mulyasa, 2003: 3). Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah pra syarat mutlak dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan, di mana salah satu cara meningkatkannya melalui jalur pendidikan.

Memasuki abad ke 21 ini Indonesia dihadapkan pada masalah yang rumit seperti masalah reformasi dalam kehidupan bernegara dan berbangsa, masalah krisis yang berkepanjangan dan hingga saat ini belum tuntas, masalah kebijakan makro pemerintah tentang sistem pemerintahan otonomi daerah yang memberdayakan masyarakat. Kita juga menghadapi perubahan-perubahan besardan amat fundamental dilingkungan global. Dalam upaya peningkatan SDM, peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Sementara itu rendahnya mutu SDM signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan tinggi, sebagaimana data yang dipaparkan oleh Ibrahim Musa yang diunduh dari Republika, (22/4/02), Dosen FKIP Universitas Terbuka sesuai survey Asia Week, mengungkap rendahnya peringkat universitas terbaik di tanah air

diantara universitas-universitas terbaik di Asia Pasifik. Dari 77 universitas yang disurvei, empat universitas terbaik dalam standar Indonesia menempati urutan bawah, UI peringkat ke-61, UGM ke-68, Undip ke-73, dan Unair ke-75.

Berkaitan dengan mutu, Joseph. M. Juran yang pikiran-pikirannya begitu terkenal dan berpengaruh di Jepang sehingga pada tahun 1981 dia dianugerahi Order of the Sacred Treasure oleh Kaisar Jepang, mengemukakan bahwa 85% dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin (Hanafiah dkk., 1994: 101). Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah TQM (total quality management) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: Total Quality Management in Education (TQME) (Gaspersz, 2000).

Sementara Menurut Fadhil al Djamali sebagaimana dikutip Abuddin Nata, kesadaran akan tampilnya dunia pendidikan dalam memecahkan masalah dan merespon berbagai tantangan jaman adalah suatu hal yang logis bahkan suatu keharusan. Kegagalan dunia pendidikan dalam menyiapkan masa depan umat manusia. Kegagalan pendidikan dalam mempersiapkan masa depan umat manusia adalah kegagalan bagi kelangsungan kehidupan bangsa (Nata, 2003: 159-160).

Dalam rangka mensukseskan pembangunan nasional bangsa Indonesia melalui salah satu pilarnya yaitu pendidikan, ada banyak permasalahan yang muncul di dalamnya yang salah satunya mengenai rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan (Depdiknas, 2002) baik itu pendidikan umum maupun pendidikan Islam. Berbagai usaha telah dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, akan tetapi indikator mutu pendidikan yang telah ada belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Penerapan MPM telah berkembang dari manajemen bisnis dan industri ke manajemen lainnya, termasuk manajemen pendidikan. Fokus utama bahasan

pada manajemen pendidikan adalah terpenuhinya standar kualitas, khususnya pada tingkat satuan pendidikan (sekolah), baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, dan bagaimana manajemennya dilaksanakan secara berkualitas.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu : kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman, 2002).

Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan SDM adalah : (1) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (school based management) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan; (2) Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (community based education) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai community learning center; dan (3) Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigm yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan. Untuk merealisasikan kebijakan diatas maka sekolah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup : a) School Review, b) Quality Assurance, dan c) Quality Control, dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah

dasar yang dikembangkan oleh Sukamto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta (Hand Out, Pelatihan calon Kepala Sekolah).

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak : Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip:

- 1) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah
- 2) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
- 3) Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- 4) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah

Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat (Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 200).

1. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu

Pengertian manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, berdasarkan pada

ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisme sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat (Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2000).

Manajemen Mutu Terpadu yang diterjemahkan dari Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. M. Jusuf Hanafiah, dkk mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu (Hanafiah dkk., 1994: 4).

Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku Panduan Manajemen Sekolah adalah 1) siswa : kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru : kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan social). 3) kurikulum : relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dan, sarana dan prasarana : kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) : partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian kepala sekolah.

Adapun prinsip dari MMT dalam buku tersebut yaitu selama ini sekolah dianggap sebagai suatu Unit Produksi, dimana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Dalam MMT sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran.

Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah: 1) Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, 2) Pelanggan eksternal terdiri atas : pelanggan primer

(siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tertier (pemakai/penerima lulusan baik diperguruan tinggi maupun dunia usaha).

2. Cara Menyusun Program Peningkatan Mutu

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya yang salah satunya adalah menyusun rencana program peningkatan mutu (Hanafiah dkk., 1994: 12). Program peningkatan mutu menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik yaitu : (a) *school review*, (b) *benchmarking*, (c) *quality assurance*, dan (d) *quality control*.

Keempat teknik tersebut secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. School review

School review merupakan suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan.

Teknik ini dilakukan dalam rangka memecahkan permasalahan mengenai: kesesuaian hasil yang dicapai sekolah dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri, prestasi belajar siswa, faktor yang menghambat upaya peningkatan kualitas peserta didik, faktor pendukung dalam rangka meningkatkan mutu yang dimiliki sekolah.

b. Benchmarking

Benchmarking merupakan suatu kegiatan menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga. Sementara itu Balitbang depdiknas memberikan rumusan mengenai benchmarking

sebagai suatu penilaian terhadap proses dan hasil untuk menuju kepada suatu keunggulan yang memuaskan (Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas, 2003).

Sedangkan langkah langkah yang bisa dilaksanakan dalam menerapkan teknik ini antara lain: menentukan fokus, menentukan aspek/variabel atau indikator, menentukan standar, membandingkan standar dengan realita, menentukan gap yang terjadi, menentukan target untuk mencapai standar serta merumuskan cara-cara dan program mencapai standar (Direktoral Dikmenum: 180).

Penilaian dalam hal ini dilakukan secara berkesinambungan, sehingga dapat dicapai satu tahap keunggulan/mutu lembaga pendidikan yang diinginkan.

c. *Quality Assurance*

Quality assurance merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dengan teknik ini akan bisa dideteksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada proses. Sehingga untuk menghindari penyimpangan, dengan teknik ini kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring secara berkesinambungan terhadap kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan (Depdiknas: 45).

Dengan teknik ini akan menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi sekolah, memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahwa sekolah memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

d. *Quality control*

Teknik ini merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas out put yang tidak sesuai dengan standar. Dengan Quality control diperlukan sebuah indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

3. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu

a. Tahap persiapan

Tahapan persiapan mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi dan orang tua siswa.
- 2) Menyusun tim pengembang, yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pakar;
- 3) Melatih tim evaluasi sekolah;
- 4) Menentukan fokus: aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing;
- 5) Menentukan secara random subjek sumber informasi dan sample responded (Direktorat Dikmenum: 182).

b. Tahap Implementasi

Tahapan implementasi mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Pengumpulan informasi Pengolahan informasi
- 2) Penyusunan draft (buram) laporan dan rekomendasi
- 3) Penyampaian laporan dan rekomendasi (Direktorat Dikmenum: 182).

c. Tahap Tindak lanjut

Tahapan tindak lanjut mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Kepala sekolah, guru, dan orang tua mempelajari hasil evaluasi.
- 2) Menyusun skala prioritas
- 3) Menetapkan sasaran dan target sekolah
- 4) Menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah (Direktorat Dikmenum: 183).

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari adanya data untuk diolah baik berupa data kualitatif maupun

data kuantitatif. Hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan mutu tidak bisa dilakukan secara spekulatif. Semua tindakan dalam peningkatan mutu harus didasarkan data yang jelas.

C. Permasalahan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Realitas permasalahan di madrasah

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Hanafiah, dkk adalah:

Pertama sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang.

Kedua adalah tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, Namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu.

Ketiga adalah gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

Keempat adalah kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu suatu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan dan pengendalian mutu (Hanafiah: 8).

2. Analisis Masalah Dan Pemecahan Masalah

Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari atas, sehingga guru tidak bisa berinisiatif sendiri. Sementara itu pimpinan sendiri punya sikap mental yang negatif dimana ia tidak bisa memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkarir dengan baik, bawahan harus mengikuti pada petunjuk atasan, bawahan yang selalu dicurigai, bawahan yang tidak bisa bekerja sesuai dengan caranya. Kenyataan ini karena profil kepala sekolah yang belum menampilkan gaya entrepreneur dan gaya memimpin situasional.

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan jalan jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti. Fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Apa-apa yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki. Tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena rendahnya etos kerja para pengelola pendidikan, iklim organisasi yang tidak menyenangkan.

Secara umum, menurut Slamet karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut: (Slamet, 2000).

Pertama Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benartentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi

terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Kedua Kepala sekolah menggunakan "pendekatan sistem" sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara *menganalisis* kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir "sebab-akibat" (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

Ketiga Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Keempat Kepala sekolah *memahami*, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi

kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Keenam Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling *terkait* dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/ kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.

Ketujuh Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

Kedelapan Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan *sekolah* belajar. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).

Kesembilan Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai *kegiatan* utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai enunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

Kesepuluh Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya merupakan *penghalang* dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu. Untuk itu perlu ditanamkan kepada warga sekolah untuk mempunyai asa memiliki bangga terhadap sekolahnya. Hal ini bisa terlaksana jika para warga sekolah itu merasa puas terhadap pelayanan sekolah.

Dalam MMT (Manajemen Mutu Terpadu) keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya. (Depdiknas, 2000: 193).

BAB III
LATAR BELAKANG INOVASI MANAJEMEN MUTU
PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Pendidikan nasional sedang mengalami berbagai perubahan yang cukup mendasar yang diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah masalah konvensional maupun masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru (masalah inovatif). Disamping itu perubahan tersebut diharapkan terciptanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Apa yang diungkap diatas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah yang menghendaki dukungan kinerja para tenaga pendidik yang tinggi (Ndraha, 2002: 17).

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang cukup lama berkembang madrasah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Adapun bersifat unik madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi pendidikan lain.

Selain itu madrasah juga memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan madrasah diharapkan agar mereka para murid memiliki dua kemampuan sekaligus yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (iptek) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (imtaq) (Sulistyorini, Vol. 28 No 2).

Konsekwensi dari pelaksanaan pendidikan tersebut sangat diperlukan adanya peran yang signifikan dari kepala madrasah yang diantaranya kemampuan managerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dan didukung oleh adanya

kinerja para tenaga yang profesional. Pada madrasah, tanggungjawab yang paling besar adalah posisi yang ada pada kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dengan peran kepemimpinannya. Ia merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga. Dengan kata lain berhasil tidaknya sebuah lembaga pendidikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinannya sebagaimana seperti yang diungkapkan oleh Fred M. Hecniger, s sebagai berikut : Saya belum pernah melihat Sekolah bagus. Pada masing-masing kasus, peningkatan atau penurunan kualitas sekolah tersebut dapat dijelaskan dari kualitas kepala sekolah (pemimpinnya) (Handayani, 1998: 85).

Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan menentukan efektifitas pengajaran. Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan peran guru berdampak iklim sekolah yang kondusif bagi proses belajar mengajar. Iklim sekolah yang kondusif bagi proses belajar mengajar yaitu yang diusahakan supaya terdapat hubungan manusiawi yang tinggi dan kualitas kerja yang tinggi pula. Iklim kondusif ini mengisaratkan bahwa setiap orang dalam sekolah memiliki komitmen terhadap peningkatan proses belajar mengajar dan kepedulian untuk terpenuhinya kebutuhan guru dan siswa.

Dari beberapa pemikiran tersebut diatas maka keberhasilan suatu madrasah sangat ditentukan oleh kecakapan dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, dalam hal ini adalah tercapainya tujuan yang ingin dicapai.

Demikian juga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan seharusnya mampu mempengaruhi, mengajak, mendorong, memerintah, membimbing dan memaksa orang lain (guru) mau bekerja untuk mencapai tujuan dan menciptakan suatu iklim yang kondusif bagi tercapainya proses belajar mengajar didalam maupun diluar kelas (Langgulung, 1991: 27).

Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktifitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya,

melainkan kualitas unjuk kerja amat penting diperhatikan. Kepala madrasah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala madrasah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada dalam madrasah yang dia pimpin.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu factor penentu keberhasilan pendidikan. “keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah, kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggungjawab untuk memimpin madrasah” (Wahyosumijo, , 2003: 81).

Guru sangat berperan dalam menentukan kualitas lulusan madrasah. Artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi yang maksimal. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepemimpinan kepala madrasah yang baik.

B. Permasalahan Pengelolaan Madrasah

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah adalah kinerja guru. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam tugas

profesinya. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya menciptakan pembelajaran yang berkualitas untuk mencapai tujuan. Baik tidaknya kinerja guru dapat terlihat dari kompeten tidaknya dalam melaksanakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru disamping kualifikasi akademik. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru secara profesional yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Prestasi kerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor diantaranya adalah bagaimana atasan memimpin bawahan, yang demikian itu disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin. Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya seorang pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin. Sebab “kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut, yang selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu” (Dirawat dkk, 1983: 15).

Seorang kepala madrasah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang atau guru yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan, membimbing, mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya menuju tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Prestasi kerja guru yang tinggi yang diwujudkan lewat kinerjanya merupakan hasil dari dorongan dan motivasi dari gaya kepemimpinan kepala madrasah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasilguna sesuai dengan sasaran organisasi yang hendak dicapai. Suyitno Irmin Abdurrohman menjelaskan:

“Indikator guru yang baik bisa dilihat dari kinerjanya yang ditandai dengan selalu mempersiapkan materi pelajaran, selalu tepat waktu, bekerja dengan target rasional, mengisi jam kerja secara efektif, bertanggung jawab terhadap program, kreatif dan inovatif, tidak mudah putus asa dan konsekwen, senang membaca dan belajar dan senang menulis” Rohim: 34).

Pembinaan madrasah secara otomatis menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan pengawas madrasah secara structural mengemban tugas tersebut. Perilaku kepala madrasah dengan memprakasai pemikiran baru didalam proses interaksi dilingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, prosedur input dan input suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan, amat diharapkan.

Esensi kepala madrasah adalah kepemimpinan pengajaran. Sehingga sebagai kepala madrasah bisa berperan sebagai pejabat formal, manager, pemimpin, administrator, supervisor, motivator, innovator, dan sebagai supervisor. Oleh sebab itu kualitas kepemimpinan kepala madrasah signifikan sebagai kunci keberhasilan madrasah. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti tiada kenal lelah atau penuh energi, intuisi yang tajam tinjauan masa depan yang tidak sempit dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*) (Sumijo, 2003: 21).

Jadi tugas dan tanggungjawab kepala madrasah amat berat dan kompleks. Tidak hanya kelancaran jalannya lembaga pendidikan secara akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggungjawab pula. Pada dasarnya kondisi keberadaan madrasah di tanah air sebagian besar mutunya belum menggembirakan. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan mutu itu dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi sampai saat ini hasilnya kurang optimal. (Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, 2009: 103).

Meningkatkan mutu pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara mutu SDM di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah (Prabowo, 2003: 7). Meski kepala madrasah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagal dalam dunia pendidikan.

Namun dewasa ini, eksistensi kepala madrasah sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat (Prabowo: vii). Soroton demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang dapat menjadikan para guru semangat dalam berdedikasi, memberikan suri tauladan bagi warganya, serta mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Menurut Tobroni:

Problem pendidikan di Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius: filosofi pendidikan yang kurang visioner, kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pejabat dan kurang memiliki visi seorang *entrepreneur* dan pendidik, sistem pendidikan yang tidak padu, sistem administrasi pendidikan yang terlalu birokratis, pengorganisasian sekolah yang tidak efektif, format kurikulum terlalu padat dan membelenggu kreatifitas dan penghayatan guru dan murid, guru dan penyelenggara sekolah yang kurang profesional, kekurangan dana, dan budaya masyarakat yang kurang kondusif (Tobroni, 2004: 2).

Faktanya sering terjadi konflik internal dalam lembaga pendidikan Islam yang mengakibatkan madrasah menjadi tidak sehat. Pemimpin ada kecenderungan membiarkannya konflik. Pemimpin tidak mempunyai konsepsi-konsepsi yang jelas untuk peningkatan mutu madrasah. Pemimpin tidak mempunyai daya untuk menggerakkan personel-personel secara efektif. Bahkan, tidak ubahnya seperti kepemimpinan simbolik, pemimpin ada tetapi esensinya tidak ada.

Efisiensi dan efektivitas di madrasah sangat terlihat seperti dalam penyelenggaraan otonomi madrasah yang belum optimal, pengelolaan keuangan yang belum optimal, dan SDM pengelola madrasah masih rendah. Sehingga dengan beberapa kelemahan itulah yang mengakibatkan terhadap rendahnya pengelolaan di madrasah.

Untuk memecahkan persoalan ini, baik dalam kecakapan hidup yang dihasilkan madrasah belum maksimal, madrasah belum berbasis pada masyarakat dan potensi daerah, serta komunitas madrasah dengan lembaga lain yang lemah. Maka sudah saatnya bagi madrasah mencari kepala madrasah yang berperan. Artinya kepemimpinan yang dapat dipertimbangkan dari segi fungsinya sebagai motivator dan inovator dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam rencana strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dijelaskan:

Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) merupakan jenis pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dengan kekhasan Islam, ditujukan untuk membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan MI dan MTs lima tahun mendatang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, peningkatan akses pada daerah yang belum terjangkau layanan pendidikan dasar dan peningkatan profesionalitas pelayanan dan kemandirian pengelolaan (Departemen Agama, 2010: 51).

Peningkatan mutu pendidikan menjadi pilihan krusial dan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang baik dalam skala nasional maupun global. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa posisi SDM Indonesia masih sangat rendah dibandingkan SDM bangsa lain. Rendahnya daya saing bangsa tersebut, tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan, karena instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan SDM adalah dengan memberikan pendidikan kepada mereka. Berdasarkan atas pemeringkatan yang dilakukan oleh *World*

Competitiveness Year Book yang dipublikasikan pada tahun 2008, menempatkan Indonesia pada posisi memprihatinkan ialah peringkat 54 pada tahun 2007 meskipun, naik 51 pada 2008 sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Tingkat Daya Saing Global Indonesia Dibandingkan Negara Lain

No	Negara	Ranking 2008	Ranking 2007
1	Singapura	2	2
2	Hongkong	3	3
3	Taiwan	13	18
4	China	17	15
5	Malaysia	19	23
6	Thailand	27	33
7	Korea	31	29
8	Filipina	40	45
9	Indonesia	51	54

Sumber: World Competitiveness Year Book.

Gambaran di tingkat internasional pada tabel di atas secara jelas menunjukkan bahwa persoalan krusial pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap satuan pendidikan termasuk Madrasah Tsanawiyah (Depdiknas, 2003: 9). Berdasarkan atas realitas itulah, maka Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, mengamanatkan perlunya peningkatan kualitas pendidikan pada seluruh jenjang, jenis dan jalur pendidikan. Sebagai bagian dari satuan pendidikan pada jalur pendidikan sekolah, Madrasah mempunyai peran strategis. Sebab, Madrasah akan mampu memberikan kontribusi input pada jenjang sekolah di atasnya ialah Madrasah Aliyah dan perguruan tinggi.

C. Kondisi Pendidikan Madrasah di Indonesia

Dilihat dari masalah standar pendidikan, masih banyak madrasah yang belum memenuhi standar, minimal tenaga pendidik/tenaga kependidikan, walaupun sudah

diadakan kebijakan sertifikasi namun menurut hemat penulis salah resep kebijakan sehingga sertifikasi melalui jalur portopolio belum memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Menurut Muhaimin, sarana prasarana madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidikan berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas rendah, peminat sedikit dan dana yang minim (Muhaimin, 2009).

Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam lingkaran setan atau siklus negatif. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana cara memutus rangkaian siklus negatif tersebut? Dari mana memulainya? Pendekatan apa yang paling tepat? Dan kekuatan-kekuatan apa yang paling berpengaruh?

Menurut Hendyat Soetopo:

...banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun, semuanya itu berpulang pada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional. Orang kunci dalam peningkatan mutu di sekolah adalah peran kepala sekolah sebagai manajer sekolah dan guru sebagai manajer kelas. Posisi strategis kepala sekolah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, ia harus dapat menerapkan orientasi kepemimpinannya sesuai dengan bawahan yang dipimpinya. Sebagai organisator, dia dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabatan pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer, kepala sekolah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor ia harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumber daya yang ada di sekolah demi peningkatan mutu di sekolah (Soetopo, 2004: 91)

Paradigma baru pendidikan di era otonomi daerah menuntut adanya kemandirian madrasah yang dapat menjadikan madrasah bersifat demokratis, termasuk kemandirian kepala madrasah, para guru dan staff dalam menjalankan tugas profesionalnya. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBS/M) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih

menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh Umaedi (Umaedi, 1999: 36) dari teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan dengan salah satu indikatornya adalah adanya harapan yang tinggi dari personalia sekolah (kepala sekolah, guru, dan karyawan serta siswa) untuk berprestasi dalam upaya mengelola pendidikan yang berkualitas.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan sekolah yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik (Edmonds, 1979: 28-32). dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang efektif pula (Hallinger & K. Lethwood, 1994: 206-218). Michael Pullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah (Pullan, 1982: 7). Ketiga penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan yang terpenting.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa menjadi kepala madrasah dimaknai dalam kerangka dua orientasi sekaligus. *Pertama*, tugas itu harus dimaknai sebagai pemenuhan kewajiban beribadah kepada Allah Swt dengan baik dan ikhlas. *Kedua*, sebagai pejabat harus menunaikan tugas sebaik-baiknya. Sehingga yang menjadi persoalannya adalah kegiatan kepala madrasah bagaimana yang cocok dan mampu merubah madrasah yang sebagian besar terbelenggu dalam lingkaran negatif menjadi lingkaran positif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Peran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama para guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Ada kemungkinan fungsi dan peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator sangat besar pengaruhnya dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya program madrasah sebagian besar ditentukan oleh kemampuan manajerial yang dimiliki seorang kepala madrasah sebagai ujung tombak pengelolaan madrasah (Mulyadi, 2010: 126).

BAB IV
TEORI TENTANG MANAJEMEN MUTU
PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan (Jerome, 2007: 75). Mutu dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia bahwa mutu adalah “Keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)” (Depdikbud, 1999: 667).

Carvin seperti yang dikutip oleh Nasution mengartikan mutu sebagai “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya” (Nasution, 2001: 6). Crosby berpendapat bahwa “mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya (Philip, 1979: 58).

Dalam hal ini pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu normatif dan deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasar pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik mutu pendidikan merupakan produk pendidikan, yakni menuai yang terdidik sesuai dengan standart ideal. Berdasar kriteria ekstrinsik mutu pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan pernyataannya, misalkan hasil tes prestasi belajar (Hamalik, 1990: 33).

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap

komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku (Dzauzah, 1996: 6).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil pengertian bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidangnya yang dilandasi oleh kompetensi personal maupun sosial. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, madrasah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan pada madrasah tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada dua pengertian yaitu: “mutu proses pendidikan dan mutu hasil pendidikan” (Som, 2008: 12). Mutu dalam konteks proses pendidikan bukan hanya proses pembelajaran saja, tetapi melibatkan berbagai input pendidikan, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif atau psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana (Som, 2008: 17).

Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu, umpama setiap akhir semester, setiap akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun atau setiap 10 tahun. Ada dua prestasi yang bisa dicapai, yaitu: prestasi akademik dan non akademik (Som, 2008: 17).

Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, bermutu dimaknai dengan indikator sebagai berikut:

Diantaranya adalah (1) Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan yang visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya; (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan

yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi (Depag RI, 2010: 16-17).

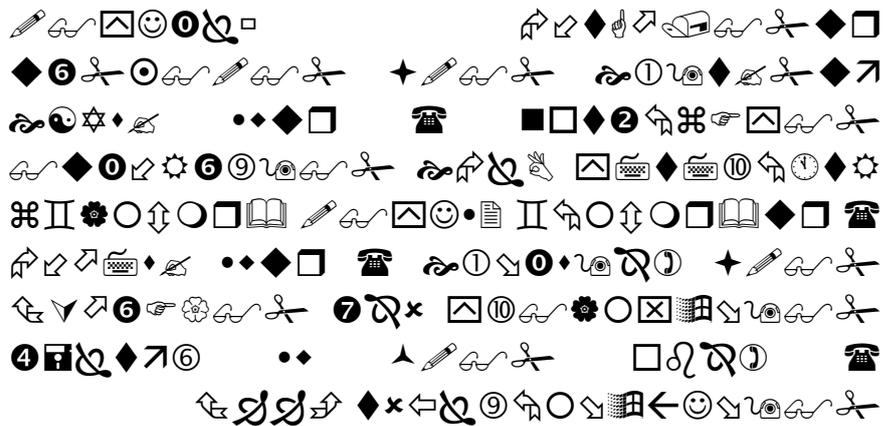
Selain tersebut di atas, ada konsep peningkatan mutu yang dipopulerkan Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, TQM (Total Quality Management) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan (Sallis, 2008: 59). Untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, memerlukan persyaratan sebagai berikut: (Sujanto, 2007: 11-12).

- a. *Customer focus*, artinya harus mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan.
- b. *Total involvement*, artinya diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari mulai staf, tenaga pendidik, administrator, maupun siswa dalam mencapai prestasi terbaik.
- c. *Measurement*, sekolah mengukur kualitas berdasarkan prestasi siswa (*student achievement*), jika skor tes meningkat, artinya kualitas pendidikan meningkat.

Jadi untuk membangun mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan yang kuat, komitmen bersama diantara seluruh komponen yang ada di madrasah, antara pemimpin, guru, siswa, staf madrasah lainnya dan juga orang tua siswa. Semua itu bermuara pada peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dan kualitas sumber daya manusia khususnya. Dengan asumsi bahwa semakin berkualitas sumber daya manusia (SDM), semakin maju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

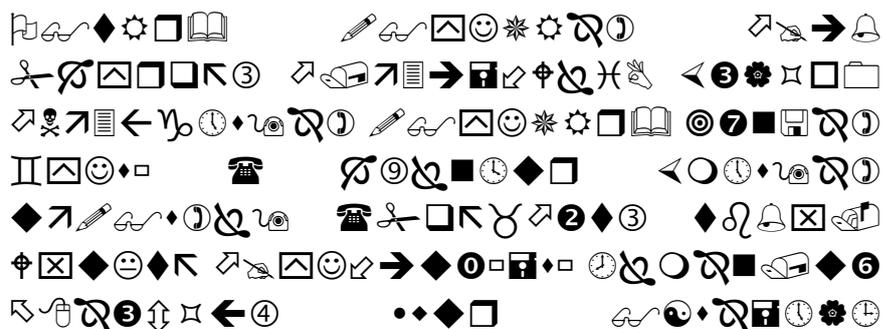
B. Dasar Ajaran Islam tentang Mutu

Menurut Muhaimin (Muhaimin, 2005: 51), mengatakan bahwa dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut: *Pertama*, mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang tersebut dalam al-Qur'an yaitu:



Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Q.S. al-Qashas, 77).

Kedua, seseorang tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tidak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi rdha Allah atan merendahkan Tuhan. Dalam al-Qur'an yaitu:





Artinya: Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya" (Q.S. al-Kahfi, 110).

