

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Suhardi

hardinaam@gmail.com

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

ABSTRACT

Madrasah are formal educational institutions with Islamic characteristics that must continue to improve their quality. We should be grateful that in the last twenty years many superior madrasahs have started to emerge, but in general these are state madrasah which account for approximately 5% of the total number of existing madrasah. anti-private madrasahs, which account for approximately 95%, must continue to be advocated to improve their quality. There are at least three approaches that can be taken to encourage madrasah to become superior educational institutions, namely structural, cultural, and managerial approaches. This paper will explain how these three approaches can be developed to improve the quality of madrasah education.

ABSTRAK

Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal berkarakter Islam yang harus terus ditingkatkan kualitasnya. Patut kita syukuri bahwa dalam dua puluh tahun terakhir ini mulai banyak bermunculan madrasah-madrasah unggul, namun secara umum madrasah-madrasah tersebut adalah madrasah negeri yang jumlahnya kurang lebih 5% dari total jumlah madrasah yang ada. madrasah anti swasta yang jumlahnya sekitar 95% harus terus diadvokasi untuk meningkatkan kualitasnya. Setidaknya ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk mendorong madrasah menjadi lembaga pendidikan unggul, yaitu pendekatan struktural, kultural, dan manajerial. Tulisan ini akan menjelaskan bagaimana ketiga pendekatan tersebut dapat dikembangkan untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Kata Kunci : *Peningkatan, Mutu, Madrasah.*

A. PENDAHULUAN

Dengan menilik kurikulum yang dimiliki madrasah, sesungguhnya madrasah adalah sekolah plus, yaitu plus agama. Dari sisi ini sesungguhnya madrasah adalah sekolah unggul, yaitu sekolah yang memiliki keunggulan dalam hal pembelajaran agama. Seluruh mata pelajaran umum yang ada di sekolah bisa dipastikan dipelajari di madrasah, tetapi sebaliknya tidak semua pelajaran yang ada di madrasah dipelajari di sekolah. Mata “pelajaran agama” yang dipelajari di madrasah tidak seluruhnya ada di sekolah. Di sekolah memang ada pelajaran agama, tetapi dari sisi kuantitas dan kualitasnya jauh berada di bawah pelajaran agama yang diajarkan di madrasah.

1

Rausyan Fikr. Vol. 19 No. 2 September 2023 ISSN. 1979-0074 e-ISSN. 9 772580 594187



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Pelajaran agama di sekolah hanya satu jenis bidang ilmu, yaitu ilmu agama Islam yang diajarkan hanya 2-3 jam seminggu. Pelajaran agama di sekolah memang padat, tetapi lebih mengesankan sebagai kompilasi pengetahuan agama daripada sebagai ilmu-ilmu Islam dalam arti khusus. Sedangkan di madrasah pelajaran agama memiliki berbagai bidang ilmu, yaitu Akidah-Akhlak, Al-Qur'an-Hadits, Fiqh, SKI dan Bahasa Arab. Semuanya diajarkan dalam waktu antara 10 - 12 jam seminggu.

Biasanya kalau menyebut sekolah *plus* atau sekolah *unggulan*, maka konotasinya adalah sekolah bermutu, dan oleh karena itu banyak memiliki keunggulan dan diminati masyarakat. Sebagai perbandingan saja misalnya sekolah adalah al-Azhar di Jakarta, Tangerang, Bekasi, Serang, dan di tempat yang lain. Sekolah-sekolah al-Azhar adalah sekolah yang dinilai sebagai sekolah bermutu, memiliki banyak keunggulan, dan diminati oleh masyarakat. Diantara keunggulan sekolah tersebut adalah karena di dalam kurikulumnya ditambahkan pelajaran agama secara memadai. Komposisi kurikulum yang demikian itu sesungguhnya adalah komposisi kurikulum yang selama ini diterapkan di madrasah. Hanya saja komposisi kurikulum madrasah yang demikian itu tidak menjadikannya unggul dan diminati masyarakat seperti halnya Al-Azhar dan semacamnya itu. Dahulu, ketika kita menyebut madrasah yang tergambar justru sebaliknya. Madrasah pada umumnya merupakan lembaga pendidikan yang kurang bermutu dan kurang diminati masyarakat. (<https://kalteng.kemendikbud.go.id/kapuas/opini/615/Problematika-Dan-Solusi-Pendidikan-Madrasah-Swasta-di-Pedesaan>)

Dalam beberapa tahun terakhir memang muncul madrasah-madrasah unggul. Keunggulannya bahkan tidak hanya bertaraf lokal, tetapi juga nasional, bahkan beberapa madrasah diakui keunggulannya bertaraf internasional. Sebut saja misalnya MI dan MTs Negeri di Malang, MI Pembangunan di Jakarta, MAN Insan Cendekia di Serpong, MAN Insan Cendekia di Gorontalo, dan yang lainnya. Tetapi jumlah madrasah yang unggul tersebut relatif sedikit dibandingkan dengan jumlah madrasah secara keseluruhan.

