

# **Empowering Madrasah Melalui Kemitraan Strategis**

**Dr. Qolbi Khoiri, M.Pd.I  
Bustomi, S.Ag, M.Pd**

## **Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta**

### **Lingkup Hak Cipta**

#### **Pasal 2**

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Ketentuan Pidana**

#### **Pasal 72**

1. Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Empowering Madrasah Melalui Kemitraan Strategis**

**Dr. Qolbi Khoiri, M.Pd.I  
Bustomi, S.Ag, M.Pd**



**EL-MARKAZI**  
publish your dream with a book

**Empowering Madrasah  
Melalui Kemitraan  
Strategis**

Penulis:

**Dr. Qolbi Khoiri, M.Pd.I dan  
Bustomi, S.Ag, M.Pd**

Desain Cover :

**Arikh Wijaya**

Tata Letak :

**Arikh Wijaya**

Ukuran :

**viii, 142 hlm, Uk: 15x23 cm**

**ISBN : 978-623-6584-37-8**

**Cetakan Pertama :**

Agustus 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2020 by Elmarkazi Publisher**

All Rights Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT ELMARKAZI**

Anggota IKAPI

Jl.RE.Martadinata RT.26/05 No.43 Pagar Dewa,

Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu 38211

Website: [www.elmarkazi.com](http://www.elmarkazi.com) dan [www.elmarkazistore.com](http://www.elmarkazistore.com)

E-mail: [elmarkazipublisher@gmail.com](mailto:elmarkazipublisher@gmail.com)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penelitian pengembangan prodi dengan judul *Empowering* Madrasah melalui Kemitraan Strategis di Kota Bengkulu ini dapat diselesaikan. Salawat dan salam tidak lupa kami haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw beserta sahabatnya, dan keluarganya.

Hasil dari penelusuran dan pengumpulan data ini menunjukkan bahwa secara umum MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu merupakan madrasah negeri tingkat menengah yang selalu berupaya untuk meningkatkan kualitasnya sejajar dengan madrasah-madrasah unggul lainnya di tingkat nasional sesuai dengan visi dan misinya. Untuk itu, kedua madrasah ini melakukan penguatan (*empowering*) dengan bermitra secara strategis dengan berbagai stakholder seperti dengan IAIN Bengkulu, yakni dengan fakultas Tarbiyah, Kemenag Provinsi dan Kota Bengkulu, lembaga kursus bahasa asing, dan Perkantoran pemerintah. Penguatan dua MAN tersebut lebih banyak dilakukan dengan lembaga-lembaga pemerintah sehingga kemitraan yang dibangun lebih bersifat resmi, kedinasan, formal, dan terkondisikan. Guru-guru dalam membimbing, mengajar, dan mendidik pun lebih bersifat formalistis. Sementara itu, MA Ja-alHaq lebih bersifat fleksibel. MA Ja-alHaq bermitra dengan dengan para dosen, terutama dengan dosen IAIN Bengkulu dan UNIB.

Penelitian ini dapat terwujud berkat kebijakan dan kepercayaan pimpinan kampus kepada peneliti. karena itu, kepada Rektor IAIN Bengkulu dan Ketua LPPM IAIN Bengkulu diucapkan terima kasih. Selanjutnya, penelitian ini dilakukan dengan serangkaian kegiatan observasi lapangan dan wawancara baik dengan guru, kepala madrasah, maupun siswa madrasah. Untuk itu, kepada kepala MAN 2, MAN 1, dan MA Ja-alHaq Kota Bengkulu diucapkan terima kasih. Di samping itu, untuk

membandingkan data penelitian, peneliti melakukan triangulasi sumber data penelitian ke MAN1/MAN PK Ciamis Jawa Barat dan MAN1 /MAN PK Padang Panjang Sumatra Barat. Untuk itu, ucapan terima kasih layak disampaikan kepada kedua kepala madrasah unggulan tersebut.

Demikian penyampaian laporan kegiatan pengabdian ini, semoga menjadi bahan pertimbangan pihak Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) dan kelembagaan IAIN Bengkulu untuk meningkatkan kegiatan penelitian bagi dosen.

Bengkulu, 26  
November 2018

Peneliti.

## Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kajian Teori.....	6
E. Kajian Pustaka .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
A. Kerjasama.....	11
B. Peningkatan Mutu Pendidik .....	16
C. Manajemen Sekolah Berbasis Masyarakat .....	28
D. Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional .....	37
E. Internasionalisasi Madrasah .....	39
F. Komitmen Madrasah terhadap Perluasan Akses Pendidikan Bagi Semua.....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
A. Jenis Penelitian .....	49
B. Waktu dan Tempat penelitian.....	51
C. Instrumen Penelitian .....	51
D. Teknik Pengumpulan Data .....	52
E. Teknik Analisis Data .....	54
F. Sumber Data.....	56
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN     PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
A. Upaya Meningkatkan Kualitas Madrasah Aliyah di Bengkulu .....	57
B. Proses Kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu .....	67
C. Kemitraan Madrasah Swasta dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik: Fenomena MA Ja-alHaq Kota Bengkulu .....	77

D. Penguatan Madrasah Menjadi Madsrah Bermutu.....	85
E. Strategi Pengembangan Madrasah.....	101
F. Langkah Awal Pengembanagn Madrasah.....	105
G. Desain Pengembanagan Madrasah.....	108
BAB V PENUTUP.....	133
A. Kesimpulan .....	133
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA .....	137

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan Pendidikan nasional diusahakan dengan rumusan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pernyataan diatas termaktub dengan tegas dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, hal ini dapat difahami sebagai koridor utama dari penyelenggaraan pendidikan dalam setiap tingkatan pada lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, melalui penegasan ini juga diharapkan dapat terbentuk generasi masa depan yang berkarakter dan memiliki integritas.

Senada dengan rumusan fungsi pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2005-2025 yang menjadikan pendidikan karakter sebagai isu utama untuk mewujudkan visi pembangunan nasional yaitu “*Mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila*”.<sup>1</sup>

Keberadaan madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang eksis di Indonesia sesungguhnya memiliki tanggung jawab yang besar

---

<sup>1</sup> Kementerian Pendidikan Nasional, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Karakter*. (Jakarta: Pusat Kurikulum dan Perbukuan Kemendiknas, 2011)., hlm. 5

guna mewujudkan visi pembangunan Nasional tersebut. Madrasah adalah hasil perkembangan modern dari pendidikan Islam masa lalu, perbedaan utama madrasah dengan pesantren menurut Furchan terletak pada sistem pendidikannya, sebab menganut sistem pendidikan formal (dengan kurikulum nasional, pemberian pelajaran dan ujian yang terjadwal, bangku dan papan tulis seperti umumnya sekolah model Barat).

Pendidikan madrasah merupakan bagian dari pendidikan nasional<sup>2</sup> yang memiliki kontribusi tidak kecil dalam pembangunan pendidikan nasional atau kebijakan pendidikan nasional. Madrasah telah memberikan sumbangan yang sangat signifikan dalam proses pencerdasan masyarakat dan bangsa, khususnya dalam konteks perluasan akses dan pemerataan pendidikan. Dengan biaya yang relatif murah dan distribusi lembaga yang menjangkau daerah-daerah terpencil, madrasah membuka akses atau kesempatan yang lebih luas bagi masyarakat miskin dan marginal untuk mendapatkan pelayanan pendidikan

Hal ini menyiratkan bahwa Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai lembaga sosialisasi, sarana bagi integrasi anak didik ke dalam nilai-nilai kelompok atau nasional yang dominan. Selain itu, dari sisi pembelajaran adalah bertujuan guna mempersiapkan mereka untuk mencapai dan menduduki posisi sosial-ekonomi tertentu dan, karena itu, pembelajaran harus dapat membekali peserta didik dengan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan dan profesi yang akan membuat mereka mampu memainkan peran sosial-ekonomis dalam masyarakat. Fungsi lainnya dari pendidikan yang merupakan "*education*" adalah agar terciptanya kelompok elit yang

---

<sup>2</sup>Arif Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia, Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*, (Yogyakarta: Penerbit Gema Media. 2004)., h., 36

pada gilirannya akan memberikan sumbangan besar bagi kelanjutan program pembangunan<sup>3</sup>.

Mencermati fenomena yang berkembang dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, banyak sekali ditemukan penyimpangan yang dilakukan oleh remaja usia sekolah, pelaku dari perilaku menyimpang ini tidak hanya dilakukan oleh siswa yang berasal dari sekolah umum, melainkan juga terdapat siswa yang berasal dari madrasah, dan bahkan penyimpangan tersebut tidak hanya dilakukan diluar sekolah melainkan juga terjadi dilingkungan sekolah. Beberapa kasus tersebut berupa tindakan kriminalitas seperti mencuri, menggunakan obat-obatan terlarang, free sex, tawuran dan lain sebagainya. Sepanjang tahun 2014 Komisi Nasional Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) menerima pengaduan kejahatan yang dilakukan anak sebanyak 1.851, angka ini meningkat dari tahun 2013 yang hanya berjumlah 730 kasus. Hampir 52 persen dari angka itu adalah kasus pencurian yang diikuti dengan kasus kekerasan, perkosaan, narkoba, judi serta penganiayaan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 32

<sup>4</sup>Selanjutnya juga tercatat menurut KPAI (Komisi Perlindungan Anak Indonesia) bahwa tahun 2010 tercatat ada 102 kejadian tawuran dengan korban meninggal 17 orang. Sementara tahun 2011 menurun hanya ada 96 kasus dengan korban meninggal 12. Dan untuk tahun 2012 ada 103 kasus tawuran dengan jumlah korban tewas 17 orang . Data ini meningkat 16 % dari tahun 2013, dan menurut Komisi Nasional Perlindungan Anak (KPAI), faktor penyebab dari tindakan kriminal ini adalah dari lingkungan terdekat dari anak, salah satunya adalah keluarga, dalam hal ini berkenaan dengan pola asuh orang tua terhadap anak. Lihat lebih lanjut dalam ”*Peran masyarakat Terhadap Perlindungan Anak yang Berhadapan dengan Masalah Hukum*” (Makalah tidak di publikasikan: Universitas Islam Kediri, 2015), lihat juga Laporan Wartawan Reza Aditiya, ”Sepanjang 2014, Kejahatan Anak Meningkat”, Tempo, 31 September 2014, hlm. 5. Lihat juga <http://harianrakyatbengkulu.com/ver3/2015/05/12/pengguna-narkoba-45-juta-orang/> diakses tanggal 30 September 2017 lihat, <http://www.pksnongsa.org/2014/02/kenakalan-remaja-meningkat-aleg->

Terdapat banyak aspek yang menyebabkan hal ini terjadi, selain faktor individu masing-masing anak, faktor eksternal berupa pembinaan di rumah, sekolah dan masyarakat juga turut mempengaruhi.<sup>5</sup> Karena itu, tantangan yang harus di waspadai oleh pemerintah, pendidik, orang tua dan seluruh stakeholder pada masa yang akan datang dan harus diperhatikan secara maksimal adalah; *pertama*; kemampuan menyeleksi informasi dan teori-teori mana yang maslahat untuk diaplikasi dan mana pula yang tidak. *Kedua*; Gaya hidup hedonis, konsumtif dan fantatif akibat pengaruh era globalisasi dan era informasi. *Ketiga*; Berkiblat dan berbarometer kepada Negara maju secara fisikly padahal terbelakang pada aspek peradaban dan akhlak.

Penanggulangan persoalan tersebut, dalam rangka pencapaian tujuan dari fungsi penyelenggaraan Pendidikan tidak bisa dilakukan secara parsial dikotomis, sebab ia membutuhkan konektivitas dan relasi antar lembaga, sebab pembentukan karakter merupakan usaha yang harus melibatkan berbagai pihak baik secara internal maupun eksternal sekolah. Secara internal dibutuhkan keterlibatan pimpinan sekolah, Guru, tenaga kependidikan, Orang tua dan siswa itu sendiri. Sementara secara eksternal dibutuhkan partisipasi aktif dari berbagai elemen, mulai dari pejabat kementerian, hingga masyarakat baik perseorangan maupun lembaga swasta, inilah yang disebut dengan pemberdayaan pendidikan dengan formula kemitraan.

Kemitraan strategis yang dilakukan antar lembaga berkenaan dengan pembentukan karakter sesungguhnya terakomodir dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor

---

[pks.html](#). diakses tanggal 30 September 2017, lihat juga. <http://www.radarbengkuluonline.com/featured/setahun-4-028-kasus-se-provinsi-bengkulu.html/> diakses tanggal 30 September 2017

<sup>5</sup>Qolbi Khoiri, *Penanggulangan Tindakan Indisipliner dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Bengkulu: Penerbit Vanda, 2014)., hlm.

23 Tahun 2017, yang menyebutkan bahwa sekolah dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan karakter yang sesuai dengan nilai karakter utama religiusitas atau keagamaan. (Selanjutnya perhatikan juga pasal 16 dalam Permendikbud ini).

Selain itu melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter juga telah disebutkan bahwa:

*“Penguatan Pendidikan Karakter yang selanjutnya disingkat PPK adalah gerakan pendidikan di bawah tanggung jawab satuan pendidikan untuk memperkuat karakter peserta didik melalui harmonisasi olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga dengan pelibatan dan kerja sama antara satuan pendidikan, keluarga, dan masyarakat sebagai bagian dari Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM)”*.<sup>6</sup>

Berangkat dari latar belakang diatas, maka penelitian ini layak untuk dilakukan dalam rangka menemukan jawaban bagaimana upaya empowering madrasah melalui kemitraan strategis dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional dengan mengambil lokasi penelitian pada Madrasah di Kota Bengkulu.

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana *Empowering* Madrasah Melalui Kemitraan Strategis di Kota Bengkulu”

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana

---

<sup>6</sup><http://setkab.go.id/inilah-materi-perpres-no-87-tahun-2017-tentang-penguatan-pendidikan-karakter/> diakses tanggal 5 Oktober 2017

empowering madarasah melalui kemitraan strategis di Kota Bengkulu

#### D. Kajian Teori

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan berbagai aspek dan pendekatan, kunci utama dari usaha tersebut adalah berangkat dari pola manajerial yang dalam hal ini sangat ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan yang diformulasikan dalam bentuk manajemen strategis.

Manajemen strategis menurut Igor Ansoff & Edward J. Mc Donnell adalah suatu pendekatan yang dilakukan manajer dalam menempatkan dan menyesuaikan organisasinya agar dapat berhasil dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan yang mengalami perubahan secara progresif, tujuan utama dari manajemen strategis yang dilakukan oleh manajer adalah agar organisasinya dapat bertahan dalam berbagai situasi dan kondisi.<sup>7</sup> Hubungan dengan upaya tersebut, dalam organisasinya dibuat dan disusun oleh manajer dalam bentuk *formulating*, *implementing*, dan *evaluating* yang diorientasikan agar dapat mencapai tujuan-tujuan dari organisasinya dan dapat mengambil keputusan strategis pada situasi tertentu.

Keputusan strategik juga merupakan alat untuk mencapai tujuan, yang meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat dicapai.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ansoff, H.Igor & Edward J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, (Second Edition, Prentice Hall International, 1990)., hlm. 76

<sup>8</sup>Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989)., hlm. 32

Unsur lainnya yang dapat mendukung manajemen strategis adalah kerjasama kemitraan (*collaboration parthernship*).<sup>9</sup> Kerjasama kemitraan (*collaboration parthernship*) difahami sebagai formula yang dibangun suatu organisasi untuk melibatkan pihak lain dan atau dilibatkan pihak lain agar dapat bersama-sama berupaya untuk menggerakkan organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Kemitraan dengan intra organisasi dan juga extra organisasi dapat dilakukan melalui berbagai macam bentuk, bisa sejak perencanaan atau sebatas pelaksanaan.

Merujuk pandangan Tracey Allen dan Marilyn J. Amey,<sup>10</sup> bahwa kemitraan strategis dalam organisasi pendidikan diharapkan dapat menghasilkan outcome dan output yang disusun berdasarkan tujuan bersama pada tingkat sejajar dan atau juga mengandung nilai saling menguntungkan. Jika lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah/madrasah dapat melakukan kemitraan strategis ini, maka diperlukan seperangkat regulasi yang berhubungan dengan legalitas dalam upaya mendukung hasil yang diharapkan. Rosalind Foskett<sup>11</sup> mendefenisikan secara sederhana mengenai hal ini, ia menjelaskan bahwa kemitraan strategis adalah ikatan kerja sama yang dilakukan personal dan atau organisasi dalam mewujudkan tujuan secara bersama-sama sebagai upaya peningkatan kapasitas dan produktifitas.

Lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk juga dalam hal ini Madrasah, secara yuridis formal

---

<sup>9</sup> Suryadi dan Budimansyah, *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional (Konsep, Teori dan Aplikasi dalam Analisis Kebijakan Publik)*, (Bandung : Widya Aksara Press, 2009)., hlm 56

<sup>10</sup>Trace Allen, *Building successful partnerships: lessons from the Specialist Schools Achievement Programme (SSAP)*. School Leadership and Management Journal, Vol. 27, No. 3, July 2007, hlm. 301-312.

<sup>11</sup>Rosalind Foskett, *Collaborative partnership between HE and employers: a study of workforce development*. Journal of Further and Higher Education Vol. 29, No. 3, August 2005, hlm. 251-264

telah diakui sebagai salah satu sub sistem pendidikan dalam sistem pendidikan nasional. Sehingga dimungkinkan untuk dapat melakukan penyelenggaraan pendidikan secara formal dalam rangka mendukung visi pembangunan nasional 2005-2025 dengan mengacu pada regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Jenis dan bentuk kemitraan strategis ini dapat dilakukan Madrasah berdasarkan pendapat Michael Baker adalah dengan *Community base education* yang mengandung makna konsep pemberdayaan (*empowerment*) dan kemitraan (*partnership*).<sup>12</sup> Konsep pemberdayaan dapat dimaknai secara sederhana sebagai proses pemberian kekuatan atau dorongan sehingga membentuk interaksi transformatif kepada masyarakat, antara lain: adanya dukungan, pemberdayaan, kekuatan ide baru, dan kekuatan mandiri untuk membentuk pengetahuan baru. Pemberdayaan, kemitraan dan partisipasi memiliki interrelasi yang kuat dan mendasar.

## E. Kajian Pustaka

Dari penelusuran sementara penulis mengenai judul yang peneliti kemukakan, ada beberapa kajian yang pernah membahasnya, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Zainal Arifin dengan judul *Implementasi Manajemen Strategik Berbasis Kemitraan Dalam meningkatkan mutu smk (Studi Pada SMK Kelompok Teknologi Bidang Otomotif di Kota Yogyakarta)*, hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh fakta empirik mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan kerjasama kemitraan antara SMK dengan dunia industri. Temuan penelitian juga menunjukkan salah satu upaya yang dilakukan oleh SMK untuk

---

<sup>12</sup> Michaell Barker, et. all, *Organizational Buying Behaviour Purchasing and Marketing Management Implications*, (UK: Palgrave Macmillan, 1986)., hlm. 3)., hlm. 3

meningkatkan efisiensi dan efektivitas pendidikan yang dalam menghasilkan pendidikan yang bermutu adalah dengan memanfaatkan segala sumberdaya yang dimiliki dan melakukan power sharing dengan stake holder dalam kerangka kerjasama dengan dunia industri Strategi untuk meningkatkan partisipasi stake holder dapat dilakukan dengan berbagai macam cara diantaranya membuat kebijakan baru yang sesuai dengan harapan stake holder agar semua stake holder dapat melibatkan diri dan memberikan kontribusi dan memiliki tanggungjawab terhadap kebijakan yang telah disusun.<sup>13</sup>

2. Harry Firman dengan judul makalah *Permasalahan Komunikasi Dan Kemitraan Antara LPTK Dengan Sekolah*, dalam analisisnya dijelaskan bahwa Komunikasi dan kemitraan LPTK dengan sekolah merupakan pra-kondisi bagi terjadinya pengembangan profesionalitas dosen LPTK dan guru, serta profesionalisme proses pendidikan di sekolah dan LPTK. Implementasi program keterkaitan LPTK dan sekolah ini berhadapan dengan sejumlah kendala yang bersumber dari regulasi yang kontraproduktif, kekurangmandirian aparat birokrasi, serta hambatan budaya. Selain itu, beberapa langkah terobosan diperlukan untuk “mencairkan” komunikasi dan kemitraan LPTK dengan sekolah, antara lain deregulasi perijinan, menjadikan kinerja kemitraan dan komunikasi LPTK dengan sekolah sebagai kriteria evaluatif dalam proses akreditasi. Di sisi lain pengembangan sistem insentif bagi LPTK perlu memasukkan program kemitraan dengan sekolah sebagai bagian

---

<sup>13</sup> Zainal Arifin, *Implementasi Manajemen Stratejik Berbasis Kemitraan Dalam Meningkatkan Mutu SMK (Studi Pada SMK Kelompok Teknologi Bidang Otomotif di Kota Yogyakarta)*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XIV No.1 April 2012

terpadu dari rencana strategis pengembangan kelembagaan LPTK.<sup>14</sup>

3. Bujang Rahman dalam penelitiannya yang berjudul *Kemitraan Orang Tua Dengan Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Siswa* menyebutkan bahwa sekolah tidak bisa terlepas dari peran orang tua dalam membawa peningkatan capaian hasil belajar siswanya. Bahkan beberapa studi telah menunjukkan pentingnya peran serta orang tua dalam memecahkan persoalan-persoalan akademik yang dihadapi peserta didiknya. Sebagai bagian dari sistem sosial, orang tua merupakan bagian integral dari sistem pendidikan di sekolah, dan sistem pendidikan di sekolah merupakan bagian integral dari kehidupan sosial di masyarakat. Ia menyarankan, perlunya keterbukaan perlu dibangun oleh pihak sekolah agar mendorong terbentuknya masyarakat belajar yang profesional sebagai hasil sinergi dari kemitraan antara orang tua dan sekolah. Keharmonisan hubungan kemitraan antara orang tua dan sekolah dalam masyarakat belajar yang profesional tersebut dapat berdampak pada terbentuknya baik mutual trust (kepercayaan yang dibangun dari keadaan yang saling menguntungkan), maupun respect atau perasaan saling menghargai satu sama lain di lingkungan sekolah. Kondisi ini menarik datangnya dukungan yang baik dari seluruh unsur yang terkait dengan sekolah karena sekolah telah menjadi milik masyarakat.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Harry Firman, *Permasalahan Komunikasi Dan Kemitraan Antara LPTK Dengan Sekolah*, (Makalah Disajikan pada Seminar Nasional Permasalahan dan Alternatif Pemecahan Masalah Pendidikan MIPA, Universitas Negeri Malang, 23 Februari 2000)

<sup>15</sup> Bujang Rahman, *Kemitraan Orang Tua Dengan Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Siswa*, (Jurnal Pendidikan Progresif, Vol 4 No 2 November 2014 hal 129-138)

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Kerjasama

#### 1. Pengertian Kerjasama

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kerjasama adalah melakukan (melaksanakan) suatu kegiatan atau usaha (perniagaan dan sebagainya) yang ditangani oleh dua orang (pihak) atau lebih. Jadi kerjasama merupakan kegiatan atau usaha yang dilakukan dua orang/pihak atau lebih yang saling menguntungkan. Maka dari itu kerjasama di sekolah sangat diperlukan oleh sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan sekolah. Dengan adanya kerjasama tersebut diharapkan akan memberikan dampak yang positif terhadap lembaga masing-masing serta dapat menjaga kemaslahatan bersama.

Kerjasama adalah satu bentuk partisipasi untuk memperoleh pengertian, dukungan kepercayaan dan penghargaan dari masyarakat umum. Partisipasi tersebut antara lain berwujud bantuan administrasi secara langsung dan tidak langsung yang mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Adanya kerjasama sekolah dengan masyarakat itu sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan pemerintah dalam pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan itu harus ada hubungan yang harmonis antara lembaga pendidikan dan masyarakat<sup>16</sup>

Kerjasama ini dikarenakan *pertama* Kesamaan Tanggung Jawab. Di dalam GBHN ditegaskan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Masyarakat terdiri atas kelompok-kelompok dan individu-individu

---

<sup>16</sup>Nur Anita Sofiyana, *Peran Hubungan Masyarakat Dalam Menjalinkan Kerjasama Guna Membangun Citra Sekolah (Studi Kasus di MAN Denanyar Jombang)*, Volume 01 Nomor 01, 2012, hal, 0 - 216

yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat berbagai organisasi penyelenggara pendidikan, organisasi keagamaan, organisasi olahraga, atau organisasi kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah. Yang *kedua* Kesamaan Tujuan, Sekolah menghendaki agar para siswa kelak menjadi manusia pembangunan yang Pancasila. Masyarakat juga menghendaki agar semua warga negara menjadi manusia pembangunan yang Pancasila. Individu yang Pancasila diharapkan datang dari sekolah. Oleh karena itu, antara sekolah dan masyarakat harus mempunyai kesamaan tujuan. Wujud dari kerjasama adalah: (a) Hubungan sekolah dengan orang tua murid harus dipelihara sebaik-baiknya, (b) Untuk mewujudkan hubungan tersebut, perlu dibentuk satu panitia pemeliharaan sekolah yang terdiri atas beberapa orang tua murid, dan (c) Susunan dan kewajiban panitia pembantu pemeliharaan sekolah ditetapkan oleh Mendikbud. Hubungan sekolah dengan masyarakat serta hubungan sekolah dengan orang tua murid, pada hakikatnya adalah sarana yang cukup mempunyai peran menentukan dalam usaha pembinaan, pertumbuhan, dan pengembangan murid-murid di sekolah. Oleh karena itu, hubungan tersebut perlu dibina, dibangun dan dipelihara sebaik-baiknya karena merupakan jembatan saling pengertian sehingga mereka dapat berpartisipasi secara positif dan dapat memberikan dukungan moral material secara ikhlas.<sup>17</sup>

Kerjasama adalah langkah untuk meningkatkan kualitas pendidikan salah-satunya membangun kerjasama dengan masyarakat melalui komite sekolah

---

<sup>17</sup> Ina Putri Rahmadani, *Manajemen Program Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Untuk Meningkatkan Kemitraan, Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, Volume 2, Nomor 2 Juli 2017: 77-82*

yang tertuang dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Kerjasama stakeholder pendidikan diatur dalam konstitusi yang terwujud melalui ketetapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 56 ayat 1: “Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah”. Komite sekolah dibentuk untuk meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan disatuan pendidikan, artinya komite sekolah dibutuhkan dalam peningkatan mutu pendidikan, bukan hanya sekedar memberikan bantuan berwujud material saja, namun juga diperlukan bantuan yang berupa pemikiran, ide atau gagasan-gagasan yang inovatif demi kemajuan suatu sekolah termasuk didalamnya melakukan pengawasan pembelajaran terhadap siswa di sekolah yang menjadi tanggung jawab komite.

kerjasama adalah suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjasama (*Cooperation*) adalah suatu usaha bersama antara orang-perorangan atau kelompok diantara kedua belah pihak manusia untuk tujuan bersama dan mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya kerjasama, bentuk kegiatan untuk pemenuhan kebutuhan individu maupun kelompok akan mudah dilaksanakan dari pada dikerjakan sendiri-sendiri, apalagi jika seseorang atau kelompok dihadapkan pada suatu jenis tugas yang menuntut batas waktu yang telah ditentukan. Karena itu peran kerjasama sangat berpengaruh untuk keberhasilan suatu kelompok/organiasi dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

## 2. Bentuk-Bentuk Kerjasama

Berikut adalah bentuk-bentuk kerjasama sekolah dengan masyarakat:<sup>18</sup>

### a. Melalui Badan Komite Sekolah

Komite sekolah adalah organisasi yang beranggotakan orang tua siswa atau anggota masyarakat yang mempunyai minat terhadap suatu sekolah. Biasanya, setiap sekolah memiliki satu organisasi komite sekolah. Jadi, seorang anggota masyarakat dapat menjadi anggota komite sekolah di beberapa sekolah. Melalui komite sekolah diharapkan bantuan dari masyarakat datang, misalnya berupa uang, alat pendidikan, gedung, dan barang keperluan sekolah.

### b. Melalui Konsultasi

Sekolah dapat mengadakan konsultasi dengan seorang ahli yang ada di masyarakat, misalnya tentang siswa yang mengalami hambatan. Untuk itu guru dapat langsung berkonsultasi dengan dokter, psikolog, dan sebagainya. Hasil konsultasi tersebut dipakai sebagai pedoman pembinaan siswa di sekolah.

### c. Melalui Rapat Bersama

Sekolah dapat mengundang organisasi perseorangan yang bersimpati terhadap pendidikan untuk rapat bersama dalam rangka membahas suatu masalah. Rapat tersebut dipimpin oleh kepala sekolah atau ahli yang ditunjuk. Dalam rapat itu, misalnya dibahas tentang pendidikan lingkungan agar tercipta pendidikan yang baik atau masalah-masalah lain, seperti cara penanganan masalah kenakalan remaja.