Maksud dari kata “mengerjakan amal shaleh” dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata “janganlah ia mempersekutukan seseorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (al-haqq), yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

Ketiga, setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang telah dijelaskan dalam al-Qur’an yaitu:



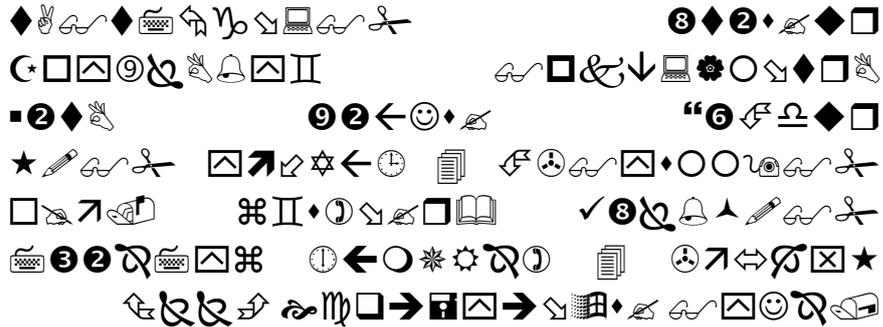
Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya” (Q.S. an-Najm, 39).

Dengan melihat ayat di atas maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk : (1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan (4) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, akan tetapi dirinya sendiri. Seseuai dengan al-Qur’an yaitu:



Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh Maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan

Dalam al-Qur'an surat al-Naml antara satu dengan lainnya. Dalam al-Qur'an dijelaskan yaitu:



Artinya: “Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. al-Naml, 88).

Ketujuh, seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Seperti yang telah dijelaskan semuanya di jalan al-Qur'an surat al-Syahr, 7-8; al-Dluha, 4; al-Alaq, 1-3; dan al-Syuura, 15.

Artinya: “Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain; Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (Q.S. al-Syahr, 7-8).

Artinya: “Dan Sesungguhnya hari Kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan)” (Q.S. al-Dluha, 4).

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah” (Q.S. al-Alaq, 1-3).

Artinya: “Dan mereka menjadikan sebahagian dari hamba-hambanya sebagai bahagian daripada-Nya. Sesungguhnya manusia itu benar-benar pengingkar yang nyata (terhadap rahmat Allah)” (Q.S. al-Syuura, 15).

C. Faktor-Faktor Peningkatan Mutu Pendidikan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan. Namun, karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya, perlu pembatasan pendidikan di sekolah. Di sekolah, banyak faktor yang dapat menentukan kualitas pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia (SDM) (Sulistiyani & Rosidah, 2003: 1). Mortimore, sebagaimana dalam dikutip Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan:

Pertama, kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang diterapkan di sekolah sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Apalagi di Indonesia yang banyak menganut ajaran Ki Hajar Dewantoro: “ing ngarso asung tulodo, ing madyo mangun karso, dan tut wuri handayani”. Kepemimpinan “directive” (memberi pengarahan), “collaborative” (penuh kerjasama), dan “non-directive” (memberi kebebasan) dari Sergiovani dapat diterapkan di sekolah. Ketepatan penerapan gaya dan orientasi kepemimpinan di sekolah sangat berpengaruh terhadap keefektifan sekolah. Pada gilirannya, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, harapan yang tinggi: tantangan bagi berfikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang rendah hanya akan menurunkan prestasi belajar peserta didik. Harapan tinggi di sini bukan berarti tujuan yang terlalu “muluk” yang sulit dicapai oleh siswa. Tetapi harapan tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.

Ketiga, monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinyu. Monitor berharap dan

pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Di sinilah program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.

Keempat, tanggungjawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggungjawab, disiplin, kreatif dan trampil. Aktivitas organisasi siswa di sekolah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggungjawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung resiko atas perbuatannya.

Kelima, intensif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan intensif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa. Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat oleh karenanya.

Keenam, keterlibatan orang tua dalam Kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggungjawab pendidikan. Namun faktor ini akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak (sekolah di satu pihak dan orang tua dan masyarakat di lain pihak).

Ketujuh, perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan ditingkatkan jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah (Soetopo, 2004: 87-88).

BAB V

LANGKAH STRATEGIS MENCAPAI PENINGKATAN MUTU

A. Langkah-Langkah Pimpinan dan Staf dalam Merencanakan Mutu

Madrasah adalah tema besar dengan muatan yang sarat topik permasalahan dan menjadi penilaian kritis. Di satu sisi, madrasah dianggap memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantages*) karena diyakini mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral spiritual, dan sekaligus keahlian modern. Namun, di sisi lain madrasah sebagai gerakan masyarakat belum mampu menunjukkan performa dan prestasi yang bagus, bahkan timbul kesan stigmatik ketika menyebut madrasah yang terkesan adalah sekolah yang kurang maju dan sangat lamban menerima ide-ide pembaharuan (Fuad Yusuf, 2006).

Berbagai upaya peningkatan kualitas madrasah dalam berbagai kelemahan, sumber daya manusia, maupun kurikulum telah dilakukan. Dengan diundang-kannya Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, keberadaan madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional mendapat pengakuan semakin kuat dan mantap, meskipun pengelolaannya di bawah naungan Departemen Agama.

Permasalahan pendidikan nasional yang sampai sekarang masih hangat adalah rendahnya mutu pendidikan. Hasil kajian *United Nations Development Programme* (UNDP) tahun 2004 menempatkan *Human Development Index* (HDI) pada urutan 112 dari 174 negara. Hasil survey yang dilakukan oleh *Political Economic Risk Consultation* (PERC) tahun 2004 memposisikan Indonesia pada urutan 12 dari 12 negara (Supriyoko, Jawa Pos, 4 Mei 2004).

Tuntutan dan tantangan abad 21 serta permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan nasional, yakni rendahnya mutu pendidikan, tersebut mendudukan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dilakukan terus-menerus, sehingga pendidikan dapat digunakan sebagai wahana dalam membangun dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang dituntut pada abad pengetahuan (Mukhadis, 2004). Untuk menghadapi tantangan demikian, institusi pendidikan di Indonesia harus pula meningkatkan keunggulan komparatif dan kompetitif lulusannya agar dapat unggul pada penempatan kerja, baik dalam lingkup nasional maupun internasional (Anwar, 2004).

Hasil analisis Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) menunjukkan bahwa setidaknya ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan nasional, yaitu: (1) manajemen pendidikan nasional yang bersifat birokratik-sentralistik, pemerintah pusat berperan sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, (2) kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* tidak dilaksanakan dengan konsekwen; (3) peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat minim (Depdiknas, 2001).

Pemerintah, dalam hal ini Departemen Agama, selalu berusaha agar lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungannya dapat berdiri sejajar dengan lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional. Salah satu bentuk usaha itu adalah mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang bermaksud memodernisasikan madrasah, baik pada tingkat kelembagaan, manajemen, maupun kurikulum. Namun, hasil yang didapatkan belum sesuai dengan yang direncanakan. Oleh karena itu, perlu adanya upaya manajemen peningkatan mutu madrasah yang melibatkan semua komponen dalam proses pelaksanaannya.

Hasil kajian dan analisis data di lapangan menunjukkan bahwa manajemen peningkatan mutu di ketiga MTsN tersebut telah diupayakan oleh semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan madrasah untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dan berjalan efektif dan efisien. Dampak dari implementasi manajemen peningkatan mutu tersebut adalah adanya kerjasama yang baik di antara madrasah, orang tua, siswa, dan masyarakat dalam mencapai tujuan bersama, yakni madrasah yang bermutu baik.

Pola pelaksanaan MPM yang efektif oleh Kepala Madrasah memiliki empat tipologi: (1) pengubah keadaan dari biasa menjadi berprestasi dengan memadukan dan mengakomodasi nilai-budaya lokal dan keagamaan (*value-based juggler*); (2) pembina hubungan manusiawi dengan memotivasi bawahan, tut wuri handayani (*humanis*); (3) pendinamisan keadaan sehingga memunculkan visi, inisiatif, dan kreatifitas kelompok dalam inovasi dan perbaikan program madrasah (*catalist*); dan (4) perantara ide dalam inovasi dan perubahan madrasah yang berorientasi pada keuntungan semua pihak (*broker*), terutama bagi kepentingan siswa.

Kepala Madrasah dan stafnya mempunyai kemampuan wacana religio-kultural berupa budaya lokal (jawa) dan keagamaan (Islam) yang dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan madrasah, sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan budaya (*cultural leadership*). Terjadinya pengkomunikasian misi, visi, nilai dan filosofi madrasah kepada masyarakat, orang tua, dan pemerintah guna memperoleh dukungan dan jalinan kemitraan sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan sosial (*social leadership*).

Di lembaga Madrasah terjadi adanya kerjasama dengan wakil-wakilnya, guru-guru, dan staf dalam kerja tim (*team work*), sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan tim (*team leadership*).

Upaya yang dilakukan oleh Kepala dan staf di tiga MTsN untuk merencanakan mutu sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan

sebagaimana yang dianjurkan oleh Duran dalam trilogi manajemen mutunya. Proses perencanaan mutu, sebagaimana dinyatakan oleh Juran (1995) adalah sebagai berikut: (a) merumuskan tujuan mutu, (b) mengidentifikasi pelanggan mereka yang terkena dampak upaya pencapaian tujuan, (c) menentukan kebutuhan pelanggan, (d) mengembangkan keistimewaan produk yang merespon kebutuhan pelanggan, (e) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk tersebut, (f) menciptakan pengendalian proses dan mengubah rencana hasil menjadi kekuatan operasi.

Para pelanggan, menurut Sallis (2000), dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Semua pelanggan harus mendapatkan pelayanan yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan mereka. Untuk mencapai tujuan ini semua komponen dalam lembaga pendidikan harus dilibatkan dalam proses perencanaannya, mulai dari menentukan visi, misi, tujuan, analisis SWOT, sampai aplikasinya di lapangan. Keterlibatan mereka dalam perencanaan ini berimplikasi bahwa mereka juga ikut bertanggung jawab dalam dalam pengawasannya.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dan stafnya didasari oleh adanya ketulusan dan semangat yang tinggi untuk ikut berperan secara aktif mencerdaskan anak bangsa, khususnya anak-anak umat Islam agar memiliki pengetahuan dan kompetensi di masa depan yang penuh tantangan dan persaingan yang ketat.

MPM adalah sebuah konsep manajemen yang mampu menyesuaikan diri dengan baik dalam filosofi umum, meskipun masih kurang banyak dipraktekkan dalam dunia pendidikan. Gagasan-gagasan untuk berfokus pada pelanggan, yang ada dalam pesan mutu terpadu, sebenarnya seirama dengan filosofi pendidikan pada umumnya. Semua institusi mengklaim bahwa dirinya bersifat pelajar-sentris (*learner-centered*). Perbedaan antara filosofi umum tersebut dengan insitusi mutu terpadu terletak pada rancangan kerja dalam menyampaikan janji mutu kepada para pelanggan.

Beberapa kesenjangan antara keinginan dan jaminan mutu yang muncul disebabkan bahwa institusi pendidikan, secara umum, mengalami dialektika dengan perubahan eksternal. Namun, di sisi lain, institusi pendidikan mengalami kekurangan waktu dan sumberdaya untuk merencanakan strategi jangka panjang dan mengambangkan standarnya sendiri. MPM (manajemen peningkatan mutu) sangat dibutuhkan bagi kelangsungan institusi di masa depan. Identitas yang jelas, yang memiliki standar definisi dan fokus pelanggan yang baik, merupakan ciri khas yang dapat menumbuhkan kepercayaan diri institusi. Institusi memerlukan waktu untuk merencanakan masa depannya sendiri dan masa depan para pelanggannya.

B. Upaya-Upaya Yang Dilakukan Pimpinan dan Staf Untuk Mengendalikan Mutu

Mencetak prestasi sangat sulit, tetapi mempertahankan prestasi ternyata lebih sulit. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Kepala dan staf ketiga MTsN tersebut agar prestasi yang telah diraih selama ini tetap bisa dipertahankan.

Temuan di ketiga madrasah di atas menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah-madrasah tersebut disebabkan adanya agen-agen perubahan yang mampu mendorong dan membantu semua unsur madrasah dalam melahirkan dan menampung gagasan-gagasan perbaikan untuk merencanakan dan merancang sarana dan kondisi yang mendukung sebuah perubahan inovatif.

Di lembaga pendidikan Madrasah terjadi adanya peningkatan motivasi dan membangkitkan gairah kerja guru yang diorientasikan pada terciptanya pertumbuhan personal dan profesional guru (*personal and professional growth*), sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan supervisi (*supervisory leadership*).

Di lembaga madrasah tercipta penataan organisasi madrasah, iklim hubungan yang bersifat *loose coupling*, dan mengubah struktur dan iklim birokrasi menjadi menyenangkan (*comfortable bureaucracy*) atau profesional (*professional bureaucracy*) sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasional (*organizational leadership*).

Figur agen perubahan di ketiga Madrasah Tsanawiyah itu terutama diwakili oleh sosok Kepala Madrasah selaku pimpinan pendidikan sekaligus manajer madrasah. Temuan ini sesuai dengan pendapat Hall dan Hord (1984) serta Neagley dan Evans (1980) yang menyatakan bahwa tidak jarang tanggung jawab bagi kelancaran program perubahan di madrasah diserahkan sepenuhnya kepada Kepala Madrasah. Sebab, dilihat dari kedudukannya Kepala Madrasah merupakan eksekutif tertinggi yang tugas utamanya adalah melancarkan pengembangan program peningkatan proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan siswa. Bahkan dalam banyak kasus Kepala Sekolah adalah inovatornya.

Sejalan dengan Neaglye dan Evans (1980) temuan ini menunjukkan bahwa perubahan tetap tidak akan terjadi dengan mudah di sekolah tanpa adanya guru-guru, staf, BP3 (Komite Sekolah/Madrasah) dan atau yayasan yang berkemauan keras untuk bersatu membawa prosedur-prosedur yang inovatif. Dengan kata lain, semangat untuk meraih prestasi yang lebih baik dan memperatahkannya, bahkan untuk mencapai yang terbaik akan terlaksana hanya apabila Kepala Madrasah dan figur kreatif lainnya memiliki kepekaan terhadap kinerja lembaga, yang dipicu oleh *the drive to survive by excelling* (Joni, 1998). Berdasarkan uraian ini, dapat dipahami bahwa perubahan dan inovasi dalam pendidikan sangat membutuhkan adanya pengembang sekolah yang berwawasan masa depan sehingga madrasah menjadi unggul (*excellent school*) sebab mampu berkompetisi dalam prestasi akademik berdasarkan standar nasional atau pendekatan rata-rata daerah atau rata-rata beberapa kelompok rujukan lain yang dibandingkan

(Sergiovanni, 1987). Juran (1995) mengungkapkan bahwa aktivitas pengendalian mutu bisa berbentuk: (a) mengevaluasi kinerja mutu aktual, (b) membandingkan kinerja aktual tersebut dengan tujuan mutu, dan (c) mengambil tindakan terhadap penyimpangan.

C. Upaya Yang Dilakukan Oleh Pimpinan Untuk Meningkatkan Mutu Secara Terus-Menerus dan Berkesinambungan

Peningkatan mutu merupakan satu kesatuan dengan perencanaan dan pengendalian mutu dalam manajemen peningkatan mutu. Keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu tidak dapat dipisahkan dengan peningkatan mutu.

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu Kepala Madrasah, staf, dan semua komponen lainnya dituntut untuk berperan secara aktif agar tujuan yang telah disepakati, yakni pendidikan madrasah yang bermutu baik, dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seiring dengan tuntutan tersebut diperoleh temuan penelitian tentang peran Kepala Madrasah, staf, dan komponen lainnya telah berupaya maksimal agar prestasi sebagai madrasah bermutu baik dapat terus ditingkatkan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Terciptanya iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan memberi peluang terselenggaranya proses belajar mengajar terdiferensiasi yang berdampak pada perolehan prestasi siswa sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*).

Adanya penerapan guru kelas dan guru inti dengan mengatur kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler disertai sarana dan prasarana belajar secara tertib dan memadai sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan administratif (*administrative leadership*).

Kepala madrasah yang efektif dengan memiliki karakteristik pengelolaan MPM yang bersifat proaktif, kollaboratif, humanis, avant-garde

yang berorientasi pada konsep keteladanan, sehingga memungkinkan terpersonifikasi konsep guru, dan terlaksananya peran kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*).

Bisa disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen peningkatan mutu telah sesuai dengan standar yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Juran (1995) bahwa ada beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam upaya peningkatan mutu dalam implementasi manajemen peningkatan mutu sebagai berikut: (a) membangun infrastruktur yang diperlukan untuk menjamin upaya peningkatan mutu, (b) mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik untuk meningkatkan proyek peningkatan mutu, (c) untuk setiap proyek, membentuk sebuah tim proyek dengan tanggungjawab yang jelas untuk mensukseskan proyek, (d) memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang diperlukan oleh tim untuk mendiagnosis kasus, merangsang dirumuskannya tindakan perbaikan, dan melaksanakan pengendalian untuk mempertahankan hasil.

Institusi-institusi pendidikan perlu menciptakan pendekatan yang logis dan integral dalam manajemen mutunya, karena hal itu akan meningkatkan komitmen keinginan para staf. Motivasi, keahlian, dan antusiasme dapat menjamin mutu. Program peningkatan mutu harus melibatkan seluruh orang yang bekerja dalam suatu institusi. Setiap orang – Kepala Madrasah/Sekolah, guru, maupun staf – bertanggung jawab terhadap peranan mereka dalam menyampaikan layanan mutu. Memperkuat komitmen staf dan memanfaatkannya untuk peningkatan mutu adalah aspek utama dalam MPM (Sallis, 2000).

Hal yang perlu diingat adalah bahwa staf merupakan pihak yang memproduksi mutu. Oleh karena itu, prestasi mereka perlu diperhatikan dan dipertimbangkan. Para pendidik harus mengingat pesan mutu yang

kelihatannya sederhana. Mutu adalah tentang mengerjakan sesuatu yang biasa dengan cara yang luar biasa (Sallis, 2000).

Tidak ada institusi yang dapat memperoleh MPM dengan cara yang mudah. MPM harus dibiasakan, sehingga harmonis dengan kultur yang ada. MPM harus dikembangkan dari hal yang bersifat praktis dalam suatu institusi. MPM hanya membangun mutu yang sudah ada dan mengembangkannya secara terus-menerus. Penerapan MPM juga membutuhkan ketekunan dan kesungguhan semua stakeholders (Sallis, 2000).

BAB VI
PENYEMPURNAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
DI LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH

A. Fasilitas Belajar yang Baik dan Eksklusif

Penampilan fisik sangat mempengaruhi persepsi masyarakat tentang baik dan buruknya suatu madrasah. Kompleks madrasah yang memiliki gedung besar, lingkungan eksklusif, indah, bersih dan terawat rapi cenderung dipersepsikan sebagai institusi pendidikan yang pengelolaannya baik dan berprestasi. Dampak dari persepsi ini, madrasah yang memiliki gedung megah dengan lingkungan yang eksklusif oleh masyarakat dinilai maju dan dijadikan madrasah favorit.

Munculnya persepsi positif terhadap MTsN Babat, MTsN Malang I dan MTsN Kediri 2 salah satu faktor pendorongnya adalah penampilan fisik madrasah yang megah dan eksklusif. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan madrasah berprestasi tersebut yang rata-rata memiliki gedung yang megah, fasilitas belajar yang modern, lingkungan yang eksklusif dan indah. Keadaan ini memberikan gambaran yang ringkas tentang madrasah yang lingkungannya sehat dan memungkinkan bagi para siswa belajar secara baik dan nyaman. Pengakuan lingkungan madrasah yang sehat ini tidak hanya diberikan oleh masyarakat umum melainkan juga oleh pemerintah, yang menyatakan bahwa ketiga madrasah tersebut pernah menjuarai Lomba Lingkungan Sekolah Sehat (LLSS).

Penilaian LLSS pada dasarnya ditujukan pada pembinaan lingkungan sekolah yang sehat dan indah, utamanya pada pembinaan UKS. Penilaian lingkungan sehat ini dititikberatkan pada 5 komponen inti, dan 4 komponen tambahan. Lima komponen inti tersebut meliputi: (1) keadaan fisik sekolah yaitu kelengkapan gedung, sarana sanitasi, halaman, dan pekarangan; (2) peserta didik dan tenaga kependidikan yaitu siswa, Kepala Sekolah, guru dan

staf dalam kehidupan sehari-hari dan prestasinya; (3) pengaruh timbal balik antara sekolah dan masyarakat sekitarnya yaitu pengaruh siswa dan sekolah terhadap kesehatan lingkungan kesehatan masyarakat dan sebaliknya; (4) kegiatan yang meliputi pendidikan kesehatan, pelayanan kesehatan, dan pembinaan lingkungan; dan (5) manajemen dan organisasi sekolah termasuk organisasi UKS yang harus memiliki perencanaan, program, pelaksanaan dan evaluasi yang baik.

Sementara empat komponen tambahan meliputi: (1) peranan sekolah dalam pembinaan UKS dan kegiatan kurikuler, kokurikuler atau ekstrakurikuler; (2) partisipasi sekolah melestarikan lingkungan/alam sekitar serta pembinaan kesadaran lingkungan di masyarakat dan penghijauan lingkungan; (3) pengetahuan siswa tentang pembinaan kesejahteraan keluarga yaitu mengenal masyarakat sekitar, organisasi pemerintah yang menangani kesehatan dan pendidikan, tata laksana rumah tangga, dan perencanaan keluarga (Pedoman pelaksanaan LLSS Tingkat Jawa Timur, 2000); dan (4) rapor dan hasil rerata nilai UAN MTs yang harus lebih tinggi dibandingkan sekolah/madrasah sekitarnya.

Tim penilai sekolah-sekolah sehat ini terdiri dari empat departemen yang bekerja secara terpadu. Oleh karena itu, hasil penilaiannya cukup bermakna dan dapat dijadikan rujukan tentang baik dan buruknya penampilan fisik atau sehat dan tidaknya lingkungan, sebab keadaan fisik mempengaruhi iklim belajar siswa di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Roemer (dikutip Rogers, dkk, 1988) bahwa *one indicator of quality of life is the health of society's people*.

Karakteristik yang ditemukan dalam penelitian ini, pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Becker, dkk (1971) yang menemukan bahwa sekolah yang memancarkan kecermelangan (*beacon of brilliance*) adalah sekolah yang memiliki gedung dan perlengkapan belajar yang memadai bagi siswa, dan bukan sebagai sekolah yang digerogoti penyakit (*pot-holes of*

pestilence) yakni memiliki bangunan yang kotor, tidak terawat, lingkungan tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan anak, serta sekolah yang kekurangan staf dan peralatan. Penelitian Mc. Person, dkk (1986) menemukan bahwa peningkatan belajar siswa selain dipengaruhi usaha para siswa memperbaiki pembelajaran, kurikulum, strategi pembelajaran, juga oleh ukuran kelas dan fasilitas yang memadai. Demikian pula dengan penelitian Frymier (1984) yang menemukan sekolah sukses memiliki fasilitas fisik yang sangat baik (*excellent physical facilities*).

Penelitian yang dilakukan oleh Postlethwaite (dalam Albach, 1982) juga menemukan faktor-faktor sekolah yang mempengaruhi prestasi salah satunya ia menemukan anak-anak di sekolah kota besar (*large urban schools*) memiliki prestasi yang lebih tinggi dan tepat disebut *high achiever*. Keberhasilan ini sangat dipengaruhi fasilitas dan jumlah sumber-sumber belajar yang di sediakan.

Penelitian di Indonesia juga telah dilakukan oleh Jiyono (1987), Suryadi (1983), dan Imron Arifin (1998) yang menemukan bahwa bangunan sekolah dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa. Semakin baik bangunan sekolah, semakin banyak kemungkinan prestasi belajar siswa menjadi lebih baik. Temuan ini ditafsirkan bahwa sekolah yang bermutu memiliki daya tarik sehingga orang-orang yang dari sosial ekonomi mampu mengirimkan anak-anaknya ke sekolah tersebut. Dapat ditambahkan bahwa persoalannya bukan pada bangunan “mewah”, tetapi perawatan dan kesehatan sekolah.

B. Layanan Pembelajaran dan Layanan Khusus

Fungsi utama sekolah adalah memberi pelayanan pembelajaran bagi siswa. Ketiga madrasah berprestasi yang diteliti menunjukkan tingkat layanan yang baik dalam memberikan layanan pembelajaran kepada para siswanya

meski di antara ketiganya terdapat variasi sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing.

MTsN Malang I, menerapkan adanya layanan pembelajaran bagi siswanya melalui bentuk bimbingan yang diberikan secara individu, kelompok maupun klasikal. Sedang layanan pembelajaran tambahan diberikan melalui: (1) jam bonus belajar yang melebihi standar jam belajar kurikulum baku; (2) penerapan rotasi kelas, dengan memberikan *medical teaching* bagi murid yang menurun prestasi belajar dan pemberian pengayaan (*enrichment*) bagi siswa yang prestasinya memenuhi standar; dan (3) pemberian les tambahan bagi siswa kelas 3, pihak madrasah mengadakan sarana prasarana penunjang belajar berupa laboratorium IPA, laboratorium komputer, laboratorium bahasa Inggris-Arab, layanan Unit Kesehatan sekolah, perpustakaan dilengkapi alat audio visual, masjid madrasah, sarana olah raga, dan Satpam madrasah.

Di MTsN Babat, juga menerapkan layanan pembelajaran seperti MTsN Malang I, sedang layanan pembelajaran tambahan di berikan melalui: (1) model *pembelajaran siswa aktif* (PSA) dan pendekatan Kontektual atau *Contextual Teaching and Learning* (CTL), (2) pemberian les belajar pada para siswa kelas 3 yang akan menghadapi UAN. Di samping itu, juga diberi sarana penunjang belajar berupa ruang praktek IPA, layanan unit kesehatan, lahan praktek untuk pelajaran ekstrakurikuler pertanian dan peternakan, sarana olah raga, penjaga madrasah (satpam) dan mushola madrasah.

MTsN Kediri 2, juga menerapkan layanan pembelajaran sebagaimana MTsN Malang I dan MTsN Babat. Sedang layanan pembelajaran tambahan diberikan melalui : (1) *intelligence test* bagi siswa baru yang dilakukan oleh psikolog dan konselor; (2) pemberiana les pada siswa kelas 3 yang menghadapi UAN; (3) bagi siswa yang berasal dari SD ada tambahan belajar di laboratorium untuk bidang studi Bahasa Arab; (4) pembentukan “sel belajar” bagi para siswa berdasarkan jenjang kelas dan asalnya dengan dipandu oleh seorang guru. Di samping itu, diberikan pula sarana penunjang

belajar berupa ruang praktek IPA, ruang IPS, ruang Matematika, layanan Unit Kesehatan Sekolah, Taman lalu lintas, sarana olah raga, masjid dan Satpam sekolah.

Pemberian layanan pembelajaran yang berbentuk bimbingan klasikal hampir tidak terhindar dari ketiga madrasah berprestasi ini. Keunikan dari ketiga subyek Madrasah Tsanawiyah ini tampak pada lamanya pembelajaran. Masing-masing madrasah mempunyai tambahan waktu pembelajaran, baik berupa perpanjangan waktu yang diberikan sebagai waktu/jam bonus, pemberian les, maupun bimbingan individu berbentuk pekerjaan rumah yang harus digarap murid di luar jam belajar efektif.

Lamanya waktu pembelajaran siswa di ketiga Madrasah Tsanawiyah berprestasi ini memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Fuller (1987). Sebanyak 12 dari 14 penelitian yang di *review* oleh Fuller mendukung kesimpulan bahwa lamanya (waktu) pembelajaran memberikan efek positif terhadap prestasi belajar. Penelitian Peaker (1975), Comber dan Keeves (1973) dan Suryadi (1980) juga menyimpulkan bahwa panjangnya waktu yang benar-benar digunakan untuk belajar-mengajar (*academic engagement time*) memberikan andil positif bagi peningkatan prestasi belajar siswa. Namun demikian, panjangnya waktu pembelajaran semata-mata tanpa diikuti kegiatan akademik yang bermutu tidak akan mampu meningkatkan prestasi belajar siswa. Sebagai hasil penelitian Anderson (1982) yang menemukan efek negatif dari lamanya pengajaran yang digunakan untuk hal-hal yang “bukan belajar”, seperti disiplin kelas, penerapan prosedural pengajaran, teguran, dan sebagainya, ternyata tidak memberikan andil positif bagi proses belajar mengajar.

