

MANAJEMEN MADRASAH ALIYAH SWASTA DI INDONESIA

NURHATTATI FUAD

One of the crucial problems of the national education has to be solved today—including the religious education—is the low grade of educational quality due to some inadequate conditions or factors. Some efforts for improving the educational quality has relatively been carried out by the Government. In this case, the Government—Department of Religious Affairs who are responsible for religious education has been carrying out a great number of qualitative improvement programs, namely through programs of teachers' education and training, in service-training for Madrasah headmaster, curriculum development, providing madrasah's infrastructures, and professional management improvement, and others. A research entitled "Manajemen Madrasah Aliyah Swasta di Indonesia wants to describe what and how (1) managerial performance of Madrasah Aliyah Swasta, (2) level of teacher's and staff participation in management, (3) teacher's evaluation towards madrasah leadership, and (4) madrasah stake-holders' aspiration. Based on the survey findings, the researcher recommended (to the related institutions) to carry out the mapping of the madrasah, develop applicable models of madrasah management, and to improve the quality of madrasah leadership in a course of improving the madrasah management quality.

Latar Belakang

Salah satu persoalan pendidikan nasional adalah masih rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai upaya telah dilakukan, antara lain:

diklat untuk guru, penataran kepala Madrasah, penyediaan sarana prasarana, pengembangan kurikulum, pengembangan manajemen tingkat institusi, dan lain sebagainya. Pengembangan manajemen institusi

dilakukan melalui Program Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (PPMBS), yang lebih dikenal dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School-based Management*. Dalam perkembangannya kemudian model manajemen ini dilegalisasikan dalam UU no. 20/2003 tentang Sisdiknas. Semangat yang dibawa oleh MBS adalah pemberian otonomi lebih luas kepada madrasah untuk memutuskan berbagai hal terkait dengan pengelolaan pendidikan yang disesuaikan dengan aspirasi dan potensi sumber daya yang ada di lingkungan di mana madrasah tersebut berada.

Digulirkannya konsep MBS memberi peluang kepada madrasah untuk mengelola diri secara otonom berbagai kegiatan yang terutama diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, madrasah memiliki peluang untuk mampu mengatur dan mengurus dirinya terutama yang berkaitan dengan kepentingan warga madrasah sesuai dengan aspirasi yang berkembang di madrasah tersebut.

Dalam pelaksanaannya, konsep MBS pada level madrasah mengalami berbagai terjemahan atau penafsiran sehingga sulit bagi sebuah madrasah untuk mem-

peroleh model implementasi MBS sesuai kondisi madrasah. Meskipun MBS memberi peluang adanya keragaman, namun kebutuhan akan model yang bisa diadaptasi sulit dihindari. Salah satu penyebabnya adalah madrasah yang dimiliki oleh masyarakat jauh lebih banyak daripada yang dimiliki pemerintah. Kepemilikan madrasah oleh masyarakat juga sangat beragam. Ada madrasah yang dikelola oleh sekelompok orang dalam wadah yayasan, dikelola oleh ormas Islam, dan ada pula yang dikelola pesantren dan lain sebagainya.

Upaya mencapai pendidikan madrasah yang bermutu harus melibatkan semua komponen yang ada di dalamnya, seperti pemimpin atau kepala madrasah, guru, pegawai dan stakeholder. Dari hasil pengamatan, kegiatan manajemen madrasah pada umumnya merupakan wilayah kepala sekolah. Guru belum menunjukkan partisipasinya secara proporsional. Keadaan seperti ini tentu tidak dapat terus berlangsung, mengingat makin besarnya kewenangan madrasah untuk mengelola dirinya sendiri. Di sisi lain kemampuan manajerial kepala madrasah sangat terbatas, sehingga peran guru makin diperlukan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan me-

lalui manajemen madrasah. Terlebih bila menggunakan pendekatan sistem, dukungan perangkat dan pihak lain dalam pencapaian tujuan atau *output* sangat dipengaruhi oleh *input* dan proses. Apabila sub sistem *input* dan proses pendidikan tidak dikelola dengan baik, maka akan sulit diperoleh *output* dan *outcome* yang memadai. Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan kajian tentang manajemen madrasah, utamanya pada madrasah aliyah swasta.

Lingkup Penelitian

Penelitian ini meliputi : (1) kinerja manajemen madrasah (2) tingkat partisipasi guru dan pegawai dalam manajemen, (3) penilaian guru dan pegawai terhadap kepemimpinan kepala madrasah, serta (4) mutu pendidikan yang diharapkan oleh *stakeholder* madrasah (guru, pegawai, dan masyarakat).

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan informasi

bagi: (1) Puslitbang Pendidikan agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, untuk melakukan pengembangan pola manajemen madrasah yang mengarah pada peningkatan mutu madrasah; (2) Direktorat Madrasah Ditjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI, untuk meyusunan kebijakan pemberdayaan dan pembinaan manajemen madrasah; (3) Madrasah untuk peningkatan kinerja manajemen (4) Akademisi, peneliti untuk melakukan kajian manajemen pendidikan di madrasah.

Acuan Pustaka

Menurut Mondy dan Premeaux, “manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain”.¹ Gatewood, Taylor, dan Ferrel, mengartikan manajemen sebagai “rangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya secara efektif dan efisien”.² Selanjutnya Robbins, mengartikan manajemen sebagai “proses penyelesaian aktivitas secara efisien dengan dan

¹R. Wayne Mondy dan Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills* (Boston: Allyn and Bacon, 1993), h. 5.

²Robert D. Gatewood, Robert R. Taylor, dan O.C. Ferrel, *Management: Comprehension, Analysis, and Application* (Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1995), h. 4.

melalui orang-orang lain”.³ Ketiga pendapat di atas menjelaskan bahwa manajemen selain merupakan pencapaian tujuan melalui orang lain juga menggambarkan peran manajer yang bersangkutan dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Selanjutnya Daft, memberikan gambaran bahwa pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang efektif dan efisien tersebut dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan sumber daya organisasi”.⁴ Hal tersebut diperkuat Stoner, Freeman, dan Gilbert, yang menggambarkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan atas pekerjaan oleh anggota organisasi dengan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵

Tinjauan Pustaka

Kinerja

Kinerja adalah istilah yang sering digunakan sebagai padanan dari istilah *performance* yang secara sederhana dapat diartikan sebagai penampilan kerja seseorang yang merupakan perwujudan pelaksanaan tugasnya. Istilah lain yang digunakan dan bermakna sama adalah prestasi kerja atau penampilan kerja.

Menurut Mitrani, Dalziel dan Fitt, kinerja adalah “pencapaian sasaran spesifik yang berhubungan dengan peran individual”.⁶ Cascio menyatakan bahwa “kinerja merujuk pada penyelesaian tugas-tugas yang diberikan para karyawan”.⁷ Kinerja berkaitan dengan perilaku yang diarahkan kepada misi organisasi”.⁸ Dengan demikian, kinerja

³Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Applications* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1988), h. 6.

⁴Richard L. Daft, *Management* (Chicago: The Dryden Press, 1988), h. 5.