---

<sup>18</sup> Normina, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan, Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26 Oktober 2016/73-75*

d. Melalui Penyusunan Program Bersama

Sekolah memiliki program tahunan, baik bersifat kurikuler maupun kokurikuler. Tentu saja program sekolah tersebut disodorkan terlebih dahulu kepada masyarakat. Kemudian, masyarakat diminta untuk menyusun program lain yang menunjang program sekolah atau program tambahan untuk mengisi waktu senggang siswa di waktu sore atau malam. Penyusun program bersama sangat penting agar tidak terjadi pemborosan tenaga, biaya, dan program yang tumpang tindih.

e. Kerjasama dalam bidang finansial

Berupa dukungan dana sesuai dengan kekuatan dan kemampuan masyarakat. Termasuk juga orangtua secara kolektif dapat mendukung dana yang diperlukan sekolah, yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan untuk keberhasilan pendidikan. Selain itu, lembaga bisnis dan industri diharapkan dapat menyisihkan anggaran untuk pemberian beasiswa pendidikan.<sup>19</sup>

f. Kerjasama dalam bidang material Diwujudkan dengan sumbangan

Berupa bahan-bahan yang berkenaan dengan material bangunan, untuk penyempurnaan bangunan ruang dan tempat untuk kegiatan belajar agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Demikian juga masyarakat mendukung terciptanya lingkungan fisik yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar.

g. Partisipasi akademik

Kepedulian masyarakat terhadap penyelenggaraan kegiatan akademik yang lebih berkualitas. Dukungan dapat diwujudkan dengan

---

<sup>19</sup> Normina, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan, Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26 Oktober 2016/73-75*

dukungan orangtua dan masyarakat untuk mengawasi dan membimbing belajar anak di rumah. Selain itu banyak lembaga – lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan yang dapat memberikan kesempatan untuk praktik atau magang. Hal ini dilakukan untuk memberikan wawasan secara nyata kepada peserta didik.

h. Partisipasi kultural

Perhatian masyarakat terhadap terpeliharanya nilai kultural dan moral yang terdapat di lingkungan sekitar sekolah sehingga sekolah mampu menyesuaikan diri dengan budaya setempat.

i. Partisipasi evaluatif

Keterlibatan masyarakat dalam melakukan pengendalian dan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga masyarakat dapat memberikan umpan balik dan penilaian terhadap kinerja lembaga pendidikan. Selain itu, masyarakat juga dapat berperan dalam memberi masukan penyusunan kurikulum bagi sekolah. Agar kurikulum itu sesuai dengan kebutuhan siswa.

## **B. Peningkatan Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan**

Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, ataupun suatu proses yang menuju kesesuaian dengan standar bisa jadi lebih baik, lebih unggul ataupun sesuai yang diinginkan. Peningkatan adalah suatu kemajuan pendidikan yang berlangsung dengan baik dicapai suatu pendidikan sesuai dengan tahap kemajuan pendidikan nasional yang sebenarnya. Mutu pendidikan dapat diartikan juga sebagai upaya mengembangkan kemampuan, sikap yang berakhlak disegala bidang untuk keberhasilan pendidikan. Sedangkan pendidikan adalah usaha

yang diberikan untuk memberikan dan mengembangkan semua kemampuan, sikap serta tingkah laku seseorang yang sesuai dengan nilai atau norma yang berakhlak.<sup>20</sup>

Peningkatan mutu pendidikan adalah meningkatkan kualifikasi akademik dengan mensejahterakan bagi guru yang belum. Dengan pendidikan sarjana guru diharapkan memiliki pemikiran, wawasan, metode mengajar, penguasaan masalah yang akan lebih baik. Dari segi sosiologi, mutu pendidikan berarti pendidikan yang bermanfaat dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan lingkungannya dalam hubungan dengan kelompok (seperti interaksi sesama anggota masyarakat), perkembangan budaya, serta mempersiapkan masyarakat untuk menerima perubahan dan perkembangan teknologi. Dalam perspektif pendidikan dapat dilihat dari sisi perestasi siswa, proses pembelajaran, serta dalam hal memecahkan masalah dan berfikir kritis.<sup>21</sup>

Secara efisiensi internal, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang tujuan institusi dan kurikulumnya dapat tercapai. Sedangkan dilihat dari kesesuaian, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang kemampuan lulusannya sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di pasaran dan sesuai dengan kriteria pada pengguna lulusan.

Mutu pendidikan secara multidimensi meliputi aspek mutu input, proses, dan output. Oleh karenanya, pengembangan pencapaian mutu harus secara holistik dimulai dari input, proses, dan output. Dengan demikian, mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan atau institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu

---

<sup>20</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruz Media, 2011), hal. 54-56

<sup>21</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu ...*, hal. 65-67

sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat. Mutu pendidikan dapat dilihat dari lima macam penilaian, yaitu (1) Prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala nilai, (2) prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan, (3) kualitas belajar mengajar, (4) kualitas menajar, dan (5) kinerja sekolah.

Dengan demikian, untuk mengetahui pendidikan yang bermutu, perlu dikaji mutu dari segi proses, yang berarti keefektifan dan efisiensi seluruh faktor yang berperan dalam proses pendidikan yang meliputi sebagaimana berikut ini.

## 2. Peran Kepala Sekolah

Dalam pengelolaan sekolah orang yang paling penting menjalankan atau mengerakkan manajemen sekolah adalah kepala sekolah, kepala sekolah adalah sebagai manajer yang mengatauri semua pengelolaan di sekolah tersebut, karena kepala sekolah memegang peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan, semangat kerja guru dan karyawan tergantung pada kinerja kepala sekolah, komunikasi antar pribadi, serta kemampuan dalam memimpin sekolah.<sup>22</sup> Peran kepala sekolah atau kepala madrasah ini dapat diuraikan sebagai berikut.

### a. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Kepala sekolah sebagai pendidik memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, Menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, Melaksanakan evaluasi, Melakukan analisis hasil

---

<sup>22</sup>Abdul Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta, Ar-Ruz Media 2010), hal, 16. Lihat juga dalam Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta, Redaksi, 2014), Hal, 54

belajar, menyusun program kerja, mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara priodik, dan lain sebagainya.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematika dan priodik, mengordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas, mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia, memiliki program jangka panjang, menengah, dan pendek secara akademik maupun non akademik, dan lain sebagainya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar, memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dengan orang tua siswa, dan lain sebagainya.

d. Kepala Sekolah Sebagai Peneylia (*Supervisor*)

kepala sekolah sebagai *supervisor* memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, melaksanakan program supervisi di sekolah mulai dari kegiatan belajar, hingga ekstrakurikuler, memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru atau karyawan serta untuk pengembangan sekolah.

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki barbagai aspek kerja diantaranya yaitu, berlaku jujur terhadap guru dan karyawan, percaya diri, bertanggung jawab dalam bersikap di lingkungan masyarakat, memiliki visi dan misi serta memahaminya, mampu melaksanakan program

dengan baik, mampu berkomunikasi lisan yang baik pada masyarakat, dan lain sebagainya.<sup>23</sup>

#### f. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai innovator memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, mampu mencari, menemukan, dan mengimplementasikan gagasan baru yang relevan, mampu melaksanakan pembaruan diberbagai bidang, dan lain sebagainya.

#### g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator memiliki berbagai aspek kerja diantaranya yaitu, mampu mengatur ruangan mulai dari kepala sekolah, guru, perputakaan dan sebagainya, mampu menciptakan hubungan kerjasama yang harmonis dan nyaman antara sesama guru maupun lingkungan sekitar, dan lain sebagainya.

### 3. Peran Guru

Guru adalah sebuah profesi, sebagaimana profesi lain yang merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan. Suatu profesi tidak dapat dilakukan sembarang orang yang tidak dilatih atau dipersiapkan untuk itu. Guru merupakan salah satu profesi yang banyak diminati oleh kebanyakan siswa dan siswi. Hal tersebut karena guru merupakan profesi yang dapat menentukan masa depan bangsa, guru yang berkualitas maka akan menimbulkan generasi yang berkualitas juga, karena itu seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik, keperibadian, sosial dan profesional<sup>24</sup> yang dapat diuraikan sebagai berikut.

---

<sup>23</sup> Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Di Era Desentralisasi Pendidikan) Konsep, Strategi Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta, Redaksi, 2014) , hal, 57-62

<sup>24</sup>Muhamad Rahman, Sofan Amri, *Kode Etik Profesi Guru*, (Jakarta, Prestasi Pustakakarya, 2014), hal, 72.

a. Peran Guru Sebagai Pendidik

Pendidik merupakan peran yang berkaitan tugas-tugas memberi bantuan dan dorongan, tugas-tugas pengawasan dan pembinaan, serta tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan anak, agar anak itu menjadi patuh terhadap aturan-aturan sekolah dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat. Tugas-tugas ini berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan kesehatan jasmanai, bebas dari orang tua, moralitas tanggung jawab kemasayarakatan, pengetahuan dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual.

b. Pengajar dan Pelatih

Perubahan pradigma pendidikan, yakni konsep “guru mengajar dan murid belajar” menjadi “guru membelajarkan peserta didik” serta pengangapan siswa sebagai “objek didik” menuntut seorang guru sebagai pelajar atau pelatih. Adapun peran-peranya sebagai berikut:<sup>25</sup>

- c. Fasilitator, yaitu mengusahakan berbagai sumber belajar yang menunjang pencapaian tujuan pembelajaran.
- d. Pembimbing, dalam artian mengusahakan kemudahan anak untuk belajar.
- e. Mediator, yaitu kreatif memilih dan menggunakan media pembelajaran yang tepat.
- f. *Learning manager*, ( pengelola kelas), yaitu mengusahakan terciptanya kondisi belajar di kelas yang optimal.
- g. Motivator, yaitu lebih banyak memberikan dorongan semangat terhadap belajar siswa,

---

<sup>25</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta, Kencana Pramedia Group, 2006), hal, 21-32

sehingga siswa bergairah untuk belajar atas dorongan diri sendiri, dan mereka jadi sadar bahwa belajar merupakan kepentingan bagi masa depan dirinya.<sup>26</sup>

- h. Evaluator, mengevaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Transmitter, yaitu memindahkan nilai-nilai ataupun ilmu pengetahuan kepada siswa.
- j. Organisator, pengatur lalu lintas belajar siswa.
- k. Peran Guru Dalam Administarsi

Dalam hubungannya dengan kegiatan administarsi seorang guru dapat berperan sebagai:

- a) pengambilan inisiatif, yaitu pengarah dan penilaian kegiatan pendidikan,
- b) wakil masyarakat yang bererti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota masyarakat,
- c) orang yang ahli dalam mata pelajaran,
- d) penegak disiplin,
- e) pelaksana administrasi pendidikan, disamping sebagai pengajar guru juga harus bertanggung jawab atas kelancaran jalannya pendidikan, dan ia harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi sekolah, dan
- f) penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala perkembangan kemajuan dunia sekitar kepada masyarakat, terutama masalah pendidikan.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ahmad Muhaimin Azzet, *Menjadi Guru Favorit*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2011), hal, 43

<sup>27</sup> Muhammad, Rahman, Sofan, Amri, *Kode Etik Profesi Guru*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2014), hal,113-116

#### 4. Siswa

Siswa merupakan seorang pelajar atau peserta didik yang sedang duduk di bangku sekolah, yang memiliki sejumlah potensi dasar yang perlu dikembangkan. Peserta didik merupakan “*Raw Material*” (Bahan Mentah) dalam proses transformasi dan internalisasi, menempati posisi yang sangat penting untuk melihat signifikasinya dalam menemukan keberhasilan sebuah proses. Peserta didik adalah makhluk individu yang mempunyai kepribadian dengan ciri-ciri yang khas yang sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangannya. Pertumbuhan dan perkembangan peserta didik dipengaruhi oleh lingkungan dimana ia berada.

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Peserta didik sebagai komponen yang tidak dapat terlepas dari sistem pendidikan sehingga dapat dikatakan bahwa peserta didik merupakan obyek pendidikan tersebut. Dalam paradigma pendidikan Islam, peserta didik merupakan orang yang belum dewasa dan memiliki sejumlah potensi (kemampuan) dasar yang masih perlu dikembangkan. Jadi secara sederhana peserta didik dapat didefinisikan sebagai anak yang belum memiliki kedewasaan dan memerlukan orang lain untuk mendidiknya sehingga menjadi individu yang dewasa, memiliki jiwa spiritual, aktifitas dan kretifitas sendiri.<sup>28</sup>

Peserta didik merupakan salah satu komponen terpenting dalam pendidikan, tanpanya proses pendidikan tidak akan terlaksana. Peserta didik merupakan subjek dan objek pendidikan yang memerlukan bimbingan orang lain (pendidik) untuk membantu mengembangkan potensi yang

---

<sup>28</sup> M. Ramli, *Hakikat Pendidik Dan Peserta Didik* Volume 5, Nomer 1, Januari-Juni 2015 | 67

dimilikinya serta membimbing menuju kedewasaan. Potensi merupakan suatu kemampuan dasar yang dimiliki peserta didik, dan tidak akan tumbuh atau berkembang secara optimal tanpa bimbingan pendidik.

a. Peserta Didik sebagai Obyek Pendidikan.

Peserta didik dipandang sebagai obyek jika dilihat dari sifat manusia sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan manusia lain. Untuk tempat saling interkasi satu sama lain sebagai manusia, begitu juga halnya dengan peserta didik yang tidak bisa lepas dari lingkungan sekitarnya, yaitu lingkungan masyarakat. Maka dari itu diharapkannya kerja sama yang baik antara masyarakat dan sekolah. Sebagai lembaga pendidikan yang juga di butuhkan masyarakat.

b. Peserta Didik Sebagai Subyek Pendidikan

Manusia bukan merupakan produk nenek moyangnya, akan tetapi, lingkungan sosial, lingkungan alam, adat istiadat. Karena itu, lingkungan sosial merupakan pemegang tanggungjawab dan sekaligus memberikan corak perilaku seorang manusia. Hal ini memberikan arti, bahwa pendidikan menempati posisi sentral dalam rangka membentuk manusia ideal yang diinginkan. Pendidikan sebagai suatu upaya dalam membentuk manusia ideal, mencoba mengajarkan dan mengajak manusia untuk berpikir mengenai segala sesuatu yang ada di muka bumi, sehingga hasrat ingin tahunya dapat terpenuhi.

Di samping memiliki pemikiran yang dapat menolong dirinya untuk menghasilkan kebutuhan hidupnya, manusia juga memiliki sikap-sikap hidup bermasyarakat yang kemudian dapat membentuk suatu masyarakat yang antara satu dengan yang lainnya saling

menolong.<sup>29</sup> Dari keadaan manusia yang demikian itu maka timbullah ilmu pengetahuan dan masyarakat. Ilmu yang demikian mesti diperoleh dari orang lain yang telah lebih dahulu mengetahuinya. Mereka itulah yang kemudian disebut guru. Agar tercapai proses pencapaian ilmu yang demikian itu, maka perlu diselenggarakan kegiatan pendidikan.

Dengan demikian peserta didik adalah individu yang memiliki potensi untuk berkembang, dan mereka berusaha mengembangkan potensinya itu melalui proses pendidikan pada jalur dan jenis pendidikan tertentu. Dalam perkembangan peserta didik ini, secara hakiki memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan peserta didik tumbuh dan berkembang mencapai kematangan fisik dan psikis. Kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pendidik diantaranya:

a) Kebutuhan jasmani

Tuntunan siswa yang bersifat jasmaniah, seperti kesehatan jasmani yang dalam hal ini olah raga menjadi materi utama, disamping itu kebutuhan-kebutuhan lain seperti: makan, minum, tidur, pakaian dan sebagainya, perlu mendapat perhatian.

b) Kebutuhan sosial

Pemenuh keinginan untuk saling bergaul sesama siswa dan guru serta orang lain, merupakan salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan sosial anak didik. Dalam hal ini sekolah harus dipandang sebagai lembaga tempat para siswa belajar, bergaul dan beradaptasi

---

<sup>29</sup> M. Ramli, *Hakikat Pendidik Dan Peserta Didik*, Volume 5, Nomer 1, Januari-Juni 2015 | 75

dengan lingkungan seperti bergaul sesama teman yang berbeda jenis kelamin, suku, bangsa, agama, status sosial dan kecakapan. Guru dalam hal ini harus dapat menciptakan suasana kerja sama antar siswa dengan suatu harapan dapat melahirkan suatu pengalaman belajar yang lebih baik.

(c) Kebutuhan intelektual

Semua siswa tidak sama dalam hal minat untuk mempelajari suatu ilmu pengetahuan, mungkin ada yang lebih berminat belajar ekonomi, sejarah, biologi atau yang lain-lain. Minat semacam ini tidak dapat dipaksakan kalau ingin mencapai hasil belajar yang optimal. Oleh karena itu seorang guru harus pandai dalam memilih strategi dan metode pembelajaran.

## 5. Bentuk Peningkatan Mutu Pendidikan

Adapun bentuk peningkatan mutu pendidikan yang dapat dilakukan diantaranya:<sup>30</sup>

- a. Penyelenggaraan pendidikan tidak diatur sepenuhnya secara birokratik. Sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang tidak tergantung sepenuhnya pada peraturan-peraturan, instruksi, dan berbagai keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang sehingga kebijaksanaan yang dikeluarkan sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah tidak akan kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya.

---

<sup>30</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruz Media, 2011), hal 63

- b. Diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan, seminar-seminar, studi banding terhadap daerah pendidik lainnya, sehingga adanya pemerataan pengalaman dan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya, serta terhadap penguasaan kurikulum bidang studi.
- c. Mengurangi materi bidang pendidikan yang diberikan pada siswa, dengan harapan materi yang sedikit itu lebih dapat dikuasai selain itu penjurusan pada bidang tertentu sudah diterapkan sejak pendidikan dasar dengan bakat dan kemampuan siswa, sehingga untuk pendidikan selanjutnya siswa sudah memiliki dasar kemampuan bakat dan minatnya.
- d. Memotivasi siswa untuk belajar lebih giat dengan cara metode pengajaran pendidik yang bervariasi sehingga tidak timbul kejenuhan.
- e. Peran serta masyarakat lebih ditingkatkan khususnya orang tua siswa dalam membimbing anaknya dalam keluarga sehari-hari dan keseragaman dengan pihak lembaga. Dengan cara mengadakan pertemuan berkala. Selain itu lingkungan masyarakat mendukung terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan sekitarnya.

## **6. Tujuan Peningkatan Mutu Pendidikan**

Tujuan dari peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>31</sup>

- a. Peningkatan mutu dalam pendidikan bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

---

<sup>31</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruz Media, 2011), hal, 74-76

- b. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam meneglolah dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
- c. Meningkatkan keperdulian warga sekolah dan masyarakat dalam peneylenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan baersama.
- d. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada oran tua masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- e. Meningkatkan kompetensi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan yang akan di capai.

### **C. Manajemen Sekolah Berbasis Masyarakat (SBC)**

#### **a. Pengertian Manajemen Sekolah berbasis masyarakat**

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa inggris *to manage* yang artinya mengurus dan memimpin. Sedangkan, secara trimonologi, penegertian manajemen adalah ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan daya lain dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan.<sup>32</sup>

Dalam dunia pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendididkan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Pemilihan manajemen

---

<sup>32</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasisi Masyarakat*, ( Jakarta, Rajawali Pers, 2004), hal, 15. Lihat juga dalam Darmayanto Dan Muhammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendiidkan Di Sekolah*, (Yogyakarta, GAVA MEDIA, 2013), hal, 1

sebagai aktivitas bertujuan agar seorang kepala sekolah bisa berperan sebagai administartor dalam mengemban misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada peroses belajar mengajar. Tidak hanya samapi di situ peran kepala sekolah maupun sekolah, juga harus menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar karena masyarakat juga merupakan stakeholder yang harus ikut serta aktif di dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>33</sup>

Manajemen sekolah adalah usaha manusia yang berkerja sama, walaupun kepala sekoalah adalah pengelolah, kerjasama guru, orang tua, siswa, dan anggota masyarakat penting agar sekolah tersebut dapat dikelolah secara efektif. Kepala sekolah juga perlu dan harus merncanakan dengan hati-hati, pengorganisasaian sumber daya manusia dan material yang ada, menggunakan sumber daya fisik sebaik mungkin (sperti bangunan sekolah, ruang kelas dan sebagainya). Kepala sekolah perlu mengarahkan oarang-orang untuk mengontrol, dan memonitor berbagai aktivitas di sekolah dan mengambil keputusan. Kepala sekolah perlu mengevaluasi kemajuan dan pencapaian yang telah diperoleh. Secara singkat, kepala sekolah perlu mengelola sumber daya manusia, sumber daya material, dan sumber daya finansial untuk mecapai tujuan.

Dewasa ini terlihat bagaimana pendidikan nasional telah menjadi urusan birokrasi dimana masyarakat tidak ikut serta di dalam prosesnya. Salah satu konsekuensi dan partisipasi masyarakat untuk menghidupkan masyarakat demokratis adalah *community based education* (CBE). CBE menuntut masyarakat (orang tua, pimpinan

---

<sup>33</sup> Arita Marini, *Manjemen Sekolah Dasar*, ( Bandung, PT REMAJA ROSDAKARYA, 2014), hal, 8-10

masyarakat lokal, pimpinan nasional) dunia kerja, dunia industri, harus ikut serta dalam membina pendidikan. Reformasi pendidikan ditandai dengan partisipasi semua pemegang kepentingan (*stakeholder*) terutama orang tua dan masyarakat. Untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, dikembangkan model pendidikan yang disebut “pendidikan berbasis masyarakat, dimana proses pendidikan tidak terlepas dari masyarakat dan menjadikan masyarakat sebagai basis dari keseluruhan kegiatan pendidikan. Semua potensi yang ada dalam masyarakat apabila dapat diberdayakan secara sistemik, sinergik, dan simbiotik melalui proses yang konsepsional, dapat dijadikan sebagai upaya strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Masyarakat modern mempunyai tiga sektor yang saling berinteraksi yaitu: (1) sektor pemerintah dengan ciri monopoli dan penggunaan alat paksa (*coercive*), (2) sektor swasta yang bekerja berdasarkan mekanisme pasar untuk memperoleh laba, dan (3) sektor sukarela yang bekerja secara nirlaba yang dikenal sebagai lembaga swadaya masyarakat (LSM). Dalam masyarakat madani ketiga sektor masyarakat tersebut harus mempunyai posisi tawar menawar dan kemandirian sehingga menghasilkan suatu kerjasama yang sinergik dan simbiotik dalam mencapai tujuan bersama. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai kerangka berfikir dalam upaya memberdayakan masyarakat dalam satu gugus sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam kerangka reformasi sekarang ini yang dilandasi dengan keterbukaan dan demokratisasi dalam semangat otonomi dan desentralisasi peran serta masyarakat dapat diwujudkan dalam satu organisasi yang mandiri dan mampu mengakomodasikan dan berpartisipasi semua

potensi masyarakat seperti tokoh masyarakat, kelompok pengusaha, tokoh agama, kalangan industri, para pakar, dsb. Organisasi ini harus terwujud benar-benar mencerminkan satu aktualisasi peran serta masyarakat dengan intervensi birokratis (pemerintah) seminimal mungkin.

#### **b. Dimensi-Dimensi Manajemen Sekolah**

Dalam oprasionalnya, manajemen pendidikan terdiri dari berbagai komponen, yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan yaitu:

##### **a. Manajemen Ketenagaan**

Sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan, terutama terkait dengan tenaga pendidik dan kependidikan memiliki arti penting, dikarenakan kegiatan oprasional lembaga pendidikan dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan dilakuakn pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan kependidikan) secara umum, agar para pengelola pendidikan memiliki wawasan, kreativitas dan motivasi yang tinggi agar mereka mampu:<sup>34</sup>

- 1) Mewujudkan sistem organisasi yang mampu mengatasi kelemahannya sendiri.
- 2) Meneydiakan personil yang cakap, andal, dan mampu berkerja sama denagan baik, sehingga program dapat direalisasikan sesuai yang diharapkan.
- 3) Menyesuaikan program sesuai dengan kebutuhan kehidupan pembelajar yang kompetitif, sehat dan dianmis.
- 4) Membangun iklim kerja yang kondusif yang mampu mendukung tumbuhnya

---

<sup>34</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, ( Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal , 35

profesionalisme dalam berkerja, sehingga produktivitas dapat dicapai.

Pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan kependidikan) dalam organisasi dapat dilakukan dalam lima kegiatan, yaitu perencanaan, seleksi (termasuk pelaksanaan perkrutan), penilaian (termasuk pelaksanaan mutasi, promosi, dan pemberhentian), imbalan (termasuk pemberian kompensasi, tunjangan, bonus, dll), serta pengembangan (termasuk pendidikan dan pelatihan).<sup>35</sup>

Langkah awal dalam pengelolaan ketenagaan adalah perencanaan, yaitu sebagai proses yang sistematis dan rasional dalam memberikan kepastian, bahwa jumlah dan kualitas ketenagaan dalam berbagai formasi yang ada, pada waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas organisasi yang ditetapkan. pemahaman tentang manusia (motivasi, minat, bakat, keperibadian) merupakan prasyarat utama dalam menentukan manusia yang seperti apa yang dibutuhkan, bagaimana merekrutnya, menseleksi, membina, dan meberikan imbalan yang tepat sesuai denag kebutuhan pegawai dan tuntutan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk atau gambaran tentang sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan di mana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja tersebut dibutuhkan, dan pelatihan serta pengembang apa ayng akan diberikan kepada tenaga kerja agar mereka memiliki kelayakan kompetensi yang sesuai dengan yang diharapkan. Dalam pengertian ini terlihat bahwa pelaksanaan

---

<sup>35</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, ( Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal , 36

tenaga harus dibuat dengan analisis dan identifikasi yang tepat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Langkah kedua adalah rekrutmen yaitu suatu kegiatan penarikan ketenagaan yang dilakukan untuk memperoleh tenaga yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang ada. Penarikan dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti: iklan, baik melalui media cetak, maupun media elektronik, dan informasi dari mulut ke mulut. Sedangkan seleksi, dapat dilakukan melalui: wawancara untuk mengetahui keterampilan dan pengetahuan kandidat, intraksi kesesuaian calon karyawan dengan calon koleganya atau tes. Yang lulus seleksi, selanjutnya diputuskan untuk diterima menjadi pegawai, dan merupakan tenaga terpilih, sehingga organisasi potensial menjadi lebih besar dan kuat.

Langkah ketiga adalah penempatan, penugasan dan orientasi. Yang dimaksud penempatan adalah tindakan pengaturan untuk memosisikan seseorang dalam suatu jabatan. Dalam melakukan penempatan hendaknya memperhatikan keterpaduan antara tampilan pekerjaan dan tuntutan pekerjaan, kewajiban dan hal-hal yang ditawarkan dalam pekerjaan tersebut. Kegiatan selanjutnya adalah melakukan penugasan, yaitu kegiatan pemberian tugas, tanggung jawab dan wewenang sesuai kemampuan dan tuntutan jabatan yang diembannya.

Langkah keempat adalah orientasi, atau sering disebut induksi, yaitu kegiatan memperkenalkan pegawai (baru) terhadap situasi dan kondisi terkait dengan pekerjaan yang diembannya. Kegiatan tersebut bertujuan agar pegawai mampu menyesuaikan diri

dengan orang-orang, tujuan yang mendasari pekerjaan, kebijakan yang berlaku, kepemimpinan, pelayanan, kebiasaan, pola intraksi, kesempatan untuk berkembang dalam profesi atau karir di masa yang akan datang.

Langkah kelima adalah pengembangan ketenagaan, dengan cara meningkatkan dan memperbanyak keterampilan melalui pelatihan, memungkinkan mereka untuk memanfaatkan kemampun dan keterampilan mereka dengan baik.<sup>36</sup>

Langkah keenam penetapan kinerja dan imbalan yang menjelaskan hubungan antara kinerja dan imbalan agar karyawan dapat tetap bertahan pada organisasi. Kejelasan hubungan antara kinerja dan imbalan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Langkah terakhir adalah pemberhentian, yaitu suatu proses memutuskan pegawai untuk tidak lagi melaksanakan tugas pekerjaannya untuk sementara waktu atau tidak selamanya.

b. Manajemen Kesiswaan atau Peserta Didik

Peseta didik adalah individu yang tercatat/terdaftar sebagai peserta dalam aktivitas pembelajaran/pendidikan dalam satu satuan pendidikan. Peserta didik merupakan sasaran pendidikan yang harus diarahkan, diproses guna memiliki sejumlah kompetensi yang diharapkan. Untuk pencapaian kompetensi tersebut diperlukan suatu pengelolaan yang baik.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, ( Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal , 37-38

<sup>37</sup>Nurhattati Fua , *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal, 40. Lihat juga dalam Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2013), hal, 66

Pengelolaan peserta didik yang dimaksud adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik, dari sejak masuk, sampai dengan keluarnya peserta didik dari suatu sekolah atau lembaga pendidikan. Dengan demikian, pengelolaan peserta didik meliputi: penerimaan, orientasi, pencatatan, pembinaan dan penilaian.