Kenyataan di atas menunjukkan bahwa untuk menjadi sekolah atau madrasah yang maju tidak cukup hanya mengandalkan kepada keunggulan kurikulum dalam arti kuantitatif, yaitu berupa sederetan jumlah mata pelajaran. Banyak faktor yang sangat berpengaruh, seperti manajemen, kualitas SDM, pendanaan, manajemen, dan sebagainya. Oleh karena itu, sangat bisa dipahami kalau madrasah, betapapun dari sisi muatan kurikulum memiliki keunggulan dibandingkan dengan sekolah, tidak secara otomatis menjadi lembaga pendidikan yang unggul karena masih menghadapi berbagai persoalan.

Dari sisi pendanaan, madrasah pada umumnya banyak yang mengalami kekurangan. Kondisi madrasah—yang kurang lebih 90% berstatus swasta—pendanaannya sangat ditentukan oleh partisipasi masyarakat. Pemerintah memang sudah menggelontorkan dana BOS, PIP, dan semacamnya. Tetapi dana tersebut baru cukup untuk menutupi biaya operasional yang bersifat dasar (*subsisten*). Oleh karena itu, manakala madrasah ingin membuat program-program unggulan, mau tidak mau memerlukan dukungan pendanaan dari masyarakat.



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Di sisi lain kesadaran dan kemampuan masyarakat untuk mensuplai dana kepada madrasah belum menggembirakan. Hal itu disebabkan secara pada umumnya anak-anak yang mengenyam pendidikan di madrasah—khususnya madrasah swasta—pada umumnya berasal dari orang tua kelompok ekonomi menengah ke bawah. Sangat sedikit yang orang tuanya berasal dari kelompok ekonomi atas.

Dalam konteks pendanaan ini, madrasah juga menjadi korban dari kebijakan politik otonomi. Kebijakan tersebut menempatkan madrasah bukan sebagai urusan pemerintah daerah melainkan masih merupakan urusan pemerintah pusat, yaitu Kementerian Agama. Akibatnya madrasah tidak termasuk elemen yang harus didanai dari APBD. Sementara itu kemampuan pemerintah pusat, dalam hal ini Kementerian Agama, untuk membantu madrasah juga belum maksimal. Akibatnya dalam konteks pendanaan ini nasib madrasah menjadi terjepit. Di level Pemda tidak dihitung karena tidak termasuk urusan pemerintah daerah, sedangkan di level pusat dana yang dialokasikan kurang memadai karena keterbatasan anggaran.

Keterbatasan dana ini kemudian berpengaruh kepada terciptanya berbagai kondisi yang kurang menguntungkan pada hal-hal lain, seperti kurang memadainya sarana dan prasarana, rendahnya pembinaan sumberdaya manusia, rendahnya kesejahteraan dan etos kerja guru, terbatasnya kemampuan manajerial kepala madrasah karena kurangnya pembinaan, dan rendahnya daya saing karena sulitnya mencanangkan program-program unggulan karena terbatasnya dana. Jadi, masalah dana ini memiliki efek yang cukup signifikan terhadap hal-hal lain yang akhirnya berujung kepada ketidakberdayaan madrasah.

Selanjutnya karena madrasah kurang berdaya, maka kurang mengundang minat masyarakat dari golongan berada untuk memasukkan anak-anaknya ke madrasah. Madrasah hanya menarik bagi orang-orang yang kurang mampu yang memang tidak memiliki biaya untuk menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah yang bermutu. Kondisi orang tua seperti ini pada gilirannya akan menciptakan keterbatasan pendanaan. Jadi, masalahnya berputar-putar berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya, dan lama kelamaan menjadi kompleks.

Sesungguhnya untuk menjadikan madrasah maju dan bermutu bisa diupayakan tanpa harus mengandalkan dana. Dengan kata lain, dana bukan satu-satunya cara untuk menjadi madrasah maju. Tetapi hal itu membutuhkan daya juang dan semangat yang tinggi. Untuk meningkatkan profesionalitas guru misalnya, bisa jadi tidak perlu membutuhkan dana yang besar. Hanya saja membutuhkan kesungguhan, kerja keras, dan dedikasi yang sangat tinggi. (Agustini Buchori: 2016). Demikian juga dalam hal manajerial, dalam batas-batas tertentu tidak selalu harus mengandalkan pada ketersediaan dana. Yang diperlukan adalah keikhlasan, kesungguhan, dan dedikasi yang tinggi. Tetapi lagi-lagi untuk mewujudkan hal itu bukanlah sesuatu yang mudah. Apalagi di tengah-tengah kondisi yang serba pragmatis seperti sekarang ini.