⁵James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr., *Management* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1995), h. 7.

⁶Alain Mitrani, Murray Dalziel, dan David Fitt, (ed.), *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward* (London: Kogan Page, 1992), h. 114.

⁷Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits* (New York, McGraw-Hill, 1992), h. 275.

⁸James L. Bowditch dan Anthony F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior* (New York: John Wiley & Sons Inc, 1997), h. 390.

merujuk pada hasil perilaku”.⁹ Oleh karena itu pengukuran terhadap kinerja seseorang harus didasarkan pada dua kriteria, yaitu: (1) menyelesaikan pekerjaan atas dasar syarat-syarat tertentu, dan (2) pencapaian dilakukan dengan perilaku yang benar. Dengan kata lain, dalam melakukan suatu pekerjaan tidak boleh mengganggu atau merusak pekerjaan orang lain.

Kemampuan bekerja seseorang ditentukan oleh motivasi, dan kapasitas atau (kecakapan *capacity*) untuk berkinerja”.¹⁰ Kapasitas tersebut meliputi: kemampuan, bakat, keterampilan, latihan, peralatan, dan teknologi yang dapat digunakan untuk bekerja. Dengan demikian dalam suatu organisasi akan terjadi perbedaan kinerja antar anggota organisasi, yang diakibatkan oleh sifat-sifat kepribadian, kemampuan, dan keterampilan-keterampilan”.¹¹

Bahkan Mitrani, Dalziel, dan Fitt, lebih jauh, menjelaskan bahwa selain hal di atas, kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh penetapan pekerjaan, gaya manajemen, dan iklim organisasi.¹² Gannon, menambahkan, bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh kesempatan untuk berkinerja.¹³

Madrasah

Menurut Fadjar, madrasah mengandung arti tempat atau wahana anak mengenyam proses pembelajaran. Artinya di madrasah seorang anak menjalani proses belajar secara terarah, dipimpin dan terkendali.¹⁴ Hal ini berarti secara umum madrasah memiliki karakteristik yang serupa dengan sekolah. Perbedaannya lebih pada muatan pelajaran agama Islam yang lebih banyak dari sekolah

⁹Terence R. Mitchell, *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1982), h. 156.

¹⁰Denis D. Umstot, *Understanding Organizational Behavior* (St. Paul: West Publishing Company, 1984), h. 105.

¹¹Mittchel, *op. cit.*, h. 475.

¹²Mitrani, Dalziel, dan Fitt, *op. cit.*, h. 132.

¹³Martin J. Gannon, *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective* (Canada: Little, Brown and Company Limited, 1979), hh. 172-173.

¹⁴A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Bandung: Mizan, 1999), h. 18.

¹⁵Mukhtar dan Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: CV Fifamas, 2003), h. 14.

umum, sehingga madrasah seringkali disebut sebagai sekolah agama. Meskipun demikian keberadaan madrasah di Indonesia tidak terlepas dari makna ikatan budaya yang melandasinya, yaitu budaya Islam.

Berangkat dari pemikiran tersebut, definisi tentang sekolah dapat digunakan sebagai definisi madrasah. Sekolah/madrasah merupakan lembaga yang mengelola sumber daya masyarakat dengan menghadirkan kelompok-kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas yang dipimpin oleh guru untuk mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat.¹⁵ Menurut Nawawi sekolah/madrasah tidak boleh diartikan hanya sekedar sebuah ruangan atau gedung atau tempat anak berkumpul dan mempelajari sejumlah materi pengetahuan. Madrasah harus diartikan sebagai lembaga pendidikan yang terikat akan norma dan budaya yang mendukungnya sebagai suatu sistem sosial.¹⁶ Madrasah merupakan sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok manusia yang secara perseorangan maupun

kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kelompok manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang terdiri dari: kepala Madrasah, guru, tenaga administratif, kelompok siswa, dan kelompok orang tua siswa. Tujuan yang ingin dicapai madrasah adalah pencerahan dan perwujudan sumber daya manusia yang berkualitas, yakni yang terlepas dari kegelapan, kebodohan, ketidaktahuan, serta bermanfaat bagi diri sendiri, kelompok, dan masyarakat banyak.¹⁷ Dengan demikian, madrasah berfungsi untuk meneruskan, mempertahankan dan mengembangkan kebudayaan suatu masyarakat melalui pembentukan kepribadian agar menjadi manusia dewasa yang mampu berdiri sendiri di dalam kebudayaan dan masyarakat sekitarnya.¹⁸ Dengan kata lain madrasah memiliki fungsi mempersiapkan generasi pengganti yang mampu mempertahankan eksistensi kelompok atau masyarakat dengan budaya yang mendukungnya.

¹⁶Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 27.

¹⁷Mukhtar dan Suparto, *op. cit.*, h. 10.

¹⁸Nawawi, *op. cit.*, h. 28.

Partisipasi

Tannenbaum dan Hahn, mendefinisikan partisipasi sebagai suatu tingkat peran serta seseorang dengan melibatkan diri di dalamnya dan menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.¹⁹ Menurut Ndraha, partisipasi adalah kesediaan seseorang dalam mendukung keberhasilan setiap program sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan tanpa meninggalkan kepentingan sendiri.²⁰ Partisipasi dapat berbentuk sumbangan tenaga, uang atau barang dalam rangka sukseskan suatu program.²¹ Dengan demikian, partisipasi tidak sekedar melibatkan fisik, tetapi juga melibatkan pikiran, perasaan dan kemauan.²²

Duseldorps, membedakan partisipasi dalam dua bentuk, yaitu partisipasi bebas dan partisipasi paksaan atau tekanan.²³ Partisipasi

bebas adalah partisipasi yang dilandasi kesukarelaan individu untuk mengambil bagian dalam suatu kegiatan dengan rasa senang hati, tanpa dipengaruhi oleh kekuatan lain di luar dirinya. Sementara itu partisipasi paksaan atau partisipasi tekanan adalah keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan karena adanya desakan kekuatan di luar dirinya yang memaksa untuk berpartisipasi. Dengan demikian, partisipasi akan terjadi apabila terdapat keterikatan anggota dengan tujuan yang akan dicapai, di samping terdapat suatu iklim atau peluang, kesempatan yang diatur secara kelembagaan, serta motivasi untuk berperan.

Kepemimpinan

Menurut Weichrich dan Koontz, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang agar mereka bersedia dan bersemangat untuk

¹⁹Arnold Tannenbaum dan RL Hahn, *Participation in Union Locals* (New York: Paterson and Company, 1958), h. 58

²⁰Tanlizuhu Ndraha, *Pembangunan Masyarakat Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas* (Bandung: Rineka Cipta, 1987), h. 107.

²¹Suryosubroto, *Humas Dalam Dunia Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktis* (Yogyakarta: PT. Mitra Gama Widya, 2001), h.74

²²Sastroputro, *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional* (Bandung: Alumni, 1995), h. 213.