Untuk menambah waktu belajar dan memanfaatkan sumber-sumber keluarga untuk mendukung belajar siswa, ketiga Madrasah Tsanawiyah berprestasi ini secara rutin memberi pekerjaan rumah pada siswanya. Proses pemberian pekerjaan rumah secara rutin dan konsisten ini memberi efek

positif terhadap prestasi belajar. Sebanyak enam dari delapan penelitian yang direview Fuller (1987) mendukung simpulan ini. Penelitian Jiyono dan Suryadi (1987) juga menyimpulkan bahwa pemberian pekerjaan rumah merupakan penambahan waktu belajar dan memanfaatkan sumber-sumber keluarga untuk mendukung belajar siswa. Kegiatan belajar siswa di rumah dan interaksinya dengan orang tua merupakan variabel yang amat menentukan terhadap prestasi belajar siswa. Di Indonesia, proses pendidikan dengan melibatkan peranan orang tua melalui pekerjaan rumah sangat realistis untuk dikembangkan di dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dasar (Suryadi, 1993).

Pemberian layanan khusus yang ditemukan pada tiga madrasah berprestasi tersebut, bersesuaian dengan Pedoman Administrasi Pendidikan yang disusun oleh Stoops, dkk(1981) dengan layanan khusus (*special services*) yang meliputi layanan transportasi siswa (*pupil transportation*), program nutrisi, pengamanan, kesehatan sekolah (*Health, Safety, and Nutrition Programs*). Layanan ini menurut Stoops, dkk merupakan sarana penunjang belajar yang tidak dapat diabaikan pada sekolah-sekolah modern. Adanya koperasi siswa, kantin madrasah yang terkontrol gizi dan kesehatannya, UKS dan klinik sekolah, unit layanan transportasi, sebagai sarana pendidikan yang digunakan secara maksimal untuk kepentingan belajar memiliki kesesuaian dengan penelitian Postlethwaite (dalam Altbach, 1982) yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor dari sekolah yang sukses sangat dipengaruhi oleh tersedianya fasilitas dan tingginya layanan yang diberikan. Penelitian Jiyono (1987) juga menyimpulkan bahwa penyediaan layanan khusus dan alat-alat pelajaran yang dimanfaatkan secara maksimal dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa, sebaliknya penyediaan sarana khusus dan alat-alat pelajaran yang lengkap tetapi *idle* (tidak dipakai) tidak memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa.

C. Program Kerja Rasional dan Relevan

Ditinjau dari aspek administrasi, ketiga madrasah berprestasi ini pada dasarnya sering melampaui rambu-rambu birokrasi yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan. MTsN Malang I, misalnya, keempat Wakil Kepala Madrasah mempunyai wewenang strategis dalam pengembangan madrasah dan melakukan pembangunan dan renovasi gedung madrasah setiap tahun, serta menarik iuran melalui dana infaq, dan jariah yang relatif tinggi. Hal – hal semacam ini pada dasarnya telah melampaui kewenangan birokrasi sebab status MTsN Malang I adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri. Oleh karena itu, segala masalah administrasi dan prosedur dalam mengelola madrasah-madrasah negeri seharusnya mengikuti aturan birokrasi. Namun, berdasarkan program kerja MTsN Malang I yang dinilai cukup rasional dan relevan, maka pemerintah --Departemen Agama-- dan orang tua siswa dapat menerima program ini dengan baik, bahkan melalui pemberian otonomi pengelolaan kepada Kepala Madrasah, maka inovasi pembelajaran dapat terlaksana dengan baik, sepanjang Kepala Madrasah mampu mempertanggungjawabkan otonomi tersebut kepada semua pihak terkait.

MTsN Babat juga memiliki empat wakil Kepala Madrasah, hal ini dianggap sangat rasional dan relevan dengan program-program madrasah yang begitu strategis sebagai Madrasah Model yang mendapatkan dana besar melalui Proyek BEP dari Dirjen Binbagais, sehingga keberhasilan kegiatan intrakurikur tidak akan sempurna jika tidak diikuti dengan usaha dan keberhasilan di bidang ekstrakurikuler. Arah pengembangan kegiatan ekstrakurikuler diharapkan siswa dapat menggali dan mengembangkan potensi dan kompetensi untuk menciptakan life skill sehingga mereka dapat hidup di masyarakat. Kegiatan ekstra yang dikembangkan antara lain Pendidikan Teknologi Dasar (PTD) yang masuk dalam kurikulum muatan lokal yang disusun berdasarkan kebutuhan masyarakat yang berlatar belakang

agraris, berupa praktek pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan. Kemampuan Kepala Madrasah menyampaikan program kerjanya yang rasional dan relevan dengan memanfaatkan potensi lingkungan telah menjadi salah satu faktor dari tingginya tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat setempat terhadap program-program madrasah.

MTsN Kediri 2 menerapkan model “ sel belajar” yang pada dasarnya tidak memiliki dasar aturan yang baku, sebab seorang guru yang mendampingi belajar siswa berasal dari guru semua bidang studi yang ada, serta kebijakan guru untuk memberikan les sore hari, serta usaha MTsN Kediri 2 untuk mendatangkan guru Bahasa Inggris dari LCC dan Bahasa Arab dari luar madrasah merupakan langkah inovasi dan upaya mencapai prestasi akademik, maka pihak pemerintah dan orang tua siswa menilai program tersebut cukup rasional dan relevan serta dapat dijalankan oleh madrasah, karena tujuannya meningkatkan prestasi belajar siswa.

Program kerja ketiga madrasah yang rasional dan relevan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat ini juga tercermin dari tujuan madrasah yang dinyatakan secara eksplisit. Pertama, ketiga madrasah berprestasi ini bertujuan memberi bekal dasar kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), ditunjang dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai. Kedua, ketiga madrasah bertujuan membentuk siswa yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan YME melalui pelajaran agama (imtak) serta berbudi pekerti luhur (akhlaq) dengan disediakan sarana ibadah dan pembinaan moral-spiritual. Kedua tujuan ini dimaksudkan sebagai pemenuhan tuntutan (*demand-driven*) dengan menyiapkan lulusan yang *linked* dengan kebutuhan masyarakat luas (Mubarok, 1997), terutama terbentuknya perilaku siswa yang mandiri dan mempribadi (*zelfbeherrschung & persoonlijkheid*, Dewantara, 1977).

Program kerja yang rasional dan relevan dari ketiga madrasah tersebut pada dasarnya telah menjawab tantangan masyarakat sekarang dan

masa depan (Tilaar, 1992). Dari aspek mutu pendidikan, ketiga madrasah menekankan perolehan bekal dasar dengan didukung kemampuan Bahasa Inggris dan Arab yang baik. Selain itu, ketiga madrasah tersebut sangat memperhatikan pengembangan penguasaan agama, sains, dan teknologi bagi para siswa. Ketiga Madrasah Tsanawiyah ini, melalui program yang rasional dan relevan secara terarah, telah memberikan bekal dasar kepada para siswanya untuk memiliki sikap positif terhadap hubungan agama, sains dan teknologi. Hal ini sesuai dengan simpulan Jiyono (1992) bahwa kehidupan masyarakat berlandaskan sistem nilai-nilai keagamaan, sosial dan budaya yang dianut oleh warga masyarakat, selain dari nilai-nilai tersebut bersifat lestari dan sebagian lagi terus berubah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mempengaruhi cara berpikir, cara kerja, dan cara hidup manusia. Reynolds (dalam Saran & Trafford, 1990) juga menyebutkan bahwa sekolah-sekolah efektif di Inggris memiliki program dan materi yang jelas dalam mempengaruhi *children's academic and social development*.

D. Iklim Kerja dan Belajar yang Sehat.

Data di lapangan yang menyangkut ketiga Madrasah Tsanawiyah di atas menunjukkan bahwa salah satu faktor penunjang keberhasilan dari masing-masing madrasah menjadi madrasah favorit dan berprestasi adalah terciptanya iklim kerja yang kondusif dan sehat. Ketiga madrasah berprestasi ini menunjukkan suasana kerja yang saling membantu, penuh semangat, suasana menyenangkan, dan tidak tegang meskipun memiliki kegiatan yang cukup padat.

Karakteristik yang menunjukkan bahwa ketiga Madrasah Tsanawiyah memiliki iklim yang sehat didasarkan pada tujuan ketiga Madrasah Tsanawiyah ini yang dinyatakan secara eksplisit dan jelas, sehingga diterima oleh masyarakat. Para guru dan siswa juga merasa puas dan bangga terhadap

sekolahnya sehingga mereka menyikapi lingkungan secara aktif dan positif, mendukung terbentuknya *teamwork* yang melibatkan semua unsur untuk mendukung tercapainya tujuan madrasah, tercipta hubungan antar guru yang harmonis, perlakuan pimpinan yang manusiawi, dan peraturan birokrasi diciptakan menjadi menyenangkan.

Iklim kerja yang sehat dan harmonis di tiga madrasah berprestasi ini pada dasarnya didorong faktor budaya lokal. Kepala Madrasah selaku pimpinan di madrasah tidak berbuat sewenang-wenang, melainkan menerapkan pendekatan persuasif melalui budaya *empan papan* dan *tepa slira*. Kepala MTsN Kediri, misalnya, membuka peluang kepada para guru untuk menyampaikan saran dan kritik secara terbuka, tetapi dengan tetap mempergunakan etika budaya. Ungkapannya *Olo muno, becik muni, empan mapan* mengindikasikan bahwa di madrasah yang dipimpinnya diciptakan iklim keterbukaan. Oleh karena itu, para guru bebas menyampaikan ide, gagasan, dan saran-saran perbaikan bagi madrasah asalkan di sampaikan dengan cara yang baik dengan adat budaya timur.

Kepala MTsN Malang I dan MTsN Babat juga piawai memanfaatkan nilai-nilai budaya dan keagamaan untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat. Nilai-nilai agama yang mendorong untuk saling membantu, menyenangkan rekan sejawat, bersilaturahmi, saling memaafkan, menjadi sarana sangat efektif bagi kepala madrasah untuk menciptakan budaya organisasi yang suasana kerjanya menyenangkan, bernilai ibadah, dan tidak ada konflik yang merusak keharmonisan di antara Kepala Madrasah dengan guru, orang tua, dan masyarakat..

Rendahny konflik guru, tidak adanya vandalisme siswa, tidak adanya protes guru, tidak banyaknya keluhan guru menjadi indikasi iklim madrasah sehat. Bahkan terdapatnya suasana yang harmonis, para siswa antusias untuk belajar, prestasi belajar siswa terus meningkat, guru-guru bergairah dalam mengajar, guru-guru senantiasa memberi dukungan pada program-program

Kepala Madrasah dan suasana belajar yang baik dan nyaman. Kesemuanya menjadi indikasi bahwa iklim kerja dan belajar di tiga Madrasah Tsanawiyah berprestasi ini keadaannya sehat. Menurut Shane (1973) terciptanya perasaan yang bersemangat dan menyenangkan pada waktu proses interaksi belajar mengajar dilekukan oleh guru-murid, yang mempengaruhi pula suasana hati Kepala Madrasah dan orang tua menunjukkan bahwa iklim kerja dan belajar di sekolah berjalan baik dan sehat. Hasil penelitian Rutter, dkk (1979) dan Reynold (dalam Saran dan Trafford, 1990) juga melaporkan bahwa sekolah yang efektif memiliki korelasi tinggi antara keefektifan akademik dan sosial. Keefektifan akademik di ukur melalui hasil tes akademik yang terstandar dan keefektifan sosial diukur dari tingginya presensi dan rendahnya vandalisme siswa.

Suasana yang kondusif pada ketiga madrasah ini mengindikasikan bahwa ketiganya memiliki budaya organisasi (*organizational culture*, Graves, 1986) atau iklim kerja yang sehat (*hygine climate*) yang menurut Miles (dikutip Carver & Sergiovanni, 1969) di pusatkan pada 10 dimensi, yaitu : (1) fokus pada tujuan (*goal focus*); (2) kelayakan komunikasi (*communication adequacy*); (3) optimalisasi pemerataan kuasa secara adil (*optimal power equalization*); (4) pemerataan sumber daya (*resources utilization*); (5) kekompakkan (*cohesiveness*); (6) semangat kerja (*morale*); (7) inovasi (*innovativeness*); (8) otonomi (*autonomy*); (9) adaptasi (*adaptation*); dan (10) memecahkan masalah secara memadai (*problem solving adequacy*). Kesepuluh dimensi ini telah tercipta pada ketiga Madrasah Tsanawiyah berdasarkan nilai-nilai setempat dan Islam yang mereka anut. Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif ini adalah keteladanan kepala sekolah yang mampu menciptakan atmosfer yang menimbulkan *rasa tepo seliro* di antara komunitas madrasah. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya iklim kerja yang sehat pada ketiga madrasah tersebut.

Korelasi antara madrasah yang efektif dengan iklim kerja dan iklim belajar yang positif telah diteliti Brookover, dkk(1982) yang menyimpulkan bahwa sekolah yang iklim kerja dan iklim belajarnya positif memiliki prestasi siswa yang tinggi, dan hal ini terjadi baik pada masyarakat berpenghasilan tinggi dan rendah. Hasil penelitian Rutter (1980) juga menyimpulkan kondisi kerja yang baik, tanggapan dan kepedulian terhadap kebutuhan siswa, dan suasana lingkungan yang terpelihara berkait secara positif terhadap hasil belajar siswa. Salah satu item temuan penelitian Mortimore, dkk, (di kutip Saran dan Trafford, 1990) ketika meneliti karakteristik organisasi sekolah dasar yang efektif adalah iklim yang positif (*an effective school has a positive ethos*).

E. Motivasi Berprestasi dan Semangat Kerja

Keberhasilan ketiga madrasah dalam meraih prestasi berkaitan erat dengan motivasi berprestasi yang tinggi, dan motor utama dalam hal ini adalah gairah Kepala Madrasah. Kepemimpinan Kepala MTsN Babat, MTsN Malang 1 dan MTsN Kediri 2 menunjukkan peran penting dalam proses memotivasi para guru, siswa dan orang tua siswa untuk tidak kenal lelah meningkatkan perbaikan prestasi madrasah. Sekalipun pola kepemimpinan masing-masing Kepala Madrasah memiliki perbedaan tipologis, namun diantara mereka terdapat kesamaan visi terutama pemikiran obsesif untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya sebagai madrasah berprestasi. Obsesi Kepala Madrasah ini memperoleh dukungan dari Majelis Madrasah dan masyarakat yang semakin meningkatkan motivasi dalam meraih prestasi.

Peran Kepala Madrasah dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari ketiga madrasah ini memiliki kemiripan yaitu memberi "keteladanan" melalui budaya *ewuh pakewuh*. Para guru dan siswa dan orang tua siswa akan termotivasi untuk mendukung program madrasah di sebabkan timbulnya rasa simpatik terhadap semangat dan keteladanan

Kepala Madrasah. Motivasi dan semangat kerja yang terdorong oleh Kepala Madrasah ketiga MTsN berprestasi tersebut memiliki persamaan motif yaitu diwujudkan melalui kinerja yang baik dan penuh semangat. Pendekatan budaya *ewuh pakewuh* yang dilakukan oleh para Kepala Madrasah, ketua majelis madrasah ternyata menjadi sarana efektif untuk memotivasi komunitas madrasah dalam mencapai tujuan madrasah disertai semangat kerja yang tinggi, penuh semangat dan antusias.

Kerja keras (*hard work*), dan kepemimpinan yang membawa semangat (*inspiring leadership*), serta bersifat proaktif dalam menghadapi masalah dan tantangan, sebagaimana yang telah di contohkan para Kepala Madrasah Tsanawiyahini, menurut Sergiovanni (1987) dinilai sebagai atribut dari Kepala Sekolah efektif yang sekolahnya berhasil.

Motivasi berprestasi pada kasus MTsN Malang I cenderung tergolong faktor-faktor intrinsik (Herzberg, 1969). Sedangkan motivasi pada dua kasus yang lain lebih di pengaruhi oleh tiga faktor motivasional. Pertama, harapan yang meyakinkan Kepala Madrasah dan guru bahwa prestasi siswa (*student achievement*) akan tercapai bila ada inovasi dan usaha keras pada perbaikan pengajaran. Kedua, motif berprestasi dari seluruh unsur madrasah sendiri mendorong dilakukannya upaya-upaya dan kreativitas tertentu agar tercapai tujuan madrasah. Terakhir, ketiga madrasah dalam mencapai prestasinya tersebut terdorong oleh insentif tertentu yaitu nilai Ujian Akhir Nasional (UAN) dan predikat madrasah percontohan serta sejumlah penghargaan dari pemerintah yang kesemuanya merupakan ganjaran (*reward*). Harapan, motif dan insentif yang mendorong ketiga madrasah ini dalam mencapai prestasinya memiliki kesesuaian dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dikembangkan oleh Victor Vroom (Hoy & Miskel, 1978).

Motivasi berprestasi inilah yang memberikan potensi pada semua unsur madrasah sehingga memiliki semangat kerja yang tinggi (*high morale*) dengan di tandai 6 karakteristik yaitu: (1) semua unsur SDM memperlihatkan

rasa bangga (*sense of pride*) terhadap sekolah ; (2) menyenangkan dan menikmati pekerjaan (*enjoy working*) di sekolah; (3) memperlihatkan rasa kesetiaan (*sense of loyalty*) pada pimpinan dan sekolah ; (4) bekerja secara kooperatif dengan semua unsur SDM di sekolah; (5) menerima filsafat pendidikan yang melandasi kurikulum sekolah; (6) dan menghormati keputusan Kepala Sekolah (Gross dikutip Gorton, 1977). Penelitian Supraptiwi (1994) juga membuktikan bahwa motivasi memberikan kontribusi positif terhadap semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Joni (1988) juga menyatakan bahwa pencapaian kinerja tinggi selain mempersyaratkan efisiensi dan efektivitas, juga semangat kerja dan motivasi intrinsik yang mencerminkan *the drive to excel is required in order to survive today and tomorrow*.

F. Guru Bidang Studi

Pada jenjang Madrasah Tsanawiyahdi terapkan sistem guru bidang studi. Setiap satu orang guru membina satu mata pelajaran . setelah diterapkannya kurikulum 1994, mulai diberlakukannya muatan lokal yang menuntut adanya guru bidang studi tertentu misalnya bahasa daerah, ketrampilan, komputer, pertanian, peternakan dan perikanan.

Ketiga madrasah ini menggunakan sistem guru bidang studi murni sebagaimana ketentuan dalam kurikulum 1994 yang dilatari oleh kompleksitas organisasi madrasah, dan juga pengutamaan penguasaan guru atas bidang studi tertentu.

MTsN Malang I merupakan institusi Madrasah Tsanawiyahyang menerapkan sistem guru bidang studi. Sejak kelas 1 mereka langsung diajar guru vidang studi pada semua mata pelajaran. Guru-guru MTsN Malang I yang secara intensif mengajar bidang studi tertentu dan melakukan diskusi rutin dalam KKG dengan guru bidang studi sejenis, telah berkembang dan mahir di bidangnya. Tidak mengherankan apabila dalam UAN SMP/MTs di siswa MTsN Malang I banyak memperoleh angka 10 dalam bidang studi matematika.

Kemampuan ini juga di uji oleh Tim dari UM (Universitas Negeri Malang) yang menyimpulkan bahwa kemampuan matematika siswa MTsN Malang I tertinggi (10) di bandingkan dengan siswa MTs/SMP lainnya di Kodya Malang (Dwiyogo, dkk, 1996). Keberhasilan siswa dalam bidang studi tertentu di pengaruhi oleh kepiawaian guru dalam proses belajar mengajar

Sistem guru bidang studi ini juga diikuti oleh MTsN Babat dan MTsN Kediri 2 yang menerapkan sistem guru bidang studi. Dengan sistem ini ternyata sangat efektif dalam meningkatkan prestasi akademik yang diujikan dalam Ujian Akhir Nasional (UAN).

Penerapan guru bidang studi merupakan salah satu inovasi pembelajaran, yang mengarah pada perolehan mutu pendidikan madrasah tsanawiyah. Menurut hasil penelitian Suryadi (1993) disebutkan bahwa kualitas guru ditentukan oleh kemampuan menguasai bahan yang diajarkan. Hasil penelitian Tyan, (1973) menemukan bahwa penguasaan terhadap materi pengajaran memberikan efek positif dan berarti terhadap prestasi belajar siswa. Sebaliknya, penelitian Jiyono (1980) menemukan bahwa < 59% guru-guru tidak mengetahui cara memasang alat-alat IPA, yang berarti sebagian besar guru kurang mampu menggunakan sarana belajar secara maksimal dan penguasaannya pada bidang studi tertentu sangat lemah.

Kebijakan sekolah dengan menerapkan sistem guru bidang studi sesuai dengan keilmuannya pada dasarnya mementingkan kualitas dengan berorientasi pada perolehan akademik tinggi. Ketiga Madrasah Tsanawiyah ini mampu membuktikan pencapaian akademik sehingga layak disebut sebagai madrasah atau pendidikan berkualitas (*quality education*) yang dapat mengimbangi pada pendidikan yang belum berkualitas (*poor education*) atau pendidikan yang kurang melayani (*underserved school*) di daerah tertinggal.

Penerapan guru bidang studi dinilai para siswa sangat menyenangkan, guru-guru lebih menguasai satu bidang studi sesuai keilmuannya untuk mengajar beberapa kelas. Berdasarkan gambaran diatas

dapat dikonsepsikan bahwa penerapan guru bidang studi pada semua pelajaran dapat berjalan efektif pada madrasah yang memiliki guru sesuai dengan bidang keilmuannya serta sarana dan prasarana yang mendukung.

G. Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan Guru.

Keberadaan Wakil Kepala Madrasah pada MTsN Malang I, MTsN Babat dan MTsN Kediri 2, yang mana mempunyai tugas membantu kepala Kepala Madrasah dalam kegiatan sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, membuat program dan melaksanakan program; (2) Pengorganisasian; (3) Pengarahan; (4) Ketenagaan; (5) Pengawasan dan penilaian. Wakil Kepala Madrasah dalam membantu Kepala Madrasah terbagi dalam empat bidang: (a) Urusan Kurikulum; (b) Urusan Litbang; (c) Urusan kesiswaan; (d) Humas. Keberhasilan MTsN Malang I menjadi Madrasah Tsanawiyah berprestasi bukanlah semata-mata kinerja tunggal Kepala Madrasah, melainkan juga peran penting dari empat wakilnya. Para Wakil Kepala Madrasah ini terlibat (*involved*) secara langsung dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kemajuan siswa maupun terlaksananya program yang lain.

Di samping Wakil Kepala Madrasah, para guru secara langsung maupun tidak langsung juga dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Pertemuan rutin setiap hari Sabtu yang diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program sekolah merupakan bukti keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan madrasah.

Pada kasus MTsN Babat keberadaan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru ini secara langsung telah memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan program-program madrasah. Artinya, keterlibatan ini tidak hanya secara fisik melainkan juga aspek psikologis dan normatif. Ungkapan guru-guru MTsN Babat bahwa mendidik masyarakat merupakan *jihad fi sabilillah* atau ibadah merupakan penanda atas keterlibatan emosi dan aspek psikologis

mereka. Demikian pula dengan guru-guru MTsN Kediri² yang menilainya sebagai ibadah dengan asumsinya sebagai kewajiban dan pengabdian.

Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru menurut hasil penelitian Mortimore, dkk (1988) merupakan salah satu faktor determinan dari karakteristik organisasi sekolah yang efektif. Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah mempunyai peran krusial terhadap efektif tidaknya sekolah. Keterlibatan para Wakil Kepala Madrasah biasanya pada *policy decisions*, dan upaya *pupil progress increased*, sedangkan para guru terlibat dalam *curriculum planning*, dan *decisions concerning which classes they were to teach was important*. Penelitian Nias (dalam Goulding, dkk.1984) juga menyimpulkan kepositifan keterlibatan Wakil Kepala Sekolah dan guru-guru yang sangat paham dan antusias apabila dilibatkan langsung dalam menyusun program-program sekolah. Keterlibatan ini menurut Nias dapat bersifat formal maupun informal. Namun demikian, cara Kepala Sekolah mengkomunikasikan program kepada para guru sangat mempengaruhi semangat guru dalam mendukung atau tidak terhadap program sekolah. *High agreement over goals* terjadi apabila guru-guru dalam *formal procedures' and personal contact are mutually reinforcing*.

H. Harapan dan Dukungan Positif Masyarakat

Madrasah menjadi mandiri dan berkembang apabila memperoleh dukungan kuat dari masyarakat. MTsN Malang I, MTsN Babat, dan MTsN Kediri 2 pada dasarnya telah memperoleh dukungan kuat masyarakat dan mampu menjalin hubungan yang dimanfaatkan dalam kaitan relasi madrasah-keluarga (*home-school relations*). Namun, keberadaan tiga Madrasah Tsanawiyah pavorit dilokasi yang berbeda dengan tipologi masyarakat yang berbeda pula memungkinkan terjadinya sejumlah perbedaan dalam kaitan dengan dukungan masyarakat terhadap masing-masing madrasah.

MTsN Malang I yang terletak di kota besar, umumnya didukung pihak orang tua siswa yang bergabung dalam organisasi Komite Sekolah (Majelis Madrasah). Warga masyarakat maupun perangkat pemerintahan yang tinggal di sekitar MTsN Malang I yang bukan orang tua siswa, umumnya kurang terlibat dalam proses perubahan dan perbaikan madrasah. Fenomena ini menunjukkan bahwa masyarakat di sekitar MTsN Malang I adalah masyarakat yang sikap hidupnya berkultur perkotaan (*urban*), yakni masyarakat yang cenderung bersifat *patembayan* atau *gesselschaft* yang ditandai kontak sosial bersifat *impersonal*, *segmental*, dan *utilitarian* (Daljoeni, 1992; Veeger, 1986).

Sementara itu MTsN Babat yang terletak di daerah pinggiran kota sepenuhnya didukung masyarakat dan perangkat desa termasuk orang tua siswa. Hal itu terutama berkaitan dengan asumsi masyarakat yang menilai keberadaan madrasah tersebut sebagai sarana dakwah yang setara dengan keberadaan masjid. Dalam konteks MTsN Babat ini, selain mengikuti nilai-nilai setempat seperti gotong royong, milik bersama, kebanggaan daerah, pemikiran dan tindakan masyarakat, juga dilandasi nilai-nilai religius. Bertolak dari asumsi ini, maka antara ketiga Madrasah Tsanawiyah di atas hanya MTsN Babat yang paling banyak memperoleh dukungan dana dari masyarakat sekitarnya dalam bentuk hibah, waqaf, zakat, infaq dan shodaqoh. Fenomena ini menunjukkan MTsN Babat adalah madrasah pedesaan (*rural school*) yang keberadaannya berintegrasi dengan kehidupan masyarakat (Rogers, dkk1988), karena masyarakat desa cenderung bersifat *paguyuban* atau *gemeinschaft* (Veeger, 1986). Meski demikian, kecenderungan ini tidak bersifat mutlak, sebab ada saling pengaruh antara unsur *paguyuban* pada masyarakat *patembayan* dan sebaliknya (Veeger, 1986).