Persoalan yang dihadapi madrasah pada kenyataannya kait-mengait antara yang satu dengan yang lain. Hal itu disebabkan karena madrasah adalah suatu entitas yang bersistem, sehingga elemen yang satu berpengaruh kepada elemen yang lain. Oleh karena itu diperlukan upaya yang tepat untuk memangkas rantai elemen itu,



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

sehingga pada gilirannya akan mendongkrak pada perbaikan elemen yang lainnya. Masalah dana hanya salah satu saja yang menyebabkan timbulnya masalah lain.

Melalui tulisan yang singkat ini akan dicoba ditawarkan tiga pendekatan untuk membantu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi madrasah, sehingga madrasah bisa beranjak ke posisi yang lebih baik, dengan harapan ke depan akan terwujud madrasah yang bermutu dan diminati masyarakat. Ketiga pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan struktural, pendekatan kultural, dan pendekatan manajerial. Masalahnya adalah bagaimana implementasi dari ketiga pendekatan itu bisa diwujudkan sehingga secara efektif bisa meningkatkan mutu madrasah?

B. KEHARUSAN MEMAJUKAN MADRASAH

Sebelum dijelaskan tiga pendekatan dalam rangka menyelesaikan problematika yang dihadapi madrasah, ada baiknya dijelaskan terlebih dahulu posisi madrasah dalam konteks ideologi, konstitusi nasional, dan pertimbangan sosio-historis. Penjelasan ini dimaksudkan untuk menegaskan bahwa sesungguhnya membangun madrasah adalah sesuatu yang memiliki dasar-dasar yang absah, bahkan bisa dikatakan sebagai sebuah kepercayaan dalam konteks kenegaraan maupun kebangsaan. Oleh karenanya sejarah peminggiran madrasah dalam sistem pendidikan nasional sebagaimana yang terjadi antara tahun 1950 sampai dengan 1970-an adalah sesuatu bisa dikatakan menciderai tuntutan yang seharusnya.

Setidaknya ada tiga alasan untuk menjelaskan bahwa madrasah adalah model pendidikan yang sesuai dengan masyarakat dan bangsa Indonesia. *Pertama*, dalam rumusan ideologi Pancasila, sila pertama berbunyi “Ketuhanan Yang Maha Esa”. Hubungan sila pertama dengan keempat sila yang lain tidak bersifat komplementer tetapi lebih bersifat pemaknaan dan inspiratif. Sila pertama menjiwai bagi teraktualisasikannya sila-sila yang lain. Dalam bahasa Prof. Tafsir sila pertama adalah *core* atau inti bagi sila kedua, ketiga, keempat, dan kelima. Sehingga kalau dijelaskan kira-kira akan menjadi Kemanusiaan yang adil dan beradab berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa. Persatuan Indonesia berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa. Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa, dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa. (Ahmad Tafsir : 2014)

Logika berikutnya, kalau sila Ketuhanan Yang Maha Esa merupakan *core* bagi sila-sila berikutnya, maka sesungguhnya keimanan adalah sesuatu yang sangat esensial bagi kehidupan masyarakat dan berbangsa. Dengan demikian, maka penjabarannya dalam berbagai bidang kehidupan juga harus mengacu ke arah sana, termasuk di dalamnya dalam bidang pendidikan. Dalam bidang pendidikan seharusnya menjadikan *iman* sebagai *core* atau inti. Implikasinya adalah bahwa struktur kurikulum dan aktivitas yang dikembangkan di dalam lembaga pendidikan seharusnya berorientasi kepada penanaman nilai-nilai keimanan dan memancarkan nilai-nilai tersebut dalam keseharian pendidikan. Namun demikian, dalam kenyataannya struktur kurikulum dan aktivitas pendidikan kurang banyak diwarnai oleh keimanan. Secara kuantitatif mata pelajaran yang mengajarkan kepada keimanan hanya 2-3 jam pelajaran dalam satu minggu dari jumlah jam secara keseluruhan yang

4

Rausyan Fikr. Vol. 19 No. 2 September 2023 ISSN. 1979-0074 e-ISSN. 9 772580 594187



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

jumlahnya kurang lebih 17 jam seminggu. Sedangkan secara kualitatif kedalaman materi agama di sekolah juga belum ideal, karena lebih menekankan kepada pengetahuan agama daripada mendidik hidup beragama.

Dalam konteks ini struktur kurikulum yang ada di madrasah secara kuantitatif tampaknya sejalan dengan pembinaan keimanan. Dalam struktur kurikulum madrasah berdasarkan SKB Tiga Menteri Tahun 1975, komposisinya adalah 30% pelajaran agama dan 70% pelajaran umum. Ini artinya porsi untuk pendidikan keimanan jauh lebih mendukung dibandingkan dengan struktur kurikulum yang diterapkan di sekolah umum. Selain itu, upaya menciptakan suasana keagamaan di madrasah juga tampaknya selalu diupayakan oleh para penyelenggara dan pendidik di hampir semua madrasah. Dengan demikian, dari struktur kurikulum, maka sesungguhnya madrasah sudah sangat sejalan dengan semangat Pancasila yang menjadikan keimanan (Ketuhanan Yang Maha Esa) sebagai corenya.