²³D. Duseldorps, *Participation in Planned Development Influenced by Government of Developing Countries* (Wagenigen: Agricultural University, 1981), h. 39.

mencapai tujuan kelompok.²⁴ Hersey dan Blanchard, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan dalam suatu situasi yang ada.²⁵ Dalam kaitannya dengan kemampuan kepemimpinan, Davis dan Newstrom, menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya adalah kualitas keterampilan yang dimilikinya.²⁶ Hal ini berarti pemimpin tidak sekedar harus memiliki keterampilan, tetapi keterampilan tersebut harus berkualitas sesuai tuntutan.

Menurut Wagner dan Hollenbeck, terdapat tiga keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (1) keterampilan konseptual, (2) keterampilan manusiawi, dan (3) keterampilan teknis.²⁷ Keterampilan konseptual berhubungan dengan kemampuan

berfikir, mengembangkan gagasan, model, serta kemampuan menciptakan hubungan yang luas. Jenis keterampilan ini sangat dibutuhkan untuk pekerjaan manajerial tingkat tinggi. Keterampilan manusiawi berorientasi pada kemampuan berhubungan dengan orang lain yang ditunjukkan dengan kemampuan bekerja secara efektif melalui kerjasama tim. Keterampilan teknis adalah keterampilan yang mengacu pada proses atau teknis pekerjaan pada tingkat operasional.

Mutu Madrasah

Harrington mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang diharapkan pelanggan (masyarakat) dan dianggap memiliki nilai-nilai tertentu. Sedangkan untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai, lembaga layanan harus memahami keinginan para pelanggan.²⁸ Juran mendefinisikan kualitas adalah sesuatu yang sesuai atau cocok

²⁴Heinz Weichrich dan Harold Koontz, *Management: A Global Prespective* (New York: McGraw-Hill, 1994), h. 490

²⁵Hersey dan Blanchard, *op. cit.*, h. 86.

²⁶Newstrom dan Davis, *op. cit.*, h. 529.

²⁷Wagner III dan Hollenbeck, *op. cit.*, h. 55.

²⁸Harrington, *Total Quality Management, The Key to Bussiness Improvement* (London: Chapman & hall, 1994), h. 24.

untuk digunakan.²⁹ Definisi ini mengandung arti bahwa suatu produk atau jasa harus memenuhi harapan atau cocok menurut pemakainya. Cocok mengandung lima dimensi, yaitu desain, kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan kegunaan. Kualitas dengan demikian, tidak hanya harus sesuai dengan kebutuhan, namun juga harus sesuai dengan persyaratan.³⁰ Meleset sedikit dari persyaratan, maka suatu produk atau jasa dikatakan tidak berkualitas.³¹ Persyaratan tersebut tidak bersifat permanen, namun berubah-ubah sesuai keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan. Kualitas merupakan keseluruhan ciri/karakteristik suatu produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuan memuaskan atau memenuhi kebutuhan.³² Dengan demikian, kualitas merupakan suatu kondisi

dinamis produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan. Produk yang didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan cara yang baik dan benar. Selaras dengan itu diungkapkan oleh Irawan, bahwa kepuasan pelanggan ditentukan oleh persepsi pelanggan atas performance produk atau jasa dalam memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau akan sangat puas jika harapan pelanggan terlampaui.³³

Secara lebih gamblang, Sallis mengartikan mutu sebagai: (a) yang absolut atau mutlak, (b) yang relatif, dan (c) menurut konsumen.³⁴ Dalam pengertian absolut, mutu

²⁹Randall S. Schuler and Drew L. Harris, *Managing Quality: The Primer for Middle Managers* (Massachusetts: Adison Wesley Publishing Company, Inc, 1992), h. 21.

³⁰James W. Cortada, *TQM for Sales and Marketing Management* (New York: McGraw-Hill, Inc, 1993), h. 7.

³¹*Ibid.*, h. 56.

³² Danny, Samson, *Manufacturing and Operation Strategy* (New York: Prentice-Hall, 1991), h. 142.

³³Handi Irawan, *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002), h. 37.

³⁴Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 1993), hh. 22-24.

dianggap sebagai sesuatu yang ideal, artinya sudah tidak ada yang melebihi. Bila dipraktekkan dalam dunia pendidikan, konsep mutu yang absolut ini bersifat elitis, karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan mutu tinggi kepada siswa dan hanya sedikit pula siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan dalam konsep yang relatif, mutu bukan merupakan atribut dari suatu produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa telah memenuhi persyaratan atau kriteria sesuai spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, produk atau jasa tersebut tidak harus terbaik, namun yang penting memenuhi standar yang ditetapkan. Sementara itu, mutu menurut konsumen dapat diukur dari kepuasan terhadap layanan proses dan kepuasan terhadap hasil. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan : (1) upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, (2) mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, serta (3) merupakan kondisi yang selalu berubah.

Dalam konteks pendidikan mutu mencakup *input*, proses dan *output*.³⁵ *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* terdiri atas: (a) *input* sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, karyawan, siswa) dan sumber non manusia (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya), (b) *input* perangkat lunak, yakni struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, dan lain-lain, serta (c) *input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai. **Proses** merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan berskala mikro (madrasah), proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, belajar mengajar serta monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Sedangkan *output* pendidikan merupakan

³⁵Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, *Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2002), h. 7.

kinerja sekolah/ madrasah, yaitu prestasi yang dihasilkan atau dicapai dari suatu proses belajar siswa. Madrasah dapat dikatakan bermutu tinggi apabila telah mampu mempersiapkan *input*nya dengan baik, untuk kemudian diproses dengan pengkoordinasian, penyerasian dan pemaduan *input* secara harmonis sehingga menghasilkan *output* (lulusan) sesuai harapan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang (1) kinerja manajemen madrasah, (2) partisipasi guru dalam proses manajemen di madrasah, (3) kepemimpinan kepala madrasah menurut persepsi guru dan pegawai, serta (4) harapan *stakeholder* madrasah (guru, pegawai, dan masyarakat) tentang mutu madrasah. Berdasarkan gambaran tersebut, diharapkan dapat disusun rekomendasi berkaitan dengan pengembangan manajemen di Madrasah Aliyah Swasta.

Studi dilakukan pada bulan September-Oktober 2006 pada 56 Madrasah Aliyah Swasta di 14 propinsi di seluruh Indonesia, dengan menggunakan metode sur-

vei. Metode tersebut digunakan karena memberi keleluasaan kepada peneliti untuk memperoleh temuan-temuan studi berupa data-data yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Dengan metode survei, peneliti dapat mentabulasi objek-objek nyata atau mengukur hal-hal yang tidak nyata seperti pendapat atau pencapaian prestasi tertentu.³⁶ Merujuk pada Kerlinger, penelitian ini dilakukan melalui tahapan:

1. Perumusan masalah, yaitu dengan menyusun pertanyaan secara spesifik;
2. Penentuan sampel dan sampling dengan menggunakan *non-purposive sampling*;
3. Penyusunan instrumen yang terdiri dari angket, pedoman wawancara, dan pedoman observasi.
 - a. Daftar cek tentang kinerja manajemen madrasah, meliputi:
 - Perencanaan (rencana Induk dan program kerja)
 - Pengarahan (Jadwal kerja, rapat dan konsultasi)
 - Monitoring (rapat rutin, tenaga pendidik, kegiatan pembelajaran, kesiswaan,

³⁶Sevilla et al., *Pengantar Penelitian* (Jakarta: UI-Press, 1988), h. 25.