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, seperti gedung, ruang belajar atau kelas, alat-alat atau media pendidikan, meja, kursi, dan sebagainya. Yang dimaksud prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju ke sekolah. Jadi sarana dan prasarana merupakan semua peralatan dan perlengkapan serata fasilitas yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan untuk menunjang jalannya proses pendidikan.<sup>38</sup>

d. Manajemen Keuangan

Untuk memahami konsep pendanaan, perlu dipahami terlebih dahulu konsep pembiayaan. Biaya pendidikan tidak hanya menganalisis sumber dana, tetapi juga menyangkut penggunaan dana secara efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan. “secara sederhana, pengelolaan dana mencakup tiga aspek, yaitu penerimaan sumber dana, pengeluarnya atau alokasi, serta pertanggung jawaban dalam bentuk pembukuan. Jadi dana atau pembiayaan merupakan biaya atau

---

<sup>38</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2013), hal76

anggaran yang dikeluarkan untuk mendukung proses pendidikan secara efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan yang optimal.<sup>39</sup>

e. Manajemen Lingkungan<sup>40</sup>

Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang dikenal dengan istilah “*public school relation*” merupakan bentuk hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, yang dalam hal ini cenderung sebagai hubungan setara, timbal balik dan saling terkait. Lembaga pendidikan harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat, serata berkewajiban secara legal dan moral untuk memberi penerangan kepada masyarakat tentang tujuan, program, kebutuhan, dan keadaan lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan dan masyarakat satu sama lain memiliki fungsi yang berbeda, namun merupakan satu kesatuan yang utuh. Lembaga pendidikan bagi masyarakat berfungsi sebagai: (a) pembaru dan pengubah pengetahuan, pola hidup, dan tata cara pergaulan masyarakat; (b) penyeleksi kemampuan dan potensi serta pembinaan masyarakat sesuai potensinya; (c) peningkatan taraf sosial dan penghilang perbedaan kelas dan masyarakat; (d) penghilang perbedaan, dan pelaku penyesuaian menuju persatuan dan kesatuan; (e) pemeliharaan dan pengembangan budaya yang luhur.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, hal 95

<sup>40</sup> Narhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal, 43-51

<sup>41</sup> Narhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2014), hal, 43-51

Sementara, masyarakat dalam pendidikan berfungsi sebagai: (a) penyedia peserta didik, guru, dan sarana pendidikan; (b) pengguna hasil pendidikan serta penyedia lapangan kerja bagi lulusan; (c) peserta yang terlibat dalam proses pendidikan. Dalam pelaksanaannya, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat melibatkan berbagai pihak terkait (*stakeholder*), seperti; pemerintah, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, orang tua, lembaga swadaya masyarakat, perguruan tinggi, lembaga pendidikan lainnya, perusahaan, dan masyarakat luas.

#### **D. Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional**

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah mengantarkan pendidikan Islam ke dalam babak sejarah baru, yang antara lain ditandai dengan pengukuhan sistem pendidikan Islam sebagai pranata pendidikan nasional. Lembaga-lembaga pendidikan Islam kini memiliki peluang lebih besar untuk tumbuh dan berkembang serta meningkatkan kontribusinya dalam pembangunan pendidikan nasional. Di dalam Undang-Undang itu setiap kali disebutkan sekolah, misalnya pada jenjang pendidikan dasar yaitu sekolah dasar, selalu dikaitkan dengan madrasah ibtidaiyah, disebutkan sekolah menengah pertama dikaitkan dengan madrasah tsanawiyah, disebutkan sekolah menengah dikaitkan dengan madrasah aliyah, dan lembaga-lembaga pendidikan lain yang sederajat, begitu pula dengan lembaga pendidikan non formal.

Madrasah yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam, memiliki kiprah panjang dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pendidikan madrasah merupakan bagian dari pendidikan nasional yang memiliki kontribusi tidak kecil dalam pembangunan pendidikan nasional atau kebijakan pendidikan

nasional. Madrasah telah memberikan sumbangan yang sangat signifikan dalam proses pencerdasan masyarakat dan bangsa, khususnya dalam konteks perluasan akses dan pemerataan pendidikan. Dengan biaya yang relatif murah dan distribusi lembaga yang menjangkau daerah-daerah terpencil, madrasah membuka akses atau kesempatan yang lebih luas bagi masyarakat miskin dan marginal untuk mendapatkan pelayanan pendidikan.

Ciri khas madrasah lebih dari hanya sekedar penyajian mata pelajaran agama. Artinya, ciri khas tersebut bukan hanya sekedar menyajikan mata pelajaran agama Islam di dalam lembaga madrasah tetapi yang lebih penting ialah perwujudan dari nilai-nilai keislaman di dalam totalitas kehidupan madrasah. Suasana lembaga madrasah yang melahirkan ciri khas tersebut mengandung unsur-unsur sebagai berikut: (1) Perwujudan nilai-nilai keislaman di dalam keseluruhan kehidupan lembaga madrasah; (2) Kehidupan moral yang beraktualisasi, dan (3) Manajemen yang profesional, terbuka, dan berperan aktif dalam masyarakat.<sup>42</sup>

Masuknya madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional mempunyai berbagai konsekuensi antara lain dimulainya suatu pola pembinaan mengikuti satu ukuran yang mengacu pada sekolah-sekolah pemerintah. Keuntungan positif yang diperoleh melalui UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem pendidikan Nasional serta PP No. 28 Tahun 1990 telah melahirkan berbagai kendala Dualisme pembinaan antara Departemen Agama dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan terus berlangsung. Keamburadulan manajemen pendidikan dasar terbias juga dalam pembinaan madrasah di bawah Departemen Agama. Selama 10 tahun lebih sejak lahirnya UU No. 2 Tahun 1989. Penegasan UU No. 20 Tahun 2003 Tentang

---

<sup>42</sup>HR.A.Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT Rineka Cipta. 2004), h. 179

Sistem Pendidikan Nasional, pasal 30 (2) dinyatakan: Pendidikan Keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama.

Ternyata tidak secara otomatis dapat mengangkat citra madrasah sebagai lembaga pendidikan alternatif, kecuali beberapa madrasah khusus berkualitas tinggi binaan masyarakat. Madrasah yang pada umumnya lahir dari strata masyarakat miskin menyebabkan suatu keinginan untuk menegerikan madrasah-madrasah. Hal tersebut dapat dimaklumi, karena mempunyai segi-segi positif antara lain adanya kucuran dana pemerintah antara lain melalui INPRES SD, INPRES Wajib Belajar. Demikian juga manajemen madrasah mendapat bantuan pemerintah dan mungkin pula memperoleh tenaga guru negeri yang diperbantukan. Banyak perkembangan baru baik dalam sistem maupun kelembagaan madrasah dalam hubungannya dengan sistem pendidikan nasional secara keseluruhan. Termasuk di sini, misalnya eksperimen Madrasah Aliyah Program Khusus MA-PK.<sup>43</sup>

#### **E. Internasionalisasi Madrasah**

Madrasah bertaraf internasional yang biasa pula disebut madrasah modern atau madrasah terpadu merupakan satu kebijakan untuk mengembangkan kualitas madrasah. Madrasah ini memiliki visi terwujudnya pelayanan pendidikan yang mendukung perkembangan madrasah dan pendidikan agama Islam yang berkualitas, yang mampu mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu

---

<sup>43</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu. (1999)., h. 89

mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Selanjutnya madrasah mampu menciptakan calon agamawan yang berilmu, menciptakan ilmuwan yang beragama, dan menciptakan calon tenaga terampil yang profesional dan agamis. Semua ini diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah yaitu mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menganalisa ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Proses pembelajaran di madrasah bertaraf internasional ada yang berbasis matematika dan sains sistem dengan pembelajaran moving class system atau kelas bergerak. Dalam moving class ini bukan guru yang datang ke kelas tapi peserta didik yang datang ke kelas. Kalau dilengkapi dengan laboratorium fisika atau matematika, maka peserta didik yang datang ke laboratorium. Begitu pula kalau peserta didik mau mengaji harus datang ke gurunya dan langsung melakukan prakteknya tidak hanya belajar teori-teori saja. Dengan moving class system ini peserta didik tidak memiliki kelas tetap yang ada adalah ruang kelas berdasarkan mata pelajaran.<sup>44</sup>

Mereka akan bergerak atau berpindah-pindah kelas setiap pergantian mata pelajaran. Manfaatnya bagi peserta didik adalah tidak cepat merasa bosan atau jenuh, dan suasananya menyegarkan karena ada aktivitas fisik. Meskipun ada sedikit halangan ketika harus berdesak-desakan ketika semua kelas ke luar ruangan. Untuk itu diperlukan pengaturan jadwal belajar oleh sekolah agar waktu yang digunakan efektif dan tenaga peserta didik efisien. Manfaat lainnya bagi sekolah yang memiliki ruang kelas yang terbatas. Pada sistem ini guru pun dituntut untuk aktif tidak hanya

---

<sup>44</sup>Syamsul Ma'arif, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu 2007)., h. 123

menyampaikan materi pembelajaran atau memimpin diskusi, tetapi memberikan fasilitas belajar kepada peserta didik agar dapat belajar dengan optimal.<sup>45</sup>

Di madrasah bertaraf internasional memungkinkan anak belajar Al Quran secukupnya tidak terbatas oleh waktu. Selain belajar Al Quran, peserta didik pun belajar mata pelajaran lainnya, sehingga dapat mengaitkan Al Quran dengan mata pelajaran tersebut. Ada beberapa kompetensi dasar yang harus mereka kuasai yaitu pertama, mampu berkomunikasi bahasa, minimal dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Arab. Dengan memahami bahasa Arab diharapkan akan mampu berkomunikasi dan membaca teks kitab atau teks berbahasa Arab. Kedua, mampu membaca dan memahami Al Quran, minimal mengerti terjemahannya. Ketiga, bisa menjalankan praktek ibadah dengan baik, Keempat, memanfaatkan information and communication technology (ICT). Kelima, menguasai kemampuan matematika dan science sebagai bekal untuk bisa masuk ke perguruan tinggi.<sup>46</sup>

Kalau kompetensi-kompetensi ini sudah dijalankan dengan baik, kita sudah memberikan bekal kepada peserta didik dengan bekal kemampuan dasar perilaku yang berkualitas, sehingga ke depan ketika melanjutkan ke perguruan tinggi yang tinggi diharapkan dari segi budaya dan akademis itu menjadi sarjana bermartabat dan optimal. Kontribusinya sangat besar, jika ada 1000 peserta didik dalam satu tahun, maka dalam satu tahun yang datang akan muncul sarjana yang memiliki sains bagus dan ilmu pengetahuan dan teknologinya bagus juga. Sehingga visi Indonesia tahun 2025 yang dicanangkan menjadi Indonesia yang mandiri dan makmur akan realistis.

---

<sup>45</sup>[http://www.indonesia.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12321&Itemid=682](http://www.indonesia.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=12321&Itemid=682)

<sup>46</sup>[www.antaranews.com/.../pemerintah-akan-bangun-madrasah-internasional](http://www.antaranews.com/.../pemerintah-akan-bangun-madrasah-internasional)

Departemen Agama secara teknis pada tahun 2010 menganggarkan 10 madrasah bertaraf internasional.

Selain madrasah bertaraf internasional, berkaitan dengan peningkatan akses memberikan kesempatan kepada warga negara Indonesia untuk mengikuti pendidikan, melalui kegiatan membangun dan membangunkan. Membangun dalam arti membangun madrasah-madrasah negeri berupa ruang kelas agar lebih banyak lagi yang bisa mengikuti pendidikan. Membangunkan dalam arti, lembaga swasta misalnya madrasah swasta ibtidaiyah atau diniyah, diberi bantuan untuk membangun madrasah. Misalnya, dibangunnya madrasah satu atap. Madrasah satu atap dibangun, khususnya madrasah tsanawiyah pada madrasah-madrasah ibtidaiyah di pesantren, yang ada madrasah ibtidaiyah di sekitarnya atau yang namanya madrasah feeder (MM feeder). Tetapi kebutuhan itu belum terpenuhi. Maka pesantren yang bersangkutan bisa mengajukan proposal dan akan dibangun madrasah. Sebetulnya bukan dibangun, akan tetapi diberi dana untuk membangun madrasah. Ada tipe M 1 diberikan dana mencapai 600 juta rupiah. Ada pula M 2 yang cukup lumayan besar dengan diberikan sebesar 1 milyar. M1 adalah tipe madrasah yang memiliki 6 ruang kelas. Sedangkan tipe M2 memiliki 10 ruang kelas.<sup>47</sup>

#### **F. Komitmen Madrasah Terhadap Perluasan Akses Pendidikan Bagi Semua**

Kualitas pendidikan menurut Danim tidak semata-mata diukur dari mutu keluaran pendidikan secara utuh (*education outcomes*) akan tetapi dikaitkan dengan konteks di mana mutu itu ditempatkan dan berapa besar persyaratan tambahan yang diperlukan untuk itu. Misalnya, seorang lulusan Madrasah Aliyah untuk menduduki dunia kerja tidak perlu mendapatkan

---

<sup>47</sup>[http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12321&Itemid=682](http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com_content&task=view&id=12321&Itemid=682)

pelatihan tambahan sebelum memberikan layanan di tempat kerjanya, berarti ia adalah lulusan yang lebih bermutu daripada yang masih harus menempuh pendidikan dengan klasifikasi yang sama. Kualitas pendidikan juga bisa diukur dari besarnya kapasitas layanan pendidikan dalam memenuhi *customers needs* dikaitkan dengan besarnya pengorbanan yang diperlukan untuk itu, seperti biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat atau pemerintah, lama belajar, dan biaya-biaya tidak langsung.<sup>48</sup>

Kehadiran PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) patut disyukuri, karena dapat berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang berkualitas melalui Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Kualitas pendidikan dapat dilihat dari isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Untuk melaksanakan ketentuan perundangundangan yang berlaku tersebut hendaknya dimulai dengan upaya membangun komitmen bersama dan diorientasikan pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang terlibat di dalamnya.

Tantangan yang dihadapi madrasah dalam menjalankan misinya tidaklah kecil. Hal ini disebabkan: *pertama*, perubahan orientasi pendidikan masyarakat. Persiapan menuju era industrialisasi telah menyebabkan orientasi pendidikan masyarakat berubah dari 'belajar untuk mencari ilmu' menjadi 'belajar sebagai persiapan memperoleh pekerjaan'. Hal ini sebagai dampak dari makin tersebarnya pendidikan Barat di Indonesia yang sejak awal memang memang berorientasi pada 'mendapatkan pekerjaan'. Kecenderungan ini sudah melanda dunia karena, pendidikan model Barat inilah yang diadopsi di hampir

---

<sup>48</sup> Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 80

seluruh negara di dunia. Perubahan orientasi ini membuat sekolah umum, yang memberikan pendidikan umum lebih banyak, lebih menarik minat orangtua daripada pesantren atau madrasah; *kedua*, pendidikan umum di mata masyarakat pada umumnya lebih diutamakan daripada pendidikan keagamaan. Ini tercermin dalam kurikulum 1994 yang prosentase pendidikan agamanya semakin dikurangi.

Madrasah yang semula mengutamakan pelajaran agama daripada pelajaran umum, sering menjadi pontang-panting mengejar ketertinggalan mereka dari kekolah umum di bidang pelajaran umum dan *ketiga*, kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh mayoritas madrasah masih dinilai lebih rendah daripada layanan pendidikan yang diberikan oleh sebagian sekolah umum, apalagi yang negeri. Penyebab kekurangmutuan ini bermacam-macam: disebabkan oleh manajemen (pengelolaan) pendidikannya yang kurang bagus, kualitas tenaga pengajarnya yang kurang baik, kekurangan dana operasional sehari-hari.

Tuntutan masyarakat Indonesia “Baru”, antara lain demokratisasi pendidikan yang memupuk lahirnya tingkah laku peserta didik yang demokratis, hubungan yang demokratis antara guru dan peserta didik demi perkembangan berpikir yang kreatif, pendidikan agama yang membentuk nilai-nilai moral serta memperkuat iman dan takwa, menguasai iptek, serta memupuk kerja sama dalam persaingan sebagaimana dituntut oleh masyarakat global. Namun demikian, nilai-nilai tersebut cenderung menghilang dan diarahkan kepada uniformitas yang dituntut oleh system pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah yang sentralistik. Oleh karena itu, reposisi madrasah ditujukan berkembangnya identitas lembaga tersebut yang pada akhirnya akan melahirkan sosok yang memiliki

identitas karena pembinaan madrasah dengan ciri khasnya.<sup>49</sup>

Secara substansional, moralitas merupakan aturan, kaidah baik dan buruk, simpati atas fenomena kehidupan dan kehidupan orang lain, dan keadilan dalam bertindak. Manusia bermoral berarti manusia yang menjadi pribadi yang utuh secara jasmani dan rohani, serta mengetahui bagaimana seharusnya dia bertindak untuk mengetahui, dan bagaimana seharusnya dia bertindak untuk menjadi pribadi yang ideal di mata masyarakat. Mereka ini adalah orang-orang yang keseharian hidupnya bermaslahat bagi individu dan anggota masyarakat pada umumnya. Masalah ini menjadi fokus perhatian madrasah dalam menjaga moralitas peserta didik. Masalah desentralisasi atau otonomi daerah merupakan nilai-nilai yang melekat di dalam kehidupan madrasah. Dalam pelaksanaan otonomi daerah sudah tentu prinsip-prinsip manajemen modern perlu dikembangkan untuk menghimpun segala aspirasi masyarakat yang hidup di daerah otonom yang dimaksud untuk memberdayakan lembaga kemasyarakatan. Salah satu potensi besar di dalam melaksanakan otonomi pendidikan di daerah adalah pengalaman yang dimiliki oleh pendidikan madrasah, karena madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasiskan masyarakat.

Munculnya kebijaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi dalam bidang pendidikan bertujuan untuk memberikan peluang kepada peserta didik untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat. Manajemen desentralisasi memberi keuntungan pada madrasah melaksanakan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan kebutuhan yang dikondisikan untuk kebutuhan lokal. Konsep “privatisasi” di bidang pendidikan, tidaklah identik dengan tereduksinya peran

---

<sup>49</sup>HR.A.Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional....*, h.

pemerintah dalam bidang pendidikan, apalagi dihilangkan sama sekali. Di Indonesia, ada perundang-undangan yang relevan telah menggariskan bahwa ada dua kelompok penyelenggara pendidikan formal, yaitu pemerintah dan masyarakat. Istilah “privatisasi” atau “swastanisasi” pendidikan harus diberi makna bahwa peran masyarakat harus semakin besar di dalamnya, khususnya di bidang pendanaan, perencanaan program, pengawasan, evaluasi, kendali mutu, akuntabilitas, dan sebagainya.

Dalam mewujudkan *quality education*, yayasan yang menjadi pemilik lembaga pendidikan madrasah seyogyanya memberikan ruang gerak lebih besar kepada para pelaksana pendidikan, khususnya kepala madrasah agar: Pertama, dapat mengorganisasi dan memberdayakan sumberdaya yang ada untuk memberikan dukungan yang memadai bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang maksimal, bahkan pengajaran yang cukup, dan pemeliharaan fasilitas yang baik; kedua, dapat berkomunikasi secara teratur dengan pemilik lembaga (yayasan, guru, staf, orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah). Selanjutnya madrasah sudah waktunya dikelola dengan manajemen modern sehingga pendidikan Madrasah elite, seperti Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Malang, Jawa Timur. Madrasah ini pada mulanya didirikan pada 1962 sebagai sekolah pelatihan swasta bagi siswa-siswa Pendidikan Guru Agama. Namun, pada 1979 Departemen Agama setempat memutuskan untuk menjadikannya sebuah madrasah negeri tersendiri. Sejak saat itu, MIN I Malang memperbaiki dirinya sendiri. Dengan kerjasama yang baik dan dukungan dari POMG (Persatuan Orangtua Murid dan Guru), madrasah ini kini mampu menyediakan pendidikan yang berkualitas.<sup>50</sup> Upaya pemberdayaan madrasah dapat ditempuh melalui kerjasama dengan pihak-pihak yang

---

<sup>50</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan....*, h. 73

peduli terhadap pendidikan madrasah, misalnya perguruan tinggi di daerah dan lembaga-lembaga sosial lain.

Upaya Departemen Agama untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah, melalui Proyek Pengembangan Madrasah Aliyah sebagai madrasah-madrasah model sangat membantu masyarakat untuk mendapatkan pendidikan bermutu tetapi murah, sehingga masyarakat luas berkesempatan untuk mengikutinya. Hal tersebut sesuai dengan gerakan dunia yang disebut *education for all* yaitu pendidikan telah menjadi kebutuhan pokok di dalam kehidupan manusia, dengan kesadaran bahwa tingkat pendidikan yang rendah tidak dapat membawa manusia kepada kehidupan yang layak. Untuk merespon gerakan tersebut, di Indonesia antara lain melaksanakan wajib belajar 6 tahun yang telah dicapai pada 1984 dengan penghargaan Avicena dari UNESCO kepada Presiden Republik Indonesia.<sup>51</sup>

Kesuksesan wajib belajar 6 tahun itu dilanjutkan dengan pelaksanaan wajib belajar 9 tahun atau wajib belajar sekolah lanjutan pertama. Madrasah yang telah memiliki visi dan misi baru, serta dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, manajemen dan staf pengajar yang lebih terlatih akan meningkatkan status madrasah sebagai sekolah model dan menjadi percontohan bagi standar pengembangan seluruh madrasah lain di Indonesia. Dengan segala keunggulan yang dimiliki madrasah, tidak sulit memahami populeritas madrasah dan sekolah elite Islam yang terus menanjak, karena muatan nilai-nilai akhlak, demokrasi, dan kepedulian sosial. Dengan rasa bangga dan simpati, kini madrasah bukan hanya merupakan ikon kebanggaan, melainkan juga merupakan salah satu wahana terpenting untuk menumbuhkan,

---

<sup>51</sup> HR.A.Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional.....*, h.

mengembangkan, dan memelihara kebanggaan dalam diri generasi muda kaum Muslim.

Sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat, madrasah lebih mudah mengintegrasikan lingkungan eksternal ke dalam organisasi pendidikan, sehingga dapat menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi di masyarakat. Keterlibatan masyarakat bukan lagi terbatas seperti peranan orangtua siswa (POMG) yang hanya melibatkan diri di tempat anaknya sekolah. Melainkan keterlibatan yang didasarkan kepada kepentingan lingkungan. Pengembangan madrasah agar menjadi kompetitif, mandiri dan percaya diri bukanlah pekerjaan mudah yang dapat dicapai dalam waktu singkat. Selama ini tipe madrasah ideal itu sesungguhnya sudah mulai tampak, muncul di beberapa wilayah nusantara ini.

Madrasah yang meraih prestasi itu memang ditopang oleh kekuatan eksternal madrasah, yaitu pemerintah karena lembaga itu berstatus negeri atau didukung oleh yayasan pengelolanya. Sedangkan bagi madrasah yang tidak didukung oleh kekuatan eksternal yang kukuh, keadaannya cenderung berjalan apa adanya. Akan tetapi, oleh karena madrasah menyimpan kekuatan berupa idealisme, cita-cita, semangat mengabdikan, dan berkorban yang luar biasa, maka mereka masih tetap hidup, sekalipun sulit untuk mencapai kemajuan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Berdasarkan pada permasalahan yang ada, maka bentuk penelitiannya adalah kualitatif yang bersifat deskriptif dengan memberikan gambaran sebagaimana yang ada dan terjadi pada objek penelitiannya. Metode kualitatif yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, ia mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, ia memanfaatkan metode kualitatif dan analisis data secara induktif. Ia mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dari dasar. Bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil dan membatasi studi tentang fokus. Ia memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data. Rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.<sup>52</sup>

Selanjutnya Danim<sup>53</sup> mengemukakan ciri-ciri dominan penelitian deskriptif sebagai berikut: (a) bersifat mendeskripsikan kejadian atau peristiwa yang bersifat faktual, (b) dilakukan secara survey, dalam arti luas penelitian ini mencakup seluruh metode penelitian kecuali bersifat histories dan eksperimental, (c) bersifat

---

<sup>52</sup>Lexy J Moleong., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Remaja Rosda Karya 2004)., hal. 3

<sup>53</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002)., hal. 34

mencari informasi faktual, (d) mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapat justifikasi keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, (e) mendeskripsikan subyek yang sedang dikelola oleh kelompok orang tertentu dalam waktu bersamaan.

Penelitian kualitatif membuka lebih besar terjadi hubungan langsung antara peneliti dan responden. Dengan demikian akan menjadi lebih mudah dalam memahami fenomena yang dideskripsikan dibanding dengan hanya didasarkan atas pandangan penelitian sendiri. Lebih lanjut lagi penelitian kualitatif berorientasi pada upaya memahami fenomena secara menyeluruh.

Kemudian menurut Bogdan<sup>54</sup>, karakteristik penelitian kualitatif adalah sebagai berikut: (a) *Qualitative research has the natural setting as the direct of data and the researcher is the key instrument*; (b) *Qualitative research the dicdriptive. The data collected are in the form of words or pictures rather numbers*; (c) *Qualitative reseach ers are concerned with proceress rather than simply with outcomes or product*; (d) *Qualitative researchers tend to anlizyze their data inductively. Theory depeloved from the bottom rather then from the top down*; (e) *Meaning is of essential concern to the qualitative approach* (Makna merupakan hal yang essential dalam pendekatan penelitian kualitatif).

Menurut teknik penjelasannya, maka bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau

---

<sup>54</sup>Bogdan and Biklen, *Qualitative Research for Education*, (Boston Allyn and Bacon, 1992)., hal. 231

menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain.<sup>55</sup>

Penelitian jenis ini digunakan untuk menggeneralisasikan kategori dalam rangka memahami fenomena manusia, terutama dalam melihat atau mengamati segala sesuatu yang di dalam orang dalam bahasa yang seloyal mungkin tentang perasaan dan pengalaman mereka atau mengamati orang lain dalam lingkungannya.

Dalam konteks penelitian ini, yang dilakukan adalah untuk mengamati, mempersepsikan, dan menginterpretasikan mengenai empowering madrasah melalui kemitraan strategis.

## **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini diagendakan dari bulan Januari hingga September 2018. Seangkan triangulasi data penelitian dilakukan pada bulan November 2018. Adapun tempat penelitian ini adalah MAN 1, MAN 2, dan MA Ja-alHaq Kota Bengkulu.

## **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Hal ini sependapat dengan Nasution<sup>56</sup> bahwa dalam penelitian naturalistik, kualitatif, tidak ada pilihan daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya adalah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti, masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semua tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya.

Untuk memudahkan peneliti melaksanakan penelitian di lapangan, maka peneliti sebagai

---

<sup>55</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Jakarta: Djambatan 2002)., hal. 10

<sup>56</sup>Nasution, S. *Metode Penelitian Ilmiah: Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 2003)., hal. 55

instrumen penelitian dilengkapi dengan penggunaan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data tersebut, maka digunakan teknik wawancara untuk mendapatkan data berupa kata-kata, pengamatan untuk mengamati tindakan dan dokumentasi untuk mengumpulkan data-data tertulis (terdokumentasikan), yang kemudian dicatat dalam catatan lapangan. Kemudian sesuai dengan bentuk jenis penelitian kualitatif dan sumber data yang digunakan, maka teknik pengumpulan data yang akan dilakukan. Dalam hal ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi:

##### 1) Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan atau informasi melalui tanya jawab langsung, dengan tatap muka atau melalui alat komunikasi. Wawancara dilakukan dengan pedoman wawancara.<sup>57</sup> Wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan kepada responden yang dilakukan secara lisan. Dalam penelitian kualitatif, sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara mendalam. Selama melakukan observasi, peneliti juga melakukan wawancara kepada orang-orang yang ada di dalamnya. Proses wawancara menurut Kartono (1983: 171)<sup>58</sup> melibatkan dua pihak yang berkedudukan berbeda. Pihak yang satu sebagai pencari informasi dan pihak lainnya sebagai pemberi informasi.