Kedua, di dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 dijelaskan, “Atas berkat rahmat Allah Yang Mahakuasa, dan dengan didorong oleh semangat yang luhur,” Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa para pendiri bangsa ini memang sangat yakin bahwa dideklarasikannya Republik Indonesia sebagai suatu entitas bangsa adalah berkat rahmat Allah. Jadi, tidak semata-sama sebagai hasil perjuangan, tetapi lebih dari itu bahwa kemerdekaan itu adalah sesuatu yang memang sudah kehendak Allah. Sebab itu, betapapun kerasnya perjuangan yang dilakukan, tetapi kalau Allah belum memberikan tidak menghendaki, maka bisa jadi kemerdekaan tersebut belum terwujud pada waktu itu.

Kesadaran seperti ini, lagi-lagi menunjukkan bahwa watak sesungguhnya dari masyarakat bangsa ini adalah masyarakat yang menjunjung tinggi keimanan di atas segalanya. Iman adalah inti dan pangkal dari eksistensi bangsa dan negara ini. Oleh karena itu juga, sudah seharusnya bahwa keimanan merupakan inti bagi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara dalam arti yang seluas-luasnya, termasuk di dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan tidak hanya menjadi lembaga yang merefleksikan keimanan, tetapi juga menjadi lembaga yang memperkuat keimanan. Nah, penyelenggaraan madrasah secara *par excellent* sangat mendukung bagi terwujudnya maksud ini. Madrasah menjadikan iman sebagai *core* dalam penyelenggaraan pendidikannya dan kemudian mengembangkan aspek-aspek lainnya, baik ilmu pengetahuan, *life skill*, maupun ketrampilan lainnya.

Ketiga, tujuan pendidikan nasional. Di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) juga dijelaskan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah 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 bertanggungjawab. (UU Sisdiknas : 2003)

Tujuan pendidikan nasional baik yang terdapat dalam UU Sisdiknas 2003 sama-sama menempatkan keimanan sebagai tujuan utama, baru kemudian disusul dengan kualifikasi yang lain. Ini menunjukkan bahwa keimanan adalah hal yang penting dalam pendidikan. Jika dikaitkan dengan sila pertama Pancasila dan juga pernyataan di dalam Pembukaan UUD 1945, maka tujuan pendidikan adalah sesuatu

5



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

yang memang seharusnya begitu adanya, yaitu menjadikan iman sebagai *core*-nya, baru kemudian dilengkapi dengan hal-hal lain.

Lagi-lagi dalam konteks ini, maka sesungguhnya eksistensi madrasah yang memberikan penekanan pada pembelajaran keimanan sangat sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh Pancasila, UUD 1945, dan juga tujuan pendidikan nasional. Kemunculan madrasah bukanlah sesuatu yang *asing* dalam konteks kemunculan bangsa Indonesia dan juga dalam konteks dasar-dasar dan operasional penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Kemunculan madrasah yang demikian itu tidak semata-mata karena ia dilahirkan oleh masyarakat Islam, tetapi juga karena juga mengemban misi untuk mempertahankan, memperkokoh, dan juga mengembangkan nilai-nilai yang melandasi lahirnya bangsa ini. Dengan demikian, maka sesungguhnya eksistensi madrasah adalah sesuatu yang paralel dengan kebangsaan itu sendiri. Oleh karena itu sesungguhnya sudah seharusnya bangsa berkewajiban mengembangkan madrasah. Apalagi dalam sejarahnya pendidikan model madrasah inilah yang lahir sebelum kemerdekaan. Hal ini berbeda dengan pendidikan model sekolah yang merupakan *impor* dari pendidikan yang dibawa oleh Belanda. Ini berarti bahwa madrasah adalah model pendidikan yang merupakan milik bangsa ini. Walaupun sesungguhnya dalam beberapa hal madrasah juga mengadopsi model pendidikan yang dikembangkan dalam dunia Islam lain, sebagaimana yang dikembangkan di Timur Tengah, India, dan beberapa negara Islam lain. Lebih dari itu, dalam sejarahnya madrasah juga memiliki andil dalam melahirkan tokoh-tokoh pejuang RI yang nota juga turut memperjuangkan kemerdekaan RI. Sebut saja misalnya K.H. Ahmad Dahlan, Hasyim Asy'ari, Agus Salim, Muhammad Natsir, Bung Tomo, dan sebagainya.