- alat dan media pembelajaran, evaluasi belajar dan kegiatan 6
- b. Angket tentang partisipasi guru dan pegawai dalam manajemen madrasah, meliputi :
 - Perencanaan
 - Pengorganisasian
 - Pengarahan
 - Pengendalian
 - c. Angket tentang kepemimpinan kepala madrasah, meliputi:
 - Orientasi kerja
 - Orientasi manusia
 - Keterbukaan,
 - Toleransi
 - d. Daftar cek tentang harapan terhadap mutu, meliputi:
 - Keinginan terhadap nilai yang dikembangkan
 - Harapan terhadap lulusan
 - Harapan terhadap misi yang ingin dilakukan
4. Pengumpulan data di lapangan dengan melakukan penyebaran instrumen, wawancara, observasi dan studi dokumentasi.
 5. Analisis data, dengan melakukan pengkodean, pentabulasian, sebagai dasar melakukan analisis statistik. Dalam proses

analisis, data-data yang diperoleh dikaji, dikaitkan, diasimilasikan, dan ditafsirkan.

6. Pelaporan. Dalam tahap ini hasil penafsiran dari data yang telah dikoding dan ditabulasi, disusun dalam bentuk suatu laporan dengan sistematika tertentu.

Hasil Penelitian

Profil Responden

Responden penelitian ini terdiri dari kepala madrasah, guru, pegawai, dan pengurus komite madrasah/orang tua. Ditinjau dari tahun berdiri terdapat 20% MAS yang telah berdiri sebelum tahun 1980, 33% berdiri antara tahun 1981-1990, 31% berdiri antara tahun 1991-2000, dan sisanya berdiri setelah tahun 2001. MAS tertua yang menjadi responden penelitian ini adalah MA Muallimat Muhammadiyah yang berlokasi di Kota Jogjakarta yang berdiri sejak tahun 1920.

Sementara itu dilihat dari rombongan belajar, 42% MAS yang menjadi responden hanya memiliki tiga rombongan belajar. Artinya setiap tingkat hanya terdiri dari 1 kelas. Rombongan belajar terbesar ada di MA Ali Maksum, Krapyak

Jogjakarta yang berjumlah 19 rombongan belajar, dengan memiliki jumlah siswa banyak, dan jumlah guru banyak pula. MAS yang jumlah siswanya paling sedikit adalah MA Masyitoh di Jogjakarta, dengan siswa hanya 30 orang atau rata-rata per kelas hanya 10 orang. Sedangkan jumlah siswa terbesar adalah 465 orang di MA Ali Maksum Jogjakarta. Ditinjau dari rata-rata jumlah siswa per rombongan belajar, terbanyak adalah MAS Al Mustakim Pontianak, yaitu 46 orang. Dan paling sedikit, yaitu 10 orang, adalah MA Masyitoh Jogjakarta.

Profil kepala MAS yang menjadi responden, dilihat dari usia, 33% berusia antara 37-43 tahun. Usia termuda, yaitu 30 tahun, adalah Kepala MAS Ittaqu Gayungan Surabaya. Yang tertua adalah kepala MAS Taman Pendidikan Islam Bontoalu Makassar yang berusia 70 tahun. Dilihat dari pendidikan terakhir, 86% lulusan S-1 dan 8% lulusan S-2. namun demikian masih terdapat Kepala MAS yang hanya lulusan MA/PGA, yaitu Kepala MAS Al-Ikhsan Sidomulyo Jawa Timur. Ditinjau dari status kepegawaian jumlah terbesar adalah pegawai yayasan berjumlah 45%, PNS Departemen Agama 35%, dan sisanya masih berstatus honor

sebanyak 20%. Ditinjau masa kerja di madrasah yang dipimpin, jumlah terbesar adalah mereka sudah bekerja dalam jangka waktu 8-15 tahun, namun ada juga yang baru satu bulan di, yaitu kepala MAS Shuffah Hizbullah di Maluku Tengah.

Dilihat dari latar pendiriannya, terdapat MAS yang didirikan organisasi keagamaan tingkat nasional, seperti MU, Muhammadiyah, organisasi yang memiliki jaringan nasional, seperti AL Hidayah, Al Istiqomah, dan pada umumnya MAS tersebut berada dalam lingkungan pesantren. MAS yang masih berusia muda, pendiriannya banyak didasarkan atas keinginan Yayasan Pendidikan yang telah memiliki madrasah pada jenjang yang lebih rendah. Hal tersebut terjadi diantaranya di MAS Ali Maksum Krapyak Jogjakarta. Di samping itu ada juga MAS yang didirikan karena di sekitar wilayah lokasi MAS belum terdapat lembaga pendidikan tingkat menengah. Hal ini ditemukan antara lain di MAS Shuffah Hizbullah yang berada di Maluku Tengah.

Banyak MAS telah berdiri dalam jangka waktu cukup lama, memiliki rombongan belajar dan jumlah siswa yang memadai. Mes-

kipun demikian masih ditemukan ada madrasah yang sudah berusia lebih dari 40 tahun tetapi hanya memiliki 10 siswa per kelas, seperti MA Masyitoh di Sleman Jogjakarta. Sedikitnya jumlah siswa tersebut dikarenakan lembaga pendidikan tingkat menengah yang ada di wilayah itu relatif sudah banyak.

Kinerja Manajemen Madrasah

Salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan madrasah adalah kinerja manajemen madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah. Kinerja menggambarkan hasil kerja yang dilakukan oleh komponen-komponen yang terlibat dalam pengelolaan madrasah. Ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen, pengelolaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan dilihat dari unsur atau komponen yang dikelola, mencakup kurikulum dan pembelajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, serta hubungan masyarakat.

Temuan di lapangan, dalam pengelolaan madrasah, masih terdapat 18% madrasah yang tidak menyusun rencana induk, yang berarti madrasah tersebut belum memiliki orientasi jangka panjang. Terdapat pula madrasah yang tidak menyusun

program tahunan, meskipun jumlahnya sedikit, diantaranya adalah 1 MAS di NTT dan 1 MAS di Kalimantan Selatan. Salah satu faktor penyebabnya adalah ketidaktahuan pimpinan MAS dalam pembuatan perencanaan.

Dilihat dari isi perencanaan (RIM dan RTM), yang terkait dengan kegiatan belajar, semua responden mencantumkannya. Namun masih banyak madrasah yang belum memasukkan program pengembangan guru dan sarana pendidikan. Hal ini disebabkan karena otoritas pengembangan guru dan sarana belum menjadi wewenang sekolah. Dalam pengembangan guru, madrasah lebih banyak menunggu adanya program yang dilaksanakan Direktorat, Kanwil atau Kandepag. Sedangkan sarana, lebih menjadi otoritas pengurus Yayasan atau pimpinan yang menjadi atasan kepala madrasah.