Keberadaan orang tua siswa yang tergabung dalam Majelis Madrasah (Komite Sekolah) memiliki peran sebagai partner kerja (*partnership*) atau kemitraan (*friendship*), terlibat dalam menetapkan program bersama (*parent involvement programs*), penasehat madrasah, pemberi inspirasi pada

perbaikan madrasah, analisator persoalan yang dihadapi bersama melalui pertemuan keluarga-madrasah (*parent-teacher conference*), menjadi agen penghubung sumber (*resource linker*) secara sosial-ekonomi-politik dengan pemerintah dan dunia usaha untuk membantu madrasah, dan yang utama adalah sebagai pengumpul dana (*fund raising*).

Dukungan dari orang tua siswa melalui Majelis Madrasah untuk madrasah berprestasi sangat penting, sebab dengan tersedianya dana, sebagian kebutuhan madrasah dapat terpenuhi. Menurut hasil penelitian Psacharopoulos (1987) pendidikan berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa didukung dana yang memadai. Sebab ada tiga indikator pendidikan berkualitas yaitu mempunyai dukungan dana pendidikan yang memadai, tingkat kelulusan Madrasah Tsanawiyah yang tinggi, dan kemampuan memahami dalam membaca siswa. Berkaitan dengan dukungan dana, Majelis Madrasah MTsN Malang I mampu menyerahkan aset gedung dan perlengkapan belajar sebesar Rp. 2.781.956.000,- kepada pihak MTsN Malang I, sebagai salah satu indikasi dari dukungan positif Majelis Madrasah dan masyarakat dalam membantu penyelenggaraan pendidikan. Kasus ini juga tercermin dengan bantuan Majelis Madrasah kepada MTsN Kediri 2 untuk membangun aula sebesar 125.000.000,0 (seratus dua puluh lima juta rupiah). Majelis Madrasah MTsN Babat juga mewujudkan dukungannya positif melalui pemberian waqof dari luas MTsN Babat 16.545 M², untuk luas 10.000m lebih adalah sumbangan masyarakat lewat Majelis Madrasah. Serta sumbangan untuk biaya operasional madrasah dan penyediaan fasilitas belajar.

Dukungan Majelis Madrasah ini diikuti harapan yang tinggi pada ketiga Madrasah Tsanawiyah tersebut untuk menumbuhkembangkan anak-anak mereka. Pandangan dan harapan ini sesuai dengan pendapat Hymes (1956) bahwa sekalipun tujuan dari relasi madrasah-keluarga (*home school relations*) supaya guru-guru dan orang tua siswa sama-sama diuntungkan, namun prioritas keuntungan adalah para siswa. Keuntungan yang diperoleh

siswa adalah timbulnya pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang apa yang terbaik dan terpenting untuk anak-anak, dan memberikan pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang bagaimana menyediakan pendidikan yang baik (*good education*) bagi anak-anak (Roche, 1985).

Untuk mencapai tujuan tersebut, pihak orang tua siswa dan guru membentuk satuan yang tergabung dalam Majelis Madrasah (sesuai dengan keputusan Dirjen Binbagais No. E/101/2001). Organisasi ini berperan membantu program-program madrasah dan berdampak pada orang tua dan guru tentang pemahaman yang lebih baik dari apa yang dibutuhkan anak, dan pendidikan terbaik yang dapat diberikan kepada anak. Di samping itu, ada dua keuntungan bagi anak-anak, yaitu: (1) kehidupan anak lebih terpenuhi dalam pengayaan, pemenuhan dan penyehatan hidup di dalam dan di luar madrasah; dan (2) perolehan bimbingan lebih konsisten di dalam dan di luar madrasah sehingga mereka memiliki kesempatan untuk meraih prestasi puncak sesuai kemampuan mereka. Satu hal yang tidak dapat dihindari yaitu madrasah melibatkan masyarakat, dan masyarakat terlibat dalam madrasah. Oleh karena itu madrasah dikatakan sukses apabila mampu melibatkan masyarakat untuk memberikan dukungan yang sehat. Di samping itu, keberadaan masyarakat merupakan sumber nilai yang memberikan arah normatif kepada pendidik (Joni, 1992).

Pentingnya tercipta jalinan hubungan dan dukungan masyarakat pada sekolah telah di teliti oleh Purnell dan Gotts (1983) yang menemukan bahwa orang tua dan masyarakat memberikan reaksi positif terhadap dua informasi yang diberikan sekolah, yaitu laporan berkala yang memerinci program sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler, dan pengumuman bahwa murid-murid sedang mengalami kesulitan dan memerlukan bantuan. Penelitian Brofenbrenner yang direview Hoover, dkk. (1987) juga menyimpulkan bahwa pelibatan orang tua, sangat penting untuk keberhasilan program-program

pendidikan anak-anak, terutama pada peningkatan prestasi siswa, perbaikan perilaku, penurunan absensi siswa, pemupukan sikap positif siswa pada madrasah, dan peningkatan kebiasaan menyelesaikan Pekerjaan Rumah (PR).

I. Kepala Madrasah yang Efektif

Keefektifan pelaksanaan MPM di tiga Madrasah Tsanawiyah berprestasi yang menjadi titik determinan adalah pemimpin pendidikan yang berkualitas karena keberadaan mereka sangat menentukan kesuksesan madrasah. Ada tiga hal pokok yang telah mereka ciptakan dalam rangka membawa Madrasah Tsanawiyah yang mereka pimpin menjadi madrasah yang berprestasi. Pertama, mereka mampu menciptakan atmosfer yang mendorong para siswa untuk belajar, melalui penyediaan fasilitas belajar, layanan khusus, inovasi pengajaran, penyelenggaraan kegiatan intra-ekstrakurikuler, pembelajaran yang bersifat individual, dan kebermaknaan belajar melalui tumbuhnya motivasi dan kegairahan siswa dalam belajar.

Kedua, Kepala Madrasah piawai memotivasi dan mendorong guru untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap kemajuan madrasah, mengelola konflik yang efektif, menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, menyamakan visi, meningkatkan kesejahteraan, yang kesemuanya itu menumbuhkan kemampuan guru-guru untuk berkembang secara personal maupun profesional. Para Kepala Madrasah menyadari bahwa guru merupakan kunci bagi kesuksesan madrasah. Oleh karena itu mereka menampilkan lima ciri dalam melaksanakan misinya, yaitu: (1) mempunyai visi yang kuat untuk mengarahkan guru dan siswa mencapai prestasi yang tinggi; (2) piawai mengkomunikasikan visinya kepada komunitas madrasah dan masyarakat melalui pendekatan kultural-religius; (3) memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai prestasi madrasah; (4) senantiasa belajar memperbaiki madrasah dengan melakukan studi banding ke sekolah atau

madrasah favorit guna menambah wawasan dan menemukan cara untuk perbaikan madrasah; dan (5) piawai bekerja dalam *team work*.

Ketiga, Kepala Madrasah dari tiga MTsN berprestasi ini piawai dalam menggalang dukungan dari Majelis Madrasah, dan masyarakat guna mewujudkan harapan-harapan yang dikehendaki bersama. Di samping itu, mereka juga melibatkan Majelis Madrasah dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan fisik untuk menunjang sarana belajar yang dilakukan oleh Majelis Madrasah menjadi indikasi dari besarnya harapan dan dukungan masyarakat terhadap program-program madrasah.

Karakteristik kepemimpinan Kepala Madrasah yang efektif di tiga madrasah berprestasi ini, sesuai dengan kriteria yang diterapkan Dubin (1991) yaitu mampu memenuhi tiga hal: (1) menciptakan iklim yang kondusif bagi siswa untuk belajar (*create an atmosphere conductive for student learning*); (2) para guru terlibat dan bertumbuh (*teacher involvement and growth*); (3) seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi (*community support and high expectations*).

Review yang dilakukan Fuller (1987) menyebutkan bahwa kualitas Kepala Sekolah yang diukur dengan pengalaman, pendidikan, dan sikap terhadap bawahan mempengaruhi secara tidak langsung peningkatan prestasi belajar siswa. Penelitian Suryadi (1986) juga menemukan bahwa Kepala Sekolah yang berpengalaman, selalu membimbing guru, mendengarkan keluhan bawahan, memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa. Sedangkan penelitian Bossert (dikutip McPherson, dkk., 1986) menemukan bahwa Kepala Sekolah yang efektif pada sekolah yang sukses mempunyai pemimpin yang programnya kuat, mengetahui masalah belajar di sekolah, dan piawai dalam mengalokasikan sumberdaya yang ada secara efektif, serta mampu menumbuhkan insentif untuk belajar. Sergiovanni (1987) juga menetapkan bahwa Kepala Sekolah yang sukses tidak hanya mampu

mengakui problem, tetapi juga menghadapinya dengan kepemimpinan yang membangkitkan semangat (*inspiring leadership*) bekerja keras, dan memiliki komitmen yang tinggi pada anak-anak, guru-guru, dan pembelajaran yang efektif.

Penelitian Bafadal (1994) juga menyebutkan bahwa salah satu faktor determinan sekolah yang baik adalah peran Kepala Sekolah sebagai agen perubahan internal yang diwujudkan perannya sebagai katalisator (*catalyst*), pemberi pemecahan masalah (*solution giver*), penuntun proses (*process helper*) dan penghubung sumber (*resource linker*). Dalam implementasi inovasi pendidikan di sekolah, Kepala Sekolah berperan sebagai penyampai informasi, pengorganisasi implementasi, dan konsultan implementasi inovasi pendidikan. Ellis (1986) ketika meneliti sekolah efektif dan sekolah yang tidak efektif menemukan bahwa sekolah yang efektif dipimpin oleh Kepala Sekolah yang cakap dan kreatif. Sebaliknya, sekolah yang tidak efektif senantiasa Kepala Sekolah yang tidak cakap dan tidak kreatif. Bahkan penelitian Edmonds (1979) menyimpulkan bahwa tidak ada sekolah yang baik dipimpin oleh Kepala Sekolah yang bermutu rendah. Kepala Sekolah yang baik mencerminkan kepercayaan yang kokh terhadap tujuan utama sekolah dengan menjalin komunikasi di antara civitas sekolah.

J. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu yang Efektif

Berdasarkan data lapangan, ketiga Madrasah Tsanawiyah berprestasi (MTsN Malang I, MTsN Babat dan MTsN Kediri 2) menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka membawa Madrasah Tsanawiyah menjadi berprestasi. Terdapat lima faktor utama di antara ketiga madrasah itu yang dikelola secara profesional, yaitu: (1) pengadaan fasilitas pendidikan yang baik; (2) kualifikasi guru-guru yang profesional; (3) rasio guru dan murid yang seimbang; (4) sistem pengajaran yang dilaksanakan secara

terdiferensiasi; dan (5) iklim kerja dan iklim belajar yang kondusif untuk belajar.

Kelima faktor utama dalam pengelolaan madrasah-madrasah ini diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan prestasi para siswa, baik prestasi akademik maupun pengembangan sosial siswa yang bersifat non akademik, yang bertumpu pada empat prinsip, yaitu (1) proses belajar mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu mengembangkan semua bakat dan potensi agar berkembang secara optimal; (2) mempersiapkan para siswa agar mampu mengikuti jenjang pendidikan lanjutan yang berkualitas; dan (4) Kepala Madrasah memiliki visi yang kuat tentang madrasah yang baik dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.

Dalam rangka mencapai tujuannya untuk menjadi Madrasah Tsanawiyah berprestasi, ketiga Madrasah Tsanawiyah ini melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan madrasah. Salah satu penyesuaian dalam pengelolaan madrasah itu di terapkannya azas-azas pengelolaan perusahaan (*principles of corporate management*) dalam rangka menunjang pengelolaan akademik (*academic management*). Konsekuensi dari penyesuaian itu, keberadaan Kepala Madrasah Tsanawiyah di ketiga madrasah tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekedar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transformasional dengan ditandai kemampuan menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang madrasah yang baik dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal yang mengacu pada integritas moral (Elssbree & McNally, 1979 dalam Saran & Trafford, 1990). Dengan kata lain, Kepala Madrasah tidak saja berperan sebagai *supervisor of instructional, the director of relationship with parent and public*, melainkan juga sebagai *business manager of the school* yang menangani dan mengakutabilitas budget dan dana dari siswa, orang tua, masyarakat dan pemerintah secara profesional. Di samping itu,

mereka mampu membangun, membentuk, dan menguatkan *the school's normative culture* (Ignas 1985; Coulson dalam Saran & Trafford, 1990).

Menurut Caldwell dan Spinks (1993) pemimpin pendidikan yang sukses tidak hanya bersifat transaksional yang bertujuan semata-mata memuaskan kebutuhan para anggotanya, melainkan juga bersifat transformasional yang menekankan prestasi sekolah pada level excellence atau jika perubahan diarahkan atau mempunyai level prestasi yang diharapkan. Pemimpin pendidikan yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mencapai komitmen pengikut-pengikutnya mencapai tingkat yang level pencapaiannya lebih tinggi menjadi *virtually a moral imperative*. Dengan kata lain, pemimpin pendidikan yang efektif dipersyaratkan untuk *the succesful transition to a system of self-managing schools* (Caldwell & Spinks, 1993).

Pelaksanaan MPM oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada umumnya adalah menstimulasi dan memotivasi staf, bersama staf mengembangkan sistem obyektif dan realistik tentang pertanggungjawaban untuk belajar, bersama staf mengembangkan prosedur perkiraan dan alternatif perbaikannya, bersama staf mengembangkan dan mengimplementasikan sistem evaluasi dan kemajuan belajar siswa, menjalin kemitraan dengan masyarakat, mengembangkan kepemimpinan siswa dalam organisasi siswa, dan menetapkan sumber belajar profesional dengan memperlancar penggunaannya (Roy & Drake, 1974). Ciri-ciri pelaksanaan MPM yang efektif juga terdapat pada ketiga MTsN berprestasi tersebut. Pada aspek tertentu Kepala Madrasah terlibat langsung melakukan *bargaining* dengan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah untuk mendukung visi dan misi mereka, bahkan pada kasus MTsN Malang I, Kepala Madrasah berani mengeluhkan prosedur-prosedur birokrasi yang menghambat, dan mengubahnya menjadi birokrasi yang menyenangkan, *comfortable bureuacrazy*, Sergiovanni (1977). Yang dicirikan dengan pendekatan human relations, menekankan perbaikan individual dalam organisasi, konsensus dan

hubungan kolegal, dan tumbuhnya motivasi serta pengembangan human resource (Mintzberg di kutip Scheerens, 1992). Melalui pendekatan model birokrasi yang menyenangkan inilah mereka mengembangkan teknik-teknik yang efektif untuk mengatasi hambatan prosedur dan menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat. Kebijakan pengelolaan MPM ini diorientasikan pada kepentingan siswa agar dapat mencapai prestasi. Menurut Frymier, dkk (1984), pengelolaan sekolah yang baik senantiasa diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan, maksudnya sekolah akan berusaha keras untuk mencapainya (*strive to achieve*). Tujuan inilah yang mengarahkan pengelolaan pendidikan dengan pendekatan azas-azas perusahaan pendidikan (*educational enterprise*).

K. Faktor-Faktor Pendukung MTsN Berprestasi

Berdasar hasil temuan di lapangan, diketahui adanya sejumlah aktor yang mendukung keberhasilan ketiga Madrasah Tsanawiyah di atas, diantaranya:

1. Faktor sarana prasarana:
 - a) Fasilitas madrasah yang lengkap dan memadai;
 - b) Sumber belajar yang memadai;
 - c) Sarana penunjang belajar yang memadai.
2. Faktor guru:
 - a) Tenaga guru mempunyai kualifikasi memadai;
 - b) Kesejahteraan guru memadai;
 - c) Rasio guru dan murid ideal;
 - d) Loyalitas dan komitmen guru tinggi;
 - e) Motivasi dan semangat kerja yang tinggi.
3. Faktor siswa:
 - a) Pembelajaran siswa yang terdiferensiasi;
 - b) Kegiatan intra dan ekstra yang bervariasi;

- c) Motivasi semangat belajar yang tinggi;
 - d) Pemberdayaan belajar bermakna.
4. Faktor tatanan organisasi dan mekanisme kerja:
 - a) Tatanan organisasi yang rasional dan relevan;
 - b) Program organisasi yang rasional dan relevan;
 - c) Mekanisme kerja yang jelas dan terokestrasi secara tepat.
 5. Faktor kemitraan:
 - a) Kepercayaan dan harapan orang tua yang tinggi;
 - b) Dukungan dan peran serta masyarakat tinggi;
 - c) Dukungan dan bantuan pemerintah tinggi.
 6. Faktor komitmen/sistem nilai:
 - a) Budaya lokal yang saling mendukung;
 - b) Nilai-nilai agama yang memicu timbulnya dukungan positif.
 7. Faktor motivasi, iklim kerja, dan semangat kerja:
 - a) Motivasi berprestasi pada semua komunitas madrasah;
 - b) Suasana, iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan positif;
 - c) Semangat kerja dan berprestasi tinggi.
 8. Faktor keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru:
 - a) Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dalam pembuatan kebijakan dan pengimplementasiannya.
 - b) Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru dalam menyusun kurikulum dan program-program madrasah.
 - c) Keterlibatan Wakil Kepala Madrasah dan guru-guru dalam perbaikan dan inovasi pembelajaran.
 9. Faktor Pelaksanaan MPM yang Efektif.
 - a) Pemanfaatan nilai religio-kultural yang baik;
 - b) Pengkomunikasian visi, inisiatif, dan kreativitas yang memadai;
 - c) Menimbulkan motivasi dan membangkitkan semangat kerja yang tinggi;
 - d) Perbaikan pembelajaran yang terdiferensiasi terus menerus;

- e) Kepala Madrasah menjadi pelopor dan teladan;
- f) Pengelolaan administrasi madrasah yang baik;
- g) Penciptaan birokrasi yang menyenangkan
- h) Pengkoordinasian kerja tim yang handal.

Hasil temuan di ketiga madrasah di atas menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah-madrasah tersebut disebabkan adanya agen-agen perubahan yang mampu mendorong dan membantu semua unsur madrasah dalam melahirkan dan menampung gagasan-gagasan perbaikan untuk merencanakan dan merancang sarana dan kondisi yang mendukung sebuah perubahan inovatif. Figur agen perubahan di ketiga Madrasah Tsanawiyah itu terutama diwakili oleh sosok Kepala Madrasah selaku pimpinan pendidikan sekaligus manajer madrasah. Temuan ini sesuai dengan pendapat Hall dan Hord (1984) serta Neagley dan Evans (1980) yang menyatakan bahwa tidak jarang tanggung jawab bagi kelancaran program perubahan di madrasah diserahkan sepenuhnya kepada Kepala Madrasah. Sebab, dilihat dari kedudukannya Kepala Madrasah merupakan eksekutif tertinggi yang tugas utamanya adalah melancarkan pengembangan program peningkatan proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan siswa. Bahkan dalam banyak kasus Kepala Sekolah adalah inovatornya.

Sejalan dengan Neaglye dan Evans (1980) temuan ini menunjukkan bahwa perubahan tetap tidak akan terjadi dengan mudah di sekolah tanpa adanya guru-guru, staf, BP3 (Komite Sekolah/Madrasah) dan atau yayasan yang berkemauan keras untuk bersatu membawa prosedur-prosedur yang inovatif. Dengan kata lain, semangat untuk meraih yang lebih baik, bahkan yang terbaik hanya akan tercapai apabila Kepala Sekolah dan figur kreatif lainnya memiliki kepekaan terhadap kinerja lembaga, yang dipicu oleh *the drive to survive by excelling* (Joni, 1998). Berdasarkan uraian ini, dapat dipahami bahwa perubahan dan inovasi dalam pendidikan sangat membutuhkan adanya pengembang sekolah yang berwawasan masa depan

sehingga madrasah menjadi unggul (*excellent school*) sebab mampu berkompetisi dalam prestasi akademik berdasarkan standar nasional atau pendekatan rata-rata daerah atau rata-rata beberapa kelompok rujukan lain yang dibandingkan (Sergiovanni, 1987).

BAB VII
PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN
DALAM MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: "pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional" (E. Mulyasa, 2003: 108).

B. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain: kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motivasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial (Toha, 2003: 33-34).

Chester L. Barnad dalam *"The function of the executive"* mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan keunggulan subyektif (Sudjana, 2004: 28). Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat, dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain: 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan. 10) percaya pada diri sendiri (Purwanto, 2001: 53).

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini

menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: pertama, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

C. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Dengan menggunakan pendekatan perilaku, para ahli mengembangkan teori kepemimpinan kedalam berbagai macam klasifikasi, antara lain:

1) Teori Dua faktor

Berdasarkan teori ini, Harsey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sujana menjelaskan bahwa perilaku atau perbuatan seseorang pemimpin cenderung mengarah pada dua hal yaitu *konsiderasi* dan *struktur inisiasi* (Purwanto, 2001: 31).

Konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan bawahan. Ciri-ciri perilaku *konsiderasi* adalah ramah-tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, menerima usul bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagaimana pemimpin memperlakukan dirinya sendiri. Sedangkan struktur *inisiasi* adalah perilaku pemimpin cenderung mementingkan tujuan organisasi. Ciri-ciri perilaku struktur *inisiasi* adalah memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak tepat, mementingkan batas waktu pelaksanaan tugas kepada bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melaksanakan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan, dan selalu mengawasi optimasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas.

2) Teori Empat Faktor

Dalam usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan, teori empat faktor sangat mempunyai peranan yang penting, teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi: struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif (Wahjosumidjo: 27-29). Masing-masing dimensi ditandai dengan berbagai ciri sebagai berikut:

(a). Kepemimpinan Struktural

- Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak
- Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada anggota.
- Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi
- Menembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan
- Memantau penerapan keputusan
- Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat.

(b). Kepemimpinan Fasililtatif

- Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan

- Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi
- Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis
- Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait
- Membuat jadwal kegiatan
- Membantu pekerjaan agar dilaksanakan

(c). Kepemimpinan Suportif

- Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain
- Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melaksanakan pendekatan
- Mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab
- Meningkatkan moral atau semangat staf
- Memberikan ganjaran atas nama perseorangan

(d). Kepemimpinan partisipatif dengan tanda-tanda:

- Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka
- Mau dan bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk
- Mencari masukan dan nasehat yang menentukan
- Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh
- Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok
- Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, Yaitu: (Wahjosumidjo: 25-26).

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakaturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan

tanpa kekhawatiran atau gangguan.

- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat .
- 5) Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- 8) Konsiderasi (*conccideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

D. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

1) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi (Toha: 38).

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu gaya ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya

kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas (Mulyasa: 113).

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat gaya dasar kepemimpinann, yaitu *Integred, related, separated*, dan *decicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

3) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat

anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah: (Mulyasa: 116)

a). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

b). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c). Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d). Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedar saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Dari uraian tersebut diatas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

E. Keterampilan Kepala Madrasah

Keterampilan kepala madrasah di lingkungan pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas. Ketika pengelolaan madrasah semakin didorong tumbuh secara otonom sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan, kepala madrasah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala madrasah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Menurut Robert L. Katz dalam Danim (Danim, 2006: 31) menyebutkan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Ketiganya dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis ialah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, atau karsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan. Keterampilan dimaksud antara lain: (1) keterampilan menyusun program tertulis, (2) keterampilan membuat data statistik sekolah, (3) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya, (4) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (5) keterampilan mengetik, (6) keterampilan menata ruang, dan (7) keterampilan membuat surat (Sujak, 1990: 41).

Menurut Wahjosumidjo (Wahjosumidjo, 2008: 23) menyebutkan setidaknya ada dua hal yang menyangkut keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Dengan uraian ini tidaklah berarti bahwa pemimpin puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini pun harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar, seperti kriteria kebersihan, penjadwalan, dan sebagainya.

2. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusia antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memerlukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Sebagaimana dalam al-Qur'an di bawah ini.

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Q.S. Ali Imran, 159).

Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakan dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama (Rivai: 54).

Menurut Danim menyebutkan tentang keterampilan hubungan manusiawi ini tercermin dalam beberapa hal yaitu: (1) keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, (2) keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, (3) sikap terbuka terhadap kelompok kerja, (4) kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan, (5) penghargaan terhadap nilai-nilai etis, (6) pemerataan tugas dan tanggungjawab, dan (7) l'tikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain (Danim: 44).

Menurut Wahjosumidjo menyebutkan bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi yaitu (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan memnciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan (5) mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi (Wahjosumidjo: 28).

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk menformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecendrungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala madrasah ata para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, dimana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern, kemampuan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya.

Banyak kebijakan organisasi harus diawali dengan berbagai penelitian. Di lingkungan kementerian yang bergerak khusus dalam bidang pendidikan, misal sering terjadi realitas yang seharusnya tidak perlu terjadi, seperti ada gedung, tidak ada murid. Ada gedung ada murid, tidak ada guru, dan sebagainya. Kerangka berpikir secara kritis (*critical thinking*), sebagai langkah awal sebelum melakukan sejumlah tindakan perlu diperhatikan.

Bagi pemimpin pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya atau tradisi tertentu demi terselenggaranya personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional, dan proyektif. Wahjosumidjo menyebutkan bahwa keterampilan konsep harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah: (1) kemampuan analisis, (2) kemampuan berpikir rasional, (3) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, (5) mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial (Wahjosumidjo: 30).

Di samping itu, pemimpin pendidikan masih dituntut sejumlah kemampuan khusus. Kemampuan tersebut berbeda secara relatif dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antar guru, menciptakn kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Kemampuan mengorganisir dan membantu

staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (self confidence), membangkitkan sikap kesejawatan (esprit de corps), memberi bimbingan serta tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan.

BAB VIII
TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONSEP MANAJEMEN MUTU
PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah atau madrasah.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumijdo, 2003: 83).

Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Pengertian Pemimpin

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai

peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan (Arikunto, 1990: 183).

Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan (Nawawi, 1988: 81).

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain: (Blanchard : 98-99).

- a. Menurut George R. Tery kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas.

Dengan melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga adalah seorang yang menjadi tumpuan dan mempengaruhi sejumlah orang yang dipimpinya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilan dalam mempengaruhi warga sekolah dalam masalah ide, gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan di sekolah (Supriadi, 2008: 225).

Seorang pemimpin bertugas mempengaruhi dan menggerakkan (Zarkasyi, 2011: 115) merupakan kata yang identik dengan peran manajer. Pengertian antara pemimpin dan manajer sering dibedakan tetapi juga ada yang digunakan secara bergantian.

Bennis (Bennis, 1995: 6) membedakan antara peran pemimpin dan manajer. Dua istilah tersebut akan lebih baik dalam kepemimpinan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak hanya membutuhkan pemimpin, lembaga pendidikan juga membutuhkan manajer, sebagaimana yang diungkapkan di bawah ini:

“Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are interested in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness – the right things. Managers are interested in efficiency, the how – to, the day, the short run of doing things right”.

Artinya: Pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu hal yang benar, dan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu dengan benar. Pemimpin lebih tertarik pada penentuan arah, visi, tujuan, cita-cita, dan efektifitas. Sedangkan manajer lebih tertarik pada cara mewujudkan efisiensi, cara, kapa, dan bagaimana dengan cepat mengerjakan sesuatu.

Oleh karena itu pemimpin berbeda dengan manajer. Sebagaimana yang dijelaskan tabel berikut ini (Hughes, 2009: 3).