Dengan memperhatikan dimensi ideologi dan konstitusi serta dimensi historis bangsa ini, maka menjadi sangat ironis ketika dalam perkembangannya madrasah ternyata justru kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah. Bahkan pada tahun 1950-an di dalam UU No. 4 Tahun 1950 sama sekali tidak menyebutkan madrasah. Yang ada adalah pelajaran agama di sekolah umum. Ini artinya bahwa madrasah (dan pesantren) dianggap berada di luar sistem. Oleh karena itu mulai muncul sikap diskriminatif pemerintah terhadap madrasah dan pesantren. Penyingkiran madrasah dan Ponpes semakin menguat ketika muncul Kepres No. 34 Tahun 1972 yang diperkuat dengan Inpres No. 15 Tahun 1974. (Husni Rahim : 2005)

Madrasah yang sesungguhnya memiliki pijakan yang kuat baik dalam kerangka ideologi dan konstitusi negara dan juga dalam kerangka sosio-historis lahirnya bangsa dan negara Indonesia ini, sepertinya masih “dianaktirikan” oleh pemerintah. Kebijakan pemerintah yang seharusnya mendukung madrasah sebagai lembaga pendidikan yang sejajar dengan sekolah, dalam aktualisasinya sampai saat ini masih mengesankan diskriminatif. Walaupun harus disadari kondisi sekarang ini jauh lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

C. TIGA PENDEKATAN

Untuk membantu memecahkan persoalan yang dihadapi madrasah agar posisinya minimal sejajar dengan sekolah, berikut ini akan dijelaskan tiga pendekatan

6

Rausyan Fikr. Vol. 19 No. 2 September 2023 ISSN. 1979-0074 e-ISSN. 9 772580 594187



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

yang bisa dilakukan, yaitu pendekatan struktural, pendekatan kultural, dan pendekatan manajerial.

Pertama, pendekatan struktural. Yang dimaksudkan dengan pendekatan struktural adalah upaya membangun dan memajukan madrasah melalui jalur-jalur struktur kekuasaan dengan berbagai perangkat kebijakannya. Terdapat tiga kekuasaan yang menentukan jalannya kekuasaan negara, yaitu kekuasaan legislatif, kekuasaan eksekutif, dan kekuasaan yudikatif. Kekuasaan yang tampaknya berhubungan langsung dengan madrasah adalah kekuasaan legislatif dan eksekutif. Melalui kekuasaan legislatif diharapkan akan ditetapkan perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang berpihak kepada madrasah. Sedangkan melalui kekuasaan eksekutif diharapkan adanya program-program pemerintah yang mendukung kepada pengembangan dan peningkatan mutu madrasah.

Patut disyukuri bahwa, kekuasaan legislatif bangsa ini telah melahirkan satu undang-undangan yang mensejajarkan posisi madrasah dengan sekolah. Undang-undang yang dimaksud adalah Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisidiknas). Namun demikian, di sisi lain terdapat peraturan lain yang melarang pemerintah daerah untuk membantu madrasah, sehingga Pemerintah Daerah banyak yang merasa khawatir dianggap melanggar peraturan ketika membantu madrasah.

Terdapat beberapa Pemda yang berani “melanggar” Permendagri dengan memperlakukan secara sama bantuan kepada madrasah maupun sekolah. Tetapi kebijakan seperti ini bersifat subjektif dan sangat bergantung kepada kelincihan *stakeholder* madrasah dan juga *political will* pemerintah yang sedang berkuasa. Jika *stakeholder* madrasah kebetulan memiliki kelincihan dan didukung dengan personil pemerintah yang peduli dengan madrasah, maka madrasah akan diuntungkan. Tetapi sebaliknya jika *setakeholder* madrasah kurang lincah apalagi ditambah dengan sosok Pemda yang tidak peduli dengan madrasah, maka bisa dipastikan madrasah akan berada dalam posisi yang sulit, karena memang tidak ada payung hukum secara nasional yang mendesak kepada Pemda untuk membantu madrasah.

Jika dicermati, sesungguhnya masalah kebijakan ini terletak pada manajemen pengelolaan madrasah. Di satu sisi madrasah secara kelembagaan dikelola Kementerian Agama yang *nota bene* merupakan departemen yang menjadi urusan pusat (*vertical*). Tetapi di sisi lain urusan substansial dari madrasah adalah urusan yang diotonomikan, yaitu bidang pendidikan. Kebijakan pemerintah tampaknya lebih berpihak kepada cara pandang yang pertama, yaitu bahwa madrasah menjadi urusan pusat. Oleh karena itu adalah sesuatu yang logis jika madrasah menjadi persoalan pada tingkat pemerintah daerah. Husni Rahim—Mantan Dirjen Pendidikan Agama Islam Departemen Agama—menjelaskan bahwa keputusan untuk menjadikan madrasah sebagai urusan lembaga vertikal memiliki banyak persoalan, yaitu:

1. Sesuai dengan Bab IV pasal 7 UU No. 22/199 yang memberikan *sentralisasi* pada lima bidang di atas, maka dapat dipastikan bahwa sumber pembinaan madrasah berasal dari bidang agama dan bidang pendidikan yang porsinya sudah banyak didaerahkan.