---

<sup>57</sup>Joko P Subagyo, *Metode Penelitian: Dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)., hal. 39

<sup>58</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, (Bandung: PN Alumni, 1990)., hal. 39

Pada penelitian ini, wawancara tidak ditulis langsung di depan responden, tetapi ditulis di tempat yang berbeda segera setelah wawancara dilakukan untuk menjaga agar tidak terjadi kecurigaan dalam menjawab pertanyaan dan hasil wawancara lebih aktual. Hasil wawancara yang terkumpul yang berkaitan dengan fokus penelitian dicatat untuk selanjutnya disempurnakan penulisannya setelah peneliti kembali dari lapangan dengan tidak mengubah maka dari hasil wawancara.

### 2) Pengamatan Terlibat (*Participation Observation*)

Penggunaan pengamatan ialah pengamatan yang mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian, hidup saat itu menangkap arti fenomena dari segi pengertian subjek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan anutan para subjek pada keadaan waktu itu; pengamatan memungkinkan peneliti merasa apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti menjadi sumber data; pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihak peneliti maupun dari pihak subjek.<sup>59</sup>

### 3) Dokumentasi

Moleong<sup>60</sup> mengatakan dokumen ialah setiap bahan tertulis atau film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Dokumen dapat digunakan sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen tentang profil daerah kota Bengkulu yang meliputi kondisi fisik

---

<sup>59</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian*...hal. 234

<sup>60</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian*...hal. 216-217

madrasah, struktur organisasi, dokumen kerjasama internal dan eksternal. serta berita-berita media masa yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan selama proses pengumpulan data. Penelitian kualitatif dilakukan:

1. Analisis selama pengumpulan data yang dilakukan melalui tiga tahap model air yaitu produksi data dan selanjutnya membuat kode serta mengembangkan proposisi sehingga memperoleh kesimpulan.
2. Analisis dalam situs artinya peneliti membuat bagan-bagan dalam martiks daftar masalah yang tertata berdasarkan waktu, keadaan, yang pada akhirnya melakukan verifikasi jaringan kasual untuk menguji predeksi.
3. Analisis lintas situs artinya mengurutkan substansi masalah dalam tabel ringkasan yang selanjutnya menyajikan bagan pencari lintas situs waktu dan setiap peristiwa.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah: (a) mempersiapkan instrument sebagai panduan berupa daftar pertanyaan yang disusun sesuai dengan tujuan penelitian; (b) setelah data terkumpul, maka data tersebut dikelompokkan sesuai dengan klasifikasi yang telah ditentukan; (c) jika ditemukan data yang belum akurat dan guna menjaga keabsahan data, maka penulis akan mengkonfirmasi ulang data tersebut dengan cara wawancara ulang; (d) setelah data diperoleh melalui wawancara, dokumentasi dan observasi, dilakukan pengelompokan data dan langsung dilakukan analisis atau reduksi; (e) data-data yang telah direduksi diberi kode-kode tertentu agar lebih sistematis dalam penganalisaan lebih lanjut; (f) setelah direduksi semua data, maka dilanjutkan dengan analisis data untuk menyusun hasil penelitian dengan memperhatikan fokus penelitian, tujuan penelitian dan kegunaanya

serta kesimpulan penelitian; (g) menyusun deskripsi data atau penyajian hasil penelitian.

Selain itu, peneliti juga melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Peneliti memulai mengorganisasikan semua data atau gambaran menyeluruh tentang fenomena pengalaman yang telah dikumpulkan.
- b. Membaca data secara keseluruhan dan membuat catatan pinggir mengenai data yang dianggap penting kemudian melakukan pengkodean data.
- c. Menemukan dan mengelompokkan makna pernyataan yang dirasakan oleh subyek penelitian dengan melakukan horizontaliting yaitu setiap pernyataan pada awalnya diperlakukan memiliki nilai yang sama. Selanjutnya, pernyataan yang tidak relevan dengan topik dan pertanyaan maupun pernyataan yang bersifat repetitif atau tumpang tindih dihilangkan, sehingga yang tersisa hanya horizons (arti tekstural dan unsur pembentuk atau penyusun dari phenomenon yang tidak mengalami penyimpangan).
- d. Pernyataan tersebut kemudian di kumpulkan ke dalam unit makna lalu ditulis gambaran tentang bagaimana pengalaman tersebut terjadi.
- e. Selanjutnya peneliti mengembangkan uraian secara keseluruhan dari fenomena tersebut sehingga menemukan esensi dari fenomena tersebut. Kemudian mengembangkan textural description (mengenai fenomena yang terjadi pada subyek) dan structural description (yang menjelaskan bagaimana fenomena itu terjadi).
- f. Peneliti kemudian memberikan penjelasan secara naratif mengenai esensi dari fenomena yang diteliti dan mendapatkan makna pengalaman responden mengenai fenomena tersebut.

## **F. Sumber Data**

Sumber data penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bengkulu, Madrasah Aliyah *Jaal Haq* Kota Bengkulu dengan menggunakan informan kunci, serta stakeholder di Kota Bengkulu. Selain itu, dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan data pembandingan dengan triangulasi data dan sumber, yakni yang berhubungan dengan pengembangan dan penguatan Madrasah. Dalam hal ini, perbandingan data penelitian dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Program Khusus (MANPK) Kota Padang Panjang dan Madrasah Aliyah Negeri Program Khusus (MANPK) Ciamis-Jawa Barat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Upaya Meningkatkan Kualitas Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bengkulu**

Peran pemerintah—dalam hal ini peran Kementerian Agama--dalam meningkatkan kualitas madrasah di tingkat SLTA di provinsi Bengkulu dapat dilihat pada pendirian dua madrasah negeri yang “dianggap favorit” bagi masyarakat Bengkulu, yakni MAN 1 Model Bengkulu dan MAN 2 Bengkulu. Kedua MAN ini memiliki keterikatan sejarah dan emosional yang sangat erat. Hal ini karena MAN 2 Kota Bengkulu berdiri akibat dari pengembangan MAN 1 Model Kota Bengkulu.

Sebelum dibahas peran pemerintah dan kemitraan strategis madrasah lebih lanjut, ada baiknya diungkapkan lebih dulu sejarah singkat dan profil kedua MAN yang ada Kota Bengkulu ini. *Pertama*, MAN 1 Kota Bengkulu yang lebih masyhur disebut MAN Model ini merupakan madrasah yang cukup tua. MAN ini berdiri sejak tahun 1979. Pada mulanya, nama madrasah ini adalah PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) dari 1979 sampai 1992. Perubahan nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) terjadi pada tahun 1992 sampai dengan 1998. Sejalan dengan perkembangan zaman, kepercayaan masyarakat terhadap jaminan mutu madrasah, dan antusias masyarakat Bengkulu yang memasukan putra-putrinya ke madrasah ini, kemudian pemerintah (Departen Agama) mengubah madrasah yang beralamatkan di jalan Cimanuk Km. 6,5 Kota Bengkulu menjadi MAN 1 Kota Bengkulu sejak tahun 1998 hingga sekarang. Nama-nama kepala madrasah mulai dari PGAN (dihitung sejak 1992) hingga sekarang adalah sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Kepala MAN I Kota Bengkulu**

NAMA	PERIODE TUGAS
Drs. Saleh Hadi Susanto	Sejak PGAN (1992) s/d 1995
Drs. Rizkan A. Rahma, M.Pd	Tahun 1995 s/d September 2003
Hj. Darnawilis, S.Ag	September 2003 s/d Desember 2010
Dra. Hj. Miswati Natalia, MM	Desember 2010 s/d September 2013
Dr. Misrip, M.Pd	Januari 2014 s/d Juli 2016
Drs. H. Tamrin Taher, M.Ag	2016- Sekarang

*Sumber : TU MAN Model Kota Bengkulu, 2017*

Saat ini, MAN 1 Kota Bengkulu memiliki fasilitas sarana dan prasarana yang lengkap. Ini dapat dilihat dari tersedianya gedung belajar siswa, ruang kepala, ruang guru, ruang BK, ruang UKS, ruang koperasi, kantin, labor komputer terkoneksi internet, labor fisika, labor kimia, labor biologi, labor bahasa, ruang multi media, Gedung Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB), perpustakaan yang lengkap, serta masjid yang megah. Karena MAN 1 Bengkulu telah mempunyai sarana dan prasarana yang mencukupi dan ditambah lagi memiliki sistem komputerisasi berupa Sistem Informasi Madrasah (SIMA) dan Sistem Informasi Perpustakaan (SIMPUS), maka Direktur Jenderal Pendidikan Kementerian Agama RI memberikan izin untuk mengembangkan MAN 1 Kota Bengkulu menjadi Madrasah Rintisan Bertaraf Internasional (RMBI) dan pelaksanaannya telah dimulai pada tahun pelajaran 2010/2011. Setelah satu tahun pelajaran 2012/2013 berjalan, pemerintah pusat menyatakan istilah RMBI ditiadakan dan kembali ke sistem kelas unggulan/akselerasi sesuai kemampuan sekolah dan madrasah masing-masing.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bengkulu berdiri di atas lahan seluas 1,3 ha dengan luas bangunan 4.203M<sup>2</sup>. Madrasah ini dilengkapi dengan fasilitas ruang kegiatan belajar (RKB) sebanyak 32 unit, masjid, laboratorium bahasa, laboratorium fisika, laboratorium kimia, laboratorium biologi, laboratorium multimedia komputer, laboratorium internet, laboratorium agama, laboratorium musik, perpustakaan digital, SIAM (sistem informasi akademik madrasah), PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama) dengan sarana penginapan 21 kamar dan Guest House, Koperasi, Kantin, UKS, Photocopy, dan mobil dinas.

Saat ini MAN I Model Bengkulu dipimpin oleh Drs. H. Thamrin, MA, sejak bulan Agustus 2017. Beliau dibantu oleh Dra. Linda Suryani selaku kepala Tata Usaha, Solinda Eka Fitri, S.Pd sebagai wakil kepala bidang kurikulum, Hendri Kuswiran, M.Pd sebagai wakil kepala bidang kesiswaan, Brenny Novriansyah, M.Pd sebagai wakil kepala bidang humas, dan Dra. Nurleli sebagai wakil kepala bidang sarana. Madrasah ini memiliki tenaga pendidikan sebanyak 74 orang guru dengan kualifikasi 53 orang lulusan S1 dan 21 orang lulusan S2 dan yang telah lulus uji sertifikasi sebanyak 54 orang atau sekitar 73% merupakan tenaga pendidikan profesional. Adapun tenaga kependidikan yang ada adalah sebanyak 25 orang dengan rincian staf tata usaha 10 orang, tenaga SIAM 2 orang, koperasi 1 orang, perpustakaan 3 orang, teknisi 1 orang, satpam 2 orang, penjaga sekolah dan kebersihan 3 orang, supir 1 orang, laboran 1 orang, tenaga kesehatan 1 orang.

Visi dan misi MAN 1 Kota Bengkulu cukup ideal. Visi madrasah ini adalah terwujudnya generasi yang islami, berakhlak mulia, cerdas, dan kompetitif. Sedangkan misi madrasah ini adalah (1) menyiapkan calon pemimpin masa depan yang memiliki landasan iman dan takwa yang kuat, berakhlak mulia, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi,

mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif dan proaktif, (2) meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan, dan (3) menjadikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Bengkulu sebagai barometer dalam pengembangan pengajaran Imtak dan Iptek bagi lembaga pendidikan lainnya.

Untuk mewujudkan visi misi itu, MAN 1 Kota Bengkulu menyusun rencana strategis (*Restra*) sbagai langkah awal agar mampu menjawab segala tuntutan lingkungan strategis baik lokal, regional, nasional. Melalui pendekatan yang jelas dan sinergi, maka MAN 1 Kota Bengkulu dapat menyelaraskan visi dan misi tersebut. Untuk itu, mau tidak mau madrasah ini melakukan kemitraan agar dapat memompa SDM yang lebih berkualitas; yakni kemitraan yang saling menguntungkan antarpihak dengan menempatkan kedua pihak dalam posisi yang sederajat.

Hubungan antara MAN 1 Model Bengkulu dengan MAN 2 Kota Bengkulu sangat erat. MAN 2 Kota Bengkulu merupakan pengembangan dari MAN 1 Kota Bengkulu yang didirikan pada tahun 2003. Latar belakang berdirinya MAN 2 Kota Bengkulu adalah karena MAN 1 Model Kota Bengkulu memiliki kelebihan siswa yang tidak bisa ditampung di lokasi MAN 1 jalan Cimanuk Km. 6,5. Kepala madrasah yang menjabat ketika itu, yakni Drs. Rizkan A. Rahman, kemudian berinisiatif untuk mendirikan bangunan baru di daerah Padang Kemiling, Pekan Sabtu Kecamatan Selebar Kota Bengkulu yang tidak jauh dari Bandara Fatmawati Soekarnoputri. Alasan dipilih tempat itu karena wilayahnya masih luas, dekat dengan pemukiman penduduk, dan dekat dengan sarana transportasi, bahkan dekat dengan Bandara. Pada tahun 2004, MAN 2 Kota Bengkulu menjadi MAN tersendiri dengan kepala madrasah pertama, yaitu Drs. Mulya Hudori.

MAN 2 Kota Bengkulu memiliki visi dan misi yang sebagai berikut. Visi madrasah ini adalah madrasah yang cerdas, inovatif, kompetitif, berwawasan lingkungan, dan berakhlakul karimah. Indikator ketercapaian visi tersebut adalah jika MAN 2 Kota Bengkulu mampu mewujudkan beberapa keunggulan yang meliputi (1) unggul dalam pelaksanaan kurikulum, (2) unggul dalam prestasi akademik, (3) unggul dalam prestasi non-akademik, (4) unggul dalam prestasi aktivitas OSIS, (5) unggul dalam pelaksanaan kegiatan keagamaan, (6) unggul dalam apresiasi seni budaya dan lingkungan, (7) unggul dalam kepribadian yang berlandaskan nilai-nilai budaya bangsa dan agama, dan (8) unggul dalam penataan lingkungan sekolah yang sehat, bersih, aman dan nyaman. Sedangkan misi MAN 2 Kota Bengkulu adalah:

1. Mengembangkan pembelajaran berbasis lingkungan hidup, iman dan takwa;
2. Meningkatkan keprofesionalisme guru;
3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber belajar;
4. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi;
5. Meningkatkan kualitas kesehatan jasmani, dan rohani serta penampilan;
6. Meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan pembiasaan diri;
7. Menciptakan lingkungan yang nyaman dan menyenangkan;
8. Menetapkan standar pelayanan minimal dan hasil minimal;
9. Mengembangkan metode pembelajaran yang berbasis kebutuhan;
10. Meningkatkan motivasi dalam prestasi kerja; dan
11. Menjalin kerjasama dengan lembaga dan masyarakat.

Kedua madrasah ini sekarang menjadi madrasah pavorit di kota Bengkulu. Kemasyhuran dua madrasah ini berjalan secara beriringan. Di kota

Bengkulu hanya ada dua madrasah aliyah negeri sehingga kementerian agama bisa secara *all out* mencurahkan perhatiannya kepada dua madrasah ini. MAN 2 Kota Bengkulu, yang awalnya merupakan kelas tambahan dari MAN 1 Model Kota Bengkulu, telah memetaformosis menjadi MAN yang sekarang justru berkualifikasi sejajar baik secara kualitas, kuantitas, maupun kelengkapan sarana dan prasarana. Alhasil, kedua madrasah tersebut sampai sekarang memperoleh akreditasi A<sup>61</sup>.

Untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di dua madrasah tersebut diperlukan kerja keras dengan tangan-tangan yang terampil dan profesional yang menuntut kesabaran dan keuletan dan dilakukan dalam waktu yang tidak sebentar. Pengelola madrasah tidak bisa hanya mengandalkan *belas kasihan* pemerintah (kementerian agama). Dalam hal ini, Yusuf<sup>62</sup> mengatakan bahwa berbagai permasalahan yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang prospektif di masa yang akan datang perlu digarap berbagai program secara simultan. Garapan tersebut mencakup (1) manajemen madrasah, (2) koordinasi pembinaan dan pengembangan madrasah, (3) pembinaan dan peningkatan kualitas profesionalisme tenaga kependidikan, (4) pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan personal madrasah, (5) pengadaan sarana fisik dan komponen pendidikan di madrasah, (6) pemberdayaan dan optimalisasi fungsi komponen pendidikan dan sumber belajar, (7) pemberdayaan madrasah sebagai lingkungan pendidikan yang kredibel, dan (8)

---

<sup>61</sup> <https://bengkulu.kemenag.go.id/berita/504835-man-2-kota-bengkulu-terima-visitasi-akreditasi>, diakses 14 September 2018.

<sup>62</sup> Yusuf, Chairul Fuad, *Inovasi Pendidikan Agama dan Keagamaan* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2000), h. 5

desiminasi informasi program dan perkembangan madrasah.

Kedelapan garapan yang telah dikemukakan di atas kiranya perlu dikaji dan diterjemahkan lebih lanjut secara kontekstual dan disesuaikan dengan keberadaan dan kondisi masing-masing madrasah. Setiap madrasah memiliki kekhususan, permasalahan, dan tantangan tersendiri dan dalam sejumlah hal yang berbeda dengan madrasah yang lain. Namun demikian, seluruh madrasah perlu memiliki visi dan persepsi yang sama, yaitu menata (kalau perlu menata ulang) madrasah agar mampu mencapai predikat yang prospektif bagi pendidikan dan pembinaan kader bangsa masa depan.

Memelihara dan mengangkat citra positif madrasah khususnya dan pendidikan pada umumnya sangat mustahil dapat dilakukan dalam waktu yang singkat. Untuk dapat sampai ke posisi madrasah yang berpredikat prospektif bagi masadepan dan sekaligus yang mampu menjawab tantangan-tantangan yang mungkin timbul diperlukan kerja keras melalui pemikiran yang konseptual sistemik oleh tenaga-tenaga yang profesional, dedikatif, dan penuh tanggung jawab serta di dasari oleh semangat “jihad” untuk berbakti kepada Allah swt.

Meskipun madrasah memiliki struktur organisasi yang formal, tidak berarti madrasah harus kaku dalam membina hubungan kerja dengan siapapun. Sikap pimpinan madrasah yang mampu membawa ke suasana kemitraan dalam bekerja akan membawa ke suasana madrasah yang kondusif yang menyenangkan. Kesabaran, ketelitian, keuletan, sikap mental yang membaja, kontribusi, partisipasi dan dukungan dari berbagai pihak merupakan kekuatan yang amat sangat berharga untuk menjawab berbagai tantangan dalam mengelola dan mengembangkan madrasah.

Berangkat dari hal-hal di atas, secara teknis operasional dalam mengelola madrasah dituntut

kemampuan untuk melakukan hal-hal penting sebagai berikut, yaitu:

- (1) senantiasa memelihara dan meningkatkan kualitas kepemimpinan dan profesionalisme dari seluruh personil madrasah dengan berbagai cara yang terbuka dan dimungkinkan. Kualitas kepemimpinan dan profesionalisme ini akan menjadi pilar yang kuat dan kokoh dalam menjalankan roda misi dan tujuan madrasah;
- (2) membuat perencanaan yang komprehensif tentang pengelolaan dan pengembangan Madrasah yang menyentuh berbagai aspek dan memiliki visi jauh ke depan sehingga dapat ditemukan konfigurasi total tentang keberadaan Madrasah yang memenuhi standar qualities;
- (3) mengidentifikasi seluruh komponen yang ada dan diperlukan bagi eksistensi dan kelangsungan penyelenggaraan Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang prospektif dan kredibel;
- (4) menganalisa kekuatan dan kelemahan setiap komponen Madrasah termasuk identifikasi faktor pendukung atau penghambatnya dalam konteks implementasi dan optimalisasi fungsi;
- (5) melakukan pendekatan dan merumuskan sejumlah program operasional berdasarkan analisa SWOT (kekuatan, kelemahan, kesempatan, hambatan) sehingga setiap komponen yang ada dapat ditempatkan secara proporsional dan dijadikan kekuatan yang bernilai positif;
- (6) melakukan verifikasi atas komponen program dan sekaligus menetapkan pentahapan dan skala prioritas setelah dikombinasikan dengan unsur daya dukung implementasi program dan intensitas kepentingan untuk pengembangan Madrasah;
- (7) mengimplementasikan program dengan disertai pengendalian dan kontrol yang memadai demi terciptanya iklim kerja yang kondusif dan dapat dipertanggungjawabkan;

- (8) melakukan evaluasi secara sistemik dan bertahap terhadap setiap pelaksanaan program yang dikaitkan dengan program tindak lanjut dengan alternatif kemungkinan, kesinambungan, perubahan, penguatan, penghentian, pergantian dan sebagainya; dan
- (9) memanfaatkan peran serta dan kontribusi potensi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, daya dukung, evaluasi program serta kegiatan tindak lanjut.

Kembali ke pembahasan kemitraan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu, kedua MAN ini merupakan madrasah yang cukup dewasa dalam melakukan kemitraan guna mencapai jaminan kualitas madrasah. Substansi kemitraan tertuju pada upaya mengedepankan pentingnya pemahaman bersama terhadap masalah dan peran dari masyarakat, instansi, lembaga, organisasi yang menjadi mitra MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu. Strategi kemitraan madrasah tersebut digunakan dalam rangka mengupayakan keunggulan dan kualitas pendidikan, karena kemitraan telah dianjurkan pemerintah sejak lama sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997. Definisi dari kemitraan telah tertuang pula dalam Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995 yang berbunyi, “bahwa kemitraan adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan”.

Kemitraan mengedepankan kerjasama dan konsep saling menguntungkan. Untuk mewujudkan kemitraan yang berkesinambungan yang bukan hanya saling menguntungkan, Sentanoe Kertonegoro dalam Nana menekankan bahwa dalam kemitraan seharusnya diwujudkan sebuah posisi sederajat antara yang

bermitra dengan kawan mitra<sup>63</sup>. Dalam kemitraan ini mengandung pengertian kegiatan kerjasama, yaitu derajat upaya suatu pihak untuk memenuhi keinginan pihak lain. Yang dimaksud keteguhan adalah upaya sesuatu pihak untuk memenuhi keinginannya sendiri. Sedangkan maksud kolaborasi adalah situasi yang membuat kedua pihak sanggup atau bersedia mengorbankan sesuatu jika terjadi konflik sehingga terjadi pembagian beban dan manfaat.

Sebagai suatu proses, pendidikan memerlukan suatu strategi pengelolaan tertentu, yakni administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan. Walaupun dalam praktiknya belum ada kesepakatan mengenai persamaan atau perbedaan pengertian kedua istilah tersebut, dapat dikatakan bahwa administrasi pendidikan "sejajar" pengertiannya dengan manajemen pendidikan. Strategi kemitraan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu merupakan proses dari berbagai kegiatan yang dilakukan secara menyeluruh dalam berbagai usaha yang tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang optimal. Sementara itu, secara umum, berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup kemitraan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai produktivitas tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tilaar yang menggambarkan bahwa tiga unsur proses manajemen itu meliputi (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) pengawasan agar tercapai tujuan pendidikan<sup>64</sup>. Ini artinya bahwa manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan

---

<sup>63</sup> Nana Rukmana D.W., *Strategic Partnering For Educational Management*, (IKAPI: Alfabeta, 2006), h. 60.

<sup>64</sup> Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins, *Pengambilan Keputusan Stratejik. Untuk Organisasi Public dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 1985), h. 145.

sebuah organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tersebut tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil data yang dikumpulkan, secara umum, pengelolaan pendidikan kedua MAN ini meliputi (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan peserta didik, (3) pengelolaan tenaga kependidikan, (4) pengelolaan sarana prasarana pendidikan, (5) pengelolaan keuangan pendidikan, (6) pengelolaan hubungan dengan masyarakat, dan (7) pengawasan pendidikan. Untuk itu, MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu sangat fokus untuk mengelola organisasi, mengelola tim, mengelola kurikulum, mengelola kualitas kesehatan dan keselamatan, mengelola sumber-sumber belajar, dan mengelola lingkungan.

## **B. Proses Kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu**

Substansi dari kemitraan dimaknai sebagai upaya untuk mengedepankan pentingnya pemahaman bersama terhadap masalah dan peran dari masyarakat, instansi/lembaga, organisasi yang menjadi mitra MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu. Untuk menghindari adanya ketidakpahaman para mitra kerja tentang masalah-masalah yang ditemui selama proses pelaksanaan program-program yang ada. Strategi kemitraan MAN 2 digunakan dalam rangka mengupayakan keunggulan dan kualitas pendidikan, karena kemitraan telah dianjurkan pemerintah sejak lama, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997. Definisi dari kemitraan telah tertuang pula dalam Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995 yang berbunyi, “bahwa kemitraan adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan”.

Dalam *"The American Heritage Dictionary"* (kamus warisan milik Amerika) , kemitraan (*partnership*) didefinisikan sebagai : *"a relationship between individuals or group that is characterized by mutual cooperation and responsibility, as for the achievement of a specified goals"* (hubungan antara individu dan kelompok yang ditandai dengan kerjasama dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan). Dalam hal ini Wood and Gray mengemukakan: *"The partnership must, however, develop a shared purpose, with a common understanding of the problem and the role of each organization in addressing the problem"* (namun demikian hubungan kerjasama tersebut harus didasari atas tujuan bersama dengan pemahaman masalah dan peran organisasi masing-masing dalam pemecahan masalah tersebut).<sup>65</sup>

Kay W. Eillbert mengemukakan pentingnya motivasi dibangun oleh masing- masing institusi atau perorangan yang bermitra, sebagaimana pendapatnya *"Motivation must explicit for joining a partnership, allowing for discussion of differences and development of ways to accommodate any differences"* (motivasi harus nampak saat menetapkan kerjasama yang memungkinkan diskusi perbedaan-perbedaan dan pengembangan cara-cara mengakomodasi perbedaan-perbedaan tersebut). Lebih jauh Kay W. Eillbert mengemukakan: *"Organizational motivations provide further explanation for the increasing interest in partnership"* (motivasi organisasi memberi penjelasan lanjut atas ketertarikan yang lebih tinggi pada partnership/kerjasama).

Penerapan dan pelaksanaan kemitraan senantiasa melakukan langkah-langkah yang pastinya mendapat respon sangat maksimal dari para calon mitra kerja. Dengan langkah-langkah

---

<sup>65</sup> Nana Rukmana D.W., *Strategic Partnering For Educational Management*, (IKAPI: Alfabeta, 2006), 59.

yang telah dipaparkan sebelumnya, maka MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu mendapatkan banyak relasi hubungan kemitraan yang telah terjalin dalam jangka waktu yang bisa dikatakan panjang, mulai dari 1 (satu) tahun sampai 3 (tiga) tahun. Strategi kemitraan MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu adalah suatu sikap menjalankan kerjasama yang bisa dikatakan bercirikan hubungan jangka panjang, formal, dan juga merupakan suatu kerjasama tingkat tinggi, yang saling percaya, terbuka, dan tentunya saling memberi keuntungan dalam mencapai tujuan dari hubungan kerja kemitraan. Kemitraan yang diharapkan MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu bukanlah kemitraan yang bebas nilai, melainkan kemitraan yang tetap dilandasi oleh tanggung jawab moral dan etika kerjasama yang sehat, yang sesuai dengan demokrasi pendidikan.<sup>66</sup>

Menurut Sentanoe Kertonegoro dalam Nana, kemitraan adalah kerjasama yang saling menguntungkan antar pihak, dengan menempatkan kedua pihak dalam posisi sederajat. Dalam kemitraan ini mengandung pengertian kegiatan kerjasama yaitu derajat upaya suatu pihak untuk memenuhi keinginan pihak lain. Keteguhan, yaitu derajat upaya sesuatu pihak untuk memenuhi keinginannya sendiri. Kolaborasi, yaitu situasi di mana masing-masing pihak dalam konflik ini bersedia mengorbankan sesuatu, sehingga terjadi pembagian beban dan manfaat. Mengakomodasi yaitu kesediaan salah satu pihak dalam konflik untuk menempatkan kepentingan lawannya di atas kepentingannya sendiri.

Kemitraan tentunya akan memberikan keuntungan yang lebih besar dalam jangka panjang, karena tidak harus mengalokasikan dana investasi yang besar untuk membangun dan mengoperasikan

---

<sup>66</sup> Nana Rukmana D.W., *Strategic Partnering For Educational Management*, (IKAPI: Alfabeta, 2006), 59.

sarana dan prasarana pendidikan. Oleh karena itu dengan kemitraan ini akan ada sesuatu yang berubah dalam pengelolaan pendidikan, yang diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar. Substansi dari kemitraan yang dijalankan oleh MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu tidak hanya berupa kerjasama formal belaka. Sebab, dalam kemitraan itu mengandung proses-proses yang dibangun sebelum, sesaat kemitraan berlangsung, sampai setelah periode kerjasama disepakati para pihak. Lebih dari itu, kemitraan juga tidak dapat dilepaskan begitu saja dari kompromi, kolaborasi, dan akomodasi jika terjadi konflik di antara para pihak yang terlibat konflik kepentingan. Prinsip tersebut didasari oleh adanya kesediaan dari salah satu pihak yang berkonflik untuk menempatkan kepentingan lawannya di atas kepentingannya sendiri.