Tabel 2.1 tentang Perbedaan Pemimpin dan Manajer

No	Pemimpin	Manajer
1.	Vision/Visi	Plan/Rencana
2.	Inspiratif/Memberi inspirasi	Reward/Memberi aspirasi
3.	Empower/Memberdayakan	Direct/Mengarahkan
4.	Coach/Mengasuh	Train/Melatih
5.	Revenues/Balikan	Expenses/Pengeluaran
6.	Forecasts/Prediksi	Budgets/Penganggaran
7.	Possibilities/Kemungkinan	System and Procedures/ Sistem dan Prosedur
8.	Opportunity/Kesempatan	Schedule/Jadwal
9.	Synergy/Sinergi	Coordinate/Kordinasi

Berbagai perbedaan tersebut di atas dapat dilihat bahwa pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial.

Itulah sebabnya agar madrasah dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan yang bagus dan manajerial yang baik, maka pemerintah kemudian membuat standar kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun

2007 tentang standar kepala sekolah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus sebagaimana berikut:

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah / Madrasah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTsN), meliputi:
 - a. Berstatus sebagai guru Madrasah Tsanawiyah
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Madrasah Tsanawiyah
 - c. Memiliki sertifikat kepala Madrasah Tsanawiyah, yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - d. Kompetensi

Tabel 2.2 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah /Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.

		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.

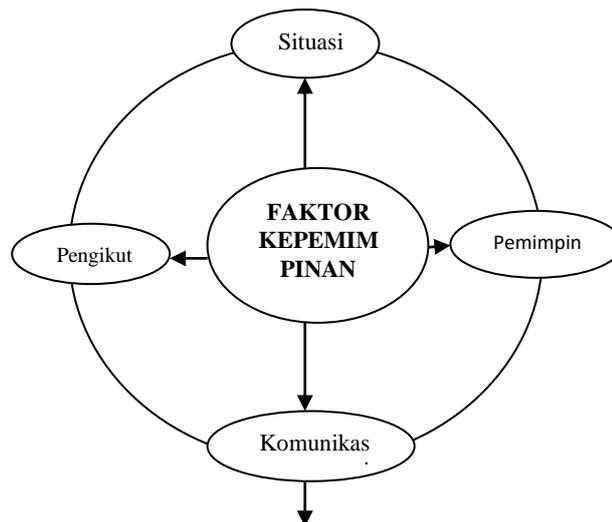
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang <i>accountable</i> , transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.
		2.14 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
		2.15 Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.16 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
		2.17 Melakukan <i>monitoring</i> , evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak selanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi

		pengembangan madrasah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Apabila melihat standar kualifikasi kepala sekolah/madrasah tersebut tidak terlihat dimensi kepemimpinan sebagai salah satu dimensi yang termasuk dalam standar kepemimpinan kepala madrasah, tetapi dimensi tersebut sudah ada dalam dimensi-dimensi kepribadian, kewirausahaan dan sosial.

Selain itu, kehadiran seseorang sebagai pemimpin bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian, untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja. Selebihnya ada faktor pengikut, situasi, dan komunikasi antar subjek yang terlibat. Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut.

Gambar 2.1 Tentang Empat Faktor Kepemimpinan



(Sumber: Danim, 2010: 11)

Dengan gambar di atas tentang empat faktor kepemimpinan, jelas bahwa keempat mempunyai pengaruh dalam sebuah lembaga atau organisasi, karena faktor tersebut baik dari situasi, pemimpin, komunikasi maupun pengikut.

C. Model Kepemimpinan

Studi tentang manajemen dan kepemimpinan terdapat berberbagai macam model kepemimpinan (Hersey dan Blanchard, 1994: 227-232). Dalam paparan subbab ini hanya dikemukakan model-model kepemimpinan berdasarkan perspektif etis dan motivasi perilaku kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan altruistik dan kepemimpinan spritual itu sendiri.

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran atau transaksional untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Gibson dkk. dalam hal ini mengatakan "Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka" (Gibson: 84). Strategi mempengaruhi atau mengendalikan pengikut dilakukan melalui proses identifikasi dan internalisasi. Secara lebih jelas, mekanisme kerja kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Bass sebagai berikut: (1) pemimpin membantu para pengikut mengenali apa yang harus dikerjakan dan pengikut mengenali apa kebutuhan atau yang diharapkan pemimpin; (2) pemimpin mengenali apa yang dibutuhkan pengikut dan pengikut menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan pemimpin akan dipertukarkan untuk memainkan peran, guna mencapai hasil yang diharapkan; (3) pemimpin merasa percaya diri hasil yang diharapkan; (4) akhirnya baik pemimpin maupun pengikut mengembangkan motivasi (ekstinsik) untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bernard, 1985:12).

Kepemimpinan transaksional menggunakan paradigma behavioristik terutama teori stimulus-respons dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam pandangan ini pemimpin beranggapan bahwa pengikut itu bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri dan bahkan dianggap seperti robot. Karena itu, pemimpin mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya yang dapat

ditarik olehnya berdasarkan reward, punishment dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepatuhan pengikut dengan demikian sebenarnya bersifat terpaksa atau patuh yang muncul dari sebuah penolakan. Pengikut merasa harga dirinya dihancurkan dan dikorbankan demi kepentingan atau ambisi pemimpin. Kanungo dan Mendonca dalam hal ini mengatakan “kepemimpinan transaksional tidak dapat dikatakan sebagai perilaku kepemimpinan yang etikal” (Kanungo dan Mendonca: 67).

2. Kepemimpinan Transformasional

Gibson dkk. mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan interest” (Gibson: 86). Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

Untuk memudahkan pemahaman tentang perbedaan pola kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan lainnya dikemukakan tabel di bawah ini.

Tabel 2.3 Tentang Pola Kepemimpinan Transformatif dengan Model Lainnya

Uraian	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Spiritual
Hakekat Kepemimpinan	Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
Fungsi Kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya	Untuk memberdayakan pengikut dengan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan

	atas biaya orang lain melalui kekuasaan	kekuasaan keahlian dan keteladanan	iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengobatan) dan amal shaleh (altruistik)
Etos kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan/ posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan.
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa, membangkitkan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan

Sumber: Gibson, 87.

3. Kepemimpinan menurut Islam

Di dalam Islam pemimpin (Antonio, 2011: iii) identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil (Rivai, 2004: 8). Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan amir (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk firman Allah Swt dalam surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:



Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. al-Baqarah ayat 30)

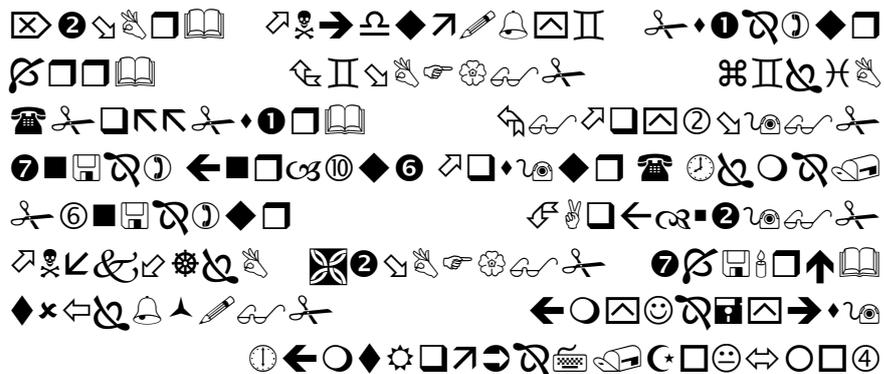
Maka kedudukan nonformal dari seseorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, akan tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan munkar (Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, 2009: 15).

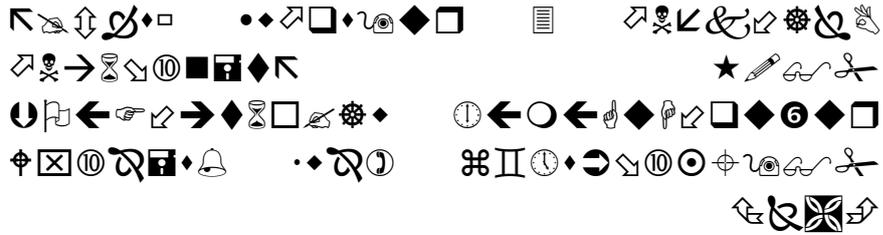
Selain kata khalifah disebutkan juga kata *ulûl amri* yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulûl amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat al-Nisa' ayat 59.



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. al-Nisa' ayat 59)

Sedangkan dalam surat al-Nisa' ayat 83 kata *ulûl amri* mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jabatan.

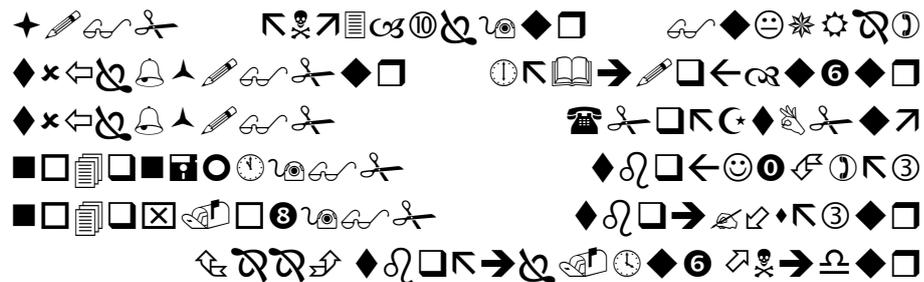




Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikuti syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (QS. al-Nisa' ayat 83)

Nyata sekali *ûlil amri* yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam al-Qur'an ada pula istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah Swt dalam surat al-Maidah ayat 55.



Artinya: "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)". (QS. al-Maidah ayat 55)

Dalam hadis Rasulullah Saw, istilah pemimpin dijumpai dalam kata "ra'in" atau "amir", seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim yaitu;

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

Artinya: “Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhari Muslim)

Berdasarkan ayat al-Qur’an dan al-Hadis Rasulullah Saw. Tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Alla Swt. (Thariq Muhammad as-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, 2005: 139).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
2. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
3. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
4. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
5. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
6. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
7. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.

BAB IX
PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN
DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN DI MADRASAH

A. Pendahuluan

Berbicara masalah karakteristik kepemimpinan efektif berkembang seiring dengan perkembangan dinamika organisasi. Dalam studi efektifitas orang cenderung ditemukan keragaman karakteristik kepemimpinan efektif. Semula kepemimpinan efektif identik dengan kepemimpinan birokratik dan ilmiah, tetapi sekarang ditemukan strategi kepemimpinan baru dengan menempatkan aspek sosial budaya sebagai faktor yang menciptakan efektifitas organisasi. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tidak lepas dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikan. Sejumlah kajian terhadap organisasi madrasah memberi temuan tentang besarnya kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan perbaikan efektifitas madrasah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala madrasah sebagai kunci kesuksesan (Liphan, 1985: 56). Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja akan tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupakan sosok unik membantu madrasah: *berimage* tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan atau dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.

Dalam mewujudkan madrasah yang bermutu ini jelas membutuhkan kepemimpinan madrasah efektif. Kriteria kepala madrasah yang efektif ialah mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar para

guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan harapan yang tinggi. Jika seorang kepala madrasah sudah dapat mengupayakan madrasah memenuhi kriteria di atas maka bisa disebut kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sukses (*succes-full school*). Kepemimpinan kepala madrasah efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran (*instructure manager*), pemimpin inspirasional (*inspiration leader*), pengelola sumber daya (*manager of resources*), pakar organisasi (*organizational expert*), pemimpin kultural (*cultural learder*) dan penasehat atau pelindung guru (*teacher advocate*).

B. Pengertian Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan (Arikunto, 1990: 183).

Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan (Nawawi, 1988: 81).

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain: (Blanchard : 98-99)

- a. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah.

C. Pendekatan-Pendekatan Dalam Kepemimpinan

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: "pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional" (E. Mulyasa, 2003: 108).

a. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain: kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motivasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial (Toha, 2004: 33-34).

Chester L. Barnard dalam "*The function of the executive*" mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan keunggulan subyektif (Sudjana, 2004: 28). Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat,

dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain: 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan. 10) percaya pada diri sendiri (Purwanto, 2001: 53).

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik rnanakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: pertama, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang

bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, Yaitu: (Purwanto, 2001: 25-26).

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat .
- 5) Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- 8) Konsiderasi (*conccideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*),

pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.

- 10) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

1) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga

berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi (Toha: 38).

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu gaya ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas (Mulyasa: 113).

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat gaya dasar kepeimpinann, yaitu *Integred, related, separated*, dan *decicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

3) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan

tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah: (Mulyasa: 116)

a). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

b). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta

hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c). Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d). Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasi yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Dari uraian tersebut diatas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

D. Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen

Proses kepemimpinan pada dasarnya merupakan interaksi antara manusia dengan makhluk sosial. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan situasi sosial yang terbentuk dan sedang berlangsung di lingkungan suatu organisasi. Oleh karena situasi itu selalu berkembang dan dapat berubah-ubah, maka proses kepemimpinan tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan rutin yang diulang-ulang. Tidak satupun cara bertindak/berbuat yang dapat digunakan secara persis sama dalam menghadapi dua situasi yang terlihat sama, apalagi berbeda di lingkungan suatu organisasi oleh seorang pemimpin.

Dengan demikian berarti juga suatu cara bertindak yang efektif dari seorang pemimpin tidak dapat ditiru secara tepat dengan mengharapkan hasil yang sama efektifnya oleh pemimpin yang lain. Cara bertindak sama di lingkungan organisasi yang berbeda dengan situasi sosial yang tidak sama, maka hasilnya juga akan berbeda.

Cara bertindak dari seorang pemimpin didasari oleh keputusan yang ditetapkannya, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan menganalisa situasi sosial organisasinya. "Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha mengembangkan situasi sosial yang bersifat kebersamaan yang mampu

memberikan dukungan positif terhadap keputusan yang ditetapkannya" (Nawawi, 1993: 142).

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut memiliki dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan (*direction*) dan tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi, yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan antara lain: (Rivai, 2004: 53).

a. Fungsi *Instruktif*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai *komunikator* merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi *konsultatif*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh urpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

c. Fungsi *partisipatif*

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas

berbuat semaunya, tetapi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi *delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi *pengendalian*

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga meungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan, Gerungan sebagaimana mengutip pendapat Ruch bahwa ada tiga fungsi utama dari pemimpin antara lain:

- 1) Seorang pemimpin bertugas memberikan struktur yang jelas dari situasi-situasi yang rumit yang dihadapi oleh kelompoknya (*Structuring the situation*).
- 2) Seorang pemimpin bertugas mengawasi dan menyalurkan perilaku kelompok yang dipimpinnya (*controlling group behavior*). Ini juga berarti bahwa seorang pemimpin bertugas mengendalikan perilaku anggota kelompok dan kelompok itu sendiri.
- 3) Seorang pemimpin bertugas sebagai juru bicara kelompok yang dipimpinnya (*spokesman of the group*). Seorang pemimpin harus dapat merasakan dan menerangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok yang

dipimpinnya ke dunia luar, baik mengenai sikap kelompok, tujuan, harapan-harapan atau hal-hal yang lain (Gerungan, 2002: 129).

E. Tipologi Kepemimpinan

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut diperoleh dari pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, berbagai cara ditempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankan.

Secara teoritis tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: autokratis, *Laizes faire*, Demokratis (Purwanto: 48).

a. Kepemimpinan *Otokratis*

Tipe kepemimpinan ini otokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia, oleh karena itu tipe ini juga merupakan yang paling banyak dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap

perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

Dalam tindakan dan perbuatan, pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh para anggotanya, hal ini berarti bukan supervisi yang dilakukan akan tetapi sebagai inspeksi, yaitu mencari kesalahan dari para anggotanya. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota (Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, 2004: 96-97).

Kepemimpinan dengan tipe otokratis, banyak ditemui dalam pemerintahan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Disamping itu kepemimpinan ini sering pula terlihat pada kepemimpinan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

b. Kepemimpinan *Laizes Faire*

Dalam kepemimpinan *Laises faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur,

berserakan diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan laizes faire ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan laizes faire ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan

kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.

Terjadinya perbedaan-perbedaan mengenai tipe kepemimpinan tersebut adalah atas dasar hubungan antara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya. Berpijak dari teori dan tipe kepemimpinan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan haruslah memenuhi persyaratan dan tuntunan yang diajukan oleh situasi.

F. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Sukses

Madrasah adalah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik, madrasah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Koordinasi yang baik diantara para anggota organisasi madrasah khususnya Kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan madrasah dalam mewujudkan tujuan dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan kepemimpinan Kepala madrasah, sebagaimana dinyatakan oleh Wahjosumidjo bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah" (Wahjosumidjo: 81).

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Dalam satuan pendidikan, Kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. Pertama, Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, Kepala madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya.

Sebagai pengelola pendidikan, Kepala madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Disamping itu Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil terutama guru kearah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, Kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar-mengajar secara *efektif* dan *efisien*.

Dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan, kualitas Kepala madrasah menjadi sangat penting, oleh karena laju perkembangan kegiatan/program pendidikan yang ada di setiap madrasah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi dan misi yang ingin dicapai oleh Kepala madrasah. Robert C. Bog sebagaimana dikutip Idhochi Anwar mengemukakan

empat kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan, antara lain: (Anwar, 2004: 88).

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan memantau staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru serta staf sekolah.
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi.
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing para guru serta staf agar dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan madrasah dengan sebaik-baiknya.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala madrasah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan, yaitu berupa kekuatan-kekuatan kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kegiatan persekolahan. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah: kekuatan teknis, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik, dan kekuatan budaya (Arikunto: 197).

a. Kekuatan teknis

Kekuatan teknis ini berasal dari teknik-teknik manajemen dan berhubungan dengan aspek-aspek teknis kepemimpinan. Prinsip kekuatan teknis ini bisa dikatakan sama dengan prinsip perencanaan dan manajemen. Kekuatan teknis ini sangat penting karena akan menjamin terselenggaranya pengaturan kegiatan persekolahan yang baik.

b. Kekuatan manusia

Kekuatan manusia ini berasal dari pemanfaatan potensi sosial dan antar pribadi suatu madrasah yaitu unsur manusianya. Prinsip kekuatan manusia ini bisa dianggap merupakan pengaturan manusia meliputi hubungan antar manusia, kecakapan antar pribadi, serta teknik-teknik pemberian motivasi dengan berbagai instrumen. Sedangkan prinsip pengaturan manusia

meliputi pemberian dukungan dan kesempatan oleh Kepala madrasah kepada para guru dan pegawai lainnya.

c. Kekuatan pendidikan

Kekuatan pendidikan merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari pengetahuan mengenai permasalahan pendidikan dan persekolahan. Prinsip-prinsip kekuatan pendidikan ini mengandung unsur-unsur pengajaran, pengembangan program pendidikan dan supervisi. Prinsip kekuatan pendidikan adalah menemukan masalah pendidikan, memberi penyuluhan pada guru, mengadakan supervisi dan evaluasi serta pengembangan staf dan kurikulum.

d. Kekuatan simbolik

Kekuatan ini berhubungan dengan aspek-aspek simbolik kepemimpinan. Ketika menunjukkan kekuatan ini Kepala madrasah memainkan peranan sebagai kepala dan memberikan model bagi tujuan-tujuan dan tingkah laku yang baik, serta memberi tanda pada yang lain mengenai apa yang penting dan berharga bagi kegiatan persekolahan.

e. Kekuatan budaya

Kekuatan budaya merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan madrasah yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan suatu madrasah. Ketika menunjukkan kekuatan budaya ini Kepala madrasah bertindak sebagai seorang yang mendefinisikan, memperkuat serta mengartikulasikan nilai-nilai, kepercayaan dan segi-segi budaya yang memberikan identitas yang unik pada madrasahnyanya.

Kepala sekolah/madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi Kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Persyaratan-persyaratan formal tersebut bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan

kepemimpinan. Persyaratan itu adalah ketentuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

M. Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa syarat minimal bagi seorang kepala sekolah antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman bekerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinya.
- c. Memiliki kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan berpengetahuan luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya (Purwanto: 106).

Pihak madrasah dalam mengapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan Kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat Kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak Kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaan Kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

G. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* (Mulyasa: 98).

a. Kepala madrasah sebagai edukator

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *edukator*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya (Mulyasa: 99-100).

- 1) Pembinaan *menthal* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara proporsional dan profesional.
- 2) Pembinaan *moral* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Pembinaan *fisik* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus

mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

- 4) Pembinaan *artistik* yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan.

Sebagai *edukator*, Kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme Kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil Kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Fattah, 2000: 1). Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Menurut Stoner sebagaimana dikutip Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, yaitu:

- a). Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b). Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c). Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- d). Berfikir secara realistik dan konseptual
- e). Adalah juru penengah
- f). Seorang politisi
- g). Seorang diplomat
- h). Pengambil keputusan (Wahjosumidjo: 96).

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala madrasah, Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumberdaya madrasah secara optimal.

c. Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara spesifik, Kepala sekolah/ madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Adapun fungsi pokok dari administrasi pendidikan seperti diungkap oleh Purwanto adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, komunikasi, supervisi, kepegawaian, pembiayaan dan evaluasi (Purwanto: 14).

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala sekolah/ madrasah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Dalam *Carier Good's Dictionary of education* sebagaimana dikutip E. Mulyasa, dikemukakan bahwa supervisi adalah:

Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran (Mulyasa: 155).

Dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor, Kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain: (Purwanto, 119).

- 1) Membangkitkan dan merangsang para guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media insruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan

keberhasilan proses belajar-mengajar.

- 3) Bersama para guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara para guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka Kepala madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melaksanakan supervisi. Keberhasilan Kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 110).

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan Kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu juga harus memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

f. Kepala madrasah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan obyektif; pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel, sekaligus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

g. Kepala madrasah sebagai *motivator*

Sebagai motivator, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Mulyasa mengungkapkan beberapa prinsip yang dapat diterapkan Kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Antara lain; (Mulyasa: 121-122)

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa Kepala sekolah/madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

H. Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif

Menurut Mulyasa (Mulyasa, 2003: 77) kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain sekolah.
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Menurut identifikasi Beck dan Murphy (Beck dan Murphy, 1996: 115) kepala sekolah efektif di madrasah cemerlang meliputi: (1) semula kepala sekolah tidak bermaksud menjadi kepala sekolah, (2) bersemangat dan menerima tanggungjawabnya sebagai misi sebuah kerja, (3) *concern* terhadap pendidikan dan dapat membagi antara tujuan pendidikan jangka panjang dengan jangka pendek. Keonsekuensi mereka mempunyai filosofis yang mapan tentang pendidikan dan hubungan mereka di dalamnya, (4) mereka dapat beradaptasi jika menemukan hal yang bukan pekerjaannya, dapat membuat pergeseran yang dibutuhkan dan memulai dengan terobosan-terobosan baru, (5) siswa tidak dicetak untuk gagal belajar atau mempunyai penyimpangan perilaku, menekankan tanggungjawab memecahkan masalah siswa yang gagal belajar dan menyimpang perilakunya, (6) mempunyai kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan menjalin kerja sama dengan mereka atau menggunakan proses kelompok secara efektif memperhatikan secara baik orang tua, guru dan murid dengan menunjukkan keterampilan intuisi dan empati bagi kelompoknya, (7) agresif dalam menjamin pengakuan yang dibutuhkan sekolah, kritis pada kantor pusat karena sumber daya tidak memadai, memecahkan hambatan birokrasi, mencari bantuan atas masalah yang dihadapi dari sumber apapun yang secara potensial bermanfaat, dan (8) berkemampuan menyusun strategi, mampu mengidentifikasi tujuan dan merencanakan alat untuk mencapainya.

Sebaliknya sekolah-sekolah yang dilabelkan sebagai kantong wadah diidentifikasi dalam karakteristik meliputi: (E. Mulyasa: 91) (1) kepemimpinan kepala sekolah lemah, (2) bangunan kotor tidak diperbaiki lingkungan tidak

sehat untuk belajar dan pertumbuhan anak, (3) sekolah kekurangan staf dan peralatan, (4) semangat kerja guru dan murid rendah, (5) pengawasan terlalu ketat sehingga staf bekerja dengan rasa takut, (6) progra pengajaran bersifat ritualistik dan tradisional sangat tidak berkaitan dengan kebutuhan murid, (7) iklim umum yang kurang sehat dan bersemangat, dan (8) kepala sekolah hanya sekadarnya menggunakan waktu mereka (*serving out their time*).

Peran dan fungsi kepala sekolah sangat esensial dalam mencapai predikat sebagai kepala madrasah berprestasi. Madrasah-madrasah yang berhasil disebut madrasah: efektif, sukses, berprestasi atau baik yang dibedakan dengan kepala madrasah yang buruk. Di negara maju penelitian sekolah efektif cukup banyak diakui para ahli dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pencapaian tujuan, proses dan respon lingkungan. Penetapan sekolah efektif yang didasarkan pada salah satu pendekatan masih memiliki kelemahan dan menjadi ideal apabila kriteria dari ketiga pendekatan dilakukan secara bersama-sama. Kriteria ini bersifat universal dan mempengaruhi sistem pendidikan baik di negara maju maupun negara berkembang termasuk Indonesia yang sistem pendidikan masih dipengaruhi iklim sosio-kultural-religius termasuk pola kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah pada dasarnya memiliki peran utama yaitu *school manager* dan *education leader* (Jamaluddin, 2002). Sebagai manajer atau administrator kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan bersifat administratif dan operatif. Sedangkan sebagai pemimpin pendidik kepala sekolah bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif dilakukan oleh kepala sekolah terdiri atas kegiatan yang bertujuan mengarahkan semua orang yang terlibat di sekolah dan mengerjakan hal tepat sesuai dengan tujuan sekolah yang akan dicapai. Sedangkan pengelolaan edukatif merupakan kegiatan mengarahkan dan membina setiap guru agar melaksanakan tugas pengajaran secara tepat dan benar serta memiliki

semangat dan motivasi yang tinggi untuk kinerja yang baik dan unggul. Dengan kata lain peran yang prinsip dan kepala madrasah adalah menyeimbangkan peran gandanya yakni sebagai pemimpin manajerial dan sebagai pemimpin pendidikan.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kesuksesan madrasah. Sedangkan kepala madrasah efektif ditandai tiga kriteria yaitu (1) mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid untuk belajar, (2) para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan (3) seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan tinggi (Dirawat, dkk., 1986: 33). Jika seorang kepala madrasah dapat mengusahakan madrasah dengan tiga hal tersebut, maka disebut kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sebagai madrasah sukses atau madrasah terkemuka dipandang sebagai menara kecemerlangan dibedakan dengan madrasah yang lemah.

BAB X
PERAN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai “*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*” (Mulyasa, 2005: 98-120). Prospektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meingkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Pelaksanaan peran, tugas pokok dan fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah profesional. Kepala madrasah harus mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kepala madrasah sebagai motivator yang merupakan salah satu dari tujuh tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah. Menurut Mintzberg dalam Wahjosumidjo bahwa seorang pimpinan yang berperan sebagai leader (penggerak) dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas (Wahjosumidjo, 1998: 13). Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah pimpinan madrasah yang dapat berperan sebagai leader maupun manajer harus dapat pula berperan sebagai pemberi motivasi (motivator) bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang berorientasi pada bawahan juga menjelaskan bahwa pemimpin lebih

memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan kepada bawahan. Oleh sebab itu, peran kepala madrasah sebagai motivator merupakan peran yang sangat penting dalam meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Mulyasa mengemukakan bahwa:

...sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). (Mulyasa: 120)

Duncan dalam Wahjosumidjo merumuskan bahwa *“from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goals”* yang diartikan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 2005: 23).

Dari rumusan ini dapat dikatakan bahwa betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi orang lain atau bawahan.

Menurut Golembiewski:

...refers to motivation as the degree of readiness of an organization to pursue some designated goal and implies the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness. To Kelly, motivation has to do with the forces that maintain and alter the direction, quality and intensity of behavior. According to Hoy and Mischel, employee motivation is the complex forces, drivers, needs, tension states, or other personal goals. In short, Dessler defined motivation as an intensity of a person's desire to with what starts and energizes human behavior, how those forces are directed and sustained as well as the outcomes they bring about (performance) (Ololube, 2006: 3).