Aktivitas monitoring kegiatan madrasah, terutama yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran, belum seluruh pimpinan madrasah melakukannya. Hal ini disebabkan latar belakang pimpinan madrasah yang tidak berasal dari bidang kependidikan atau menganggap bahwa hal-hal terkait dengan daya serap siswa maupun evaluasi adalah wilayah guru sepenuhnya.

Sebanyak 27% responden tidak melakukan perbaikan atau penyempurnaan program yang telah disusun. Faktor penyebabnya adalah rencana yang dibuat masih belum didasarkan pada analisis kebutuhan serta kemampuan yang dimiliki madrasah. Program dibuat lebih pada pemenuhan persyaratan administratif,

adanya otoritas pada madrasah untuk melakukan pengelolaan sarana fisik tersebut.

Secara lebih rinci, prosentase aktivitas yang menggambarkan kinerja madrasah dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1.
Profil Kinerja Madrasah

No.	Kegiatan	% Yang Melakukan
a	Menyusun Rencana Induk Madrasah	82
b	Menyusun Program Kerja Tahunan Madrasah	94
c	Membuat Program Pengembangan Professional Guru	94
d	Membuat Program pengembangan sarana Pendidikan	92
e	Membuat Program Pengembangan Kegiatan Belajar Mengajar	100
f	Menyusun RAPBM	92
g	Mengadakan rapat rutin dengan guru	100
h	Melakukan monitoring daya serap siswa	91
i	Melakukan monitoring evaluasi belajar siswa	82
j	Mendorong guru untuk memberikan PR pada siswa	68
k	Melakukan monitoring ujian sumatif	81
l	Melakukan monitoring ujian kenaikan kelas/ujian akhir	75
m	Melakukan monitoring program 6K	83
n	Memperbaiki program madrasah	73
o	Memperbaiki kondisi madrasah	74

seperti akreditasi, pencarian dana dan laporan berkala. Sebanyak 26% madrasah tidak melakukan perbaikan kondisi fisik dalam upaya penciptaan suasana belajar maupun suasana kerja yang kondusif. Hal ini lebih disebabkan karena tidak

Partisipasi Guru dan Pegawai dalam Manajemen Madrasah

Partisipasi guru dan pegawai dalam manajemen madrasah mencakup partisipasi dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengendalian,

dengan ukuran tingkat partisipasi terentang dari selalu (SL) dilibatkan, sering (SR), jarang (JR), hampir tidak pernah (HTP), dan tidak pernah (TP). Partisipasi yang ditunjukkan guru MAS dalam manajemen madrasah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.
Derajat Partisipasi dalam Manajemen Madrasah

No.	Bentuk Partisipasi	Derajat Partisipasi (%)				
		SL	SR	JR	HTP	TP
1	Perencanaan	33	29	16	7	15
2	Pengorganisasian	21	33	22	8	16
3	Pengarahan	35	33	16	5	11
4	Pengendalian	29	28	22	8	13

Dalam aktivitas perencanaan, partisipasi yang paling tampak pada kegiatan perumusan visi dan misi madrasah serta penyusunan tujuan jangka panjang. Pada saat penyusunan program, partisipasi guru lebih rendah, dalam kegiatan tersebut lebih dominan dilakukan kepala madrasah. Partisipasi pada

aktifitas pengorganisasian lebih rendah dibanding dalam aktifitas perencanaan. Hal tersebut karena dinamika organisasi MAS yang tidak terlalu tinggi, sehingga tidak banyak aktifitas penyiapan perangkat pendukung terlaksananya organisasi. Pada aktifitas pengarahan, partisipasi guru relatif tinggi, karena kepala madrasah melimpahkan wewenang lebih besar kepada guru,

utamanya terkait dengan pembelajaran dan kesiswaan. Sementara dalam aktivitas pengendalian, keterlibatan guru rendah. Guru hanya terlibat dalam pemantauan kegiatan ekstra kurikuler yang melibatkan pihak luar sebagai pelaksananya. Derajat partisipasi, pegawai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.
Derajat Partisipasi Pegawai dalam
Manajemen Madrasah

No.	Bentuk Partisipasi	Derajat Partisipasi (%)				
		SL	SR	JR	HTP	TP
1	Perencanaan	36	29	15	4	16
2	Pengorganisasian	28	33	23	4	12
3	Pengarahan	41	23	21	7	8
4	Pengendalian	34	33	18	6	9

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa secara umum derajat partisipasi pegawai lebih tinggi dibanding guru. Hal ini terjadi karena para pegawai lebih mudah “dikendalikan” oleh kepala madrasah dibandingkan guru. Oleh karena kondisi semacam itu, meskipun tingkat partisipasinya lebih rendah, tetapi partisipasinya relatif bersifat semu karena bentuk partisipasinya lebih bersifat persetujuan daripada pemberian ide.

Penilaian Guru dan Pegawai Terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah

Penilaian guru dan pegawai terhadap kepemimpinan kepala madrasah mencakup orientasi kerja, orientasi manusia, keterbukaan dan toleransi yang ditunjukkan oleh kepala madrasah. Temuan lapangan tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.
Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan
Kepala Madrasah

No.	Indikator Kepemimpinan	Penilaian (%)				
		ST	T	SD	R	SR
1	Orientasi Kerja (<i>task oriented</i>)	32	23	18	10	17
2	Orientasi manusia (<i>human oriented</i>)	28	18	12	10	32
3	Keterbukaan	33	26	12	10	19
4	Toleransi	37	24	8	9	22

Tabel 5.
Penilaian Pegawai terhadap
Kepemimpinan Kepala Madrasah

pertimbangan kepada orang lain pada saat memberikan sanksi apa-

No.	Indikator Kepemimpinan	Penilaian (%)				
		ST	T	SD	R	SR
1	Orientasi Kerja (<i>task oriented</i>)	32	19	19	10	20
2	Orientasi manusia (<i>human oriented</i>)	30	17	12	8	33
3	Keterbukaan	38	21	13	8	19
4	Toleransi	39	21	8	9	23

Pemimpin yang berorientasi kerja atau tugas adalah pemimpin yang menekankan penyelesaian tugas dari bawahannya. Oleh karena itu fokus kepemimpinannya adalah peningkatan disiplin kerja. Terkait dengan orientasi kerja, kondisi yang kurang baik adalah rendahnya kepala madrasah melakukan pemantauan kedisiplinan waktu kerja guru. Hal ini terjadi karena guru di madrasah mayoritas berstatus bukan guru tetap sehingga kepala madrasah merasa tidak memiliki otoritas yang besar dalam mengatur disiplin kerja mereka. Kepala madrasah juga tidak memiliki perangkat *reward and punishment* dalam upaya meningkatkan disiplin guru. Kondisi ini terkait dengan rendahnya keinginan kepala madrasah untuk meminta

bila ada guru/pegawai yang melanggar disiplin. Orientasi pemimpin ini banyak ditemukan di MAS yang berlokasi di propinsi Maluku, Sumatera Selatan, Jawa Timur, DI Jogjakarta, dan Sulawesi Selatan.