Beberapa bentuk implementasi yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya dari hubungan kemitraan yang terjalin, bukan hanya sumber daya bagi para guru dan pegawai saja yang mendapatkan banyak manfaat dari hubungan kemitraan yang dijalin MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu bersama para mitra kerja. Mulai dari pembinaan sampai kepada peningkatan kualitas akademik siswa-siswi. Kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu, dapat diidentifikasi melalui beberapa aspek antara lain model, pola dan tujuan sebagaimana tabel berikut ini;

Tabel.2

Model, Pola, Tujuan Proses Kemitraan di MAN 2  
dan MAN 1 Kota Bengkulu

No	Model	Pola	Tujuan
1	Keunggulan	Kerjasama dengan pelanggan	Saling Menguntungkan
2	Kualitas	Kerjasama dengan pemasok	Tercapainya khusus
3	Berdaya saing	Kerjasama dalam Pemanfaatan sumberdaya kemitraan	kebersamaan
3	Berkelanjutan	Kerjasama dalam pengembangan	Kepercayaan

Bentuk akademik sumber daya yang positif bagi siswa adalah memberikan bimbingan belajar kepada peserta didik MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu, khususnya dalam menghadapi ujian akhir sekolah. Ganesha Opertion (GO) Lombok juga memberikan trik-trik dan metode-metode mengerjakan soal-soal serta tehnik penyelesaiannya yang tentunya dengan hasil tepat dan benar. Hal-hal tersebut merupakan bentuk-bentuk dari kepercayaan yang telah diberikan oleh para mitra kerja. Begitu pula Museum Nusa Tenggara Barat, yang selalu bersedia memberikan tempat dan kesempatan bagi para siswa siswi yang ingin lebih mengenal bagaimana sejarah dan asal usul adat istiadat serta kebiasaan yang ada di Nusa Tenggara Barat, ataupun benda-benda bersejarah yang menjadi peninggalan pada zaman terdahulu. Dalam kegiatan kunjungan di Museum mereka mengamati dan mencatat pula berbagai bentuk produk budaya masa lampau. Kegiatan kunjungan ke Museum Nusa

Tenggara Barat ini berlangsung di detiap tahun pelajaran.

Untuk melihat lebih dekat gambaran madrasah maka dilakukan visualisasi. Visualisasi merupakan gambaran informasi tentang suatu gagasan dengan menggunakan gambar. Dalam hal ini MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu membuat papan pengumuman terkait dengan informasi yang berhubungan dengan MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu. Misalnya adalah data statistik angka siswa/siswa pertahunnya, jumlah lulusan pertahunnya, indeks prestasi siswa yang dicapai pertahunnya, jumlah guru dan pegawai TU, dan lain sebagainya. Perencanaan ini biasanya diambil oleh pucuk pimpinan (kepala sekolah/madrasah) yang kadang kurang didukung oleh data-data statistik tetapi lebih kepada pertimbangan perencanaan. Menurut pendapat Achmad Sanusi visi atau wawasan adalah penglihatan yang mendalam yang mengandung pengetahuan (*cognittif*), kecintaan (*afektif*), dan kepedulian terhadap profesi serta kemampuan (*konatif*).<sup>67</sup>

Penerapan strategi kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu, saling percaya, terbuka serta adanya keuntungan diantara kedua pihak dari hasil hubungan kemitraan yang dilakukan dengan para mitra kerja strategi kemitraan bukanlah penguasaan yang satu atas yang lain, khususnya yang besar atas yang kecil, melainkan menjamin kemandirian pihak-pihak yang bermitra, karena bermitra bukanlah merger atau akuisi. Sebagai salah satu institusi atau lembaga yang menjalin hubungan kemitraan, MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu perlu mengembangkan konsep bersama dengan

---

<sup>67</sup> Sanusi Achmad & Rochman Natawidjaja, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1991), 10.

mitra kerja berupa visi, misi, tujuan, rencana strategik serta indikator kerja. Dalam hubungan kemitraan pendidikan misalnya harus secara bersama-sama menetapkan indikator kerja (*performance indicators*) dalam setiap “*building block*” yakni *input*, *transformasi*, *output*, dan *outcome*.

Pada kenyataannya, implementasi strategi tidak mudah dilakukan. Dari tiga elemen strategik, yaitu analisis strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi, yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Miller : *"It has been rather easy for us to decide where we wanted to go. The hard part is to get the organization to act on the new priorities"* (karenanya sekarang nampak lebih mudah untuk menentukan arah tujuan organisasi).

Berdasarkan observasi yang dilakukan, maka ditemukan bahwa strategi kemitraan yang dijalankan oleh MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu adalah berangkat dari visi, dan misi madrasah. Dengan visi; Terwujudnya Madrasah yang melahirkan generasi Islami, Inovatif, Berprestasi, dan Populis. Dan dengan adanya visi yang singkat padat namun berisi, tercetus pulalah rangkaian-rangkaian misi dari sebuah organisasi atau lembaga, apalagi sebuah madrasah, yang begitu penuh dengan pertimbangan sebelum akhirnya tertuang dalam sebuah misi madrasah sebagai alasan dari eksistensi MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu.

Bagian paling susah adalah membuat organisasi bertindak pada prioritas- prioritas yang baru).<sup>68</sup> Perencanaan Strategis (*Restra*) merupakan langkah awal yang dilakukan oleh MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu agar mampu menjawab

---

<sup>68</sup> A. Miller dan G. Dess, G. *Strategic Manajemen*, (New York: McRaw Hill Companies, 1996), 329.

segala tuntutan lingkungan strategis baik lokal, regional, nasional dengan tetap berada dalam tatanan sistem administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, melalui pendekatan yang jelas dan sinergi, maka MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu dapat menyelaraskan visi dan misinya. Strategi kemitraan mulai bergairah dalam rangka memompa sumber daya manusia agar lebih berkualitas, telah menjadi proyek besar yang melibatkan hampir semua lembaga pendidikan di Indonesia termasuk madrasah. Kemitraan yang saling menguntungkan antar pihak dengan menempatkan kedua pihak dalam posisi yang sederajat.

Rencana strategis sangat menentukan langkah-langkah dan tindakan yang akan diambil MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan rencana strategis adalah mewujudkan tujuan lembaga dalam tenggang waktu atau periode yang telah ditetapkan. Perencanaan strategis berkaitan dengan kegiatan menetapkan tujuan, pengalokasian sumber-sumber untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>17</sup> Demikianlah visualisasi di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu. Visi diterjemahkan di dalam misi selanjutnya perlu diwujudkan di dalam program-program pengembangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Di dalam mewujudkan visi dan misi tersebut tentunya akan menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Oleh karena itu kemampuan dan kreativitas dari pimpinan lembaga pendidikan sangat dipertaruhkan.

Pendidikan sebagai suatu proses, memerlukan suatu strategi pengelolaan tertentu, yang sering pula dikenal sebagai Administrasi Pendidikan atau Manajemen Pendidikan. Walaupun dalam prakteknya belum ada kesepakatan mengenai persamaan atau perbedaan pengertian kedua istilah

tersebut, namun dapat dikatakan bahwa administrasi pendidikan "sejajar" pengertiannya dengan Manajemen Pendidikan. Strategi kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu, merupakan proses dari berbagai kegiatan yang dilakukan secara menyeluruh dalam berbagai usaha yang tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang optimal. Ruang lingkup strategi kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu, meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai produktivitas tujuan pendidikan.

Tilaar dalam bukunya Pendidikan Nasional yang menggambarkan tiga unsur proses manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan memanfaatkan secara efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki berupa manusia, keuangan, fisik, maupun informasi berupa pengetahuan. Hal senada diungkapkan oleh Nanang Fatah bahwa dalam proses manajemen, fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan meliputi *planning, organizing, leading, dan controlling* sehingga manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Pelanggan lembaga pendidikan terdiri dari pelanggan primer yakni peserta didik atau pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung, pelanggan skunder yaitu pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, yaitu orang tua, instansi/sponsor peserta didik, dan pemerintah, para pengelola pendidikan ( tenaga kependidikan dan administrasi), pelanggan tersier, yaitu khusus dunia usaha dan pemerintah, karena mereka membutuhkan sumber daya manusia terdidik dan terampil untuk pembangunan. Pengelola pendidikan yang terdiri dari pimpinan lembaga, tenaga kependidikan dan tenaga administrasi.

Proses implementasi strategi meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan, implementasi dicapai melalui semacam alat administrasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu struktur, proses, dan tingkah laku.<sup>20</sup> Kemitraan mementingkan adanya beberapa tindakan utama yang pada dasarnya mengkombinasikan beberapa unsur yang menjadi perekatnya, antara lain: 1) kerjasama; 2) keteguhan; 3) kolaborasi; 4) kompromi; dan 5) akomodasi. Kerjasama atau kemitraan merupakan keinginan suatu pihak untuk memenuhi keinginan pihak lain. Sebaliknya, keteguhan berarti keinginan suatu pihak untuk memenuhi keinginannya sendiri.

Secara umum pengelolaan pendidikan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu meliputi (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan peserta didik, (3) pengelolaan tenaga kependidikan, (4) pengelolaan sarana prasarana pendidikan, (5) pengelolaan keuangan pendidikan, (6) pengelolaan hubungan dengan masyarakat, dan (7) pengawasan pendidikan. Proses restrukturisasi diperlukan suatu pendekatan yang direkomendasi dalam empat langkah pendekatan proses restrukturisasi, yaitu (1) menetapkan konteks dan mengembangkan pedoman dasar dan tujuan artinya kepala sekolah yang merencanakan untuk merestrukturisasi administrasi lembaga dengan menentukan konteks dan mengembangkan dasar dan tujuan yang akan digunakan sebagai dasar dalam membuat keputusan, (2) mengidentifikasi dan memprioritaskan peluang yang bermakna untuk meningkatkan dan mewujudkan kemenangan dengan cepat, (3) merencanakan dan mengenalkan program implementasi, dan (4) meningkatkan kesepakatan pada model bisnis. Dalam menata ulang lembaga

pendidikan diperlukan langkah berupa pemikiran kembali dalam hal struktur administrasi akademik, dan untuk mencapai perubahan sistemik memerlukan pendekatan lebih dari sekedar pengukuran tradisional lainnya.

### **C. Kemitraan Madrasah Swasta dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik: Fenomena MA Ja-alHaq Kota Bengkulu**

Berdasarkan data yang dikeluarkan *Center for Informatics Data and Islamic Studies (CIDIES)* Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama), dan data base EMIS (*Education Management System*) Dirjen Pendidikan Islam Departemen Agama, jumlah madrasah mulai dari MI, MTs, sampai dengan MA sebanyak 36.105 madrasah (tidak termasuk madrasah diniyah dan pesantren). Dari jumlah itu, 90,08 % berstatus swasta dan hanya 9,92 % yang berstatus negeri<sup>69</sup>.

Salah satu karakteristik madrasah adalah berkembang secara evolutif, dimulai dari sebuah pengajian di musala/masjid kemudian menjadi madrasah diniyah dan akhirnya menjadi madrasah. Proses evolusi madrasah selama ini ada yang berlangsung dengan baik dan ada yang jalan di tempat, tetapi sangat jarang yang mati. Semua itu tergantung pada orang-orang yang ada di dalamnya. Di antara madrasah yang melakukan evolusi sebagaimana pernyataan demikian adalah MA Ja-alHaq kota Bengkulu.

MA Ja-alHaq yang berdiri pada tahun 2009 merupakan madrasah yang berada di naungan yayasan Jam'iyah Khatmil Qur'an. Madrasah ini

---

<sup>69</sup> Rahman, "Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1 Desember 2012, h. 236.

beralamatkan di Jln. R.E. Martadinata, RT. 06, RW. 02 Muara Dua, Kampung Melayu, Kota Bengkulu. Sementara itu, Yayasan Jam'iyah Khatmil Qur'an itu sendiri memiliki lembaga pendidikan formal lainnya mulai dari RA, MI Plus, MTs, dan MA Ja-alHaq. Semua madrasah tersebut, terutama MTs dan MA Ja-alHaq, merupakan madrasah yang berbasis pesantren yang siswa siswinya wajib berdomisili di pesantren atau wajib mengikuti serangkaian kegiatan kepesantrenan walaupun tidak mukim di pondok pesantren. Dengan kata lain, setiap santri (siswa) didik dan dibina dengan gaya pesantren.

Nama Ja-alHaq sendiri merupakan singkatan dari Jam'iyah Khatmil Qur'an. Di sisi lain, Ja-alHaq merupakan ungkapan kalimat yang berarti "datang kebenaran". Sesuai dengan nama tersebut, semua lembaga pendidikan yang ada di lingkungan yayasan harus mengedapkan kebenaran, amar ma'ruf nahi munkar, objektivitas, kejujuran, dan kesalehan. Karena itu, siswa MA Ja-alHaq, misalnya, dilarang keras, bahkan dihukumi "haram" jika mencontek hasil ujian orang lain, atau mencontek ujian apa pun dari kopelan sendiri atau kertas yang telah disiapkan. Sebenarnya, semestinya hal demikian harus berlaku secara umum, yakni berlaku bagi semua peserta didik di negeri ini. Bagi santri (siswa) MA Ja-alHaq, tindakan seperti itu merupakan pelanggaran berat yang harus dihindari oleh semua santri. Dengan demikian, kejujuran, objektivitas, dan mental tanggung jawab merupakan karakter yang dibangun secara terus-menerus terhadap mereka. Bukan hanya itu, madrasah ini pun melarang keras bantuan apa pun yang bersifat syubhat. MA Ja-alHaq beberapa kali menolak bantuan dari lembaga pemerintah yang berniat membantu, tetapi meminta persenan dari dana bantuan yang akan diberikan. Bantuan dari perseorangan yang bersifat politik pun selalu ditolak oleh madrasah ini, seperti bantuan dari anggota dewan salah satu partai yang bertujuan agar dirinya didukung dalam pesta pemilu.

Sebagai madrasah swasta berbasis pesantren yang selalu ingin berkembang dan maju kualitasnya, MA Ja-alHaq selalu berbenah diri. Madrasah ini selalu mengedepankan kualitas walaupun sarana dan prasarananya sangat sederhana. Menurut kepala madrasah, Mita Sari Saptaningrum, M.Pd<sup>70</sup>, ada empat hal penting yang harus dikembangkan secara konsisten dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah, yaitu (1) kemampuan bahasa asing; bahasa Arab dan bahasa Inggris, (2) mempelajari kitab kuning, (3) akhlakul karimah dengan pedoman kitab ta'lim al-muta'allim, dan (4) kejujuran yang kuat. Empat hal ini saja jika dilaksanakan dengan konsisten akan mengubah wajah MA Ja-alHaq menjadi madrasah yang berbeda di Bengkulu, yakni yang berkualitas. Ia menambahkan semua madrasah berkesempatan sama dalam mempelajari mata pelajaran; yakni mulai dari mata pelajaran agama seperti Alquran, hadis, fikih, bahasa Arab dan mata pelajaran umum seperti IPA, matematika, bahasa Indonesia, dan fisika. Akan tetapi, pembiasaan berbahasa asing (Arab Inggris), mendalami kitab kuning, mengamalkan kitab ta'lim, dan kejujuran yang kuat jarang tidak semua bisa diaplikasikan di setiap madrasah.

Banyak cara yang dapat ditempuh dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas. Semua kemungkinan yang dapat dan mungkin dilakukan harus disesuaikan dengan kondisi yang nyata di masing-masing madrasah. Salah satu pendekatan yang paling sederhana untuk dilaksanakan dalam upaya mengangkat kualitas madrasah yang sekaligus dapat mengangkat harkat dan martabat lembaga ini di mata masyarakat luas adalah dengan melakukan kajian atas keberhasilan dan keunggulan yang telah diraih oleh madrasah tertentu yang berprestasi. Namun, semua

---

<sup>70</sup>Wawancara dengan kepala MA Ja-alHaq, Sabtu, 8 September 2018

kajian mengarah pada satu kesimpulan bahwa madrasah yang berkualitas adalah madrasah yang memiliki sarana dan prasarana yang lengkap. Badan Litbang Agama dalam mengangkat kualitas madrasah, misalnya, dengan mengadakan berbagai penelitian. Salah satu penelitian yang dilakukan pada tahun 2000 berjudul “*Pengembangan dan Pembinaan Pendidikan pada Madrasah Menuju Era Desentralisasi dan Otonomi daerah*”<sup>71</sup>. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa madrasah belum siap menghadapi desentralisasi dan otonomi dengan cepat. Alasannya adalah bahwa madrasah memiliki berbagai keterbatasan yang menyangkut ternatnya SDM yang *qualified*, sarana dan prasarana, dan pembiayaan yang memang belum memadai.

Kesimpulan yang berujung pada sarana dan prasarana inilah yang berusaha ditepis oleh MA Ja-alHaq. Dengan keterbatasan sarana dan prasarana, MA Ja-alHaq tetap berusaha untuk meningkatkan kualitas. Madrasah ini mengadakan kemitraan setrategis dalam mengembangkan kemampuan bahasa asing santri walaupun sarpras yang dimiliki sangat sederhana. Jika mengikuti teori indikator madrasah yang berkualitas dan unggul, jelas sekali disebutkan bahwa sarana dan prasarana adalah faktor penunjang utama. Gambaran madrasah yang bermutu sebagaimana digambarkan Muwahid Shulhan adalah madrasah yang memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut<sup>72</sup>, yaitu madrasah yang memiliki:

- a. Perpustakaan,
- b. Komputer/internet/multimedia,
- c. Keterampilan/tempat bermain/kejuruan,

---

<sup>71</sup> Yusuf, Chairul Fuad, *Inovasi Pendidikan Agama dan Keagamaan*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI), hlm. 5

<sup>72</sup> Shulhan, Muwahid, “Dialektika Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Madrasah Unggul dalam Perspektif Kebijakan Daya Saing Pendidikan Bermutu”, *TA “ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 02, November 2017, 2549-2926.

- d. Laboratorium,
- e. Gedung yang memadai,
- f. Sarana olahraga, dan
- g. Kesenian.
- h. Peralatan pbm sains, teknologi, dan humaniora.

Sarana dan prasarana tersebut disesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang bersangkutan baik yang menyangkut besarnya jumlah siswa, lokasi madrasah (di kota dan desa), ataupun kebutuhan lingkungannya.

Selain sarana dan prasarana yang memadai, madrasah masa depan juga harus berorientasi pada mutu (*outcome*) yang ditunjang oleh tenaga kependidikan (guru), tenaga administrasi yang profesional (Pengajaran dan pembelajaran yang efektif), dan tentu saja kepala madrasah yang berkualitas tinggi. Di samping itu, madrasah juga harus memiliki dukungan yang cukup tinggi dari pemerintah dan masyarakat. Faktor lainnya dalam mendukung madrasah yang berkualitas adalah dana yang cukup, pertanggung jawaban secara jujur dalam pengelolaan pendidikan, kewenangan penuh sekolah dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, dan kerjasama dengan dunia usaha.

Untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris santri, MA Ja-alHaq bermitra dengan SMA Laboratorium Universitas Malang yang menerapkan sistem pembelajaran ala Combridge School. Ketika menerapkan sistem pembelajaran model ini, seluruh guru mata pelajaran sangat ditekankan untuk menyampaikan materi dengan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar sesuai dengan kemampuan gurunya. Guru yang tidak mampu atau lemah berbahasa Inggris diberi privat khusus tiap hari oleh guru lain yang mampu berbahasa Inggris. Intensif pembelajaran bahasa Inggris bagi guru ini dilakukan tiap hari setelah pulang sekolah selama 40 menit. Alhasil, lambat laun para guru berani berbahasa Inggris sesuai kemampuannya walaupun tentu saja banyak

kekurangan di sana sini. Selanjutnya, MA Ja-alHaq mengirim tujuh guru dari latar belakang disiplin ilmu mata pelajaran ke Pare Kediri Jawa Timur untuk mengikuti kursus bahasa Inggris selama tiga bulan.

Kemitraan yang dijalin dengan SMA Laboratorium Universitas Malang rupanya mampu mendorong MA Ja-alHaq berubah. Dalam waktu relatif singkat, yakni kurang dari empat bulan, rata-rata siswa MA Ja-alHaq mampu berbahasa Inggris untuk ukuran percakapan sehari-hari. Hasil evaluasi program menunjukkan bahwa 20 santri dari jumlah total 53 orang (ketika itu tahun 2011) mampu berbahasa Inggris secara aktif. Pada tahun 2012, dua orang santri atas nama Rozan dan Ana Safitri menjadi utusan provinsi Bengkulu untuk mengikuti debat bahasa Inggris tentang kajian Alquran di Lombok yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama direktorat pondok pesantren, walaupun tidak mendapatkan juara. Selanjutnya, pada tahun 2015, satu regu santri putri diikutsertakan dalam perlombaan kemah bahasa di Pontianak yang diselenggarakan oleh Direktorat Pondok Pesantren Kementerian Agama RI mewakili provinsi Bengkulu. Ini artinya bahwa kemampuan bahasa Inggris santri telah mengalami peningkatan yang cukup drastis berkat adanya kemitraan.<sup>73</sup>

Untuk meningkatkan kemampuan bahasa Arab dan bahasa Inggris setelah tidak bermitra lagi dengan SMA Laboratorium Universitas Malang dengan ala Combridge School, MA Ja-alHaq kemudian melakukan pendampingan dengan beberapa dosen IAIN Bengkulu. Beberapa dosen ini diajak untuk membimbing, mengarahkan, dan memonitoring perkembangan kemampuan bahasa asing santri, yakni bahasa Arab dan bahasa Inggris. Beberapa dosen yang dimaksud adalah Dr. Iim Fahimah, Lc, M.A (bahasa Arab), Bustomi, S.Ag, M.Pd (bahasa Arab dan

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan kepala MA Ja-alHaq Kota Bengkulu, Mitha Sari Saptaningrum, M.Pd, 10 September 2018.

Inggris), M. Hidayaturrahman, M.S.I (bahasa Arab), dan Nurlia Latipah, M.Pd (bahasa Inggris). Agar mereka memiliki keterikatan yang baik, akhirnya keempat dosen tersebut diberi SK sebagai pengurus Lembaga Pengembangan Bahasa Asing (LPBA) yang sengaja dibentuk oleh yayasan Jam'iyah Khatmil Qur'an Ja-alHaq yang tugas utamanya adalah membimbing, memonitor, mengusulkan kegiatan, dan mengevaluasi kemampuan bahasa asing santri. Sedangkan pelaksana kegiatan pengembangan bahasa asingnya adalah guru-guru madrasah dan sasaran kegiatannya ialah seluruh santri (siswa) MA Ja-alHaq.

Kegiatan pengembangan bahasa asing pun berjalan dengan baik. Sebagai contoh kegiatannya adalah tutorial kemampuan *speaking* dan *muhadasah* bagi guru-guru tiga kali dalam seminggu, program *no English no service* bagi siswa, program *la khidmata illa bi takallum al-lugah al-Arabiyyah* bagi siswa, seminar rutin tentang bahasa asing, dan gebyar bahasa yang diadakan setahun sekali sebagaimana dokumen foto-foto terlampir. Dengan diadakannya program ini, kualitas santri dalam menguasai bahasa asing pun meningkat. Prestasi demi prestasi yang hubungannya dengan kegiatannya bahasa asing dapat dicapai. Tercatat bahwa dalam rangka perekemahan nasional yang diadakan oleh Al-Ma'arif PBNU pada bulan Juli 2018, santri MA Ja-alHaq atas nama Hendri Maryono, yang merupakan utusan PWNU Bengkulu, berhasil menjadi juara dua dalam lomba pidato bahasa Arab<sup>74</sup>.

Kemitraan dengan pihak lain dan kedisiplinan guru dalam mendidik para siswa, MA Ja-alHaq Kota Bengkulu pun berhasil mengantarkan peserta didiknya untuk melanjutkan ke beberapa perguruan tinggi favorit yang ada di Indonesia. Tercatat satu orang berhasil lulus mengikuti tes seleksi peserta beasiswa

---

<sup>74</sup> Lihat di Bengkulu Today.com, <https://www.bengkulutoday.com/lp-maarif-nu-bengkulu-berhasil-juara-2-pidato-bahasa-arab-di-porsemanas>, diakses 8 September 2018.

santri berprestasi (PBSB) di Institut Teknologi Surabaya (ITS) pada jurusan Matematika tahun 2012, tiga orang lulus tes PBSB dan diterima di UIN Sunan Ampel tahun 2015 pada jurusan Syariah dan Dakwah. Pada tahun 2018 dua orang lulus PBSB di UIN Walisongo Semarang pada jurusan Ilmu Falak dan Komunikasi Islam dan satu orang di UIN Syarif Hidayatullah jurusan pada jurusan Farmasi<sup>75</sup>. Beasiswa PBSB ini adalah beasiswa santri berprestasi dari Direktorat Pondok Pesantren Kementerian Agama RI, bukan beasiswa yang diberikan pada orang yang tidak mampu. Karena itu, memperoleh beasiswa tersebut adalah menjadi kebanggaan tersendiri bagi santri yang memperolehnya dan tentu saja juga bagi MA Ja-alHaq.

Untuk menanamkan kedisiplinan dan rasa nasionalisme yang tinggi terhadap NKRI, MA Ja-alHaq selalu meminta kepada TNI AL untuk memberikan materi cinta tanah air dan baris berbaris bagi setiap siswa baru selama empat hari ketika masa orientasi peserta didik. Hal ini dimaksudkan agar santri/siswa MA Ja-alHaq mencintai tanah air, memiliki rasa nasionalisme yang tinggi, disiplin, dan patuh pada hukum. Kemitraan ini pun direspons positif oleh pihak TNI AL dengan mengirim dua orang bintaranya yang salah bitara tersebut secara kebetulan merupakan jamaah aktif yang selalu mengikuti kegiatan zikir, ngaji, dan khatmil quran dengan pengasuh pesantren Ja-alHaq.

Madrasah swasta seperti MA Ja-alHaq memang harus berkreasi dan selalu berinovasi dalam mengembangkan kualitasnya. Hal ini karena madrasah yang memiliki “nilai jual” (*marketable*) di tengah-tengah masyarakat adalah madrasah yang menjadi tujuan orang tua peserta didik. Dalam hal ini,

---

<sup>75</sup> Wawancara dengan kepala MA Ja-alHaq Kota Bengkulu, Mita Sari Saptaningrum, M.Pd, 10 September 2018

Soemantri<sup>76</sup> mengusulkan bahwa desain pengembangan madrasah harus berada dalam rambu-rambu akronim SMART yang berarti (1) *spesific*, (2) *measurable* (dapat diukur), (3) *achievable* (dapat dicapai), (4) *realistic*, dan (5) *timed* (ketepatan). Bagi MA Ja-alHaq Kota Bengkulu, rambu-rambu ini yang telah dilaksanakan.

#### **D. Penguatan Madrasah Menjadi Madrasah Bermutu**

Dengan penerapan manajemen berbasis sekolah, madrasah dituntut untuk mandiri dalam mengelola dan merencanakan pola pengembangan pendidikan ke depan. Artinya, madrasah bisa harus kreatif, inovatif, dan produktif dalam mengelola dan mendesain kualitas madrasah. Dengan mengacu pada standar nasional pendidikan (SNP) yang diatur oleh UU nomor 23 tahun 2003 pasal 35 (1), madrasah dimungkinkan mampu untuk meningkatkan dan mengembangkan SNP tersebut menjadi lebih inovatif. SNP mencakup standar (1) isi, (2) proses, (3) kompetensi lulusan, (4) tenaga kependidikan, (5) sarana dan prasarana, (6) pengelola, (7) pembiayaan, dan (8) penilaian pendidikan. Dalam hal ini, selain semangat “jihad akbar” dalam mengembangkan peendidikan madrasah, juga diperlukan semangat kemandirian. Untuk mewujudkan madrasah yang mandiri (*self-managing school/school based management*), dengan mengadopsi pendapat Zainuddin dalam Reformasi Pendidikan dan Soemantrie dalam Madrasah Bertaraf Internasional<sup>77</sup>, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

---

<sup>76</sup> Herman Soemantri, “Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Departemen Pendidikan Nasional), edisi ke-13 Agustus 2007, h. 9

<sup>77</sup> Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 60-62.

## 1. Manajemen Madrasah

Baik dan tidaknya suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh pimpinannya, yakni kepala sekolah (madrasah). Secara umum, temuan Ramadoni dkk melaporkan bahwa kepala sekolah itu akan selalu (1) menerapkan kedisiplinan, (2) bersikap demokratis, dan (3) menerapkan komunikasi yang baik dengan semua elemen sekolah/madrasah<sup>78</sup>. Dari temuan tersebut, ada beberapa kriteria untuk melihat standar pimpinan madrasah yang baik. Pertama, ia terbuka untuk mendengarkan gagasan-gagasan inovatif. Forum-forum diskusi seperti rapat mingguan antarguru dan diskusi guru mata pelajaran harus benar-benar dipakai sebagai forum dialog untuk meningkatkan mutu madrasah yang bersangkutan. Para guru tidak boleh disalahkan jika mereka menyampaikan gagasan inovatifnya.