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

2. Boleh jadi madrasah tidak menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional, tetapi menjadi bagian dari sistem agama. Dengan demikian, maka madrasah tidak menjadi urusan daerah.
3. Pengelolaan madrasah menjadi sentralistik, sehingga akan sangat rawan dengan isu-isu politik pusat.
4. Masyarakat menjadi kurang peduli terhadap madrasah karena menggantungkan harapannya kepada pemerintah pusat.
5. Birokrasi di madrasah menjadi panjang karena harus sampai ke pusat. (Husni Rahim)

Dengan memperhatikan berbagai kelemahan di atas, Husni Rahim berpendapat bahwa sebaiknya madrasah diotonomikan saja, diserahkan urusannya kepada pemerintah daerah. Namun demikian, bukan berarti Kementerian Agama tidak memiliki celah untuk ikut campur dalam mengurus madrasah. Kementerian Agama masih memiliki celah untuk ikut mewarnai madrasah, yaitu dalam hal pelajaran yang berhubungan dengan agama Islam, karena memang di situlah wilayah kewenangannya. Bagaimana bentuk keterlibatannya, maka bisa dirumuskan secara bersama-sama dengan Departemen Pendidikan.

Menurut Husni Rahim, jika madrasah diotonomikan, terdapat setidaknya-tidaknya lima keuntungan, yaitu:

1. Madrasah akan “diakui” dan “dikukuhkan” sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Konsekuensinya tidak akan ada diskriminasi.
2. Guru dan kepala madrasah menjadi leluasa untuk mengembangkan kreativitas karena tidak banyak diatur oleh pusat.
3. Implikasi dari poin kedua adalah iklim akademik bisa menjadi berkembang pesat.
4. Guru dan kepala madrasah bisa menjadikan kekuatan yang ada di sekitar madrasah sebagai elemen yang bisa memperkuat bagi pengembangan madrasah.
5. Tenaga dan pikiran yang selama ini terkuras untuk menyelesaikan masalah “diskriminasi” bisa dialihkan untuk memikirkan bagaimana mengembangkan madrasah ke depan.

Usulan yang disampaikan oleh Husni Rahim tampaknya memang cukup menarik. Tetapi jika hal itu dilaksanakan terdapat beberapa kemungkinan yang tampaknya perlu dipertimbangkan. *Pertama*, jika madrasah diotonomikan, maka berarti pengelolaan madrasah menjadi tanggungjawab pemerintah daerah. Kalau sudah demikian, maka “nasib” madrasah akan bergantung kepada warna dan kebijakan pemerintah daerah. Bagi madrasah yang terdapat di daerah yang warna keislamannya kental dan kebijakannya mendukung kepada upaya aktualisasi Islam di daerahnya, kemungkinan besarnya madrasah akan mendapatkan perhatian besar. Sebut saja misalnya di wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Banten, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, Aceh, dan di wilayah-wilayah lain yang karakter keislamannya cukup kuat. Tetapi pada wilayah-wilayah tertentu, di mana warna keislamannya “kering” dan kebijakan-kebijakan pemdanya justru kurang mendukung bagi pengembangan Islam—sebut saja Bali dan Sulawesi Utara misalnya—maka



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

kemungkinannya madrasah akan kurang mendapatkan perhatian. Kalau diberikan perhatian, bisa jadi hanya sebatas pada standar minimal.

Kedua, akan terjadi “madrasahisasi” atau sebaliknya “demadrasahisasi” pendidikan. Bagi wilayah yang kondusif bagi pengembangan madrasah, kemudian madrasah menjadi maju, hal ini bisa jadi akan mendorong upaya “madrasahisasi” pada sekolah. Maksudnya bisa jadi pengembangan sekolah akan diarahkan seperti halnya madrasah, yaitu memproporsionalkan muatan pendidikan umum dan pendidikan agama, terutama dalam bidang kurikulum. Sesungguhnya hal ini sudah terjadi pada sekolah-sekolah tertentu. Sebut saja misalnya seperti yang terjadi pada perguruan al-Azhar, Madania, Al-Izhar, Muthahari, dan semacamnya. Kalau ini yang terjadi, maka adalah sesuatu yang baik-baik saja. Bahkan bisa dikatakan bahwa madrasah dengan caranya sendiri telah membantu mensyiarkan Islam dalam dunia pendidikan.

Tetapi yang dikhawatirkan adalah kemungkinan yang kedua, yaitu karena sudah menjadi urusan daerah, maka ciri khas madrasah sebagai sekolah Islam secara perlahan menjadi pudar dan sepenuhnya disamakan dengan sekolah. Hal ini akan sangat mungkin terjadi pada madrasah yang terdapat dalam wilayah yang masyarakat maupun pemerintah daerahnya kurang kondusif bagi pengembangan madrasah. Kalau ini yang terjadi, maka yang terjadi adalah “demadrasahisasi”, yaitu melemahnya atau bahkan hilangnya eksistensi madrasah.