Pemimpin yang berorientasi pada manusia atau hubungan antara manusia berfokus pada bagaimana menciptakan suasana kerja yang memberikan kepuasan pada bawahannya. Pada sebagian MAS yang kepala madrasah lebih berorientasi hubungan, yang ditunjukkan dengan ketidakberaniannya menuntut para guru untuk bekerja secara optimal, dikarenakan pertimbangan imbalan yang diterima guru sangat tidak memadai. Selain itu, yayasan atau pimpinan organisasi seringkali menjadi penentu akhir dari berbagai

kebijakan, program, maupun kegiatan madrasah. Dalam kondisi semacam ini, yang lebih dipentingkan kepala madrasah adalah bagaimana kegiatan pendidikan berjalan lancar, dan guru hadir mengajar sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Keterbukaan dan toleransi kepala madrasah berhubungan kuat dengan kemampuannya untuk bertoleransi dengan keadaan yang dialami guru atau madrasah secara keseluruhan. Keterbukaan tampak pada adanya upaya kepala madrasah mengundang para guru dan pegawai untuk memberikan tanggapan atau masukan terhadap keputusan yang akan dibuat. Namun demikian keputusan yang diambil hanya yang bersifat sederhana dan lebih terfokus pada aktivitas pembelajaran dan pembinaan kesiswaan. Kepala madrasah yang dinilai memiliki keterbukaan dan toleransi yang rendah adalah kepala MAS yang sudah sangat lama memimpin madrasah, atau dan kepala MAS yang menjadi

pemilik/pengurus yayasan MAS tersebut.

Mutu Pendidikan yang diharapkan oleh stakeholder madrasah (guru, pegawai, dan masyarakat)

Upaya peningkatan mutu harus dilandasi oleh nilai-nilai yang menjadi anutan atau acuan bagi seluruh komponen madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan. Berdasarkan temuan penelitian, nilai utama yang menjadi landasan kerja madrasah adalah kebenaran dan kejujuran di atas segala-galanya. Nilai-nilai selanjutnya adalah kesungguhan dalam bekerja, musyawarah dalam proses pengambilan keputusan serta kebersamaan yang ditunjukkan dalam istilah kompak. Semua-semua nilai-nilai ini sangat kental dengan nilai-nilai ke-Islaman yang termuat dalam Al Qur'an maupun hadist Rasulullah SAW.

Berikut disajikan prioritas nilai-nilai yang harus menjadi landasan kerja dalam pengelolaan madrasah menurut responden.

Tabel 6.
 Nilai-nilai yang Menjadi Landasan Kerja
 Pengelolaan Madrasah Menurut Kepala
 Madrasah, Guru, Pegawai, dan Komite
 Madrasah

pengelola maupun masyarakat
 mengharapkan identitas madrasah
 sebagai penghasil lulusan yang

Nilai yang dikembangkan	Urutan Prioritas			
	KM	GR	PEG	KOM
Kebenaran dan kejujuran di atas segala-galanya	1	1	1	1
Bermusyawarah dan bekerjasama	2	5	4	6
Sungguh-sungguh dalam bekerja	3	2	3	4
Kerja keras	4	8	11	7
Kompak dan solider dengan rekan kerja	5	3	2	3
Keterbukaan dan komunikasi di antara pimpinan dan bawahan	6	4	7	5
Partisipatif dan kooperatif dalam mencapai tujuan bersama	7	11	5	8
Setia dan taat pada atasan	8	7	9	2
Inovasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran madrasah	9	6	8	10
Keamanan/kenyamanan warga madrasah untuk bekerja	10	9	6	9
Berorientasi pada kepuasan layanan kepada semua pihak	11	10	10	12
Kompetisi	12	15	15	15
Penghargaan kepada individu yang melakukan kerja dengan maksimal	13	14	14	13
Menghargai perbedaan latar belakang sosial budaya warga madrasah	14	12	12	11
Kebebasan untuk berkreasi dalam melaksanakan tugas	15	13	13	14

Mutu yang diharapkan oleh pengelola madrasah maupun orang tua siswa adalah madrasah yang unggul dengan basis agama yang kuat, unggul dalam akademik bidang keagamaan, menjadi tauladan, serta dipercaya dan dicintai masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa

memiliki nilai-nilai keagamaan yang kuat tidak menjadi lemah karena pengakuan bahwa madrasah setara dengan sekolah pada umumnya. Hal ini tampaknya definisi madrasah yang merupakan lembaga pendidikan dengan ciri khas agama Islam sebagaimana tercantum di

dalam UU no. 2/1989 lebih disukai ketimbang definisi madrasah yang ditempatkan sebagai salah bentuk lembaga pendidikan di jenjang pendidikan dasar dan menengah sebagaimana tercantum dalam UU no. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Berdasarkan nilai-nilai dan posisi madrasah yang diharapkan, maka misi atau tugas utama mad-

rasah adalah: menyelenggarakan pembelajaran yang menjadikan siswa meningkat dalam hal keimanan dan ketaqwaannya sertat akhlak mulia. Secara lebih jelas, hal tersebut dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 7.
Harapan akan posisi Madrasah di Mata Masyarakat Menurut Kepala Madrasah, Guru, Pegawai, dan Komite Madrasah

Harapan Akan Posisi Madrasah di Mata Masyarakat	Prioritas			
	KM	GR	PEG	KOM
Madrasah yang dicintai dan dipercaya oleh orang tua siswa dan masyarakat	1	3	4	6
Madrasah yang kepala sekolah dan guru-gurunya kompak	2	5	10	2
Madrasah yang unggul dalam bidang akademik keagamaan	3	2	3	3
Madrasah yang mampu berkompetisi dengan sekolah/ pendidikan yang setara	4	8	9	9
Madrasah yang unggul dengan basis agama yang kuat	5	1	1	1
Madrasah yang menjadi contoh teladan bagi sekolah lainnya	6	4	2	5
Madrasah yang peduli, penuh perhatian dan ramah kepada orang tua siswa	7	9	7	10
Madrasah yang maju atau progresif dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar	6	6	6	4
Madrasah untuk semua golongan masyarakat	9	7	5	8
Madrasah yang unggul dalam bidang ketertiban dan kedisiplinan	10	10	8	7
Madrasah yang mendapat kepercayaan dari Kandepag/ Kanwil	11	11	11	11
Madrasah yang dikenal oleh masyarakat Kabupaten/Kota	12	12	12	14
Madrasah yang unggul dalam bidang akademik umum	13	13	13	13
Madrasah yang unggul dalam bidang keterampilan	14	14	14	12
Madrasah untuk masyarakat golongan sosial/ekonomi rendah	15	15	15	15
Madrasah yang unggul dalam bidang olah raga	16	16	16	18
Madrasah yang unggul dalam bidang kesenian	17	17	17	17
Madrasah untuk masyarakat golongan sosial/ekonomi tinggi/elit	18	19	19	19
Madrasah untuk masyarakat golongan sosial/ekonomi menengah	19	18	18	16