Kedua, pimpinan madrasah yang baik harus memiliki agenda-agenda besar ke depan. Karena itu, ia tidak boleh hanya sekedar menjalankan tugas-tugas rutin. Ia juga tidak sekedar mengikuti kebijakan yang diberlakukan pemerintah. Ia mesti mampu mencari terobosan-terobosan dan alternatif program untuk mengembangkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Termasuk dalam agenda besar itu misalnya bagaimana menyertakan keterlibatan orang tua siswa dalam mengembangkan dalam mengembangkan anak didiknya, bagaimana melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan bermutu, dan bagaimana melihat peluang-peluang belajar di masyarakat.

---

<sup>78</sup> Ramadoni dkk., “Peningkatan Kinerja Guru (Studi Multi Kasus di Paud Islam Sabilillah dan SDN Tanjungsari 1 Kabupaten Sidoarjo)”, *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Volume 1, Nomor: 8, Agustus 2016, h. 1500, <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/article/view/6620/2832>, diakses 10 September 2018.

Ketiga, pimpinan madrasah harus mampu menanamkan visi yang sama kepada semua guru untuk menuju ke arah peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Forum-forum dialog sebagaimana tersebut di atas harus bisa menumbuhkan kesadaran kolektif. Dengan kata lain, semua guru harus memiliki satu tujuan, yakni menuju penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas, kepala madrasah swasta seperti MA JalHaq dan kepala madrasah negeri seperti MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu sebagaimana hasil observasi peneliti telah berperan lebih aktif, kreatif, dan inovatif dalam mengembangkan madrasah. Secara umum, ketiga kepala madrasah tersebut telah mampu (1) mengelola sumber daya manusia, (2) mengelola keuangan, (3) melibatkan orangtua murid dan masyarakat, (4) berperan dalam pemasaran dan hubungan masyarakat, (5) bertanggung jawab secara keseluruhan, (6) mengelola dan mendorong untuk menerapkan kurikulum yang K-13 dengan baik, (7) memperhatikan kesejahteraan guru dan disiplin madrasah, (9) mengelola dan memelihara gedung sekolah, dan (10) memenuhi dan mematuhi persyaratan yang diminta oleh Kementerian Agama.

Demi tercapainya tujuan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat di masa yang akan datang, MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan ini didukung oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, berdedikasi tinggi, dan berakhlak mulia. Dalam mengelola SDM ini, kepala madrasah selalu mendukung guru-guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke strata dua (S-2) atau bahkan ke jenjang doktor (S-3). Di samping itu, MAN 1 Bengkulu memiliki tenaga pendidikan sebanyak 74 orang guru dengan kualifikasi 53

orang lulusan S1 dan 21 orang lulusan S2 dan yang telah lulus uji sertifikasi sebanyak 54 orang atau sekitar 73% merupakan tenaga pendidikan profesional. Adapun tenaga kependidikan yang ada adalah sebanyak 25 orang dengan rincian staf tata usaha 10 orang, tenaga SIAM 2 orang, koperasi 1 orang, perpustakaan 3 orang, teknisi 1 orang, satpam 2 orang, penjaga sekolah dan kebersihan 3 orang, supir 1 orang, laboran 1 orang, tenaga kesehatan 1 orang. Bahkan, di MAN 2 Kota Bengkulu ini terdapat satu orang yang sedang melangsungkan pendidikan doktor di Pascasarjana IAIN Bengkulu atas nama Khairuman, M.Pd.I.

Bagi MAN 1 dan MAN 2 Kota Bengkulu, peningkatan kualitas SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan mudah karena mayoritas guru adalah pegawai negeri sipil. Artinya, mereka lebih memiliki kesempatan secara finansial dan fasilitas kedinasan. Hal ini berbeda dengan MA Ja-alHaq Kota Bengkulu yang merupakan madrasah swasta yang guru-gurunya 100% non-PNS. Namun demikian, kepala madrasah dengan dukungan yayasannya sangat mendukung para gurunya untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan ke strata dua (S-2).

Di MA Ja-alHaq ini, guru yang berkeinginan untuk melanjutkan diberi keleluasaan dan perhatian, walaupun tidak diberi beasiswa dari madrasah. Bentuk perhatian terhadap guru yang melanjutkan S-2 ini berupa pinjaman dari koperasi Madrasah tanpa bunga. Selain itu, guru tersebut akan dinaikan bisyarahnya (gajinya) jika mereka telah menyelesaikan studi S-2 tersebut. Dengan kata lain, guru tersebut, secara kepegangatan, akan naik golongannya dan penghasilannya sesuai dengan kemampuan madrasah. Akibat dari kebijakan ini,

beberapa guru ada yang melanjutkan S-2 sesuai dengan jurusan mata pelajarannya<sup>79</sup>.

## 2. Tenaga Pengajar

Dalam suasana perang, yang sangat menentukan kalah atau menang adalah para prajurit di lapangan. Perintah dan komando dari para komandan yang duduk di belakang meja merupakan faktor penentu berikutnya. Dengan kata lain, keberadaan komandan sangatlah penting dan juga faktor penentu, namun keberadaan dan kualitas prajurit merupakan faktor penentu utama. Ibarat tersebut bisa dipakai sebagai analogi di dunia pendidikan. Kita bisa mengatakan bahwa untuk memajukan lembaga pendidikan atau meningkatkannya menjadi lebih bermutu, yang akan banyak memengaruhinya adalah keberadaan guru, bukan formulasi kurikulum yang dibuat oleh birokrasi pendidikan baik di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional atau Kementerian Agama.

Dalam kasus MA Ja-alHaq Kota Bengkulu, guru-guru yang diterima untuk mengajar, membimbing, dan membina para siswanya adalah guru-guru yang dipilih berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Karena madrasah ini merupakan madrasah yang berbasis pesantren, guru-guru yang terpilih untuk mengajar mata pelajaran umum seperti bahasa Inggris dan matematika adalah mereka yang mampu membaca Alquran dengan baik dan benar dengan standar Ja-alHaq yang cukup tinggi. Sedangkan guru yang mengajar mata pelajaran agama seperti Alquran hadis, akidah akhlak, dan SKI harus berasal dari latar belakang pondok pesantren yang mampu berbahasa Arab dan

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Mita Sari Saptaningrum, kepala MA Ja-alHaq Bengkulu, 10 September 2018.

nahwu saraf<sup>80</sup>. Ini dimaksudkan agar misi dan visi pesantren dalam mencetak pribadi muslim yang akram dan mulia dapat tercapa. Dengan kata lain, jika ada sarjana yang mendaftarkan diri sebagai guru mata pelajaran studi Islam di MA Ja-alHaq bukan dari latar belakang pesantren, maka sarjana tersebut tidak akan diterima. Madrasah ini bukan tidak percaya dengan kompetensi sarjana agama, tetapi madrasah tersebut bermaksud menerapkan budaya pesantren salaf menjadi spirit belajar-mengajar peserta didik di madrasah. Di samping itu, dalam menyampaikan materi studi Islam, guru diharuskan merujuk pada kitab-kitab salaf yang berbahasa Arab. Itu artinya tidak bisa dilakukan oleh sarjana yang bukan alumni pesantren salaf.

Selain menguasai materi sesuai dengan bidangnya, guru-guru MA Ja-alHaq dianjurkan menguasai bahasa asing, yakni Arab dan Inggris. Mereka juga ditekankan menggunakan dua bahasa asing itu untuk berkomunikasi dengan siswanya dalam situasi yang alami. Karena itu, guru-guru MA Ja-alHaq ini selalu belajar bahasa asing (Arab Inggris) tiga kali dalam seminggu selama 40 menit setelah pulang sekolah. Ini dilakukan agar mereka selalu meng-update kemampuan mereka dalam berkomunikasi bahasa asing.

Selain hal di atas, guru yang ideal adalah guru yang mampu mendidik peserta didiknya dengan penuh perhatian. Untuk itu, John Dewey<sup>81</sup> mengatakan bahwa guru yang ideal adalah yang memiliki seni mengajar yang berperan sebagai (1) artis, (2) pecinta, (3) ibu yang bijak (*wise mother*), (4) navigator, (5) tukang kebun (*gardener*), (6)

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Mita Sari Saptaningrum, Kepala MA Ja-alHaq Kota Bengkulu, 1 September 2018.

<sup>81</sup> Simpson, Douglas at al. , *John Dewey and the Art of Teaching toward Reflective and Imaginative Practice*, (California: Sage Publications Inc, 2005), 4-6.

pionir pendidikan (*educational pioneer*), (7) pelayan (*servant*), (8) insinyur sosial (*social engineer*), (9) komposer, (10) fisikawan bijak (*wise physician*), (11) tukang bangunan (*builder*), (12) pemimpin (*leader*), dan guru kelas (*classroom teacher*). Senada dengan John Deey, Sanjaya<sup>82</sup> menegaskan bahwa sebagai seorang manajer guru memiliki empat fungsi umum, yaitu (a) merencanakan tujuan belajar, (b) mengorganisasikan berbagai sumberbelajar untuk mewujudkan tujuan belajar, (c) memimpin yang meliputi memotivasi, mendorong, dan menstimulasi siswa, dan (4) mengawasi segala sesuatu. Guru-guru MAN 1, MAN 2 dan MA Ja-alHaq kota Bengkulu banyak yang memenuhi sebagaimana kriteria guru ideal menurut Dewey tersebut.

Dalam konteks sekarang, madrasah negeri atau swasta mestinya memiliki guru yang memiliki tujuh kemampuan yang meliputi:

1. Cara mengajar yang *up to date*. Secara garis besar, yang dimaksudkan di dalamnya adalah guru selalu mencari terobosan-terobosan baru untuk membuat murid tahu tentang bagaimana mestinya belajar (*learning how to learn*);
2. Bisa mengikuti tren pendidikan yang baru seperti bagaimana memakai fasilitas ohp untuk membantu dalam menjelaskan suatu materi pelajaran kepada siswa dan sebagainya;
3. Inisiatif yang besar untuk selalu mengadakan ujicoba pembelajaran. Hal ini terkait dengan, antara lain, tingkat kejenuhan siswa dalam menerima materi pelajaran. Untuk menghindari hal tersebut guru perlu mencari metode baru dan cara pembelajaran alternatif selain tatap muka di kelas, misalnya dengan

---

<sup>82</sup> Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran;Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta: Kencana Prenada Media), 2006, h. 23.

memindahkannya ke ruang perpustakaan atau di luar ruang kelas;

4. Kreatif;
5. Mau bekerja ekstra keras;
6. Mempunyai rasa kepedulian terhadap tingkat-tingkat perkembangan anak; dan
7. Memahami kemampuan masing-masing individu siswa. Karena kemampuan masing-masing siswa berbeda antara satu dengan lainnya, maka sikap guru terhadap siswa tidak boleh seragam.

Keberhasilan suatu pembelajaran tidak bisa dilepaskan dari kualitas dan keprofesionalitas guru. Bagaimanapun baiknya organisasi bahan, metode, lengkapnya peralatan fisik madrasah, apabila tidak diberikan oleh guru yang kompeten, maka hasilnya tidak akan memuaskan.

Secara umum, guru-guru di tiga madrasah tersebut berkategori layak. Dengan kata lain, guru yang di MAN 1 dan MAN 2 rata-rata merupakan guru bersertifikasi yang telah memenuhi standar profesional. Lima hal yang didesain untuk dimensi pembelajaran seperti tanggung jawab profesional, isi pengajaran dan pembelajaran, praktik mengajar, penilaian dan laporan hasil belajar, dan interaksi dengan sekolah dan masyarakat luas dapat dilakukan dengan baik.

### **3. Kurikulum**

Banyak kritik yang muncul terhadap format kurikulum kita. Untuk menyebut salah satunya adalah bahwa ia terlalu gemuk. Sebagaimana halnya gajah yang tidak bisa menari dengan lincah, demikian halnya dengan kurikulum kita. Berawal dari pemikiran itulah upaya untuk melakukan rekonstruksi terhadap konstruksi kurikulum yang ada harus dilakukan. Kasus menarik, misalnya, dilakukan oleh MA Ja-alHaq Kota Bengkulu. Pertama, karena mereka memiliki jam belajar yang lebih banyak

dibandingkan MA lainnya, yakni dari jam 07.30 s.d. 15.45. MA ini mempunyai banyak waktu untuk menambah jam tatap muka beberapa materi pelajaran yang dipandang perlu untuk ditambahkan, terutama untuk materi-materi pelajaran yang dipandang strategis karena diujikan di UN. Belum lagi dengan kenyataan atas keberanian mereka untuk tidak menatapmukakan beberapa bidang studi di kelas.

Karena MA Ja-alHaq memiliki jam belajar yang sangat banyak dan di atas rata-rata madrasah aliyah pada umumnya, maka mereka bisa menurunkan materi-materi pelajaran yang mestinya disampaikan di kelas III, untuk diberikan ke kelas I dan II. Karena itu, konsentrasi belajar siswa kelas III tidak lagi kepada materi pelajaran kelas III itu sendiri, tetapi lebih kepada persiapan mereka untuk menempuh jenjang pendidikan di perguruan tinggi.

Dengan mengikuti kurikulum terbaru, yakni K-13, MA Ja-alHaq telah menerapkan kurikulum tersebut dalam pembelajaran. Upaya untuk memahami penerapan kurikulum terbaru tersebut, beberapa guru MA Ja-alHaq telah dilatih berkali-kali oleh tutor yang memahami tentang K-13, baik oleh Kemenag, Kemendiknas, maupun oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bengkulu. Kegiatan pelatihan tersebut dilakukan atas inisiatif MA Ja-alHaq dengan mengundang beberapa tutor dari beberapa instansi sebagaimana disebutkan.

Sementara itu, kurikulum MAN 1 dan MAN 2 kota Bengkulu telah menerapkan Kurikulum 13 lebih awal. Untuk mengetahui bagaimana penerapan kurikulum 13 di MAN 2 Kota Bengkulu, misalnya, penelitian Sulistiawan dkk dapat menjadi rujukan ilmiah. Penelitian Sulistiawan dkk melaporkan tentang implementasi K13 oleh guru bahasa Indonesia<sup>83</sup>. Menurutnya, guru bahasa Indonesia

---

<sup>83</sup> Sulistiawan, Michael Johan dkk, "Pelaksanaan Pembelajaran Bahasa Indonesia Kurikulum 2013 di Kelas Xi Sma

kelas XI SMA Negeri 2 Kota Bengkulu telah melaksanakan pembelajaran bahasa Indonesia dengan menggunakan Kurikulum 2013. Ada pun pendekatan yang digunakan guru di kelas ialah pendekatan saintifik dengan tahapan kegiatan mengamati, menanya, menalar, dan mengkomunikasikan. Pada kegiatan penilaian, guru menggunakan penilaian autentik yaitu berupa penilaian pengetahuan tes lisan dan tulisan. Walaupun yang diamati adalah guru bahasa Indonesia di MAN 2 Kota Bengkulu, Sulistiawan dkk menduga bahwa rata-rata guru dari semua mata pelajaran di madrasah tersebut telah melaksanakan kurikulum 13 dengan baik.

Penerapan Kurikulum 13 nampaknya tidak serta merta dapat dilaksanakan secara menyeluruh, tetapi secara bertahap. Sebelum Sulistiawan dkk., Yulis telah meneliti lebih awal bagaimana penerapan K13 di MAN 2 kota Bengkulu, khususnya manajemen pembelajaran mata pelajaran Ekonomi<sup>84</sup>. Temuan Yulis menggambarkan bahwa Ekonomi MAN 2 Kota Bengkulu belum merumuskan visi dan misi yang jelas sesuai kurikulum 13. Hal ini berakibat pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran yang tidak jelas, target apa yang sesungguhnya ingin dicapai pada pembelajaran Ekonomi. Guru hanya mengikuti apa yang tertulis dalam buku paket, yakni penerbit buku lah yang menyiapkan silabus dan RPP sehingga guru tidak perlu lagi menyiapkan perangkat pembelajaran.

#### **4. Fasilitas Pendidikan**

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mengembangkan e-government, yaitu suatu

---

Negeri 2 Kota Bengkulu”, *Jurnal Korpus*, Volume 1 Nomor 1, Agustus 2017.

<sup>84</sup> Yulis, Nopi Sandra, “Manajemen Pembelajaran Ekonomi Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bengkulu”, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 3, Juli 2015, 409-419.

pemerintahan yang didukung oleh teknologi agar tugas-tugas pemerintahan menjadi lebih transparan, efektif dan efisien, serta akuntabel<sup>85</sup>. Guna mengimbangi kemajuan teknologi, Kementerian Agama, dalam hal ini Direktorat Madrasah perlu memanfaatkan teknologi yang ada untuk pengembangan madrasah. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan madrasah adalah pengembangan potensi individu setiap anak ke arah pencapaian prestasi yang unggul dalam penguasaan pengembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan sebagai modal utama di masa depan. Untuk itu, pendidikan madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat (nonpemerintah) harus merujuk pada pencapaian tujuan pendidikan itu.

Untuk menunjang pengembangan madrasah, fasilitas pendidikan yang mencakup ruang kelas yang kondusif, perpustakaan, dan ruang multimedia seperti unjuk seni budaya, fasilitas olahraga, klinik, perlu diadakan atau paling tidak direncanakan untuk diadakan. Fasilitas tersebut mengacu pada pembelajaran berbasis TIK.

Fasilitas yang ideal di atas tentu saja akan menjadi kendala bagi madrasah, apalagi bagi madrasah swasta. Namun demikian, jika manajerial dan program pembelajaran yang direncanakan itu akuntabel, sebenarnya pemerintah akan merespons. Firdaus<sup>86</sup> mengatakan bahwa karena mayoritas madrasah di seluruh tanah air ini adalah swasta, maka bantuan dan beasiswa lebih diprioritaskan ke sana. Direktorat Pendidikan Madrasah yang dipimpinnya saat ini banyak mengagendakan berbagai program dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Salah

---

<sup>85</sup> Firdaus, *Pembangunan Madrasah: Upaya dan Capaian 2004-2008*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Madrasah, 2008), hlm. 23.

<sup>86</sup> Ibid. hlm. 22-23

satunya adalah program sarana dan bahan ajar program ini mencakup sejumlah pengembangan ruang perpustakaan dan laboratorium, alat peraga pendidikan, buku pelajaran dan buku bacaan dan lainnyayang relevan.selain itu, dalam rangka merespons perkembangan ICT dalam berbagai sektor kehidupan, pemanfaatan ICT dalam wajar dikdas baik aspek manajemen pendidikan maupun aspek proses pembelajaran selalu ditekankan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah. Karena itu, madrasah manapun yang memiliki konsep yang jelas dan akuntabel, menurut Firdaus, dapat memperoleh bantuan pemerintah mengingat bahwa saat ini anggaran pendidikan cukup besar (20%).

Saat ini MAN 1 Kota Bengkulu memiliki fasilitas sarana dan prasarana telah memadai seperti gedung belajar siswa telah mencukupi, ruang kepala, ruang guru, ruang BK, ruang UKS, ruang koperasi, kantin, labor komputer terkoneksi internet), labor fisika, labor kimia, labor biologi, labor bahasa, ruang multi media, Gedung Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB), perpustakaan yang lengkap dan telah mendapatkan juara tingkat nasional serta masjid yang megah.

## **5. Anggaran Pendidikan**

Pengelolaan anggaran madrasah merupakan aspek yang penting dan tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen pendidikan secara keseluruhan. Hal ini karena pada hakikatnya anggaran merupakan penjabaran dari program sekolah dalam bentuk angka-angka yang akan dipertanggungjawabkan bersama pencapaian program pada akhir tahun anggaran. Sebelum tahun anggaran berjalan, mestinya kepala madrasah baik negeri maupun swasta harus sudah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dalam jangka waktu satu tahun ke depan bagi madrasah masing-masing. Rencana anggaran pendidikan

tersebut berisi seluruh rencana pendapatan dan pengeluaran anggaran madrasah dan disusun oleh kepala madrasah bekerjasama dengan para guru, staf dan Komite Madrasah.

Proses penganggaran untuk madrasah negeri dilakukan berdasarkan birokrasi sesuai dengan aturan yang ada. Setelah rencana anggaran disusun berdasarkan data dan perhitungan yang akurat, kemudian dibahas dalam rapat antara kepala madrasah dengan guru-guru dan komite madrasah serta diambil kesimpulan dengan baik. Setelah itu, anggaran itu baru diusulkan ke Departemen Agama. Setelah diperiksa oleh Departemen Agama, RABM tersebut diteruskan ke Departemen Keuangan. Setelah diadakan penelitian dan pembahasan oleh departemen Keuangan, seterusnya akan disidangkan di DPR dan DPR akan membahas rencana anggaran pendidikan tersebut. Kemudian setelah disetujui DPR, maka keluarlah surat persetujuan anggaran untuk masing-masing sekolah. Selanjutnya Departemen Agama akan mendistribusikan/menyampaikan surat persetujuan anggaran tersebut ke masing-masing sekolah. Sedangkan rencana anggaran pendidikan di sekolah swasta tidak diajukan ke Departemen Agama, melainkan cukup hanya melaporkan daftar isian program kegiatan dan anggaran sekolah dimaksud.

Secara umum baik bagi madrasah negeri maupun swasta, dasar perhitungan RAPBM adalah berdasarkan jumlah siswa dikalikan unit cost per siswa/tahun. Namun, besar kecilnya alokasi anggaran yang diberikan masih ditentukan beberapa faktor, antara lain (1) jauh dekatnya lokasi sekolah dari pusat kota dan (2) ada tidaknya program khusus seperti pendidikan untuk anak yang lambat belajar/siswa yang memerlukan pelajaran khusus, program prioritas sekolah.

RAPBM disusun secara rinci meliputi seluruh program yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran mendatang yang pada garis besarnya terdiri dari (i) biaya pengajaran dan administrasi madrasah yang terdiri dari gaji untuk kepala madrasah, gaji guru, program melek huruf, biaya bantuan pengajaran, biaya pemeliharaan kebersihan sekolah (*cleaning service*), pengadaan peralatan madrasah termasuk komputer, biaya perbaikan gedung, biaya pemeliharaan kendaraan dinas, biaya langganan listrik, telepon dan air dan biaya administrasi yang lain; (ii) biaya untuk siswa yang memerlukan pengajaran khusus; (iii) biaya pengajaran bahasa Inggris sebagai bahasa internasional; (iv) biaya untuk daerah terpencil dan terbelakang; dan (v) biaya untuk program-program prioritas Madrasah.

## **6. Partisipasi Masyarakat terhadap Mutu Layanan Madrasah**

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri tetapi ada satu hal yang sangat esensial yaitu mendayagunakan masyarakat agar memberikan dukungannya terhadap pendidikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan, dan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suharman (8-5-2007, Tersedia : <http://radarlampung.co.id>). Suharman melaporkan bahwa guna mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai paradigma baru manajemen pendidikan, perlu adanya memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting karena sekolah perlu masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan.

Dihubungkan dengan program desentralisasi pendidikan, faktor partisipasi masyarakat dalam pendidikan tampak semakin penting. Suharman (8-5-2007, Tersedia : <http://radarlampung.co.id>)

mengatakan bahwa : "Partisipasi orang tua siswa atau masyarakat merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan desentralisasi pendidikan dalam bentuk manajemen berbasis sekolah atau otonomi sekolah." Ditegaskan lebih lanjut oleh Suharman (8-5-2007, Tersedia : <http://radarlampung.co.id>) bahwa : "Masyarakat perlu dilibatkan dalam segala kebijakan sekolah, sehingga mereka mempunyai rasa tanggung jawab bersama." Sesuai dengan pendapat di atas, Sudarwan Danim (2002 : 63) menjelaskan bahwa kolaborasi pemerintahan negara bagian dengan sekolah personel atau tokoh masyarakat sangat esensial. Kepala, guru, dan anggota masyarakat, personel universitas, dan asisten teknis, semuanya muncul menjadi vital bagi usaha membangun lingkungan yang favorabel dan keterlibatannya sangat krusial.

Berbagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan menjalin kerjasama dengan masyarakat tiada lain bertujuan agar mutu layanan pendidikan secara khusus dan umumnya mutu pendidikan dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang diharapkan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai konsumen dan pengguna hasil pendidikan. Karena tugas dari sekolah sebagai suatu institusi tiada lain memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Edward Sallis (2006 : 82) yang mengatakan bahwa misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang, dalam istilah Peters dan Waterman, 'menjaga hubungan dengan pelanggannya' dan 'memiliki obsesi terhadap mutu'. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu

yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi.

Dari hasil penelitian sesuai pula dengan pendapat para ahli ternyata terdapat pengaruh positif dari partisipasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Hal itu berarti apabila partisipasi masyarakat meningkat maka mutu layanan pendidikan pun akan meningkat. Tentang partisipasi masyarakat dapat dilihat dari segi manfaatnya bagi pengembangan lembaga pendidikan. Dalam hal ini Made Pidarta (2004:184) mengemukakan bahwa manfaat partisipasi masyarakat adalah (1) memperbesar dorongan mawas diri, (2) memudahkan memperbaiki pendidikan, (3) memperbesar usaha peningkatan potensi pengajar, (4) konsep masyarakat tentang guru/dosen menjadi benar, (5) mendapat koreksi dari kelompok masyarakat, (6) mendapat dukungan moral dari masyarakat, (7) memudahkan meminta bantuan dari masyarakat, (8) memudahkan pemakaian media pendidikan masyarakat, dan (9) memudahkan pemanfaatan nara sumber.

Sejalan dengan pendapat di atas, Tim Poleja MBS Jawa Barat (2003:84) menjelaskan bahwa kesadaran dan kepedulian masyarakat melakukan aktivitas untuk turut serta mengambil keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan suatu program pendidikan di sekolah secara proporsional yang dilandasi kesepakatan. E.Mulyasa (2006:167) sebagai berikut: ” Partisipasi orang tua merupakan keterlibatan orang tua secara nyata dalam suatu kegiatan. Partisipasi itu bisa berupa gagasan, kritikmembangun, dan pelaksanaan pendidikan.”

## **E. Strategi Pengembangan Madrasah**

Dengan mengadopsi pendapat Somantrie,<sup>87</sup> strategi pengembangan madrasah dapat dilakukan dengan lima strategi pokok yang meliputi (1) peningkatan layanan pendidikan di madrasah; (2) perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di madrasah; (3) peningkatan mutu dan relevansi pendidikan; (4) pengembangan sistem dan manajemen pendidikan; dan (5) pemberdayaan kelembagaan madrasah.

### **(1) Peningkatan Layanan Pendidikan di Madrasah**

Ikhtiar untuk senantiasa pengembangan madrasah pada situasi apapun, termasuk juga pada situasi krisis ekonomi yang sampai sekarang masih dirasakan akibatnya. Strategi yang ditempuhnya lebih difokuskan pada upaya mencegah peserta didik agar tidak putus sekolah, mempertahankan mutu pendidikan agar tidak semakin menurun. Indikator keberhasilannya adalah (a) angka putus sekolah di madrasah dipertahankan seperti sebelum krisis dan akhirnya dapat diperkecil; (b) peserta didik yang kurang beruntung seperti yang tinggal di daerah terpencil, tetap dapat memperoleh layanan pendidikan minimal tingkat pendidikan dasar (Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah); (c) siswa yang telah terlanjur putus sekolah didorong kembali untuk kembali dan atau memperoleh layanan pendidikan yang sederajat dengan cara yang lain, misalnya di madrasah terbuka; dan (d) proses belajar mengajar di madrasah tetap berlangsung meskipun dana yang terbatas.

---

<sup>87</sup> Somantrie, Herman, Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional, (Makalah tidak dipublikasikan, 2005).

Kebijakan utama yang perlu dilakukan adalah (a) mempertahankan laju pertumbuhan angka partisipasi pendidikan dengan menyesuaikan kembali sasaran pertumbuhan angka absolut partisipasi pendidikan di semua jenjang dan jenis madrasah; (b) melanjutkan program pemberian beasiswa dan dana bantuan operasional pendidikan di semua jenis madrasah yang kemudian lambat laun dikurangi jumlahnya sejalan dengan semakin pulihnya krisis ekonomi dan meningkatnya kembali kemampuan orang tua peserta didik dalam membiayai pendidikan; (c) mengintegrasikan dana bantuan operasional pendidikan secara bertahap ke dalam anggaran rutin untuk menunjang kegiatan operasional pendidikan di madrasah; (d) meningkatkan dan mengembangkan program pendidikan alternatif secara konseptual dan berkesinambungan terutama untuk sasaran peserta didik yang kurang beruntung; (e) meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan tentang pendidikan.