Dengan demikian, maka terdapat dua persoalan yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan pengelolaan kelembagaan madrasah. *Pertama*, bagaimana agar kekhasan agama Islam bisa dijamin untuk tetap dipertahankan, dan sejalan dengan itu maka perlu ditingkatkan dan disempurnakan. *Kedua*, bagaimana agar madrasah mendapatkan perlakuan yang tidak diskrimatif dibandingkan dengan sekolah, khususnya dalam hal pendanaan. Oleh karena itu, maka sesungguhnya pengelolaan madrasah bisa bersifat sentralistik seperti yang terjadi selama ini, bisa juga bersifat desentralistik sebagaimana halnya sekolah, dengan catatan harus ada kebijakan-kebijakan khusus yang bersifat teknis untuk menjamin adanya dua catatan di atas.

Jika pengelolaan madrasah tetap menggunakan pola sentralistik seperti sekarang ini, masalahnya adalah bagaimana pemerintah bisa menetapkan adanya payung hukum yang mengharuskan adanya pemerintah daerah untuk membantu pendanaan madrasah, sehingga madrasah yang ada di daerah, khususnya madrasah swasta, tidak menjadi “orang asing” di daerahnya sendiri. Memang ada kekhawatiran pada sebagian kalangan, khususnya dari pihak sekolah atau khususnya Dinas Pendidikan, bahwa kalau madrasah juga diberikan bantuan yang sama dengan sekolah, maka madrasah akan mendapatkan dua sumber dana, yaitu dari pusat dan dari daerah. Pada gilirannya ini akan memunculkan kecemburuan dari pihak sekolah kepada madrasah. Untuk mengatasi hal ini, maka acuannya adalah standar pendidikan nasional, khususnya biaya dan standar sarana dan prasarana. Misalnya untuk standar biaya. Jika ditetapkan bahwa standar biaya per siswa Rp. 250.000 per bulan atau 3.000.000 per tahun, maka ketika bantuan Pusat kepada siswa madrasah baru mencapai 100.000 per bulan atau 1.200.000 per tahun, maka berarti kekurangannya, yaitu sejumlah 1.300.000 menjadi tanggungan pemerintah daerah.



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Selanjutnya jika pengelolaannya bersifat desentralistik (dionomikan), maka diperlukan adanya bidang atau divisi tertentu yang mengurus kekhasan madrasah, yaitu bidang agama Islam yang ada di kantor Dinas Pendidikan di daerah. Jika diperlukan bahkan divisi atau bidang ini bisa sampai tingkat pusat dalam bentuk direktorat pendidikan agama Islam. Keberadaan divisi atau bidang ini tugasnya adalah mendesain berbagai persoalan yang berkaitan dengan pendidikan agama Islam di madrasah dan juga di sekolah umum, baik yang berhubungan dengan penentuan kurikulum, pelatihan sumberdaya, penyediaan sarana dan prasarana, dan sebagainya. Tetapi yang perlu dicatat adalah dana operasional dari divisi atau bidang ini diintegrasikan dengan dana pendidikan yang dialokasikan dari kementerian Pendidikan Nasional yang nota bene berasal dari anggaran pusat (APBN) dan APBD.

Kedua, pendekatan kultural. Yang dimaksudkan dengan pendekatan kultural adalah upaya membangun atau memajukan madrasah dengan melakukan perubahan atau pembentukan kultur pada segenap *stake holder* madrasah, khususnya kepala madrasah, guru, pegawai, dan wali murid yang merupakan representasi dari masyarakat. Yang dimaksud dengan kultur adalah perilaku madrasah sebagaimana yang terdapat pada unsur-unsur *stake holder* madrasah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa selama ini kultur yang ada di madrasah kurang atau bisa jadi malah tidak kondusif bagi pembangunan madrasah ke arah kemajuan. Asumsi ini sepertinya tidak terlalu salah, karena memang seperti inilah kenyataannya. Betapapun sesungguhnya terdapat beberapa madrasah yang terbukti berkualitas dibandingkan dengan sekolah sekalipun. Tetapi juga harus diakui bahwa madrasah yang berkualitas jumlahnya masih relative sedikit.

Sebelum dijelaskan tentang bagaimana pendekatan kultural ini dilakukan untuk membangun madrasah berikut disajikan suatu kisah riil tentang sejarah perubahan yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri Malang. Perubahan yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Malang telah terbukti mengantarkan MTs Negeri Malang dari madrasah pinggiran menjadi madrasah kelas *wahid*. Madrasah ini bahkan tidak hanya terbaik untuk kalangan madrasah, tetapi juga terbaik untuk pendidikan tingkat pendidikan dasar di Malang dan juga tingkat nasional. Ceritanya begini.