Yang menarik ternyata lulusan siswa yang memiliki kemampuan akademik umum tinggi, tidaklah menjadi tuntutan utama dari responden. Mereka berharap dalam aspek keagamaan, baik aspek pengetahuan keagamaan, akhlak yang baik serta kedisiplinan lebih di kedepankan, disamping madrasah tersebut, diarahkan untuk melayani segmen atau kelompok masyarakat menengah ke bawah. Kondisi tersebut menjadi sangat paradoks dengan pemikiran sebagian birokrat dan akademisi yang menangani pendidikan madrasah yang menginginkan madrasah dalam posisi yang tinggi, serta memiliki kualitas akademik umum yang setara dengan sekolah umum. Akibatnya, berbagai kebijakan diupayakan untuk mengarah ke sana, yang sebenarnya bertentangan dengan aspirasi madrasah yang menginginkan "*Tafabbuh Fiddin* yang berorientasi kerakyatan". Di mata mereka untuk melayani kelompok masyarakat yang menginginkan anak mereka memiliki kemampuan intelektual umum tinggi dan memiliki wawasan keagamaan yang memadai, dapat diakomodasi oleh

sekolah-sekolah yang menyebut dirinya sekolah Islam.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan, diantaranya adalah : (1) pada awal penelitian, diharapkan responden yang dipilih dapat mewakili kelompok MAS baik dan kurang. Namun dalam prakteknya hal ini agak sulit dilakukan, karena di beberapa daerah jumlah MAS terbatas, dan tidak merata. Hal ini terjadi di propinsi yang berpenduduk muslim minoritas, seperti Maluku, NTT, Sulawesi Utara, Bali, serta Kalimantan Tengah. Namun demikian, dalam pengumpulan data di lapangan, para peneliti berupaya semaksimal mungkin untuk mendapat informasi tentang kondisi madrasah melalui Kabid Mapenda di Kanwil Depag setempat. Artinya penentuan madrasah yang menjadi responden penelitian ini sangat dipengaruhi oleh penetapan yang dilakukan Kabid Mapenda; (2) teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling*. Oleh karena

itu, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara meluas.

Penutup

Kesimpulan

Secara umum dapat disimpulkan

1. Madrasah yang secara manajerial sudah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan dengan jumlah siswa dan rombongan belajar yang besar, guru yang banyak, serta tempat pembelajaran yang memadai, adalah madrasah yang memiliki basis pesantren. Artinya kaSitan antara madrasah dan pesantren sangat kuat. Selanjutnya adalah madrasah berada di bawah pengelolaan organisasi keagamaan yang memiliki jaringan nasional seperti madrasah Muhammadiyah dan organisasi da'wah Al-Fatah, Al-Hidayah, dan Al-Istiqomah. Sementara itu madrasah yang didirikan sebagai lanjutan jenjang madrasah di bawahnya yang berada di bawah pengelolaan yayasan yang sama, cenderung manajemennya kurang optimal, serta kondisi kesiswanya pun sedikit. Hal ini disebabkan pendirian MAS ini dilakukan
- untuk menampung siswa yang tidak terserap oleh MAN atau sekolah menengah di sekitar lokasi MAS tersebut.
2. Partisipasi guru dan pegawai dalam manajemen madrasah sudah mulai tumbuh serta sudah berjalan baik pada sebagian madrasah, walaupun partisipasi masih sangat terbatas. Partisipasi guru lebih banyak pada aspek pembelajaran, sedangkan prtisipasi pegawai hanya bersifat memberikan persetujuan terhadap program dalam forum rapat atau pertemuan.
3. Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala madrasah belum optimal, karena kewenangan yang mereka miliki masih terbatas. Peran pengurus yayasan atau lembaga pengelola madrasah tersebut masih dominan. Dengan demikian optimalisasi kepemimpinan kepala MAS sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan organisasi pemilik madrasah tersebut.
4. *Stakeholder* madrasah (guru, pegawai, dan masyarakat) menghendaki mutu yang harus dikembangkan di madrasah adalah nilai-nilai ke-Islaman seperti ke-

benaran dan kejujuran, pengambilan keputusan dengan cara musyawarah, sungguh-sungguh dalam bekerja dan sebagainya. kualitas lulusan yang diharapkan adalah siswa yang unggul dengan basis keagamaan yang kuat atau memiliki kemampuan akademik bidang agama kuat, sehingga lulusannya dapat menjadi tauladan dalam sikap dan perilaku. Misi atau tugas utama yang harus dilakukan madrasah adalah menyelenggarakan pembelajaran yang mengarah pada peningkatan keimanan dan ketaqwaan.

Implikasi

Pengembangan madrasah terutama pengembangan manajemen madrasah dalam upaya peningkatan mutu harus berdasarkan pada karakteristik madrasah serta keinginan masyarakat atau pelanggan terhadap produk atau output yang dihasilkan oleh madrasah. Manajemen yang dapat dikembangkan adalah manajemen berdasarkan sasaran sesuai kondisi riil madrasah. Madrasah akan sangat sulit untuk menggapai misi yang sifatnya ambisius. Madrasah perlu membenahi diri dengan mengadopsi konsep-konsep manajemen umum maupun manajemen

pendidikan yang berkembang. Hal ini penting karena, secara konseptual maupun tataran implementatif, manajemen terus berkembang. Namun upaya ini akan sulit dilakukan sendiri oleh pihak madrasah mengingat kepala madrasah tidak disiapkan secara khusus dengan pengetahuan dan keterampilan manajerial madrasah. Kebanyakan kepala madrasah ditunjuk berdasarkan masa kerja mereka sebagai guru, atau karena faktor kepemilikan terhadap lembaga madrasah tersebut. Dalam kondisi demikian maka pihak Puslitbang Penda dan Keagamaan serta Direktorat Madrasah perlu membekali pimpinan madrasah dengan pengetahuan dan keterampilan manajerial melalui kegiatan pelatihan, pendampingan, atau penyediaan buku-buku pedoman teknis yang terkait dengan itu.

Secara umum partisipasi yang ditunjukkan oleh guru dan pegawai madrasah sudah cukup baik, namun masih terbatas pada aspek-aspek pembelajaran dan hal-hal yang terkait dengan pengambilan keputusan sederhana. Terbatasnya bentuk partisipasi yang ditunjukkan oleh guru dan pegawai disebabkan terbatasnya pengetahuan mereka tentang hal-hal yang terkait dengan manajemen madrasah serta ter-

batasnya kewenangan yang dimiliki kepala MAS sehingga tidak dapat berbuat banyak dalam upaya pengembangan madrasah. Hal ini berimplikasi pentingnya sosialisasi terus-menerus dan berkesinambungan tentang pentingnya pemberian wewenang yang lebih luas pada kepala madrasah untuk mengelola madrasah. Di samping, implikasi dari pengembangan manajemen berdasar sasaran, partisipasi *stakeholder* madrasah menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan madrasah.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam upaya membangun manajemen madrasah yang baik dan peningkatan mutu. Kepemimpinan dalam konteks peningkatan mutu berperan dalam membangkitkan motivasi atau semangat para guru dan pegawai dengan jalan memberi inspirasi dan mengilhami. Para pemimpin di madrasah perlu mengembangkan karakteristik kepemimpinan dirinya secara lebih optimal, karena ia tidak saja menjadi panutan guru atau pegawai yang menjadi bawahannya, tetapi sebagai pendidik yang menjadi panutan bagi siswa dan masyarakat di sekitar. Kepala MAS harus menjadi model yang positif, sehingga menjadi tauladan bagi semua orang. Dalam hal ini gaya

kepemimpinan yang dapat dikembangkan madrasah adalah yang berorientasi pada tugas dan kemanusiaan. Implikasinya kepala madrasah harus mengembangkan sikap terbuka, dan toleran serta terampil berkomunikasi dalam konteks struktural. Kepala MAS diharapkan mampu menyampaikan ide-ide pengembangan madrasah secara ringkas dan jelas serta dengan cara yang tepat. Di samping itu ia juga harus memiliki kemampuan menyakinkan orang lain. Hal ini penting agar seluruh warga madrasah merasa aman dan nyaman untuk berada di bawah kepemimpinannya.