## (2) Perluasan dan Pemerataan Kesempatan Pendidikan di Madrasah

Meskipun strategi ini terfokus pada program Wajib Belajar Pendidikan Dasar (Wajar Dikdas) 9 tahun, jenis dan jenjang pendidikan lainnya pun tercakup. Indikator-indikator keberhasilannya adalah : (a) mayoritas penduduk berpendudukan minimal MTs (SMP) dan partisipasi pendidikan meningkat, yang ditunjukkan dengan APK pada semua jenjang dan jenis madrasah; (b) meningkatnya budaya belajar yang ditunjukkan dengan meningkatnya angka melek huruf; dan (c) proporsi jumlah penduduk yang kurang beruntung yang mendapat kesempatan pendidikan semakin meningkat.

### (3) Peningkatan Mutu dan Relevansi Pendidikan di Madrasah

Kebijakan program Mapenda untuk meningkatkan mutu relevansi madrasah, meliputi empat aspek, yaitu kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya, sarana pendidikan, serta kepemimpinan madrasah. Pertama, pengembangan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis madrasah, yang meliputi (a) pengembangan kurikulum madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata yang disertai dengan penguatan muatan lokal; (b) mengintegrasikan kemampuan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif; (c) meningkatkan relevansi program pendidikan dengan tuntutan masyarakat dan dunia kerja; dan (d) mengembangkan budaya keteladanan di madrasah.

Kedua, pembinaan profesi guru madrasah, yang meliputi: (a) memberikan kesempatan yang luas kepada semua untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan-pelatihan dan studi lanjut; (b) memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas.

Ketiga, pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah yang meliputi : (a) menjamin tersedianya buku pelajaran, buku teks, buku dasas dan buku-buku lainnya, satu buku untuk setiap peserta duduk; (b) melangkapi kebutuhan ruang belajar, laboratorium, dan perpustakaan; (c) mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang dikaitkan dengan sisten insentif; (d) menyediakan dana pemeliharaan yang memadai untuk pemeliharaannya; (e) mengembangkan lingkungan

madrasah sebagai pusat pembudayaan dan pembinaan peserta didik.

(4) Pengembangan Manajemen Pendidikan Madrasah

Strategi ini berkenaan dengan upaya mengembangkan sistem manajemen madrasah sehingga secara kelembagaan madrasah akan memiliki kemampuan-kemampuan sebagai berikut (a) berkembangnya prakarsa dan kemampuan-kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan, tetapi tetap berada dalam bingkai visi, misi, serta tujuan kelembagaan madrasah; (b) berkembangnya organisasi pendidikan di madrasah yang lebih berorientasi profesionalisme, daripada hierarchi; dan (c) layanan pendidikan yang semakin cepat, terbuka, adil, dan merata.

Kebijaksanaan program yang dilaksanakan meliputi (a) revitalisasi peran, fungsi, dan tanggung jawab pendidikan madrasah; (b) mengembangkan sistem perencanaan regional dan lokal di tingkat satuan pendidikan; (c) meningkatkan partisipasi masyarakat melalui pembentukan majelis madrasah; (d) pemberdayaan personel madrasah yang didukung oleh aparat yang bersih dan berwibawa; (e) melakukan kajian pengembangan madrasah yang didasarkan pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dengan segala macam aturan perundangannya.

(5) Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah

Strategi ini menekankan pada pemberdayaan kelembagaan madrasah sebagai pusat pembelajaran, pendidikan, dan pembudayaannya. Indikator-indikator keberhasilannya adalah: (a) tersedianya madrasah-madrasah yang semakin bervariasi, yang diikat oleh visi, misi dan tujuan pendidikan

madrasah, dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien; (b) mutu dan sarana-prasarana madrasah yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik; dan (c) tingkat kemandirian madrasah semakin tinggi.

Kebijakan yang perlu ditempuh adalah :

(a) melaksanakan telaah, kajian, dan “restrukturisasi madrasah” sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat; (b) mengembangkan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang profesional, efektif dan efisien; (c) standarisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana dan prasarana minimal dan kualifikasi personel yang sesuai dengan bidang keahlian serta beban pekerjaannya.

## **F. Langkah Awal Pengembangan Madrasah**

Desain pengembangan madrasah mengagendakan kinerja berjangka panjang, menengah, dan pendek. Untuk menciptakan madrasah yang sesuai dengan rencana besar ini diperlukan prakondisi yang kondusif agar strategi pengembangan madrasah dapat diimplementasikan dengan sebaik-baiknya. Berikut ini beberapa langkah awal yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kondisi madrasah saat ini.

### **(1) Manajemen Madrasah**

Melengkapi struktur organisasi dan manajemen kelembagaan, manajemen pendidikan, implementasi dan pengembangan kurikulum, monitoring dan evaluasi sistem pembelajaran.

### **(2) Koordinasi Pembinaan dan Pengembangan Madrasah.**

Meningkatkan, mengembangkan dan memperluas kesertaan secara aktif potensi masyarakat dalam membina dan mengembangkan madrasah. Koordinasi dalam konteks ini dapat diartikan dengan koordinasi internal-eksternal,

koordinasi horizontal-vertikal dan koordinasi yang bersifat formal-informal. Berdasarkan kesemuanya itu koordinasi atau lebih populer dengan istilah kerja sama dapat diwujudkan: antar guru-guru dan karyawan madrasah, orang tua siswa, para alumni, tokoh masyarakat (pimpinan informal), lembaga pemerintah dan swasta, organisasi dan lembaga swadaya masyarakat, para donatur yang berpotensi.

(3)Pembinaan dan peningkatan kualitas profesionalisme tenaga kependidikan

(4)Pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan personel madrasah.

Kesejahteraan dalam arti yang luas perlu dijadikan unsur pendukung untuk mendorong kemampuan personil madrasah dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Tindakan ini dapat menumbuhkembangkan kebanggaan dan rasa percaya diri. Definisi kesejahteraan dapat diartikan secara luas, baik dalam arti finansial, perlakuan, hubungan secara insani, pengembangan karir, dan sebagainya.

(5)Melengkapi sarana Fisik dan Komponen Pendidikan Madrasah

Madrasah sebagai lembaga pendidikan ilmu pengetahuan, ilmu agama dan kehidupan yang berdasarkan norma-norma agama yang baik memerlukan kelengkapan sarana/komponen pendidikan yang memadai dan fungsional. Kelengkapan sarana di maksud perlu disertai pula oleh terpenuhinya standar kualitas untuk masing-masing komponen dan pemeliharaan yang terus menerus.

(6)Pemberdayaan dan Optimalisasi fungsi Komponen Pendidikan dan Sumber Belajar

Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan serta sumber belajar perlu ditindaklanjuti oleh pemberdayaan setiap komponen secara fungsional dan berkesinambungan. Untuk memenuhi kelengkapan komponen ini memerlukan biaya yang cukup mahal. Dengan demikian selain karena dilihat dari segi jumlah investasi, justru pemberdayaan komponen pendidikan tersebut dalam proses pembelajaran akan mampu meningkatkan kualitas Madrasah yang bersangkutan.

(7)Pemberdayaan Madrasah Sebagai Lingkungan Pendidikan yang Kredibel

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan dipersepsikan masyarakat luas sebagai suatu mata rantai kesatuan sistem yang integratif. Sistem penyelenggaraan pendidikan yang kredibel yang dijalankan di madrasah merupakan akumulasi implementasi dan optimalisasi setiap fungsi dari seluruh komponen sistem yang berada didalamnya. Tidak berfungsinya salah satu komponen sistem pendidikan di madrasah akan berdampak besar terhadap menurunnya kredibilitas lembaga ini. Kemampuan manajerial dalam mengelola, memelihara dan membina seluruh komponen sistem pendidikan di lingkungan madrasah yang memberikan kontribusi yang besar untuk mengangkat citra positif yang selama ini dimiliki.

(8)Desiminasi Informasi Program dan Perkembangan Madrasah

Penilaian, kontribusi, dan partisipasi masyarakat luas terhadap keberadaan, pembinaan dan pengembangan madrasah banyak di pengaruhi oleh sejauh mana mereka memperoleh dan memiliki akses informasi terhadapnya. Berangkat dari

ketentuan peraturan perundangan yang menetapkan bahwa masalah pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat, maka desiminasi informasi dalam berbagai formatnya akan merupakan jembatan yang kokoh untuk mengundang dan membawa masyarakat luas ke arah pembinaan dan pengembangan Madrasah yang melibatkan seluruh komponen masyarakat. Desiminasi informasi ini tidak hanya menyangkut keberhasilan yang telah dicapai saja, akan tetapi harus mencakup segala aspek yang perlu meskipun mungkin sebagian diantaranya masih merupakan tantangan dan menghadapi sejumlah hambatan.

### **G. Desain Pengembangan Madrasah di Bengkulu**

Prinsip-prinsip pengembangan madrasah seperti yang dijelaskan sebelumnya dapat diaktualisasikan dengan menghadirkan tiga desain besar pendidikan madrasah, antara lain (1) madrasah unggulan (2) madrasah model, dan (3) madrasah kejuruan dan reguler.

Keberadaan madrasah unggulan dimaksudkan agar pemerintah daerah setempat memiliki wadah (*center for excellence*) untuk mempersiapkan SDM masa depan. Demikian juga dengan madrasah model yang keberaannya (di Jawa) dapat ditemukan di hampir setiap kabupaten. Keberadaan Madrasah reguler atau kejuruan dimaksudkan untuk menampung dan mempersiapkan SDM (siap pakai) dengan keahlian unik atau khusus. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya eksodus dan pemusatan SDM bermutu di satu lokus pendidikan. Disamping itu, diharapkan pula akan tumbuh persaingan sehat dari masing-masing daerah dalam melahirkan SDM yang bermutu.

a. Madrasah Unggulan

Madrasah unggulan dimaksudkan sebagai *center for excellence* atau potret kebanggaan provinsi Bengkulu. Madrasah unggulan diproyeksikan sebagai wadah penampung putra-putra terbaik masing-masing daerah (Kabupaten) untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Dengan demikian, terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain dapat diperkecil dan sekaligus menumbuhkan persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka. Karena menjadi *center for excellence* anak-anak terbaik maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi objektif yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Madrasah ini diperkuat oleh keberadaan majlis madrasah yang juga memiliki peran penting terhadap pengembangannya.

Secara rinci strategi pengembangan madrasah unggulan sebagai berikut.

1. Aspek Administrasi/Manajemen

Madrasah ini paling tidak memiliki:

- maksimal 3 kelas untuk tiap angkatan.
- tiap kelas terdiri dari 25 siswa.
- rasio guru kelas adalah 1:25.
- dokumentasi perkembangan tiap siswa dari mulai MI sampai PT.
- transparan dan akuntabel.

2. Aspek Ketenagaan

(1) Kepala Madrasah:

- Minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI.
- Pengalaman minimal 5 tahun menjadi kepala di sebuah madrasah.
- Mampu berbahasa Arab dan atau Inggris.
- Lulus tes {fit & proper tesf}.
- Sistem kontrak 1 tahunan.
- Siap tinggal di kompleks madrasah.

(2) Guru. Idealnya guru madrasah unggulan memiliki spesifikasi:

- minimal S-1.
- spesialisasi sesuai mata pelajaran.
- pengalaman mengajar minimal 5 tahun.
- mampu berbahasa Arab dan atau Inggris.
- lulus test (fit & proper test)
- sistem kontrak 1 tahunan.

(3) Tenaga lain:

- Minimal S-1.
- Spesialisasi sesuai bidang tugas.
- Pengalaman mengelola minimal 3 tahun.

3. Aspek Kesiswaan

(1) Input. Sebagaimana halnya MAPK, input madrasah harus diperhatikan. Karena itu, untuk proyek madrasah unggulan, paling tidak input ini meliputi:

- lima besar MTs (untuk MA).
- lima besar MI (untuk MTs).
- mampu berbahasa Arab dan Inggris.
- lulus test.

(2) Output:

- menguasai berbagai disiplin ilmu.
- ada keahlian spesifik tertentu.
- mampu berbahasa dan menulis Arab dan Inggris secara lancar.
- terampil menulis dan berbicara (Indonesia)
- siap bersaing untuk memasuki universitas/institut bermutu dalam dan luar negeri.

4. Aspek Kultur Belajar

- (1) Full-day school.
- (2) Students centered learning.
- (3) Student inquiry.

- (4) Kurikulum dikembangkan secara lokal dengan melibatkan semua komponen madrasah termasuk siswa.
  - (5) Bahasa pengantar Arab dan Inggris.
  - (6) Bahasa pergaulan sehari-hari adalah Arab/ Inggris.
  - (7) Sistem Drop-Out.
  - (8) Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.
5. Aspek Sarana Prasarana. Madrasah unggulan idelnya memiliki:
- (a) Perpustakaan yang memadai.
  - (b) Laboratorium (bahasa, ipa dan matematika).
  - (c) Perkebunan/perkolaman sebagai laboratorium alam.
  - (d) Musalla.
  - (e) Lapangan/fasilitas olah raga (bola kaki, basket dll).

b. Madrasah Model

Model diproyeksikan sebagai wadah penampung putra-putra terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Sebagaimana pada madrasah unggulan, keberadaan madrasah model juga dapat mencegah terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain disamping juga dapat menstimulir tumbuhnya persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka.

Karena menjadi *center for excellence* anak-anak terbaik maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Sebagaimana madrasah unggulan, madrasah model juga diperkuat oleh Majelis Madrasah yang memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah model.

Secara rinci strategi pengembangan madrasah model sebagai berikut:

1. Aspek Administrasi/Manajemen
  - (a) maksimal 6 kelas untuk tiap angkatan.
  - (b) tiap kelas terdiri dari 30 siswa.
  - (c) rasio guru kelas adalah 1:25.
  - (d) mendokumentasi perkembangan tiap siswa.
  - (e) transparan dan akuntabel.
2. Aspek Ketenagaan
  - (1) Kepala Madrasah:
    - minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI.
    - pengalaman min 5 tahun jadi kepala madrasah,
    - mampu berbahasa Arab dan atau Inggris.
    - lulus tes {fit & proper tesf).
    - siap tinggal di kompleks madrasah.
  - (2) Guru:
    - minimal S-1.
    - spesialisasi sesuai mata pelajaran.
    - pengalaman mengajar minimal 5 tahun.
    - mampu berbahasa Arab dan atau Inggris.
    - lulus test {fit & proper test),
    - aAda Perjanjian yang harus ditanda tangani tiap tahun.
  - (3) Tenaga lain:
    - minimal S-1.
    - spesialisasi sesuai bidang tugas.
    - pengalaman mengelola minimal 3 tahun.
3. Aspek Kesiswaan
  - (1) Input:
    - Sepuluh besar MTs (untuk MA).
    - Sepuluh besar MI (untuk MTs).
    - lulus test (akademik, Arab, inggris).

- (2) Output:
  - Menguasai berbagai disiplin ilmu.
  - Mampu berbahasa Arab dan atau Inggris.
  - Terampil menulis dan berbicara (Indonesia) dengan baik.
  - Siap bersaing untuk memasuki universitas/institut bermutu dalam negeri.
- 4. Aspek Kultur Belajar
  - (1) Full-day school.
  - (2) *students centered learning*.
    - *student inquiry*.
    - *contextual teaching and learning (CTL)*
  - (3) Kurikulum dikembangkan dengan melibatkan seluruh elemen madrasah termasuk siswa.
  - (4) Bahasa pengantar Arab dan Inggris.
  - (5) Sistem Drop-Out.
  - (6) Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.
- 5. Aspek Sarana Prasarana
  - (a) Perpustakaan yang memadai.
  - (b) Laboratorium (bahasa, ipa dan matematika).
  - (c) Laboratorium alam (perkebunan dll) yang memadai.
  - (d) Musalla.
  - (e) Lapangan/fasilitas olah raga (bola kaki, basket dll).

c. Madrasah Reguler atau Kejuruan

Madrasah reguler atau kejuruan adalah madrasah yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan pendidikan kepada setiap masyarakat tanpa terkecuali. Secara umum, madrasah ini dibangun beberapa buah untuk tiap kabupaten sesuai dengan kebutuhan dengan dana

dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Tingkat II). Yang pasti, di setiap kecamatan terdapat minimal satu madrasah regular/kejuruan. Sebagaimana jenis madrasah lainnya. Madrasah regular/ kejuruan juga diperkuat oleh Majelis Madrasah yang secara aktif membantu pengembangan madrasah.

Secara rinci strategi pengembangan madrasah regular atau kejuruan adalah sebagai berikut:

1. Aspek Administrasi
  - (a) jumlah kelas untuk tiap angkatan disesuaikan dengan kebutuhan.
  - (b) tiap kelas terdiri dari 40 siswa.
  - (c) rasio guru kelas adalah 1:40.
  - (d) mendokumen-tasikan perkembangan tiap siswa.
  - (e) tranfaran dan akuntabel.
2. Aspek Ketenagaan
  - (1) Kepala Madrasah:
    - Minimal S-1 untuk MA, D-3 untuk MTs dan D-2 untuk MI.
    - Memiliki pengalaman mengajar minimal 3 tahun.
    - lulus tes (*fit and proper test*).
  - (2) Guru:
    - Minimal S-1 untuk MA, D-3 untuk MTs, dan D-2 untuk MI.
    - Spesialisasi sesuai mata ajar.
    - Lulus tes.
3. Aspek Kesiswaan
  - (1) Input:
    - Semua anak usia belajar memiliki hak.
    - Semua siswa diterima. Test masuk dilakukan untuk proses penempatan (*placement*) siswa.

- (2) Output:
  - Menguasai sejumlah keterampilan hidup { *life skill*).
- 4. Aspek Kultur Belajar
  - (1) *students centered learning*.
  - (2) kurikulum dikembangkan dgn kebutuhan siswa.
  - (3) pendekatan belajar dengan fleksibelitas tinggi.
- 5. Aspek Sarana Prasarana
  - (1) Bengkel untuk praktek kerja yang memadai.
  - (2) Laboratorium fn-cfoordzn out-door untuk pengembangan keterampilan inovatif.
  - (3) Mushalla.
  - (4) Lapangan/fasilitas olahraga (bola kaki, basket dll).

Madrasah hendaknya menjadi tempat di mana semua siswa dapat belajar dengan baik. Dengan kata lain, madrasah harus menjadi lembaga yang adil dengan memberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang sama. baik secara kualitas maupun kuantitas bagi setiap siswa. Ini didasarkan oleh asumsi bahwa setiap anak dilahirkan dengan tingkat kecerdasan bawaan yang sama<sup>88</sup> dan bahwa kemampuan lebih merupakan hasil pencarian daripada anugrah. Seorang anak bisa menjadi lebih atau kurang cerdas di samping tergantung pada kondisi keluarga di mana ia pertama kali mengawali hidupnya, juga pada lingkungan sosial dan pendidikan yang ia alami.

---

<sup>88</sup> *Kullu mauludin yuladu `ala al-fitrah* (HR. Al-Baihaqi dalam as-Sunan al-Kubra, Maktabah as-Syamilah versi 13 KB. Kata *fitrah*, menurut Zuhairi dkk., dapat bermakna “potensi” fitrah mausia. Lihat Zuhairi dkk. Sejarah Pendidikan Islam, (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 1986), hlm. 81

Di sinilah madrasah diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam pembentukan intelektual, emosional dan spiritual anak. Madrasah seharusnya menjadi wadah pemupukan kecerdasan setiap siswa dan di atas segalanya menjamin agar setiap siswa mendapat kesempatan belajar yang sama dan layak. Untuk mendapatkan hasil pendidikan yang optimal tersebut, madrasah perlu memiliki “kultur madrasah” yang meliputi (1) lingkungan yang teratur, (2) kesepakatan dan kerjasama antar guru, (3) konsentrasi kepada kemampuan dasar (*basic skill*) dan waktu yang dibutuhkan untuk belajar, (4) pemantauan terhadap kemajuan siswa (evaluasi), (5) administrasi dan kepemimpinan, (6) kebijakan yang melibatkan orang tua, dan (7) harapan (ekspektasi) yang tinggi<sup>89</sup>.

Berkenaan dengan itu, tiga karakter dasar madrasah di bawah ini perlu dikembangkan secara holistik agar dapat menciptakan performa madrasah yang mendekati kriteria-kriteria idealisme pendidikan modern.

(1) Memiliki Kultur yang Kuat

Kultur merupakan jiwa madrasah yang memberi makna bagi setiap kegiatan kependidikan madrasah dan menjadi jembatan antara aktivitas dan hasil yang dicapai. Kultur adalah sebuah keadaan yang mengantarkan siswa madrasah melebihi batas-batas kekurangan manusiawi menuju tingkatan kreativitas, seni dan inteiek yang tinggi. Kultur juga merupakan kendaraan (*vehicle*) untuk mentransmisikan nilai-nilai pendidikan. Karena itu kultur madrasah, dalam hal ini kultur belajar, haruslah dibangun sejak awal agar semua elemen

madrasah memiliki komitmen untuk kemajian madrasah.

(2) Kepemimpinan Kolaboratif dan Belajar Kolektif

Kepemimpinan dalam madrasah haruslah didefinisikan sebagai sebuah proses belajar bersama (*collective learning*) yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh unsur masyarakat madrasah turut ambil bagian dalam membangun kesepakatan yang mengakomodir berbagai kepentingan (kolektif dan kolaboratif). Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti setiap orang mampu menyelesaikan pekerjaannya, tapi yang terpenting adalah semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan sating mendukung (*collegiality and supportiveness*). Kolaborasi menjadi syaratjika kita ingin agar madrasah menjadi learning organisation karena kolaborasi berhubungan erat dengan norma dan kesempatan bagi terjadinya proses belajar yang terus menerus. Hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa proses belajar umumnya merupakan aktivitas komunal; sebuah proses tukar-menukar budaya antar individu atau kelompok. Karena itu model kepemimpinan kolaboratif menjadi penting dikembangkan di madrasah. Model kepemimpinan kolaboratif ini menemukan titik relevansinya ketika setiap madrasah diharuskan memiliki Majelis Madrasah sebagai patner aktif madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

(3) Membiasakan siswa menghadapi perubahan/ketidakpastian

Hidup adalah perubahan. Secara alami perubahan tidak bisa diprediksi. Agar bisa

memahami dan berbuat dalam kondisi yang tidak bisa diprediksi tersebut sebuah upaya pendidikan yang terus menerus, seumur hidup (*lifelong education*) menjadi sebuah kemestian. Dengan kata lain untuk menciptakan budaya belajar yang terus menerus maka perubahan perlu diciptakan. Lebih jauh, perubahan dalam bentuk ketidakpastian dan keraguan perlu secara sengaja diciptakan di madrasah untuk mendorong terciptanya kegiatan belajar yang terus menerus. Argumetasinya, jika *intelligence* berarti kemampuan untuk mencari apa yang meragukan dan berusaha memahaminya, dan jika tujuan pendidikan formal adalah untuk memupuk *intelligensia* manusia, maka madrasah hendaknya membuka diri terhadap ketidakpastian atau *ambiguity*. Sebuah lembaga pendidikan yang secara aktif merespons suasana *ambiguity* dan ketidakpastian adalah penting untuk kelangsungan sebuah masyarakat yang belajar.

Madrasah hendaknya menjadi tempat di mana semua siswa dapat belajar dengan baik. Dengan kata lain, madrasah harus menjadi lembaga yang adil dengan memberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang sama. baik secara kualitas maupun kuantitas bagi setiap siswa. Ini didasarkan oleh asumsi bahwa setiap anak dilahirkan dengan tingkat kecerdasan bawaan yang sama<sup>90</sup> dan bahwa kemampuan lebih

---

<sup>90</sup> *Kullu mauludin yuladu `ala al-fitrah* (HR. Al-Baihaqi dalam as-Sunan al-Kubra, Maktabah as-Syamilah versi 13 KB. Kata *fitrah*, menurut Zuhairi dkk., dapat bermakna “potensi” *fitrah* mausia. Lihat Zuhairi dkk. Sejarah Pendidikan Islam, (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 1986), hlm. 81

merupakan hasil pencarian daripada anugrah. Seorang anak bisa menjadi lebih atau kurang cerdas di samping tergantung pada kondisi keluarga di mana ia pertama kali mengawali hidupnya, juga pada lingkungan sosial dan pendidikan yang ia alami.

Di sinilah madrasah diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam pembentukan intelektual, emosional dan spiritual anak. Madrasah seharusnya menjadi wadah pemupukan kecerdasan setiap siswa dan di atas segalanya menjamin agar setiap siswa mendapat kesempatan belajar yang sama dan layak. Untuk mendapatkan hasil pendidikan yang optimal tersebut, madrasah perlu memiliki “kultur madrasah” yang meliputi (1) lingkungan yang teratur, (2) kesepakatan dan kerjasama antar guru, (3) konsentrasi kepada kemampuan dasar (*basic skill*) dan waktu yang dibutuhkan untuk belajar, (4) pemantauan terhadap kemajuan siswa (evaluasi), (5) administrasi dan kepemimpinan, (6) kebijakan yang melibatkan orang tua, dan (7) harapan (ekspektasi) yang tinggi<sup>91</sup>.

Dalam hal mencari format madrasah ideal/madrasah bermutu di Bengkulu, perlu diadaptasi pendapat Charles Hoy dalam bukunya *Improving Quality in Education*. Charles merumuskan kualitas pendidikan adalah evaluasi dari proses mendidik yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan mengembangkan bakat siswa dalam suatu proses, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien yang

membayai proses atau output dari proses pendidikan.<sup>92</sup>

Menurut Hoy dan Miskel, sekolah bermutu adalah sekolah yang efektif, yang terdiri dari tatanan input, proses, dan out-put.<sup>93</sup> Dengan demikian, madrasah bermutu adalah madrasah yang menerapkan rumusan sekolah efektif. Secara *out-put*, hasil yang diperoleh dari madrasah efektif adalah: *Pertama*, dari aspek siswa, lulusan yang dihasilkan adalah siswa yang memiliki prestasi akademik yang unggul, punya kreativitas, percaya diri, aspiratif, tidak ragu untuk mengemukakan pendapat, memiliki ekspektasi yang tinggi, selalu hadir dalam kegiatan, dan memiliki tingkat kelulusan yang tinggi, dan sebaliknya, angka putus sekolah tidak ada sama sekali atau nol persen.

Selain berprestasi tinggi, siswa juga memiliki karakter yang menjadi ciri khas madrasah. Imam Ghazali, seorang pemikir Islam memberikan tuntunan budi pekerti yang luhur yang dapat menjadi bagian dari karakter siswa. Siswa harus didorong untuk memupuk perilaku baik berdasarkan sistem suara seperti nilai-nilai sebagai mengatakan kebenaran, iman, kejujuran, kerendahan hati dan menghindari kesombongan. Al-Ghazali menekankan bahwa pendidikan adalah proses total yang harus merawat setiap aspek manusia-intelektual, psikologis, sosial, fisik dan spiritual. Pengajaran harus dilakukan secara sensitif, sehingga perbedaan antara siswa diakui dan mereka dibantu untuk berkembang sesuai kemampuan dan kepentingan mereka sendiri.

Pada jenjang pendidikan madrasah, kompetensi yang diharapkan dari siswa lulusannya adalah: Mampu membaca al-quran dan

---

<sup>92</sup> Hoy, Charles, at.all. 2000. *Improving Quality in Education*. London : Falmer Press. p.10.

<sup>93</sup> Hoy, Wayne K., dan Cecil G. Miskel. 2008. *Educational Administration ; Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill. P.91

memahaminya, berakhlak mulia, memahami fikih Islam, terbiasa melakukan ibadah sehari-hari, mampu menyampaikan ceramah sederhana, dan mampu mengambil *i'tibar* atau pelajaran dari sejarah Islam. Selain itu, siswa juga diharapkan mampu (1) meningkatkan keimanan dan ketakwaan yang telah ditanamkan dalam keluarga, (2) menyalurkan bakat dan minatnya serta mengembangkannya secara optimal, (3) memperbaiki kekurangan dan kelemahannya dalam mengamalkan ajaran Islam, (4) menangkal pengaruh negatif kepercayaan atau budaya lain yang membahayakan keyakinan, (5) menyesuaikan diri dengan lingkungan fisik dan sosial agar sejalan dengan ajaran Islam, (6) menjadikan Islam sebagai pedoman hidup untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, dan (7) mampu memahami Islam secara menyeluruh sesuai dengan daya serap siswa dan waktu yang dimilikinya.<sup>94</sup>

*Kedua*, dari aspek guru, sekolah yang bermutu memperhatikan kepuasan kerja guru, angka absen nol persen, dan pergantian atau memberikan amanah kepada guru untuk tugas-tugas tertentu. Komariah dan Triatna, mengemukakan bahwa guru merupakan ujung tombak pendidikan. Keberadaan guru menjadi aspek penting bagi keberhasilan sekolah, terutama bagi guru yang melaksanakan fungsi mengajarnya dengan penuh makna (*purposeful teaching*).<sup>95</sup> Maksudnya guru sangat kompeten di bidangnya bekerja secara professional dan menjadi seorang yang serba bisa dan memiliki harapan tinggi terhadap profesi dan siswanya (*high expectation all round*). Guru menjadi seorang komunikator yang menanamkan harapan kepada siswanya (*communicating expectation*) dan guru

---

<sup>94</sup> Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 82-83

<sup>95</sup> Joy A Palmer, *Fifty Major Thinkers on Education*, (London and New York: Routledge, 2001), hlm. 35

adalah seorang yang cerdas yang senantiasa bergelut dengan ilmu pengetahuan serta menyenangkan tantangan intelektual.