Dalam bahasa Indonesia bahwa motivasi adalah tingkat kesiapan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan, dan motivasi juga menggambarkan penentuan hakikat dan posisi kekuatan untuk meningkatkan tingkat kesiapan organisasi tersebut. Menurut Kelly, motivasi berkenaan dengan upaya untuk menjaga atau merubah arah, kualitas, dan intensitas perilaku. Menurut Hoy dan Miscel, motivasi karyawan merupakan usaha yang kompleks, kebutuhan, niat, perasaan, atau tujuan pribadi yang lain. Ringkasnya, Dessler mendefinisikan motivasi sebagai intensitas keinginan seseorang untuk memulai dan mendorong perilaku manusia, bagaimana upaya itu diarahkan dan disinambungkan. Motivasi juga didefinisikan sebagai hasil dari suatu tindakan.

Dari beberapa rumusan dapat dikatakan bahwa pentingnya motivasi mempengaruhi keberadaan sekolah. Sedangkan Maslow menjelaskan bahwa untuk memberikan motivasi ia mengemukakan suatu teori kebutuhan manusia yang diberi nama *The Hierarch of Needs*, dimulai dari kebutuhan terbawah sampai kebutuhan teratas: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 1970: 370).

Alderfer dalam Bafadal mengenalkan teori kontemporer tentang motivasi yaitu teori ERG (eksistensi relasi perkembangan) yang menyatakan ada tiga kelompok inti dari kebutuhan–kebutuhan yaitu kebutuhan akan keberadaan kebutuhan berhubungan dan kebutuhan untuk berkembang (Bafadal, 2008: 98).

Milton menjelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi proses motivasi adalah seperti yang terdapat dalam variabel berikut ini (Milton, 1981: 21).

Tabel 2.4 Variabel-variabel yang Mempengaruhi Motivasi

Stimuli Lingkungan	Individu	Perilaku
<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik Lingkungan Kerja • Lingkungan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Minat • Sikap terhadap Diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Performa kerja • Usaha

Rekan kerja. <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Iklim Organisasi • Sistem Penghargaan • Supprotiveness • Karakteristik Pekerjaan • Macam Tugas • Umpan Balik Performa • Otonomi • Penghargaan intrinsik • Kejelasan peran 	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan • Situasi Kerja • Faktor-faktor “Can-do” • Kapasitas • Abilitas • Keterampilan • Kebutuhan • Keamanan • Sosial • Prestasi 	
--	--	--

Banyak teori tentang memotivasi perilaku manusia dalam kaitannya untuk mendorong pencapaian tujuan dan strateginya. Teori-teori motivasi yang paling terkenal (tentu) dari faham Barat (luar negeri), karena negara-negara tersebut sampai saat ini oleh sebagian besar penulis buku, masih dijadikan hujah segala sumber keilmuan. Namun sengaja penulis juga melihat dari perspektif budaya lokal, alternatif yang ditawarkan oleh Islam dan filosof Islam.

B. Teori Motivasi Menurut Tokoh-tokoh Barat

Teori motivasi dalam dimensi teori-teori barat, secara garis besar ada lima kelompok teori motivasi yang menjelaskan mengenai hubungan antara dorongan dengan perilaku: 1) teori-teori kebutuhan, 2) teori-teori proses, 3) teori penetapan sasaran, 4) teori modifikasi perilaku, dan 5) teori Mc Gregor (Sigit, 2009: 45).

Pertama, teori-teori kebutuhan disebut juga teori kepuasan (content theories), terdapat empat model teori kepuasan yaitu; (a) Teori Hirarki kebutuhan Maslow, (b) Teori ERG Alderfer, (c) Teori dua fakta Herzberg, dan (d) Teori McClalland (Sigit: 189).

Kedua, teori-teori proses, Ada dua teori yang tergolong sebagai teori proses (process theories) yakni; (a) teori harapan (expectancy theory) menurut Vroom dan (b) teori keadilan (equity theory) menurut Adams.

Ketiga, teori penetapan sasaran, atribut-atribut yang akan menentukan kinerja dan kepuasannya disebut *goal setting attributes*, yaitu; a) Spesifikasi Sasaran, b) Penilaian terhadap sulit tidaknya dalam mencapai sasaran, c) Setuju diterima atau tidaknya (dalam batin) meraih sasaran, dan d) Komitmen dirinya untuk mencapai sasaran.

Keempat, teori modifikasi perilaku, Ada empat jenis modifikasi perilaku supaya seseorang berperilaku sebagaimana dikehendaki atau tidak dikehendaki ; a) *positive reinforcement* (penguatan positif), b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), c) *extinction* (membiarkan), dan d) *punishment* (hukuman).

Kelima, teori Mc Gregor, Teori X dan Teori Y dicetuskan oleh McGregor. Dengan paparan teori-teori tentang motivasi Barat tersebut di atas, maka setidaknya mengetahui atau mampu memperbandingkan antara teori yang satu dengan yang lainnya. Sehingga dengan itulah akan ada sebuah aplikasi teori di lembaga khususnya yang barbau pendidikan.

C. Teori Motivasi Menurut Lokal Jawa

Motivasi dalam perspektif kearifan lokal Jawa, masyarakat yang sangat lekat dengan wulang wuruk Jawa, falsafah Jawa, bahwa orang Jawa senang "othak-athik-gathuk-mathuk". Ungkapan-ungkapan Jawa bagi sebagian besar masyarakat kebanyakan menjadi sumber inspirasi, kekuatan motivasi, filter dalam kehidupan, dan mengilhami setiap aktivitas sehari-hari. Ungkapan-ungkapan itu kemudian disebut oleh Damardjati Supandjar sebagai Wulang-wuruk Jawa Mutiara kearifan lokal (Supandjar, 2005: 168).

Beberapa ungkapan Jawa yang menjadi bahan inspirasi, motivasi dalam kehidupan masyarakat, antara lain; (1) *Sadumuk bathuk, sanyari bumi*,

ditohi pencahing jaja, wutahing ludiro, (2) mikul duwur, mendhem jero, (3) nglurug tanpa bala, menang tanpa ngasorake, (4) ndepani bumi kelahirane, (5) memayu hayuning bawana, (6) sapa sing sabar iku luhur wekasane, (7) mulat sarira hangrasa wani, (8) Nrimo ing pandum, (9) laku tepo saliro, (10) tapa brata, tapa ngenthung, tapa ngalong, tapa ngrame, (11) manjing ajur-ajer, (12) hambeg parama arta, dan lain-lain (Supandjar, 2005: 169).

D. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam

Motif *dalam* bahasa Arab disebut *داع سبب* artinya meninggalkan sebab, *داع صورة رسم* artinya meninggalkan bentuk yang resmi. Sedangkan motivasi dalam bahasa Arab yaitu *تعليل ايجاب مسبب داع* artinya alasan positif adalah sebab untuk meninggalkan. Sedangkan niat dalam bahasa Arab adalah sebagai berikut yaitu: *نوي ينوي نية* artinya niat, *رجا يرجوا* artinya mengharap, *دفع* artinya dorongan (Munawwir, 1997). Miftah Faridl berpendapat bahwa niat bisa diartikan dengan motif, karena pengertian niat ada dua pengertian yaitu getaran batin untuk menentukan jenis perbuatan ibadah seperti shalat subuh, tahiyatul masjid dan lain-lain. Niat yang kedua dalam arti tujuan adalah maksud dari sesuatu perbuatan (motif) (Munawwir, 1997).

Niat dalam pengertian motif mempunyai dua fungsi : (1) Menentukan nilai hukum (wajib, sunat, makruh dan haram), yaitu untuk sesuatu amal yang tidak ditentukan secara tegas hukumnya dalam al-Quran dan as-Sunah. (2) Menentukan kualitas pahala dari sesuatu perbuatan-perbuatan yang tertinggi ikhlas dan perbuatan terendah riya.

Ketika motivasi dikaitkan dengan niat dan niat dikaitkan dengan keikhlasan maka hal ini sangat sulit diukur, namun yang perlu digaris bawahi terlepas dari keikhlasan dan riya ketika motivasi itu dibahas dan dibicarakan maka ada persamaannya yaitu sama–sama sulit diklaim secara mutlak namun hanya bisa diprediksi kemungkinannya.

Menurut Asep Ridrid, karena kata niat jika disejajarkan lebih tinggi daripada motivasi karena motivasi seorang muslim harus timbul karena niat pada Allah. Pada prakteknya kata motivasi dan niat hampir sama-sama dipakai dengan arti yang sama, yaitu bisa kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dorongan (drive) atau kekuatan. Walaupun dalam bahasa Inggris *intention* diartikan niat dan *motivation* dengan motivasi namun dalam berbagai penelitianpun kata motivasi yang digunakan.

Manusia diciptakan tidak lain hanyalah untuk beribadah pada Allah. Semua aspek kehidupan bisa bernilai ibadah ketika diniatkan karena Allah. Memurnikan niat karena Allah semata merupakan landasan amal yang ikhlas. Maksud niat disini adalah pendorong kehendak manusia untuk mewujudkan suatu tujuan yang dituntutnya. Maksud pendorong adalah penggerak kehendak manusia yang mengarah pada amal. Sedangkan tujuan pendorongnya banyak sekali dan sangat beragam.

Abdul Hamid Mursi menerangkan motivasi dalam perspektif Islam (al-Ghazali, 1993: 445) sebagai berikut:

1. Motivasi fisiologis

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara cirri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis. Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan itu lenyap maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula.

a. Motivasi Menjaga Diri

Allah SWT menyebutkan pada sebagian ayat al-Quran tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berfungsi menjaga individu dan kelangsungan hidupnya. Misalnya lapar, dahaga, bernapas dan rasa sakit. Secara tersirat dalam Surat Thaha ayat 117-121 tiga motivasi terpenting untuk

menjaga diri dari lapar, haus, terik matahari, cinta kelangsungan hidup, ingin berkuasa. Sebagian ayat al-Qur'an menunjukkan pentingnya motivasi memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut dalam kehidupan (al-Ghazali, 1993: 445).

b. Motivasi Menjaga Kelangsungan Jenis

Allah menciptakan motivasi-motivasi dasar yang merangsang manusia untuk menjaga diri yang mendorongnya menjalankan dua hal terpenting yakni motivasi seksual dan rasa keibuan. Motivasi seksual merupakan dasar pembentukan keluarga dan dalam penciptaan kaum wanita, Allah menganugerahi motivasi dasar untuk melakukan misi penting yaitu melahirkan anak-anak. Al-Quran menggambarkan betapa beratnya seorang ibu mengandung dan merawat anaknya.

E. Motivasi Psikologis atau Sosial

a. Motivasi Kepemilikan

Motivasi memiliki merupakan motivasi psikologis yang dipelajari manusia di tengah pertumbuhan sosialnya, di dalam fase pertumbuhan, berkembang kecenderungan individu untuk memiliki, berusaha mengakumulasi harta yang dapat memenuhi kebutuhan dan jaminan keamanan hingga masa yang akan datang. Harta mempunyai peranan dalam memenuhi kebutuhan manusia. Urutan pemuasan kebutuhan tersebut sebagai berikut: (1) Kebutuhan pangan dan papan, (2) Kebutuhan kesehatan dan pendidikan, (3) Kebutuhan bagi kelengkapan hidup, dan (4) Kebutuhan posisi, status dan pengaruh sosial (al-Abrasyi, 1974: 44).

b. Motivasi Berkompetensi

Berkompetensi (berlomba-lomba) merupakan dorongan psikologis yang diperoleh dengan mempelajari lingkungan dan kultur yang tumbuh di dalamnya. Manusia biasa berkompetensi dalam ekonomi, keilmuan, kebudayaan, sosial dan sebagainya. Al-Quran menganjurkan manusia agar

berkompetensi dalam ketakwaan, amal shaleh, berpegang pada prinsip-prinsip kemanusiaan, dan mengikuti manhaj Ilahi dalam hubungan dengan sang pencipta dan sesama manusia sehingga memperoleh ampunan dan keridhan Allah Swt.

c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit (Ali: 39).

F. Motivasi Bekerja dan berproduksi

Atas dasar tawakal dan meniadakan fatalisme ada tiga unsur yang menjadikan hidup manusia positif dan berguna. Pertama, mengimplementasikan potensi kerja yang dianugerahkan Allah. Kedua, bertawakal kepada Allah, dan mencari pertolongan-Nya ketika melaksanakan pekerjaan. Ketiga, iman kepada Allah untuk menolak bahaya, kediktatoran, dan kesombongan atas prestasi yang dicapai. Tujuan aktivitas manusia pada sistem-sistem sekuler adalah meraih laba sebesar-besarnya untuk menjadi masyarakat yang elitis seperti yang diharapkan kapitalisme, atau mengimplementasikan kelayakan materi bagi seluruh masyarakat sebagaimana dikehendaki sosialisme. Tujuan material ini ternyata mendatangkan berbagai konflik diantara sistem-sistem ekonomi sekuler. Apalagi, sistem itu berupaya untuk saling mendominasi.

Konsep Islam tentang dunia sebagai ladang akhirat, memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana

merealisasikan kesejahteraan manusia, seperti yang tertuang dalam surat Al-Qashas ayat tujuh (Shihab, 1994: 178). Karenanya syariat Islam mempunyai visi politik tersendiri yang tidak berlandaskan pada individu seperti kapitalisme atau pada seluruh masyarakat seperti sosialisme. Dasar politik Islam adalah keseimbangan dan keserasian antara kepentingan individu dan masyarakat.

Adapun sistem “pertengahan” Islam didasarkan pada keseimbangan antara kepentingan individu dan kelompok. Prinsip ini telah dinyatakan al-Quran, “tidak berbuat zalim dan tidak dizalimi”. Islam menetapkan prinsip “pertengahan” yang memungkinkan kehidupan berjalan secara serasi dan damai, mengintegrasikan pemikiran dan keyakinan, sikap dan tindakan, tidak memisahkan antara moral individu dan hubungan sosial, menolak kerancuan atau kontradiksi kepribadian, serta menolak sikap boros dan kikir.

Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan dan kenikmatan yang baik dapat berubah menjadi ibadah jika disertai niat tulus untuk menjaga anugerah hidup dan memanfaatkannya, serta menghormati kehendak pemberinya. Sebaliknya, jika orang yang bekerja tanpa iman akan hidup seperti robot dan tidak mampu merasakan eksistensi nilai-nilai di balik penciptaannya. Islam menetapkan bahwa amal tanpa iman adalah perjuangan sia-sia, bagaikan debu yang beterbangan. Dalam pengertian umum, amal dalam Islam merupakan aktivitas terpenting bagi seorang muslim dalam kehidupan di dunia. Karena itu konsep ini dipadankan dengan iman, dijelaskan ratusan kali dalam al-Quran (Shihab, 1994: 83). Amal dalam Islam dalam berbagai bentuknya mempunyai tujuan ganda, yakni merealisasikan keuntungan di dunia dan akhirat.

Dalam perspektif Islam, aktivitas pendidikan harus disertai komitmen untuk mematuhi petunjuk Tuhan yang digariskan al-Quran dan dijabarkan as-Sunnah. Islam telah menetapkan pekerjaan bagi seorang Muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Islam menganjurkan bekerja dan memerintahkan agar

pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Prinsip pertama yang ditegakkan Islam dalam mengatur masyarakat ialah agar setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.

Konsep motivasi spiritual menurut Umar Chapra sejalan dengan apa yang dikemukakan Weber bahwa dunia Barat berkembang tidak didorong oleh nilai konsumtif melainkan oleh motivasi dari nilai kreatif yang disebut etos karya. Karena Max Weber seorang protestan, maka etos karya itu disebut etos Protestan, itulah etos agama. Umat Kristen juga mempunyai pandangan bahwa pembangunan perlu memiliki apa yang disebut “transcendent perspective” artinya faktor tindakan Allah (dibaca Allah) dalam pembangunan atau sejarah manusia jangan dilupakan. Ajaran agama Hindu sendiri memiliki banyak aspek teologis pembangunan diantaranya Tri Hita Karana yang berarti tiga hal (Karana) yang akan membuat bahagia (Hita). Tiga hal (unsur) tersebut adalah Prajapati (Tuhan yang mahaesa), Praja (Manusia), dan alam lingkungan manusia. Konsep ini pula dijadikan disertai oleh Anak Agung Gde Agung (Mantan Menteri Negara Masalah-Masalah Kemasyarakatan–Kabinet Gus Dur) yang dipahat namanya disejajarkan dengan sembilan tokoh lainnya seperti Nelson Mandela atau Albert Einstein. Al-Quran sendiri menegaskan adanya pengamalan hidup manusia dan kemuliaan bekerja. Masih banyak ayat al-Quran yang memotivasi manusia untuk menekuni pekerjaan sehingga hidupnya menjadi tenang dan aman, maka dari itu pula manusia mampu bersikap positif, serius, tekun dalam bekerja serta merasa yakin terhadap janji sang pemberi Rezeki (Shihab, 1994: 84).

Menyandarkan rejeki kepada Allah swt bukanlah ajakan untuk bersikap fatalis dan berpangku tangan, melainkan merupakan ajakan untuk bekerja. Berpangku tangan bertentangan dengan hukum dan peraturan hidup manusia, serta bertentangan dengan misi yang diemban manusia. Islam mengajak individu untuk mendayagunakan potensi yang dianugerahkan Allah

Swi kepadanya untuk bekerja dalam batas-batas kemampuan, tanpa menunggu pemerintah mengurus seluruh keperluannya.

Iqbal dalam Asy'arie membagi kehidupan religius menjadi tiga fase, yaitu fase keyakinan, pemikiran dan penemuan. Fase pertama ditandai dengan disiplin ilmu yang kuat yang harus diterima oleh seseorang maupun kelompok sebagai perintah tanpa syarat dan tanpa pengetahuan rasional tanpa makna dan tujuan dari perintah tersebut.

Fase kedua munculnya pengertian rasional terhadap disiplin ilmu tersebut dan sumber azasinya kekuasaannya. Pada fase ini kehidupan agama mencari landasan pada semacam metafisika suatu pandangan yang logis mengenai dunia dengan Tuhan menjadi pandangan dari pandangan tersebut.

Fase ketiga metafisika bergeser oleh psikologi dan selanjutnya kehidupan religius mengembangkan hasrat mengadakan hubungan langsung dengan realitas akhir. Pada tahap ini agama menjadi persenyawaan antar kehidupan dan kekuasaan, sehingga individu mencapai kepribadian merdeka, namun tidak melepaskan diri dari ikatan hukum dalam kesadaran sendirinya. Konsep kehidupan religius didasarkan pada ketiga motif spiritual dalam Islam yaitu berdasarkan motivasi *aqidah*, ibadah dan motivasi *muamalat*.

G. Motivasi Akidah, Ibadah dan Muamalah

a. Motivasi Aqidah

Motivasi spiritual dalam Islam adalah berdasarkan motivasi aqidah, ibadah dan motivasi muamalat. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, fondasi dan dasar dari kehidupan, yang dimaksud dengan akidah Islam adalah rukun iman. Iman menurut hadist merupakan pengikraran yang bertolak dari hati, pengucapan dengan lisan dan aplikasi dengan perbuatan (al-Abrasyi: 60). Jadi motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai dorongan dari dalam yang muncul akibat kekuatan tersebut. Sistemika akidah agama Islam terdiri dari rukun Iman diantaranya, namun dalam motivasi akidah ini yang dilibatkan

hanya unsur iman kepada Allah, iman kepada kitab Allah dan iman kepada Rasulullah. Ketiga unsur ini dilibatkan karena pada waktu bekerja terlibat secara nyata sehari-hari. Unsur yang lain tidak dilibatkan dalam aktifitas bekerja karena belum menjadi pemahaman iman yang bisa dilibatkan dalam proses produksi maupun meningkatkan kinerja. Esensi Islam adalah pengesaan Allah. Tidak satupun perintah dalam Islam yang dilepaskan dari tauhid. Seluruh agama itu sendiri, kewajiban untuk menyembah Tuhan, mematuhi perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, akan hancur begitu tauhid dilanggar. Menurut Abdurrahim kualitas seseorang 90 % ditentukan oleh sikap dan 10 % ilmu pengetahuan, sedangkan sikap dan perilaku ditentukan oleh nilai seperti ikhlas yang merupakan manifestasi dari sikap tauhid (al-Abrasyi: 62).

Searah dengan pandangan Islam, Glock and Stark menilai bahwa kepercayaan keagamaan (teologi) adalah jantungnya dimensi keyakinan, di dalamnya terdapat seperangkat kepercayaan mengenai kenyataan akhir, alam, dan kehendak supranatural sehingga aspek lain dalam agama menjadi koheren (Glock and Stark, 2000: 46).

Menurut Ancok walaupun tidak sepenuhnya sama, dimensi keyakinan dapat disejajarkan dengan akidah, dimensi keyakinan atau akidah Islam menunjuk pada seberapa tingkat keyakinan muslim terhadap kebenaran ajaran agamanya, terutama kebenaran ajaran agama yang bersifat fundamnetal dan dogmatik (Glock and Stark, 2000: 48). Ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya, sering terjadi pengalaman batin yang sangat individual dan yakin dapat meningkatkan energi spiritual untuk meningkatkan kinerja.

b. Iman kepada Allah

Iman kepada Allah merupakan titik sentral, akar dan fondasi yang menjadi kekuatan seorang muslim. Iman adalah seperti pohon yang berbuah, buahnya tidak pernah terputus, pohon iman memberikan buahnya setiap saat, baik di musim panas dan musim dingin, di siang maupun di malam hari.

Begitu juga seorang mukmin harus tetap beramal di setiap saat dan di setiap kesempatan. Oleh sebab itu sering kali dimuat dalam al-Quran pernyataan Iman dan Amal saleh karena amal saleh merupakan salah satu buah dan bekasnya.

Salah satu ciri orang yang beriman diantaranya adalah disebut nama Allah maka gemetarlah hatinya dan apabila dibacakan kepada mereka ayat-ayat Allah bertambahlah iman . Menurut Iman yang paling kuat adalah iman yang diamini, diakui dan diaplikasikan dengan hati, lisan dan perbuatan.

c. Iman Kepada Kitab

Sebagai seorang muslim harus beriman kepada Taurat, Zabur, Injil dan al-Quran (Glock and Stark, 2000: 63). Al-Quran sebagai kitab Allah Swt yang diturunkan kepada umat sesuai dengan ruang dan waktu. Al-Quran merupakan kitab terakhir, sumber asasi Islam yang pertama, kitab kodifikasi firman Allah Swt kepada manusia di bumi, diwahyukan kepada Nabi Muhammad Saw, berisi petunjuk Ilahi yang abadi untuk manusia, untuk kebahagiaan dunia dan akhirat.

Pedoman hidup yang termuat dalam al-Quran hanyalah akan dapat dimengerti dan dipedomi apabila ada upaya pemikiran terhadap isi yang terkandung didalamnya, Ini menunjukkan betapa pentingnya dialog yang terus menerus antara akal dan al-Quran.

d. Iman Kepada Rasulullah

Iman kepada rasul memiliki konsekuensi mengikuti dan mencontoh rasul yang disebut As-Sunnah. As-Sunnah (etimologis berarti: tradisi dan perjalanan), sumber asal Islam yang kedua, ialah segala perkataan, perbuatan dan sikap Rasulullah saw yang dicatat dan direkam di dalam Al-Hadits (etimologis berarti: ucapan atau pernyataan dan sesuatu yang baru). Dalam arti teknis as-Sunnah identik dengan al-Hadits.

Karena ajaran yang disampaikan Rasul itu bersumber dari Allah Swt dan sangat penting bagi keselamatan dan keberhasilan manusia, maka ajaran tersebut harus diterima dan dilaksanakan oleh manusia.

Rasulullah dalam berbagai kesempatan selalu menekankan pentingnya tenaga kerja dan selalu menghargai karya para karyawan dan para ahli dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Beliau pernah bersabda: “Allah mencintai orang yang selalu bekerja dan berusaha untuk penghidupannya.” (Al-Hadits). Menurut Maqdam, Rasulullah pernah berkata, “tidak seorangpun yang akan memperoleh keadaan yang lebih baik daripada orang yang memperoleh penghasilan dengan tangannya (tenaganya) sendiri. Nabi Duda pun memperoleh nafkah penghidupan dari tangannya sendiri.” (HR. Bukhori)

e. Motivasi Ibadah

Kaidah ibadah dalam arti khas (qaidah ubudiyah) yaitu tata aturan ilahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba dengan Tuhannya yang tata caranya telah ditentukan secara rinci dalam Al-Qur’an dan Sunnah Rasul.

Ibadah adalah suatu perbuatan yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak beragama, seperti doa, shalat dan puasa itu hanya dilakukan oleh orang-orang yang beragama. Ibadah bertitik tolak dari aqidah, jika ibadah diibaratkan akar maka ibadah adalah pohonnya. Jika ibadah masih dalam taraf proses produksi, sedangkan output dari ibadah adalah mu’amalah. Ibadah dalam ajaran Islam dapat dicontohkan sebagai berikut: doa, shalat, puasa, bersuci, haji dan zakat. Tetapi unsur motivasi ibadah ini hanya diambil doa, shalat, dan puasa, karena ketiga unsur ini dilakukan karyawan sehari-hari dalam proses produksi sehingga patut diduga mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Jika diperhatikan beberapa ajaran Islam melalui Al-Qur’an mengenai ibadah yang selalu terkait dengan produksi seperti: zakat, amar ma’ruf nahi

munkar, maka tidak dapat diragukan bahwa umat yang ibadahnya kaffah akan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

f. Doa

Doa biasa diartikan dengan permohonan hamba kepada Tuhannya, tata cara berdoa telah diatur dalam al-Qur'an dan As-Sunnah, penyimpangan terhadapnya dapat dikategorikan syirik dan bid'ah. Dzikir biasa diartikan dengan memuji asma Allah, sambil merenungkan kebesaran Allah Swt melalui arti asma Allah yang direnungkan dipikirkan sehingga mempunyai efek dzikir produktif yang dapat meningkatkan kinerja seorang Muslim.

Potensi doa, dzikir dan fakir adalah aset ilahiyyah yang seharusnya dikelola dengan baik dalam perwujudan kerja prestatif atau amal shaleh. Potensi dzikir yang positif dan dibarengi dengan potensi pikir yang positif maka hasilnya akan menjadi lebih besar, tetapi tidak dibarengi dengan ilmu, pikir sebagai refleksi kemampuan diri, maka hasilnya akan menjadi kurang atau bertambah jauh dari tujuan. Sebagai seorang Muslim yang mempunyai penghayatan tinggi terhadap prestasi serta berkeyakinan bahwa kerja adalah ibadah maka setiap pribadi muslim seharusnya memiliki suatu pola bahwa hidup ini akan mempunyai nilai jika mampu menjadi rahmat bagi lingkungan dan alam sekitarnya (rahmatan lil'alamin).

Berdoa sebagai awal dari awal, dimaksudkan untuk memberikan arah agar setiap tindakan amal, memenuhi criteria kesesuaian dan keseimbangan sebagaimana menjadi persyaratan kesalahan tersebut. Doa adalah cahaya dan amal adalah terang. Arti dari doa adalah api dan amal adalah panasnya. Antara doa dan amal ikhtiar merupakan satu paket, satu tarikan nafas yang senyawa, tidak bias dibelah secara parsial atau fragmentasi.