Dalam upaya pengembangan mutu madrasah, perspektif mutu yang dapat diadopsi mutu yang sesuai dengan harapan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinginan terbesar dari masyarakat terhadap madrasah adalah menghasilkan lulusan yang memiliki basis keagamaan yang kuat, yang tercermin dalam pengetahuan keagamaan dan akhlak yang ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari. Implikasi dari keadaan ini, pemerintah dalam hal ini departemen agama tidak dapat memaksakan untuk mengembangkan madrasah dengan menggunakan perspektif pe-

ngembangan sekolah. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang bisa optimal di madrasah, bukanlah lulusan dari bidang ilmu yang diajarkan semata-mata, tetapi juga memiliki basis keagamaan yang kuat. Hal ini tidak saja membantu siswa dan orang tua agar anak-anak memiliki wawasan keagamaan yang memadai, tetapi sekaligus mendapat wawasan tentang ilmu yang terintegrasi dengan agama. Lebih lanjut, nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam hendaknya menjadi landasan dalam bekerja di lingkungan madrasah, bukan sekedar jumlah jam pelajaran yang banyak..

Saran

1. Untuk Puslitbang Pendidikan agama dan Keagamaan
 - a. Menyusun dan mengembangkan indikator-indikator dalam upaya pemetaan dan pengelompokkan madrasah sehingga memudahkan proses pemberdayaan madrasah.
 - b. Mengembangkan model-model manajemen yang dapat digunakan oleh madrasah sesuai dengan kondisi riil di lapangan.

- c. Mengembangkan kerjasama dan koordinasi dengan Direktorat Madrasah agar program pengembangan madrasah didasarkan atas hasil kajian atau kebutuhan madrasah.
2. Untuk Direktorat Madrasah
 - a. Menyusun program-program pengembangan madrasah yang berbasis kondisi madrasah.
 - b. Membantu pengembangan madrasah melalui program-program pendampingan, bukan sekedar program-program instant untuk sejumlah kecil madrasah.
 - c. Melakukan koordinasi kerja dengan Puslitbang Penda dan Keagamaan, agar upaya pengembangan madrasah didasarkan atas hasil penelitian lapangan.
 - d. Melakukan koordinasi dengan Direktorat Pekapontren dalam upaya pengembangan madrasah oleh karena madrasah yang berkembang baik ditopang oleh keberadaan pesantren.
 3. Untuk Puskdiklat Teknis
 - a. Melakukan koordinasi dengan Puslitbang Penda untuk melaksanakan berbagai

jenis pelatihan berdasarkan hasil kajian Puslitbang Penda.

- b. Pelatihan dalam upaya peningkatan mutu madrasah hendaknya diawali dengan pelatihan peningkatan manajerial pemimpin madrasah, terutama dalam hal perencanaan.

5. Pengelola Madrasah

- a. Meningkatkan kemampuan manajerial terutama dalam kegiatan perencanaan yang lebih sesuai dengan potensi sumber daya yang ada di lingkungan serta aspirasi masyarakat.
- b. Meningkatkan peluang partisipasi dalam skala dan muatan yang lebih luas kepada guru dan pegawai dalam mengelola madrasah.
- c. Mengembangkan kepemimpinan yang dapat mengakomodasi kepentingan warga madrasah serta menjadi tauladan bagi warga madrasah.

6. Akademisi Pendidikan Islam

- a. Mengembangkan materi perkuliahan tentang pengelolaan madrasah yang berangkat dari prespektif madrasah dan bukan sekedar memaksakan

suatu model manajemen tertentu di madrasah.

- b. Mendekatkan pemahaman mahasiswa terutama jurusan manajemen pendidikan khususnya dan fakultas tarbiyah untuk memahami madrasah secara lebih dalam melalui proses permagangan dan sejenisnya.

Sumber Bacaan

- Danny, Samson., *Manufacturing and Operation Strategy*. NewYork:: Prentice-Hall, 1991.
- Fadjar, A Malik., *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan, 1999.
- Mitrani, Murray Dalziel, dan David Fitt, (ed.), *Competency-Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward*. London: Kogan Page, 1992.
- Tinenbaum, Arnold dan RL Hahn, *Participation in Union Locals*, New York: Paterson and Company, 1958.
- Duseldorps, D. *Participation in Planned Development Influenced by Government of Developing Countries*. Wagenigen: Agricultural University, 1981.
- Denis D. Umstot. *Understanding Organizational Behavior*. St. Paul: West Publishing Company, 1984.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, *Konsep*

- Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional*, 2002.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, 1993), hh. 22-24.
- Nawawi, Hadari. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 27.
- Handi Irawan, *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002.
- Harrington, Total Quality Management, The Key to Bussiness Improvement. London: Chapman & hall, 1994.
- Weichrich, Heinz dan Harold Koontz. *Management: A Global Prespective*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Stoner, james A.F R, Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. *Management*. (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1995.
- Bowditch, James L dan Anthony F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1997..
- Cortada, James W *TQM for Sales and Marketing Management*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1993.
- Gannon, Martin J. *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Canada: Little, Brown and Company Limited, 1979.
- Mukhtar dan Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV Fifamas, 2003.
- Schule, Randall S. and Drew L. Harris. *Managing Quality: The Primer for Middle Managers*. Massachusetts: Adison Weslwy Publishing Company. Inc, 1992.
- Daft, Richard L. *Management*. Chicago: The Dryden Press, 1988.
- Gatewood, Robert D Robert R. Taylor, dan O.C. Ferrel, *Management: Comprehension, Analysis, and Application*. Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1995).
- Sastroputro. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*. Bandung: Alumni, 1995.
- Sevilla et al., *Pengantar Penelitian* (Jakarta: UI-Press, 1988), h. 25.
- Robbins, Sephen P Management: Concepts and Applications. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1988.
- Suryosubroto, *Humas Dalam Dunia Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: PT. Mitra Gama Widya, 2001.
- Ndraha, Tanlizuhu. *Pembangunan Masyarakat Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*, Bandung: Rineka Cipta, 1987.
- Mittchell, Terence R. *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1982..
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits*. New York, McGraw-Hill, 1992.
- Mondy, dan Shane R. Premeaux. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon, 1993.