Pada konteks madrasah, beberapa sifat yang harus dimiliki guru antara lain: Pendidik harus memiliki keteladanan (*uswah hasanah*) dalam sifat: (1) Tujuan, tingkah laku dan pola pikir guru bersifat *rabbani* yaitu hendaknya selalu bersandar kepada *Rabb* dengan menaati-Nya, mengabdikan kepada-Nya, mengikuti syariat-Nya dan mengenal sifat-sifat-Nya. (2) Hendaknya guru seorang yang ikhlas. (3) Guru bersabar dalam mengajarkan berbagai pengetahuan kepada anak-anak. (4) Jujur dalam menyampaikan apa yang diserukannya. (5) senantiasa membekali diri dengan ilmu dan kesediaan membiasakan diri untuk terus mengkajinya. Guru berpengetahuan luas dengan ilmu yang dikajinya. (6) Hendaknya guru mampu menggunakan berbagai metode mengajar secara bervariasi. Penguasaan ilmu saja belum cukup, karena tidak setiap orang berilmu mampu mentransformasikannya kepada anak didik. (7) Guru mampu mengelola siswa, tegas dalam bertindak serta meletakkan berbagai perkara secara proporsional. (8) Mempelajari kehidupan psikis para pelajar selaras dengan masa perkembangannya ketika mengajar mereka, sehingga dia dapat memperlakukan mereka sesuai dengan kemampuan akal dan kesiapan psikis mereka. (9) Tanggap terhadap berbagai kondisi dan perkembangan dunia yang mempengaruhi jiwa, keyakinan dan pola berpikir angkatan muda. (10) Seorang guru dituntut memiliki sifat adil terhadap seluruh anak didiknya.

Murid memandang guru sebagai teladan utama bagi mereka. Mereka akan mengikuti jejak akhlak, ilmu, kecerdasan, keutamaan dan semua gerak gerik gurunya. Maka seyogyanya guru menyesuaikan diri dengan prinsip dan nilai yang mereka ajarkan. Guru merupakan gambaran hidup yang memantulkan keutamaan tingkah laku yang sebenarnya sehingga

murid dapat membiasakan diri dengan contoh tersebut dan sebagai *syiar* yang harus ditegakkan secara lahir dan batin.<sup>96</sup>

Sejalan dengan sifat-sifat tersebut, Ahmad Tafsir mengemukakan bahwa guru juga memiliki tugas untuk mengetahui karakter murid-muridnya, meningkatkan keahliannya baik dalam bidang yang diajarkan maupun cara mengajarkannya, dan mengamalkan ilmunya, jangan berbuat berlawanan dengan ilmu yang diajarkannya<sup>97</sup>.

*Ketiga*, dari aspek pengelola (administrator), sekolah bermutu juga memperhatikan kepuasan kerja para staf, menyediakan anggaran yang seimbang, dan memiliki staf yang komitmen dan loyalitas kepada madrasah. *Keempat*, dari luar madrasah, masyarakat memberikan citra yang positif terhadap sekolah atau madrasah, hingga menjadikannya pilihan utama untuk mempercayakan pendidikan putra putri mereka.

Hasil penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan Glendale Union High School (GUHS), telah memposisikan komponen-komponen lain sebagai komponen yang kepentingannya sejajar dengan kepentingan lulusan. Hal demikian terjadi karena sekolah efektif adalah sekolah yang seluruh komponennya mencapai tujuan secara optimal, bukan hanya pada prestasi siswa tetapi pada prestasi sekolah. Penelitian yang dilakukan GUHS tersebut menunjukkan bahwa lulusan merupakan salah satu aspek dari ciri sekolah efektif. Aspek-aspek lain merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam mengelola lembaga sekolah yang tidak terlepas dari aspek guru, kepala sekolah, staf, kemitraan antara sekolah dengan masyarakat, tujuan pendidikan,

---

<sup>96</sup> Muhammad Abdul Kadir Ahmad, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 57

<sup>97</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 79

program pendidikan atau kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, monitoring pembelajaran, evaluasi belajar, iklim sekolah, dan daya dukung sumber daya lain, seperti sarana-prasarana, alat, media, dan sumber belajar.

Sukmadinata menyebutkan bahwa madrasah, sebagaimana sekolah pada umumnya, akan mampu mencapai keunggulan dan mutu melalui penguasaan pengetahuan dan kecakapan dalam bidang studi atau mata pelajaran yang dipelajarinya. Mereka tidak sekadar tahu atau kenal, tetapi mereka harus paham, cakap, mampu, serta mahir menggunakannya. Kecakapan dan kemahiran saja belum cukup sebab harus diikuti dengan kemauan, semangat, dan tekad untuk menyatakannya<sup>98</sup>.

Hefner melihat madrasah di Indonesia bersifat terbuka. Mayoritas sekolah- sekolah Islam secara sukarela untuk membuka kesempatan dalam mempelajari kurikulum umum atau pendidikan “sekuler” selain Islam. Lembaga pendidikan Islam bertujuan bukan hanya untuk memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepada anak, tetapi memberikan persepsi bahwa pendidikan agama menyediakan wacana yang terbuka untuk masyarakat dan negara. Penerapan pendidikan Islam di Indonesia terdiri dari tiga institusi utama: (1) pengajian Alquran, belajar membaca dan melafalkan Alquran tapi tidak sampai memahami Alquran, (2) belajar di pesantren atau pondok, lembaga dengan asrama bagi siswa yang bercita-cita untuk melanjutkan tradisi ilmu pengetahuan agama Islam (menjadi ulama), dan (3) Belajar di madrasah, yang menyerupai pendidikan

---

<sup>98</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 6

di sekolah, dengan muatan kurikulum pendidikan agama dan umum<sup>99</sup>.

Salah satu karakteristik madrasah adalah berkembang secara evolutif, dimulai dari sebuah pengajian di mushola/masjid kemudian menjadi madrasah diniyah dan akhirnya menjadi madrasah. Proses evolusi madrasah selama ini ada yang berlangsung dengan baik dan ada yang jalan ditempat, tetapi sangat jarang yang mati. Semua itu tergantung pada orang-orang yang ada di dalamnya.

Menyoroti pendidikan madrasah yang diterapkan di Indonesia, Tobroni, dalam artikelnya menuliskan bahwa menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN), madrasah memiliki kedudukan dan peran yang sama dengan lembaga pendidikan lainnya (persekolahan).

Namun demikian perhatian pemerintah terhadap keberadaan madrasah masih sangat kurang, bahkan menurut Yahya Umar menyebutnya sebagai "*forgotten community*". Pernyataan Yahya Umar tersebut bagi banyak orang mungkin mengejutkan, namun realitas membenarkannya.

Berdasarkan data yang dikeluarkan *Center for Informatics Data and Islamic Studies (CIDIES)* Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama), dan data base EMIS (*Education Management System*) Dirjen Pendidikan Islam Departemen Agama, jumlah madrasah (Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA)) sebanyak 36.105 madrasah (tidak termasuk madrasah diniyah dan pesantren). Dari jumlah itu 90,08 % berstatus swasta dan hanya 9,92 % yang berstatus negeri.

---

<sup>99</sup> Robert W Hefner, *Making Modern Muslims; The Politics of Islamic Education in Southeast Asia*, (Honolulu: University of Hawai Press, 2009), hlm. 59

Kondisi status kelembagaan madrasah ini dapat digunakan untuk membaca kualitas madrasah secara keseluruhan, seperti keadaan guru, siswa, fisik dan fasilitas, dan sarana pendukung lainnya, karena keberadaan lembaga-lembaga pendidikan dasar dan menengah di tanah air pada umumnya sangat tergantung kepada pemerintah. Atas dasar itu, tidak terlalu salah kalau dikatakan bahwa madrasah-madrasah swasta yang berjumlah 32.523 buah mengalami masalah yang paling mendasar yaitu berjuang keras untuk dapat bertahan.

Yahya Umar, yang pernah menjabat sebagai dirjen pendidikan Islam Kementerian Agama, menawarkan upaya untuk melakukan perbaikan terhadap madrasah dengan tiga tindakan. *Pertama*, menyehatkan madrasah. Mewujudkan budaya madrasah, diperlukan konsolidasi idiil berupa reaktualisasi doktrin-doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ikhlas, jihad, dan amal saleh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan *core values* dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Dengan landasan nilai-nilai fundamental yang kokoh, akan menjadikan madrasah memiliki modal sosial (*social capital*) yang sangat berharga dalam rangka membangun rasa saling percaya, kasih sayang, keadilan, komitmen, dedikasi, kesungguhan, kerja keras, persaudaraan dan persatuan. Dengan *social capital* yang baik, akan memunculkan semangat berprestasi yang tinggi, dan terhindar dari konflik.

*Kedua*, kurangi beban. Penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Orientasi pendidikan tidak lagi pada “*having*” tetapi “*being*”, bukan “*schooling*” tetapi “*learning*”, dan bukan “*transfer of knowledge*” tetapi membangun jiwa melalui “*transfer of values*” lewat keteladanan. Metode yang mengarah pada,

“*quantum learning*”, “*quantum teaching*” dan “*study fun*” perlu dikritisi. Budaya belajar bangsa Indonesia tidak harus mencontoh model Eropa seperti bermain sambil belajar, guru hanya sebagai fasilitator, atau menekankan proses dari pada hasil.

Budaya belajar bangsa Indonesia yang berhasil membesarkan banyak orang justru adalah budaya yang mengembangkan sikap kesungguhan, prihatin (*tirakat*), ikhlas (*nrimo, qanaah*), tekun dan sabar. Siswa madrasah harus dididik menjadi generasi yang tangguh, memiliki jiwa pejuang, seperti sikap tekun, ulet, sabar, tahan uji, konsisten, dan pekerja keras. *Multiple Intelligence* (*intellectual, emotional* dan *spiritual quotient*) siswa dapat dikembangkan secara maksimal justru melalui pergumulan yang keras, bukan sambil bermain atau dalam suasana *fun* semata.

*Ketiga*, mengubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, “pilot” atau “masinis” yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang “sopir”, “pendaki” atau “*entrepreneur*” yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (analisis SWOT). Keterbatasan sumber daya (manusia, material, finansial, organisasi, teknologi, dan informasi) yang dimiliki madrasah bagi pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* dan pendaki (*climber*) justru menjadi cambuk, lahan perjuangan (*jihād*) dan amal saleh. Ibaratnya, beban berat di sebuah mobil dapat diubah menjadi energi apabila sopirnya cerdas dalam memilih jalan yang menurun. Intinya, cara merubah beban menjadi energi adalah dengan cara berfikir dan berjiwa besar, positif, kreatif dan tidak kenal menyerah.

Pada konteks ini, untuk mempercepat peningkatan mutu madrasah secara efektif, diperlukan pemahaman terhadap hakekat dan problematika madrasah. Madrasah sebenarnya merupakan model lembaga pendidikan yang ideal karena menawarkan keseimbangan hidup: iman-takwa (imtak) dan ilmu pengetahuan-teknologi (iptek). Di samping itu, sebagai lembaga pendidikan berbasis agama dan memiliki akar budaya yang kokoh pada masyarakat, madrasah memiliki basis sosial dan daya tahan yang luar biasa. Maslowski menyebutkan bahwa inti dari budaya sekolah adalah para guru. Guru dapat mempertimbangkan, hingga menentukan hal-hal yang baik atau hal-hak buruk yang terjadi pada sekolah dan selanjutnya menginternalisasikannya kepada seluruh warga belajar di sekolah<sup>100</sup>. Komariah dan Triatna mengutip laporan penelitian Bank Dunia yang mengidentifikasi empat aspek sekolah efektif, meliputi: *supporting inputs*, *enabling condition*, *school climate*, dan *teaching learning process*. Keempat aspek tersebut diuraikan sebagai berikut:

*a. Supporting inputs*

Karakteristik pertama ditinjau dari sudut input dukungan (*supporting inputs*), yaitu perangkat-perangkat yang turut menjelmakan sekolah efektif ditinjau dari dukungannya terhadap sistem sekolah. Dukungan-dukkungan itu datang dari kelompok siswa, guru, staf lain, masyarakat, sistem penyelenggaraan pendidikan, sumber daya material seperti buku dan sarana lainnya. Dukungan dari siswa adalah kesadaran siswa akan hak dan kewajibannya di sekolah dan belajar dengan prinsip kejujuran. Dukungan guru dan staf adalah menciptakan kondisi belajar yang sehat. Dukungan

---

<sup>100</sup> Maslowski, *A review of inventories for diagnosing school culture*, Journal of Educational Administration, Vol. 44 No. 1, (Emerald Group Publishing, 2006), hlm. 6-35

orang tua dan masyarakat terhadap program sekolah berupa dukungan terhadap sarana-prasarana, kelengkapan buku sumber, dan alat-alat praktik, serta adanya dukungan sistem yang diselenggarakan dengan efisien dan efektif.

*b. Enabling Conditions*

Kelompok karakteristik kedua adalah (*enabling conditions*) atau kondisi yang memungkinkan, yaitu kondisi yang membuat sekolah efektif itu mungkin akan terwujud dengan kondisi yang diciptakan oleh lingkungan atau sistem sekolah. Kondisi yang memungkinkan adalah kondisi yang mungkin dapat diwujudkan atau sesuatu yang dapat diupayakan atas kompetensi dan peluang yang ada. Kondisi sekolah efektif mungkin terwujud karena di sekolah tersebut dikondisikan oleh kepemimpinan yang efektif dan dilengkapi dengan mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai institusional, memotivasi staf untuk bertanggung jawab mengembangkan budaya mutu, dan meningkatkan komitmen terhadap perbaikan mutu secara kontinyu.

Di samping kepala sekolah yang kompeten, sekolah dimungkinkan untuk memiliki tenaga guru yang kompeten, fleksibel, dan melaksanakan otonomi pengajarannya secara bertanggung jawab dan profesional.

Aspek lain yang menjadi bagian dari *enabling conditions* adalah waktu di sekolah yang lama dengan diisi oleh kegiatan-kegiatan belajar yang menyenangkan, berpusat pada anak, sesuai dengan perkembangan dan tugas anak, bermuatan budaya dan nilai-nilai spiritual, serta dikemas dengan memadukan atau mengintegrasikan kemampuan teoretis dengan praktis.

*c. School Climate*

Iklm sekolah (*school climate*) adalah indikator sekolah efektif yang menekankan pada keberadaan rasa menyenangkan dari suasana sekolah, bukan saja dari kondisi fisik, tetapi keseluruhan aspek internal organisasi. Kewajiban sekolah adalah menciptakan lingkungan intemal sebagai lingkungan yang menyenangkan, serasi, dan bertanggung jawab. Di dalamnya terkandung harapan siswa yang tinggi, sikap guru yang efektif, keteraturan dan disiplin kurikulum yang terorganisasi, sistem *reward* dan insentif bagi siswa dan guru, serta tuntutan waktu belajar yang tinggi.

Madrasah yang menerapkan manajemen mutu, melaksanakan program mutu pendidikan dengan prinsip sebagai berikut.

a. Fokus pada pengguna

Setiap pihak di madrasah harus memahami bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari madrasah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna. Pengguna pertama dari madrasah adalah keluarga atau siswa. Keluarga atau orang tua juga merupakan pemasok. Ada dua macam pengguna, yaitu pengguna internal dan pengguna eksternal. Pengguna internal, seperti orang tua, siswa, guru, administrator, staf, dan majelis madrasah. Pengguna eksternal seperti masyarakat, pimpinan perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta perguruan tinggi, dan lembaga keamanan.

b. Keterlibatan menyeluruh

Semua pihak harus terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen harus komitmen dan terfokus pada peningkatan mutu. Transformasi mutu harus dimulai dengan mengadopsi paradigma pendidikan baru. Kepercayaan lama harus dibuang. Langkahnya yang harus dilakukan dalam mengadopsi paradigma pendidikan baru adalah

kualitas pendidikan yang tidak senantiasa bergantung pada banyaknya dana yang tersedia, namun dapat menemukan sumber-sumber lain berupa keterlibatan dari berbagai pihak yang memiliki kemauan dan visi yang sama untuk mewujudkan madrasah bermutu.

c. Pengukuran

Pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dari skor prestasi belajar. Dalam pendekatan baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Para profesional pendidikan perlu menguasai teknik-teknik pengumpulan dan analisis data, bukan saja data kemampuan lulusan, melainkan semua data yang terkait dengan kegiatan dan penunjang pelaksanaan pendidikan. Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi, serta upaya penyempurnaannya.

d. Pendidikan sebagai sistem

Peningkatan mutu pendidikan hendaknya berdasarkan konsep dan pemahaman pendidikan sebagai sistem. Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua, dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

e. Perbaikan yang berkelanjutan

Dalam filsafat lama dianut prinsip: Jika sudah rusak, baru diperbaiki, sedangkan dalam filsafat mutu menganut prinsip, bahwa tiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Kemitraan di MAN 2 dan MAN 1 Kota Bengkulu dilaksanakan atas dasar beberapa hal, yaitu (1) berbasis keunggulan dengan pola kerjasama dengan pelanggan untuk saling menguntungkan, (2) Kualitas kerjasama dengan pemasok agar tercapai tujuan khusus, (3) Berdaya saiang, kemitraan dalam pemanfaatan sumberdaya mitra, (4) berkelanjutan dalam pengembangan kepercayaan. Sedangkan MA Ja-alHaq kota Bengkulu lebih mandiri dan fleksibel dalam melakukan kemitraan strategis. Ini sangat wajar terjadi karena madrasah swasta memang madrasah mandiri yang secara manajerial sangat bebas untuk menentukan arah visi misi madrasahnyanya. Kelebihan MA Ja-alHaq adalah partisipasi masyarakat yang sangat kuat dalam mengambil bagian dalam keterlibatan pengelolaan madrasah. Beberapa tokoh masyarakat dari berbagai profesi dan beberapa wali muridnya dilibatkan dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran. Hal ini karena pengurus yayasannya itu diambil dari simpatisan/jamaah dan wali murid tersebut.

Upaya pemerintah dalam rangka menciptakan *out put* madrasah yang berkualitas diantaranya dengan didirikannya madrasah-madrasah unggulan seperti MAN Model atau MAN “Plus” lainnya, termasuk MAN 1 Bengkulu yang kemudian berkembang ke MAN 2 Kota Bengkulu. Kedua MAN ini adalah madrasah yang diproyeksikan untuk menciptakan lulusan yang berkualitas. Akan tetapi, indikator kualitasnya belum dapat dibuktikan. Lulusan beberapa MAN Model dan MAN Plus lainnya juga tidak menunjukkan perubahan yang signifikan ke arah terbentuknya lembaga yang berkualitas. Beberapa indikator yang muncul diantaranya adalah lemahnya di bidang keterampilan bahasa Arab dan Inggris dan masih banyak ditemukannya siswa yang lemah dalam baca tulis Alquran.

Ini berbeda dengan MAN 1 Ciamis Jawa Barat dan MAN 1 Padang Panjang Sumatra Barat yang dijadikan pembanding data dalam penelitian ini. Kedua madrasah yang terakhir ini merupakan yang betul-betul unggul. Madrasah ini juga disebut Madrasah Aliyah Negeri Program Khusus atau MANPK.

Proses pembelajaran di madrasah unggul secara umum sama saja dengan madrasah-madrasah lainnya, termasuk dengan MAN 1, MAN 2, dan MA Ja-alHaq Kota Bengkulu. Persamaannya terletak pada penerapan kurikulum Tahun 2013, jumlah jam belajar, dan fasilitas yang dimiliki. Perbedaannya adalah terletak pada proses perekrutan dan metode pembelajaran. Di madrasah unggul seperti MAN 1 Ciamis dan MAN 1 Padang Panjang dilakukan rekrutmen yang selektif karena peminat yang ingin belajar sangat banyak. Yang diterima adalah mereka yang lulus tes masuk, baik tes lisan maupun tes tulis. Cara belajar mereka pun sangat bervariasi dan mereka menggunakan berbagai referensi layaknya mahasiswa di perguruan tinggi.

## **B. Saran**

1. Untuk meningkatkan kualitas madrasah, kemitraan secara strategis wajib dilakukan oleh seluruh madrasah.
2. Di setiap provinsni semestinya ada madrasah yang mirip atau sama dengan “MAPK”. Madrasah tersebut dikelola dengan manajemen yang baik sehingga tidak selalu bergantung pada pemerintah, tetapi tetap mengedepankan “produk unggulan” yang tak terbantahkan.
3. Penelitian lanjutan juga diperlukan untuk melihat kemungkinan penerapan konsep-konsep pengembangan madrasah unggulan (*exelent school*) dalam membangun madrasah secara makro dengan skala lebih besar (*Scalling Up*). Sebab madrasah membutuhkan *grand strategy* untuk menentukan

kemana madrasah ini akan dibawa dan bagaimana jalan terbaik untuk mengarah ke sana. Dari penelitian ini, peneliti berharap ada penelitian lanjutan untuk merumuskan sebuah *grand-design* pengembangan madrasah untuk menentukan arah kebijakan pengembangan madrasah ke depan. Sebab, meskipun peneliti belum berani mengatakan dengan tegas bahwa *grand design* itu belum ada, tetapi penelitian ini terhadap dokumen tertulis yang selama ini dibuat untuk menentukan rencana jangka panjang belum bisa dikatakan *grand design*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta, Ar-Ruz Media 2010), hal, 16.
- Ahmad Muhaimin Azzet, *Menjadi Guru Favorit*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2011
- Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Di Era Desentralisasi Pendidikan) Konsep, Strategi Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta, Redaksi, 2014
- Armando, Nina M. (et al.). 2005. *Ensiklopedi Islam*. Jilid 4. Jakarta: Ictiar Baru Van Hoeve.
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu. 1999
- Bawani, Imam. 1427 H. *Eksistensi Pendidikan Islam Pada Era Otonomi Daerah*, dalam Jurnal Tsaqafah Insitut Studi Islam Darussalam Gontor Ponorogo
- Bengkulu Today.com, <https://www.bengkulutoday.com/lp-maarif-nu-bengkulu-berhasil-juara-2-pidato-bahasa-arab-di-porsemanas>, diakses 8 September 2018.
- Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins, *Pengambilan Keputusan Strategik. Untuk Organisasi Public dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo, 1985
- Dardjowidjojo, Soenjono. 2003. *Rampai Bahasa, Pendidikan, dan Budaya*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Darmayanto Dan Muhammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Yogyakarta, GAVA MEDIA, 2013
- Daulay, Haidar Putra. 2007a. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

- Daulay, Haidar Putra. 2007b. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Departemen Agama. 2007. *Laporan Tahunan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Dirjen Pendis.
- Fatchurrohman. 2007. Fenomena Madrasah Bubar dan Islamic Full-Day School. *Edukasi*. 94, 67-89.
- Firdaus, *Pembangunan Madrasah: Upaya dan Capaian 2004-2008*, Jakart: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Madrasah, 2008
- Firdaus. 2009. *Majalah Ikhlas Beramal Depag RI*. Nomor 56 Tahun XIII April 2009
- Furchan, Arif. 1982. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gay, L.R. 1981. *educational Research*. Columbus: A Bell & Company.
- Glynn, Ted & Wheddal, Kevin. 1989. *Effective Classroom Learning: A Behavioral Interactionist Approach to Teaching*. Oxford: Basil Blackwell.
- Herman Seomantri, “Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Departemen Pendidikan Nasional), edisi ke-13 Agustus 2007
- HR.A.Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT Rineka Cipta. 2004
- [http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12321&Itemid=682](http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com_content&task=view&id=12321&Itemid=682)
- [http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12321&Itemid=682](http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com_content&task=view&id=12321&Itemid=682)
- <https://bengkulu.kemenag.go.id/berita/504835-man-2-kota-bengkulu-terima-visitasi-akreditasi>, diakses 14 September 2018.

- Huebner, Tracy and Grace Corbett. 2005. *Rethinking High School: Five Profiles of Innovative Models for School Success*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Ina Putri Rahmadani, *Manajemen Program Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Untuk Meningkatkan Kemitraan, Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, Volume 2, Nomor 2 Juli 2017: 77-82*
- Kullu Mauludin Yuladu `ala al-fitrah* (HR. Al-Baihaqi dalam as-Sunan al-Kubra, Maktabah as-Syamilah versi 13 KB.
- M. Ramli, *Hakikat Pendidik Dan Peserta Didik*, Volume 5, Nomer 1, Januari-Juni 2015 |
- Marimba D, Ahmad. 1989. *Pengantar Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Miles, B.M., & Huberman, A.M. 1994. *An Expanded Source Book: Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publication.
- Muhamad Rahman, Sofan Amri, *Kode Etik Profesi Guru*, (Jakarta, Prestasi Pustakakarya, 2014
- Nana Rukmana D.W., *Strategic Partnering For Educational Management*, (IKAPI: Alfabeta, 2006
- Normina, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan, Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26 Oktober 2016/73-75*
- Nur Anita Sofiyana, *Peran Hubungan Masyarakat Dalam Menjalinkan Kerjasama Guna Membangun Citra Sekolah (Studi Kasus di MAN Denanyar Jombang)*, Volume 01 Nomor 01, 2012,
- Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruz Media, 2011
- Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, Jakarta, Rajawali Pers, 2014

- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2013
- Rahman, “Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1 Desember 2012
- Ramadoni dkk., “Peningkatan Kinerja Guru (Studi Multi Kasus di Paud Islam Sabilillah dan SDN Tanjungsari 1 Kabupaten Sidoarjo)”, *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Volume 1, Nomor: 8, Agustus 2016, h. 1500, <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/article/view/6620/2832>, diakses 10 September 2018.
- Rita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014),
- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran; Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media), 2006, h. 23.
- Seomantri, Herman. 2007. “Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional” dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Departemen Pendidikan Nasional.
- Shulhan, Muwahid, “Dialektika Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Madrasah Unggul dalam Perspektif Kebijakan Daya Saing Pendidikan Bermutu”, *TA "ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 02, November 2017, 2549-2926.
- Simpson, Douglas at al. , *John Dewey and the Art of Teaching toward Reflective and Imaginative Practice*, (California: Sage Publications Inc, 2005
- Somantrie, Herman, *Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional*, Makalah tidak dipublikasikan, 2005
- Steenbrink, Karel. 1991. *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah*. Jakarta: LP3ES

- Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003
- Sulaiman, Rusydi. 2007. "Pendidikan di Indonesia: Telaah terhadap Problematika Pendidikan Islam". *Jurnal Akademia*. Probolinggo: Lembaga Penelitian Institut Agama Islam Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- Sulistiawan, Michael Johan dkk, "Pelaksanaan Pembelajaran Bahasa Indonesia Kurikulum 2013 di Kelas Xi Sma Negeri 2 Kota Bengkulu", *Jurnal Korpus*, Volume 1 Nomor 1, Agustus 2017.
- Suwendi dkk. 2006. "Restrukturisasi MAK: Studi Kebijakan Penyelenggaraan Program Tafaqquh fid-Din". *Jurnal Edukasi*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI.
- Syamsul Ma'arif, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu 2007
- Wahid, Abdurrahman. 2006. *Islamku, Islam Anda, Islam Kita*. Jakarta: The Wahid Institution.
- Weeden, Paul & Broadfoot, Patricia. 2002. *Assesment: What's in It for School?*. London: Routledge Falmer.
- Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta, Kencana Pramedia Group, 2006
- [www.antaraneews.com/.../pemerintah-akan-bangun-madrasah-internasional](http://www.antaraneews.com/.../pemerintah-akan-bangun-madrasah-internasional)
- Yulis, Nopi Sandra, "Manajemen Pembelajaran Ekonomi Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bengkulu", *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 3, Juli 2015
- Yusuf, Chairul Fuad, *Inovasi Pendidikan Agama dan Keagamaan* Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama

dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat  
Departemen Agama RI, 2000

Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan  
Manajemen Berbasis Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka  
Pelajar, 2008

Zuhairi dkk. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Dirjen  
Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Depag RI,  
1986