Dengan berdoa, berarti menunjukkan kualitas dan kemampuan untuk mempersepsi diri sehingga mempunyai asumsi atas gambaran jiwa yang tidak lain adalah salah satu bagian dari proses berpikir itu sendiri. Doa yang melahirkan optimisme itu, menggerakkan sikap diri yang gagah untuk

berkinerja. Dia tidak takut dengan kesulitan, karena di dalam nuraninya ada keyakinan bahwa setelah kesulitan pastilah ada kemudahan dan Allah akan mengabulkan doanya.

g. Shalat

Shalat adalah tata ritual sebagai konsekuensi orang yang beriman kepada Allah, merupakan kewajiban yang harus dilakukan lima kali dalam sehari. Shalat merupakan tiang agama, barangsiapa mengerjakan berarti telah menegakkan agamanya dan baransiapa meninggalkan berarti telah meruntuhkan agamanya. Shalat merupakan proses produksi yang apabila tata caranya diikuti secara tepat dan konsisten serta dijiwai dengan niat yang ikhlas, maka shalat tersebut dapat menghasilkan kinerja.

Beberapa mutiara hikmah shalat yang dapat diamati secara inderawi antara lain: (1) Kebiasaan hidup bersih, (2) Berbusana rapi, sopan dan sederhana, (3) Latihan terus menerus menghargai arti pentingnya waktu, (4) Menggalang kemitraan dan kebersamaan, (5) Menciptakan keseragaman ucapan, sikap, gerak, arah tujuan, pola berfikir dan gejolak hati nurani dalam satu komando, (6) Menumbuhkan keberanian melakukan koreksi yang konstruktif, (7) Memelihara tatakrama yang efektif, (8) Membangun solidaritas sosial, (9) Membangkitkan rasa mandiri, dan (10) Melahirkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semangat membangun.

Jadi shalat bukan sekadar kegiatan rutin yang sifatnya seremonial dan tanpa bekas. Diakui atau tidak, sepuluh mutiara hikmah itu belum dihayati seluruhnya. Sementara ini masih saja ada kaum muslimin yang tidak disiplin dan konsisten mendirikan shalatnya. Shalat yang didirikan belum juga memberi bekas terhadap lingkungan kinerjanya.

Mencermati firman Allah dalam al-Qur'an Surat al-An'am ayat 162 dan surat al-Mukminun ayat 1-2 bahwa: (1) Shalat adalah tiang agama, dapat diartikan sebagai poros energi untuk berkinerja. (2) Orang yang shalat tetapi melupakan terhadap proses lanjutan setelah ibadah shalat, dikutuk oleh

Islam. Dan (3) Pengakuan pada waktu melaksanakan ibadah shalat bahwa shalat merupakan ibadah, hidup dan mati adalah bentuk pengabdian total kepada Allah. (QS. al-An'am ayat:162)

Dalam pandangan al-Qur'an juga disebutkan bahwa setiap manusia berbuat amal seperti apapun akan diganjar oleh Allah, meskipun sangat sedikit. Sebagaimana dalam firman Allah Swt.

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. (QS. al-Zalzalah ayat:7)

Artinya: "Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula". (QS. Al-Zalzalah ayat:8)

Kekuatan spiritualitas bagi masyarakat Indonesia merupakan daya dorong yang sangat kuat dalam segala aktivitas kehidupan. Kaidah-kaidah spiritualitas dengan segala pluralismenya menjadi sumber motivasi bagi sebagian besar masyarakat. Memotivasi diri, kelompok, *teamwork* dalam rangka pencapaian tujuan bersama orang lain, tidak mungkin mengabaikan nuansa spiritualitas yang menaunginya. Masyarakat Indonesia yang sangat kental nuansa keberagamaannya, memiliki pengaruh terhadap dorongan dalam melakukan aktivitas.

H. Motivasi menurut al-Ghazali

Motivasi bersumberkan pemikiran Islam sangatlah sulit, termasuk bagi kalangan cendekiawan muslim. Kalaupun ada, hal itu hanyalah tafsiran ilmiah terhadap beberapa ayat al-Quran atau Hadis Nabi yang direlevansikan terhadap teori-teori motivasi yang telah ada. Suatu tesis baru tentang teori motivasi Islam adalah teori motivasi yang dikemukakan al-Ghazali. Karya keilmuan al-Ghazali dapat dikonstruksikan sebagai sebuah proses teorisasi ilmu yang memiliki karakter ilmiah, bukan sebagai wacana agama, etika dan tasawuf belaka, karena karya-karya al-Ghazali bisa diinterpretasikan dan

diaktualkan untuk kepentingan yang lebih luas. Hal demikian termasuk dalam kepentingan manajemen, khususnya ketika memahami teori motivasi dalam manajemen sumber daya manusia.

Abu Hamid al-Ghazali (1085-1111 M) adalah salah seorang ilmuwan muslim yang termasyhur sebagai tokoh muslim dari kelompok Ahlu Sunnah, yang juga dikenal sebagai Hujjatul Islam. Salah satu karya utamanya adalah Ihya 'Ulumuddin (al-Ghazali: 702).

Gejala sosial dan individu yang dicermati dalam sebuah sistem sosial atau organisasi melahirkan sebuah studi tentang perilaku organisasi. Bila dilihat dari perspektif ini, peran lingkungan dalam mengkondufikan organisasi menjadi penting untuk dirumuskan sebagai sebuah mekanisme organisasi yang sistematis. Dalam pemahaman seperti inilah Imam al-Ghazali memandang proses pemotivasian seseorang sehingga mampu meningkatkan prestasi kerjanya. Perspektif al-Ghazali dalam motivasi didasarkan pada bukunya Ihya Ulumuddin, khususnya dalam *rubu* (bagian) *khauf wa raja'* (takut dan harap) (al-Ghazali: 708).

Jika diperhatikan sistematika penulisannya *rubu* ini terbagi kedalam dua bagian, yaitu *raja'* (harap) yang terdiri atas 3 bab dan *khauf* (takut) sebanyak 9 bab. Hal ini mengisyaratkan bahwa al-Ghazali memandang rasa takut memiliki wacana yang lebih penting dari rasa harap, rasa takut merupakan konsep dengan gradasi dari negatif sampai positif, kendatipun demikian pembahasan keduanya tidak jauh berbeda.

Harap dan takut ini merupakan dua sayap, yang merupakan sarana pendakian orang-orang yang berupaya mendekatkan diri kepada Allah menuju setiap peringkat yang terpuji. Juga, merupakan dua pisau, yang dengan keduanya, orang membedah titian jalan akhirat memotong setiap tebing yang sulit didaki (al-Ghazali, 2007: 257). Harap-takut ini bagi al-Ghazali memiliki dua manfaat yaitu (1) sebagai daya dorong untuk melakukan perjalanan dan perkembangan mental spiritual sehingga memiliki prestasi yang terpuji, (2)

menjadi kontrol atau pisau kritis terhadap perjalanan spiritual atau mental. Implikasinya, yang mendorong kita untuk maju adalah adanya rasa harap dan yang menahan kita untuk melakukan perbuatan yang tidak produktif adalah rasa takut. Di sinilah tampak urgensi peran *khauf dan raja'* sebagai motif dasar manusia dalam menggerakkan perilaku manusia di muka bumi (Darmawan, 2006: 57).

Gerak psikologis manusia dalam hal harap, digambarkan dalam tiga kategori. Pertama, mereka yang memiliki harapan tentang masa depan, namun tidak ada sebab yang melatari munculnya harapan tersebut, mereka ini disebut *pemimpi, pengharap tanpa sebab (berangan-angan)*. Kedua, mereka yang memiliki harapan tentang suatu hal, tetapi sebab-sebabnya masih tidak jelas atau tidak valid, orang ini disebut *tertipu atau dungu*. Ketiga, orang yang memiliki harap dan dia berusaha untuk melakukan sebab-sebab yang dapat meraihnya, sikap ini yang sebenarnya disebut *harap*.

Harap merupakan daya gerak terhadap perilaku manusia. Menurut Jalaluddin Rumi, berkembangnya nilai harap dalam diri seseorang, mampu mendorong energi positif dan mengarahkan manusia ke satu tujuan tertentu, termasuk adanya dinamika pemikiran yang proyektif (*berprasangka baik dan optimisme*).

Dalam hal takut, menurut al-Ghazali, tidak semua rasa takut itu negatif dan tidak semua positif. Takut merupakan cemeti Allah yang akan membawa manusia pada ilmu dan amal. Rasa takut akan cemeti itu mampu menggerakkan perilaku manusia ke arah yang lebih baik, walaupun menekankan pentingnya memukul untuk mengubah perilaku sendiri, bukanlah hal yang terpuji.

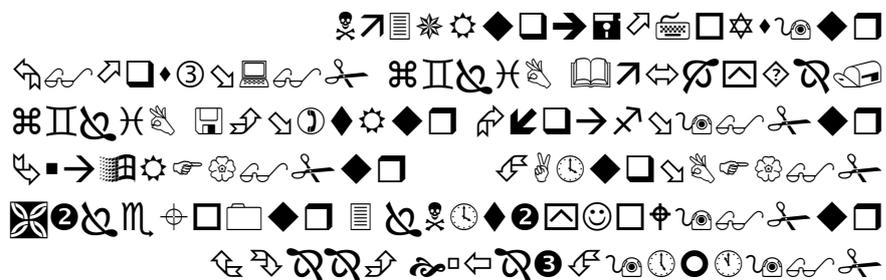
Artinya: Katakanlah: "Hai hamba-hamba-Ku yang malampai batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sesungguhnya Dia-lah yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (Al-Qur'an)

Rasa takut memiliki tiga tingkatan, yaitu (1) Rasa takut yang muncul secara singkat, seperti kepada binatang buas. Rasa takut ini tidak banyak mengubah perilaku manusia. (2) Rasa takut menengah yang mendorong manusia untuk mengubah perilaku dan mencegah anggota badannya melakukan perbuatan maksiat. (3) Rasa takut yang berlebihan sehingga menghapus tumbuhnya rasa harap, sehingga orang bisa terjermus dalam mental putus asa, bimbang dan hilang akal, sehingga mencegah dirinya untuk beramal. (QS. Al-Qur'an, 39:53)

Rasulullah bersabda, sebagaimana yang diriwayatkan oleh Tirmidzi, Nasa'i dan Ibnu Majah dari Anas: "Keduanya (takut dosa dan rahmat Allah) itu tidaklah berkumpul pada hati hamba pada tempat ini, melainkan ia diberikan oleh Allah apa yang diharapkannya dan ia diamankan oleh Allah dari apa yang ditakutinya".

Khauf dan *raja'* adalah obat bagi mentalitas hati manusia. Kelebihan keduanya adalah menurut penyakit yang dihadapinya. Jikalau yang keras hati itu penyakit aman dari siksaan Allah dan tertipu diri, maka takutlah yang lebih utama, jikalau yang lebih lebih keras itu adalah putus asa dan hilang harapan dari rahmat Allah, maka haraplah yang lebih utama (al-Ghazali: 329). Dalam hal ini al-Ghazali menekankan pada hasil diagnosis psikologis kita terhadap mental individu itu sendiri.

Takut, dalam Islam juga diposisikan sebagai ujian, sebagaimana difirmankan oleh Allah dalam al-Quran,



Artinya: Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar. (QS. Al-Baqarah:155)

Menurut Sayyid Quthb, ayat tersebut menjelaskan tentang adanya keniscayaan untuk menempa jiwa dengan bencana dan ujian. Adanya rasa takut, merupakan *'training'* mental dan jiwa manusia. Oleh karena itu mereka yang memiliki *positive thinking* yang akan berhasil melewati rasa takut dan mampu meningkatkan kualitas hidupnya (Quthb, 2000: 174).

Nilai keutamaan antara *khauf* dan *raja'* ini terletak dalam relevansinya dengan penyakit yang dimilikinya. Landasan teologisnya, terlihat dari pernyataan dalam Al-Quran yang memposisikan keduanya secara bergantian. Dalam Surat As Sajdah, rasa takut di dahulukan dari rasa harap, "... mereka berdoa kepada Tuhannya dengan perasaan penuh ketakutan dan pengharapan...". (QS.Sajdah:16) Sedangkan dalam Surat Al-Anbiya', rasa harap diposisikan lebih dahulu dibandingkan rasa takut, "...dan, mereka berdoa kepada Kami dengan pengharapan dan rasa takut...". (QS. Al Anbiya':90)

Artinya: "Lambung mereka jauh dari tempat tidurnya dan mereka selalu berdoa kepada Rabbnya dengan penuh rasa takut dan harap, serta mereka menafkahkan apa apa rezki yang kami berikan". (Al-Qur'an)

Artinya: Maka kami memperkenankan doanya, dan kami anugerahkan kepada nya Yahya dan kami jadikan isterinya dapat mengandung. Sesungguhnya mereka adalah orang-orang yang selalu bersegera dalam (mengerjakan) perbuatan-perbuatan yang baik dan mereka berdoa kepada kami dengan harap dan cemas. dan mereka adalah orang-orang yang khusyu' kepada kami. (QS. al-Ambiya': 90)

Rasa takut dan harap dapat menjadi obat bagi penyakit mental manusia, setelah sebelumnya telah melakukan diagnosiis psikologis. Ada dua cara menumbuhkan harap dan takut sebagai obat. Pertama, dengan menggunakan *i'tibar* atau pemerhatian terhadap kasus yang ada, dimana fakta sosial atau data empiris menyajikan beberapa nasihat faktual bagi individu yang mengalami penyakit mental. Kedua, dengan merujuk petuah-petuah normatif yang diyakininya dari al-Quran dan Hadist.

Artinya: “Sesudah amarah Musa menjadi reda, lalu diambilnya (kembali) luh-luh (Taurat) itu; dan dalam tulisannya terdapat petunjuk dan rahmat untuk orang-orang yang takut kepada Tuhannya”. (QS. Al A’rraf:154)

Ayat tersebut menanamkan mental keimanan bahwa orang yang takut kepada Allah adalah orang yang memiliki ilmu. Sambil menanamkan rasa takut pada siksa Allah, manusia harus memperdalam ilmunya, sehingga menimbulkan mental berprestasi.

Artinya: “Balasan mereka di sisi Tuhan mereka ialah syurga 'Adn yang mengalir di bawahnya sungai-sungai; mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Allah ridha terhadap mereka dan merekapun ridha kepadanya. yang demikian itu adalah (balasan) bagi orang yang takut kepada Tuhannya”. (QS. Al Bayyinah:8)

Ayat tersebut menanamkan mental keimanan bahwa orang takut kepada Allah adalah orang yang memiliki mental keagamaan yakni ridho diatur oleh Allah, dan akibat dari sikap ini, Allah pun ridho kepadanya.

Keterkaitan antara faktor pendorong, tujuan dan strategi pencapaiannya, tentu tidak dapat dipisahkan dalam perspektif *leadership*. Pemahaman tentang motivasi bagi seseorang dalam praktik kehidupan sangatlah besar maknanya dalam kaitannya tentang pemaknaan hidup, tujuan berprestasi, dan strategi pencapaiannya. Bagi orang Jawa, dengan segala kehalusan rasa *adiluhung* yang mewarnai kehidupannya, segala bentuk penggerakan dalam berprestasi cukup dengan simbol-simbol halus yang diperagakan oleh seorang pimpinan telah cukup ampuh untuk memberikan stimulan bagi perubahan sikap anak buah. Tentu sangat berbeda pemaknaan kepuasan bagi mereka para penganut faham sekuler, barat. Kepuasan ditingkat-tingkat, digolong-golongkan menjadi beberapa kotak-kotak, apabila pada tingkat pemenuhan kebutuhan dasar belum terpenuhi secara cukup, tidak akan beranjak menuju pemenuhan kebutuhan lainnya. Alasan-alasan dicari-carinya juga untuk menguatkan persembunyian diri atas kemalasan dan keengganan berjuang, berbuat lebih untuk orang lain.

Bagi masyarakat yang tingkat keberagamaannya cukup kuat, pemaknaan hidup adalah semata-mata beribadah kepada Allah, kemudahan-kesulitan, berat-ringan semua dimaknai mencari keridlaan-Nya. Motivasi utama dalam menjani segala aktivitas hidup adalah ibadah, berjuang, memberikan pengabdian semata-mata untuk kepentingan sebesar-besarnya bagi orang banyak yang pada akhirnya mendapatkan keridlaan-Nya semata. Kata akhir menurut hemat penulis “motivasi” adalah sesuatu yang sangat inter personal, yang paling tahu bagaimana memotivasi adalah dirinya dan Tuhannya.

Tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja para bawahan sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Salah satu faktor penting dari seorang pemimpin yang sangat berpengaruh dalam memotivasi bawahan adalah kewibawaan pemimpin. Menurut Meter bahwa serangkaian kebutuhan bawahan melalui internalisasi motivasi merupakan bentuk motivasi yang terbaik yang terbaik dan cocok dengan fokus penelitian ini, dengan memperhatikan (1) kepuasan kerja melalui *job enlargement* dan *job rotation*; (2) pentingnya kepuasan sosial dalam pekerjaan seperti rasa kebersamaan dan pengembangan persahabatan; dan (3) gaya kepemimpinan situasi yang dikembangkan oleh Hersey dan Blancard (Metter, 2003: 45).

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah dikemukakan di atas maka peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah ,agar guru bersedia memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Meter juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam melakukan pemotivasian guru dan tenaga kependidikan di sekolah, meliputi (1) partisipasi, semakin

banyak keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula perasaan pemilikan atas keputusan dan mereka akan berusaha keras membantu pelaksanaan keputusan itu; (2) komunikasi, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah diberi tahu tentang hasil yang akan dicapai, perubahan dan kemajuan yang dicapai maka mereka akan cenderung lebih bekerjasama dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok (*team work*); (3) pengakuan, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah mendapat penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka mereka akan terdorong untuk lebih bekerja keras; (4) pendelegasian wewenang, sebagai kepala sekolah harusnya tahu bahwa sebaiknya mendelegasikan sebagian tanggungjawab kepada guru atau tenaga kependidikan yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga mereka merasa dipercaya dan diberdayakan (Metter, 2003: 49).

Selain itu, menurut peneliti bahwa kepala madrasah dalam peranannya sebagai motivator juga harus memahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi yaitu dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu (1) kebutuhan pribadi sebagai manusia, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kehormatan diri, kebutuhan berteman, dan kebutuhan untuk dipandang bermanfaat dalam masyarakat; (2) faktor-faktor yang melekat dalam situasi kerja, misalnya sifat dan jenis pekerjaan, peluang untuk dianggap sebagai bagian kelompok, kesempatan peningkatan karier, lingkungan kerja, peluang berkreasi dan berinovasi; (3) sistem manajemen, guru dan tenaga kependidikan suka mengetahui dan perlu mengetahui apa saja yang diharapkan dari mereka dan tugas yang mereka lakukan adalah bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi; dan (4) sistem sosial yang tercermin dalam masyarakat.

Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, harus dimulai

dengan sikap demokratis dalam setiap melakukan pembinaan, segala sesuatunya yakni dari, oleh dan untuk guru dan tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah tut wuri handayani.

Menurut Mulyasa bahwa beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, adalah (1) membantu mereka dalam mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu mereka dalam meningkatkan standar perilakunya, dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama (Mulyasa, 2005: 120).

Selain itu Mulyasa juga menjelaskan bahwa berdasarkan teori-teori motivasi maka beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, yaitu:

Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut. (3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya, (4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman yang diberlakukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan. ((Mulyasa, 2005: 121).

Menurut Milton bahwa tidak ada rumus untuk memotivasi orang lain, tetapi beberapa panduan ini bisa jadi dipertimbangkan dan diikuti oleh seseorang yang bertindak sebagai motivator, yaitu (1) mengetahui kebutuhan dasar manusia dan proses motivasi, (2) memeriksa kepercayaan dasar orang lain atau asumsi-asumsi tentang orang lain, (3) meletakkan proses motivasi dalam konteks organisasional total(dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan atau iklim organisasi), (4) memperhatikan perhatian individu-individu, (5)

dalam kapasitas sebagai supervisor lakukan keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi dua arah, (6) hadirkan kepuasan kebutuhan dengan mengubah kebijakan, arus kerja dan prosedur sehingga meminimalkan dampak negatif dalam proses motivasi, dan (7) mendorong perubahan yang kondusif untuk memuaskan kebutuhan manusia, baik sebagai individu maupun dalam kelompok (Milton: 68).

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu bentuk motivasi yang sangat penting untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan profesionalitasnya, sehingga dapat mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi mereka secara terbuka dan mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

BAB XI
PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI INOVATOR
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Inovasi berasal dari kata latin, innovation yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja).

Bafadal menemukan bahwa:

Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan dan diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan (Bafadal: 56).

Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Demikian pula Ansyar, Nurtain mengemukakan inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau suatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi (Ansyar, 1991: 65).

Rogers juga mengemukakan sebagaimana berikut:

An innovatation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, wheather or not an idea is "objectively" new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation (Rogers, 1983: 22).

Dalam bahasa Indonesia Inovasi merupakan sebuah ide, praktek, atau obyek yang diperoleh sebagai suatu yang baru oleh seorang individu atau adopsi unit lain. Hal ini merupakan masalah kecil, sejauh berkaitan dengan tingkah laku manusia apakah hal ini merupakan suatu ide baru atau bukan yang secara obyektif diukur dengan melewati beberapa waktu karena penggunaan pertama atau sebuah penemuan kebaruan ide yang diterima bagi individu menentukan reaksinya terhadap hal yang ditemukan jika ide itu tampak baru bagi individu, hal ini disebut inovasi.

Selanjutnya Bafadal menjelaskan bahwa *change agent* (agen pembaharu) adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pengusaha pembaharuan (*change agency*) (Bafadal: 63). Keberhasilan agen pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha pembaharu dengan klien, merupakan kunci keberhasilan proses difusi inovasi. Sedangkan menurut Havelock dalam Bafadal bahwa *change agent* adalah seseorang yang bermisikan mempermudah perubahan atau inovasi terencana. Untuk misi tersebut, tugas pertama seorang agen perubahan adalah menciptakan dan memantapkan hubungan dengan orang yang dibantu, baik secara perorangan maupun kolektif yang disebut dengan pengguna, klien, sistem pengguna, dan sistem klien (Bafadal: 57).

Menurut Wahjosumidjo bahwa seorang pemimpin harus bersiap diri sebagai agen perubahan di dalam situasi kerja. Kekuasaan dan kebijaksanaan (*power* dan *politic*) secara esensial merupakan fenomena perubahan. Setiap perubahan akan selalu berorientasi pada perubahan yang tidak direncanakan dan perubahan yang memang direncanakan (Wahjosumidjo: 38).

Selanjutnya dijelaskan bahwa sesuatu yang baru itu mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal, tetapi belum dilakukan perubahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah perubahan, tetapi tidak semua perubahan adalah

inovasi. Pembaharuan (inovasi) diperlukan bukan saja dalam bidang teknologi, tetap juga di segala bidang termasuk bidang pendidikan. Pembaruan pendidikan diterapkan didalam berbagai jenjang pendidikan juga dalam setiap komponen sistem pendidikan.

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada outputnya sehingga akan muncul pengakuan yang riil dari siswa, orang tua dan masyarakat. Namun sekolah/lembaga pendidikan tidak akan meraih suatu pengakuan riil apabila warga sekolah tidak melakukan suatu inovasi di dalamnya dengan latar belakang kekuatan, kelemahan tantangan dan hambatan yang ada.

B. Tujuan Inovasi

Menurut Santoso bahwa tujuan utama inovasi adalah, yakni meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi (Santoso, 1974: 61).

Tujuan inovasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi, relevansi, kualitas dan efektivitas: sarana serta jumlah pendidikan sebesar-besarnya (menurut criteria kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan pembangunana), dengan menggunakan sumber, tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah yang sekecil-kecilnya.

Tahap demi tahap arah tujuan inovasi pendidikan Indonesia: (1) Mengajar ketinggalan-ketinggalan yang dihasilkan oleh kemajuan-kemajuan ilmu dan teknologi sehingga makin lama pendidikan di Indonesia makin berjalan sejajar dengan kemjuan tersebut. Dan (2) Mengusahakan terselenggaranya pendidikan sekolah maupun luar sekolah bagi setiap warga Negara. Misalnya meningkatkan daya tampung usia sekolah SD, SLTP, SLTA, dan Perguruan Tinggi.

C. Sasaran Inovasi Pendidikan

Setelah membahas definisi inovasi dan perbedaan antara inovasi dan perubahan, maka berikut ini akan diuraikan tentang sasaran inovasi pendidikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan.

Pertama, guru. Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya kepada tujuan yang hendak dicapai. Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru antara lain adalah penguasaan materi yang diajarkan, metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi siswa, hubungan antar individu, baik dengan siswa maupun antar sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan seperti administrator, misalnya kepala sekolah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya, pengalaman dan keterampilan guru itu sendiri. Dengan demikian, maka dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan. Tanpa melibatkan mereka, maka sangat mungkin mereka akan menolak inovasi yang diperkenalkan kepada mereka. Hal ini seperti diuraikan sebelumnya, karena mereka menganggap inovasi yang tidak melibatkan mereka adalah bukan miliknya yang harus dilaksanakan, tetapi sebaliknya mereka menganggap akan mengganggu ketenangan dan kelancaran tugas mereka. Oleh karena itu, dalam suatu inovasi pendidikan, gurulah yang utama dan pertama terlibat karena guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman, sebagai dokter, sebagai motivator dan lain sebagainya (Wright, 1987: 71).

Kedua, siswa. Sebagai obyek utama dalam pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar, siswa memegang peran yang sangat dominan. Dalam proses belajar mengajar, siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan intelegensia, daya motorik, pengalaman, kemauan dan komitmen yang timbul dalam diri mereka tanpa ada paksaan. Hal ini bisa terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya dengan mengenalkan kepada mereka tujuan dari pada perubahan itu mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, sehingga apa yang mereka lakukan merupakan tanggungjawab bersama yang harus dilaksanakan dengan konsekuen. Peran siswa dalam inovasi pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran unsur-unsur lainnya, karena siswa bisa sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, dan bahkan sebagai guru. Oleh karena itu, dalam memperkenalkan inovasi pendidikan sampai dengan penerapannya, siswa perlu diajak atau dilibatkan sehingga mereka tidak saja menerima dan melaksanakan inovasi tersebut, tetapi juga mengurangi resistensi seperti yang diuraikan sebelumnya.

Ketiga, kurikulum. Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu kurikulum sekolah dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa adanya kurikulum dan tanpa mengikuti program-program yang ada di dalamnya, maka inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi itu sendiri (Sa'ud, 2010: 105). Oleh karena itu, dalam pembaharuan pendidikan, perubahan itu hendaknya sesuai dengan perubahan kurikulum atau perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan pendidikan dan tidak mustahil perubahan dari kedua-duanya akan berjalan searah.

Keempat, fasilitas. Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam pembaharuan pendidikan, tentu saja fasilitas merupakan hal yang ikut mempengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa adanya fasilitas, maka pelaksanaan inovasi pendidikan akan bisa dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Fasilitas, terutama fasilitas belajar mengajar merupakan hal yang esensial dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan pendidikan. Oleh karena itu, jika dalam menerapkan suatu inovasi pendidikan, fasilitas perlu diperhatikan. Misalnya ketersediaan gedung sekolah, bangku, meja dan sebagainya.

Kelima, lingkup sosial masyarakat. Dalam menerapkan inovasi pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Masyarakat secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak, terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik terutama masyarakat di mana peserta didik itu berasal. Tanpa melibatkan masyarakat sekitarnya, inovasi pendidikan tentu akan terganggu, bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan sebaliknya akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

D. Problematika Inovasi Pendidikan

Kendala-kendala yang mempengaruhi keberhasilan usaha inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum, antara lain adalah (1) perkiraan yang tidak tepat terhadap inovasi (2). konflik dan motivasi yang kurang sehat (3). lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya inovasi yang dihasilkan (4). keuangan (financial) yang tidak terpenuhi (5). penolakan dari sekelompok tertentu atas hasil inovasi (6)

kurang adanya hubungan sosial dan publikasi (Subandiyah, 1992: 81). Untuk menghindari masalah-masalah tersebut di atas, dan agar mau berubah terutama sikap dan perilaku terhadap perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan, sehingga perubahan dan pembaharuan itu diharapkan dapat berhasil dengan baik, maka guru, administrator, orang tua siswa, dan masyarakat umumnya harus dilibatkan.

Setelah memperhatikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu inovasi pendidikan, misalnya penolakan para guru tentang adanya perubahan kurikulum dan metode belajar-mengajar, maka perlu kiranya masalah tersebut dibahas. Namun sebelumnya, pengertian tentang resisten itu perlu dijelaskan lebih dahulu. Menurut definisi dalam "*Cambridge International English Dictionary of English*" bahwa *Resistance is to fight against (something or someone) to not be changed by or refuse to accept (something)*. Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penolakan (*resistance*) itu adalah melawan sesuatu atau seseorang untuk tidak berubah atau diubah atau tidak mau menerima hal tersebut. Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah sebagai berikut:

1. Sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka.
2. Guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Disamping itu sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka. Hal senada

diungkapkan pula Day dkk (1987) dimana guru tetap mempertahankan sistem yang ada.

3. Inovasi yang baru yang dibuat oleh orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga diungkapkan oleh Munro yang mengatakan bahwa "*mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program*" (Munro, 1987: 36).
4. Inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya.
5. Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka. Untuk mengatasi masalah dan kendala seperti diuraikan di atas, maka berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan inovasi baru.

E. Bentuk-bentuk Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan menjadi topik yang selalu hangat dibicarakan dari masa ke masa. Isu ini selalu juga muncul tatkala orang membicarakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam inovasi pendidikan, secara umum dapat diberikan dua buah model inovasi yang baru yaitu: Pertama "top-down model" yaitu inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan; seperti halnya

inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan selama ini.

Kedua "*bottom-up model*" yaitu model inovasi yang bersumber dan hasil ciptaan dari bawah dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Di samping kedua model yang umum tersebut di atas, ada hal lain yang muncul tatkala membicarakan inovasi pendidikan yaitu: 1). Kendala kendala, termasuk resistensi dari pihak pelaksana inovasi seperti guru, siswa, masyarakat dan sebagainya, 2). faktor-faktor seperti guru, siswa, kurikulum, fasilitas dan dana 3). lingkup sosial masyarakat.

Berbicara mengenai inovasi (pembaharuan) mengingatkan kita pada istilah invention dan discovery. Invention adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru artinya hasil karya manusia. Discovery adalah penemuan sesuatu (benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) invention dan discovery. Dalam kaitan ini Ibrahim mengatakan bahwa inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari invention atau discovery. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah (Subandiyah: 82).

Proses dan tahapan perubahan itu ada kaitannya dengan masalah pengembangan (*development*), penyebaran (*diffusion*), diseminasi (*dissemination*), perencanaan (*planning*), adopsi (*adoption*), penerapan (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*). (Subandiyah: 77).

Pelaksanaan inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum tidak dapat dipisahkan dari inovator dan pelaksana inovasi itu sendiri. Inovasi pendidikan seperti yang dilakukan di Kemenerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan yang disponsori oleh lembaga-lembaga asing cenderung merupakan

"Top-Down Inovation". Inovasi ini sengaja diciptakan oleh atasan sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan atau pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, ataupun sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan sebagainya. Inovasi seperti ini dilakukan dan diterapkan kepada bawahan dengan cara mengajak, menganjurkan dan bahkan memaksakan apa yang menurut pencipta itu baik untuk kepentingan bawahannya. Dan bawahan tidak punya otoritas untuk menolak pelaksanaannya. Banyak contoh inovasi yang dilakukan oleh Depdiknas selama beberapa dekade terakhir ini, seperti Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Guru Pamong, Sekolah Persiapan Pembangunan, Sekolah kecil, Sistem Pengajaran Modul, Sistem Belajar Jarak Jauh dan lain-lain. Namun inovasi yang diciptakan oleh Kemenerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan bekerjasama dengan lembaga-lembaga asing seperti British Council, USAID dan lain-lain banyak yang tidak bertahan lama dan hilang, tenggelam begitu saja.

Model inovasi yang demikian hanya berjalan dengan baik pada waktu berstatus sebagai proyek. Tidak sedikit model inovasi seperti itu, pada saat diperkenalkan atau bahkan selama pelaksanaannya banyak mendapat penolakan (*resistance*) bukan hanya dari pelaksana inovasi itu sendiri (di sekolah), tapi juga para pemerhati dan administrator di Kanwil dan Kandep.

Sedangkan model "Top-Down Innovation", model itu kebalikan dari model inovasi yang diciptakan berdasarkan ide, pikiran, kreasi, dan inisiatif dari sekolah, guru atau masyarakat yang umumnya disebut model "Bottom-Up Innovation" Ada inovasi yang juga dilakukan oleh guru-guru, yang disebut dengan "Bottom-Up Innovation". Model yang kedua ini jarang dilakukan di Indonesia selama ini karena sitem pendidikan yang sentralistis. Pembahasan tentang model inovasi seperti model "Top-Down" dan "Bottom-Up" telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan para ahli pendidikan. Sudah banyak pembahasan tentang inovasi pendidikan yang dilakukan misalnya perubahan kurikulum dan proses belajar mengajar. White misalnya menguraikan

beberapa aspek yang berkaitan dengan inovasi seperti tahapan-tahapan dalam inovasi, karakteristik inovasi, manajemen inovasi dan sistem pendekatannya (White, 1988: 136-156).

Selain itu, Kennedy juga membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne menyarankan tiga jenis strategi inovasi, yaitu: Power Coercive (strategi pemaksaan), Rational Empirical (empirik rasional), dan Normative-Re-Educative (Pendidikan yang berulang secara normatif) (Kennedy, 1987: 163). Strategi inovasi yang pertama adalah strategi pemaksaan berdasarkan kekuasaan merupakan suatu pola inovasi yang sangat bertentangan dengan kaidah-kaidah inovasi itu sendiri. Strategi ini cenderung memaksakan kehendak, ide dan pikiran sepihak tanpa menghiraukan kondisi dan keadaan serta situasi yang sebenarnya dimana inovasi itu akan dilaksanakan. Kekuasaan memegang peranan yang sangat kuat pengaruhnya dalam menerapkan ide-ide baru dan perubahan sesuai dengan kehendak dan pikiran-pikiran dari pencipta inovasinya. Pihak pelaksana yang sebenarnya merupakan obyek utama dari inovasi itu sendiri sama sekali tidak dilibatkan baik dalam proses perencanaan maupun pelaksanaannya. Para inovator hanya menganggap pelaksana sebagai obyek semata dan bukan sebagai subyek yang juga harus diperhatikan dan dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pengimplementasiannya.

Jenis strategi inovasi yang ketiga adalah normatif re-edukatif (pendidikan yang berulang) adalah suatu strategi inovasi yang didasarkan pada pemikiran para ahli pendidikan seperti Sigmund Freud, John Dewey, Kurt Lewis dan beberapa pakar lainnya, yang menekankan bagaimana klien memahami permasalahan pembaharuan seperti perubahan sikap, skill, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan manusia (Cece Wijaya, 1991: 81). Dalam pendidikan, sebuah strategi bila menekankan pada pemahaman pelaksana dan penerima inovasi, maka pelaksanaan inovasi dapat dilakukan berulang

kali. Misalnya dalam pelaksanaan perbaikan sistem belajar mengajar di sekolah, para guru sebagai pelaksana inovasi berulang kali melaksanakan perubahan-perubahan itu sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan. Kecenderungan pelaksanaan model yang demikian agaknya lebih menekankan pada proses mendidik dibandingkan dengan hasil dari perubahan itu sendiri. Pendidikan yang dilaksanakan lebih mendapat porsi yang dominan sesuai dengan tujuan menurut pikiran dan rasionalitas yang dilakukan berkali-kali agar semua tujuan yang sesuai dengan pikiran dan kehendak pencipta dan pelaksanaannya dapat tercapai.

Inovasi pendidikan sebagai usaha perubahan pendidikan tidak bisa berdiri sendiri, tapi harus melibatkan semua unsur yang terkait di dalamnya, seperti inovator, penyelenggara inovasi seperti guru dan siswa. Di samping itu, keberhasilan inovasi pendidikan tidak saja ditentukan oleh satu atau dua faktor saja, tapi juga oleh masyarakat serta kelengkapan fasilitas.

Inovasi pendidikan yang berupa top-down model tidak selamanya bisa berhasil dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal antara lain adalah penolakan para pelaksana seperti guru yang tidak dilibatkan secara penuh baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya. Sementara itu inovasi yang lebih berupa bottom-up model dianggap sebagai suatu inovasi yang langgeng dan tidak mudah berhenti karena para pelaksana dan pencipta sama-sama terlibat mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan. Oleh karena itu mereka masing-masing bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu inovasi yang mereka ciptakan.

F. Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan

Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah,

perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B. Milles, seperti yang dikutip oleh Ibrahim (Bafadol: 92). (1) Pembinaan Personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial menempatkan personal (orang) sebagai bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya. (2) Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah. (3) Fasilitas Fisik. Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video. (4) Penggunaan Waktu. Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran. (5) Perumusan Tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional. (6) Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya. (7) Peran yang Diperlukan. Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai

pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*.

Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara: (1) konstruktif, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya; (2) kreatif, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya; (3) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing; (4) integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif; (5) rasional dan obyektif, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif; (6) pragmatis, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah; (7) keteladanan, harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik; (8) adaptabel dan fleksibel, harus mampu beradaptasi dan luwes dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya (Mulyasa: 118-119).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Abdullah, Mukhammad., *Manajemen Peningkatan Mutu Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi: Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur*, Disertasi, Malang: Universitas Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2007.
- Abdurrahman an-Nahlawi ' *Pendidikan Islam di sekolah dan masyarakat* (Jakarta;gema insani Press, terjemah shihabudin, 1995)
- Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan di Indonesia*, (Bogor: Kencana,2003)
- Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu: 2001)
- . *Akhlaq Tasawuf*. (Jakarta: PT Raja Grafindo,2003)
- Achmad Warid Khan " *Membebaskan pendidikan Islam* ".(Yogyakarta, wacana, 2002)
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994)
- al-Abrasyi, Muhammad 'Athiyah., *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Terj. Bustami A. Gani dan Djohar Bahry, (Jakarta: Bulan Bintang, 1974)
- al-Banjari, Rachmat Ramadhan., *Prophetic Leardership: Membentuk Kepribadian Para Pemimpin Berbasis Spiritual dan Menumbuhkan Potensi dan Karisma Kenabian dalam Diri Para Pemimpin*, (Yogyakarta: Diva Press, 2008)
- Alexander, L William & Glenys G Unruh, *Innovation in Secondary Education*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1970)
- Al-Ghazali, Iman Abu Muhammad bin Muhammad., *Ihya 'Ulumuddin*, Terjemahan Ahmad Rofi' Usmani, (Bandung: Penerbit Pustaka, 2007)
- Ali, Maulana Muhammad., *A Manual of Hadith*, (Lahore: The Ahmadiyya Anjuman Ishaat Islam, t.t)

- Ali, Y. *Pilar-Pilar Tasawuf*. (Jakarta: Radar Jaya, 2005)
- Al-Jauziyah, I. Q. *Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998)
- Anonim, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Depdiknas. 2000)
- Antonio, Muhammad Syafii, dan Tim TAZKIA., *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri, Self Leadership & Personal Development, Ensiklopedia Leadership dan Management Muhammad Saw "The Super Leader Super Manager"* (Jakarta: TAZKIA PUBLISHING, 2011)
- Arifin dan Ety Kartikawati, *Bimbingan dan Konseling*, (Jakarta DirjenKelembagaan Agama Islam, 1997)
- Arifin, H. *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008)
- Arifin, Imron., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi, Studi Multikasus paada MIN Malang I, MI Mamba'ul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*, Disertasi, (Program Pasca Sarjana IKIP Malang, 1998)
- Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*. (Bandung: Pakar Raya, 2011)
- Arifudin, Arif. *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam*. (Jakarta: Kultura, 2008)
- as-Suwaidan, Thariq Muhammad dan Faishal Umar Basyarahil., *Shinâ'atu al-Qâ'id, (Penerjemah)*, Samson Rahman, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*, (Jakarta: Maghfiroh Pustaka, 2005)
- B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- Bafadal, Ibrahim., *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008)
- Bahri Ghozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: prasasti, 2002)
- Bass, Bernard M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: Free Press, 1985)

- Bennis, W. & Townsend, R., *Reinventing Leadership* (New York: William Morrow and Company. Inc. 1995)
- Bogdan dan Biklen Sari Knopp., *Qualitative Research for Education, An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1992)
- Bogdan dan Steven J. Taylor., *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-Ilmu Sosial*. Terjemah oleh Arief Furchan, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992)
- Bogdan, Robert C. & Biklen Sari Knopp., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1992)
- Carles R. Milton., *Human Behavior in Organisation: Three Levels of Behavior*, (New York: Prentice-Hall, Inc, Engliwood Cliffs, 1981)
- Chusnah, Nur., *Analisis Kebijakan Implementasi Madrasah Unggulan: Studi Kasus di MTs Negeri Tulungagung*, Tesis, Malang: Program Pascasarjana (Universitas Muhammadiyah Malang, 2011)
- Crosby, Philip. B., *Quality is Free*, (New York: New American Library, 1979)
- Crow, LD, *Crow, A Introduction to Education* (New York: American Book Coy, 1960)
- Danim, Sudarwan., *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010)
- Darmawan, Cecep., *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*, (Bandung: Penerbit Khazanah Intelektual, 2006)
- Depag. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren* (Jakarta: Direktorat jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003)
- Departemen Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam., *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, (Jakarta: Depdiknas, 2010)
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1, (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2002)

- Depdiknas., *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat PLP, Dikjen Dikdasmen, 2003)
- Dewa Ketut Sukardi, *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta)
- Direktorat Jendral Pendidikan Islam., *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2010)
- Dzauzah, Ahmad., *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996)
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Edmonds, R., *Some School Work and More CanSocial Policy*.9 (2), (New York: Cassel, 1979)
- Effendy, M. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. (Jakarta: Bratar Karya Aksara,1989)
- Ek. Mochtar Effendi, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta : Bhratara Karya Aksara, 1986)
- Eti Rochaety, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Fuad Hasan, *Saya Tidak Melihat Ada Masalah dengan Sistemnya*, (Dalam Gerbang Edisi II Til. II Met 2003)
- Gaspersz, Vincent. 2000. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pendidikan (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)
- Gibson dkk. *Organisasi Perilaku Struktur*, (London, tnp Penerbit, 1996)
- Guba, E G. & Lincoln Yvonna S., *Naturalistic Inquiry*, (Californis: SAGE Publication, Inc, 1985)
- H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004)

- Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004)
- , *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988)
- , *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993)
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*.(Jakarta: Gema Insani,2003)
- Hallinger & K. Lethwood., *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*, (London, tnp Penerbit, 1994)
- Hamalik, Oemar., *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990)
- Hamdani, *Filsafat Pendidikan Islam*. (Jakarta: TiraPustaka, 2005)
- Hamzah Ya'qub, *Manajemen Kepemimpinan*, (Bandung : C.V. Diponegoro, 1984)
- Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2011)
- Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*,(Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005)
- Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan* (Jakarta: al-Husna Zikra, 1995)
- Hasyim, Farid., *Strategi Madrasah Unggul*, (Yogyakarta: Prismsophie, 2009)
- Hersey dan Blanchard, *dalam diktat kuliah Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: STAIN, 2005)
- Hughes, Ricard L, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enchancing the lessons of experience)*, (New York: Mc Graw-Hill Irwin, 2002)
- Husayn Qurah, *al-Usul al-Tarbawiyah fi Binai al-Manahij* (Mesir: Dar al-Ma'arif, 1975)
- Imam Tholkhah dkk. *Membukajendela pendidikan, mengurai akar tradisi dan integrasi keilmuan pendidikan Islam "* (Jakarta, raja grafindo persana,2004)

- James A.F. Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc.,(New York, Englewood Cliffs, 1982)
- Jerome S. Arcaro., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Peneapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)
- Kanungo dan Mendonca., *Ethical Dimensions of Leadership*.
- Kasali Rhenald, *Change*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007)
- Koestoer Partowisastro, *Bimbingan dan Penyuluhan di sekolah*, (Jakarta, Erlangga, 1985)
- Kuntowijoyo. *Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991)
- Langgulung, H. *Asas-asas Pendidikan Islam* (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000)
- Lethwood K & Hallinger., Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership. (*School Effectiveness and School Improvement*, 1994)
- M Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2002)
- M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan Mutu Total PendidikanTinggi, Badan*
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta. FT. Bina Aksara, 1988)
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri., *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010)
- Manazilus SA'irin Al-Jauziyah, *I. Q.Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah*. (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar,1998)
- Manfred Ziemek, *The Impact of Pesantern in Education and Community in Indonesia*, terj, Sunhaji Saleh *Dinamika Pesantren: dalam pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*,(Jakarta; P3manajemen, 1986) hal 92. Lihat Syaifu Nu'man *Manajemen Pesantren*,(dalam Jurnal Pendidikan Islam "Ta'alum" STAIN, 2003)
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren : Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS. 1994)

- Metter, I. Gede., *Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Profesionalisme Guru Dengan Motivasi Kerja Pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Provinsi Bali*, Malang: Disertasi, Program Pasca Sarjana (Universitas Negeri Malang, 2003)
- Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004)
- Morse J.M., (ED) *Critical Issues IN Qualitative Research Methods*, (London: SAGE Publication Ltd, 1994)
- Muhaimin, dkk, *Pengembangan Model KTSP Pada Sekolah Dan Madrasah*, (Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2008)
- Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta: Kencana, 2010)
- Muhaimin., *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Makalah Seminar Nasional di (STAIN Tulungagung: 7 Nopember 2009)
- Muhammad, Abubakar., *Hadits Tarbiyah I*, (Surabaya: al-Ikhlash, 1995)
- Mujahid, A. *Arti Adil dalam Islam*. Retrieved Mei 05, 2011, (from www.google.com: http://almanaar.wordpress.com/2007/10/18/berlaku-adil,2007)
- Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakir. *Ilmu Pendidikan Islam*. (Jakarta: Kencana,2008)
- Mujtahid AW, *Membangun Society Based Education*, (dalam Gerbang, Edisi 12 Th. HI Juni 2004)
- Mulyadi., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010)
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Mulyasa., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)

- Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)
- Nasution., *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001)
- Nata, A. *Akhlaq Tasawuf*.(Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003)
- Ngalim Purwanto "*Administrasi dan supervisi pendidikan*" (Bandung, Remaja Rosdakarya,2002)
- Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo Pranoto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Mutiara Sumber Widya, 1988)
- Nizar, Samsul. *Filsafat Pendidikan Islam; Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*. (Ciputat Press, Jakarta, 2002)
- Nurkolis., *Sekolah Unggul yang tidak Unggul*, www.google.com.diakses pada (15 Juli 2011)
- Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, tt)
- Pembinaan pengelolaan pondok pesantren oleh Depag Tulungagung, *Standarisasi Pondok Pesantren* (di Tulungagung pada tanggal 1-2 Oktober 1994)
- Prabowo, Sugeng Listyo., *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008)
- Pullan, Micael., *The Meaning of Educational Change*, (USA: OISE Press, 1982)
- Pusat Kunkulum Balitbang Depdiknas. *Dokumen Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah*, (www.puskur.co.jd., djakses bii)an (Maret 2003)
- R. Edmonds., *Some School Work and More CanSocial Policy*.9 (2), (New York: Cassel, 1979)
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia,2008)

- Reddin, William J., *Managerial Effectiveness*, (Tokyo : Mc Greaw-Hill Kugakusha, 1970)
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin., *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009)
- Rivai, Veithzal., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004)
- Robert C. Beck., *Motivation*, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990)
- Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, (California: SAGE Publication, Inc, 1984)
- Rogers M Everett., *Diffusion on Innovation*. (New York: Third Edition. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1983)
- Rusdi, A. *Pengertian Iman*. Retrieved Juni 12, 2011, from www.google.com: <http://islamagamaku.wordpress.com/2009/07/.../pengertian-iman/>, 2009)
- S, Arcaro Jerome., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)
- Sa'ud, Udin Syaefudin., *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010)
- Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008)
- ., *Total Quality Management in Education*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008.
- Shihab, Quraish. *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Mizan, 2007)
- ., *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*, Bandung: Mizan, 1994.
- Sinn, A. I. *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006)

- Slamet, PH. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, *Jurnal Pendidikan*, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)
- Soehardi Sigit dalam Hamzah B. Uno., *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009)
- Soetopo, Hendiyat, *Pendidikan dan pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktek Pendidikan*, (Malang: Pasca Sarjana Progam Studi Manajemen Pendidikan, 2004)
- Som, Syarnubi., *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah*, (Palembang: tn.P, 2008)
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta : Gunung Agung, 1989)
- Sonhadji Ahmad, K.H, *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik*. (Februari: Jurnal Ilmu Pendidikan. Jilid 6, Nomor 1, 1999)
- Stephen J. Carrol dan henry L.Tosi "*organization Behavior*" John Will i and saons (NewYork. 1977)
- Sudirman. Dkk. *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara, 1986)
- Sujanto Bedjo, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007)
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003)
- Sultan Zanti Arbi, *Pengantar kepada filsafat pendidikan*" (Jakarta, dikpen, 1988)
- Supriadi, Oding., *Rahasia Sukses Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010)
- Sutardi, T. *Amanah dalam Prespektif Al-Qur'an*. Retrieved Juni 12,2011, from www.google.com:<http://www.patanahgrogot.net/.../index.php?...article...amanah...artikel../ Html,2010>
- Sutarto " *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi* (Yogyakarta. Gajahmada University press. 1981)

- Suyoto, "Pondok Pesantren Dalam Alam Pendidikan Nasional" dalam M. Dawam Raharjo, *Pesantren Dan Pembaharuan* (Jakarta : LP3ES.1998)
- Syahidin. *Aplikasi Metode Pendidikan Qur'ani dalam Pembelajaran Agama di Sekolah. Tasikmalaya:*(Pondok Pesantren Suryalaya, 2005)
- Thierauf, dkk" *management principle and practices; AContingency andQueiionnaire App loach*, John Willey and Sons (New York,! 977)
- Tobroni., *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang*, (Yogyakarta: Disertasi Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2004)
- Townsend, R. & Bennis, W., *Reinventing Leadership*. (New York: William Morrow and Company. Inc. 1995)
- Uhbiyati, N. *Ilmu Pendidikan Islam*.(Bandung: Pustaka Setia,1998)
- Umaedi., *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, Jakarta: Depdikbud, Direktorat Jendral Pendidikan dasar dan Menengah, (Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999)
- Umar Muhammad al-Taomi al-Shaybani, *Falsafah Pendidikan Islam* (ter.) Hasan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979)
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- W.A. Gerungan, *Psykologi Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2002)
- Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Abad XXI*, (Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998)
- Yin, Robert K., *Case Study Research Design and Methods*, (California: SAGE Publication, Inc, 1984)
- Yulk, Gary., *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonseia)*, Alih Bahasa: Udaya, (Jakarta: Prentice Hall Inc., 1999)
- Yunus, Jamal Lulail., *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009)

Yvonna S. Lincoln & Egon G Guba., *Effective Evaluation*, Jossey – (San Fransisco: Bass Publishers, 1981)

Zarkasyi., Abdullah Syukri., *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor*, (Gontor Ponorogo Jawa Timur: Trimurti Press, 2011)

CURRICULUM VITAE

Dr. Mukhammad Abdullah, M.Ag. lahir di Lamongan, 5 April 1966, alamat Bandar Kidul Gang I/27 A Kota Kediri 64118. Pendidikan yang telah dilaluinya adalah SDN Wanar Sukodadi Lamongan tamat pada tahun 1979, kemudian melanjutkan ke MTsN Babat Lamongan tamat pada tahun 1982, kemudian melanjutkan ke SMA PPSP IKIP Malang tamat pada tahun 1984, dilanjutkan ke Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang jurusan Tadris Bahasa Inggris tamat tahun 1989, untuk menambah ilmu pengetahuan melanjutkan lagi ke IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Pascasarjana Program S2 Pemikiran Pendidikan/Pemikiran Pendidikan Islam, dan untuk program doktor mengambil jurusan Manajemen pendidikan telah diselesaikan di Universitas Negeri Malang lulus tahun 2008.

Pekerjaan dan jabatan yang diemban diantaranya (1) dosen Dosen bahasa Inggris di FKIP Unisma Malang tahun 1990 sampai 1992, IAIN Malang tahun 1989-1992, Dosen Bahasa Inggris STAIN Kediri tahun 1992 sampai sekarang, Dosen administrasi pendidikan dan Strategi Pembelajaran di STAIN Kediri 2007 sampai sekarang. Pengalaman menjabat adalah menjadi Kaprodi Bahasa Inggris STAIN Kediri pada tahun 1999-2006, ketua Jurusan Tarbiyah STAIN Kediri 2006-2010, 2010 sampai 2014. Ketua Ta'mir masjid Al-Utsman Bandar Kidul Mojoroto Kota Kediri tahun 2007-sampai sekarang, Pengurus Komite Sekolah MAN 3 Kediri tahun 2005 sampau 2009, Ketua komite Madrasah Ibtida'iyah Al-Irsyad Al-Islamiyah Kota Kediri pada tahun 2009 sampai 2011.

Di antara karyanya adalah: Sir Sayyid Ahmad Khan dan Pemikirannya tentang Pendidikan (penelitian, 2000), Model Pembinaan Guru-guru Bahasa Inggris Madrasah Aliyah se Pemerintah Kota Kediri (A Priliminary Research) (penelitian, 2002), Model Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di Era Otnomi Daerah (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang (penelitian, 2004), Pengaruh Penggunaan Strategi Belajar Oxford terhadap Kemampuan Menulis Paragraf Mahasiswa Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris PTAIN di Jawa Timur (Penelitian, 2005), Peran Lingkungan Sosial bagi Pengembangan Pendidikan (Studi atas Keberadaan dan

Pengaruh Pasar bagi Pengembangan Pendidikan di Wilayah Ngronggo, Kota Kediri) (Penelitian, 2005), Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (Studi Kasus pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu Malang 1) (Penelitian, 2006).

Karya Tulis yang dihasilkan: Rekonstruksi Sistem Pendidikan Tinggi Islam yang Responsif terhadap Perkembangan Zaman (Jurnal Empirisma STAIN Kediri, 2002), Peningkatan Etos Kerja Staf/Karyawan melalui Pengawasan dan Pembinaan dengan Menggunakan Pendekatan Kecerdasan Emosional (Jurnal Empirisma STAIN Kediri, 2004), Standarisasi dan Sertifikasi Guru dan Dosen: sebuah Upaya Menjamin Mutu Pendidikan Nasional (Jurnal Empirismo STIN Kediri, 2005), Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (Studi Kasus pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu Malang 1) (Jurnal Empirisma, STAIN Kediri, 2006), Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (Studi Kasus pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu Malang 1) (Jurnal Empirisma STAIN Kediri, 2006), Peran Komite Madrasah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Kediri (Jurnal Realita STAIN Kediri, 2009), Urgensi Manajemen Peningkatan Mutu pada Lembaga Pendidikan Menengah (Jurnal Empirisma STAIN Kediri, 2009).