Dalam suatu kesempatan rapat koordinasi, kepala madrasah bertanya kepada seluruh peserta rapat, "Apakah Bapak dan Ibu ingin madrasah kita ini menjadi madrasah yang maju?" Seluruh yang hadir serentak menjawab, "Iya, dong Pak. Kami semua ingin madrasah kita ini menjadi madrasah yang maju." Selanjutnya kepala madrasah menanggapi jawaban tersebut. "Kalau memang itu keinginan Bapak dan Ibu, maka saya memiliki dua pendapat. Pertama, kalau memang Bapak dan Ibu menginginkan madrasah ini maju, maka sebaiknya kita semua pindah dari madrasah ini."

Mendengar penjelasan kepala madrasah itu, semuanya terbingong dan bertanya, "Kok, begitu Pak?". Sambil tersenyum, kepala madrasah menjawab, "Ya. Memang harus begitu. Kenapa? Karena kita semua yang sudah mengajar di madrasah ini selama bertahun-tahun ternyata sudah terbukti tidak mampu atau gagal menjadikan madrasah ini maju. Jadi, penyebab madrasah ini tidak maju-maju, ya... kita semua ini. Oleh karena itu cara yang paling fair adalah kita semua pergi dari madrasah ini,

10

Rausyan Fikr. Vol. 19 No. 2 September 2023 ISSN. 1979-0074 e-ISSN. 9 772580 594187



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

kemudian kita menyerahkannya kepada guru-guru lain yang baru. Siapa tahu guru-guru yang baru itu mampu menjadikan madrasah ini maju.”

Sebagian guru mengiyakan apa yang dijelaskan oleh kepala madrasah itu, tetapi kemudian mereka menanggapi. “Wah, mengapa harus begitu pak. Sepertinya gagasan Bapak itu kurang berkenan di hati kami. Lantas usul Bapak yang kedua apa Pak?” Kepala sekolah melanjutkan, “Yang kedua adalah kalau madrasah ingin maju, tetapi Bapak dan Ibu juga ingin tetap mengajar di madrasah ini, maka yang bisa kita lakukan adalah kita mengubah cara berpikir kita. Jadi, mulai saat ini cara berpikir kita harus berubah, walaupun secara fisik kita tidak berubah.” Serentak guru-guru menjawab, “Nah, itu boleh Pak”.(Wawancara : 2012)

Beberapa tahun setelah cerita itu, terjadi perubahan besar-besaran di MTs Negeri I Malang. Kondisi bangunan madrasah yang semula tampak apa adanya, sekarang ditata sedemikian rupa sehingga menjadi ada apa-apanya. Etos kerja guru yang semula rendah, berubah menjadi beretos kerja tinggi. Siswa madrasah yang semula jarang mendapatkan prestasi dalam berbagai even lomba, saat ini hampir di setiap mengikuti perlombaan selalu mendapatkan juara. Wali murid yang awalnya pada umumnya didominasi oleh masyarakat kelompok menengah ke bawah, sekarang berubah menjadi kelompok masyarakat dengan kelompok ekonomi menengah ke atas. Intinya semuanya berubah ke arah yang lebih, sehingga sosok madrasah yang semula tidak dilirik oleh masyarakat, sekarang justru menjadi rebutan masyarakat.

Perubahan itu bisa terjadi karena kepala madrasah nya berhasil mengubah kultur berpikir guru-guru madrasah yang semula pasif, kurang visioner, takut gagal, tidak berani melakukan dan menerima perubahan ke arah kultur berpikir yang progresif, visioner, berani mencoba dan berani gagal, serta berani melakukan dan menerima perubahan.

Apa yang dilakukan oleh kepala MTsN I Malang dan guru-gurunya menunjukkan bahwa perubahan kultur, khususnya dalam hal cara berpikir memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam memajukan madrasah. Hal ini sejalan yang dinyatakan di dalam al-Qur'an

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Menafsirkan ayat tersebut, M. Quraish Shihab menjelaskan bahwa “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu kaum dari positif ke negatif atau sebaliknya dari negatif ke positif, sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka, yakni sikap mental dan pikiran mereka sendiri”. (Quraishy Shihab : 2002) Jadi, dengan demikian pemikiran memiliki pengaruh yang besar dalam proses perubahan seseorang maupun kelompok. Namun demikian, melakukan perubahan pikiran bukanlah sesuatu yang mudah. Perubahan pikiran membutuhkan waktu, kesabaran, kecerdasan, kebersamaan, dan juga mungkin biaya yang tidak sedikit. MTsN I Malang



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

sendiri untuk menjadi madrasah yang maju seperti sekarang ini membutuhkan waktu kurang lebih sepuluh tahun.

Kaitanya dengan perubahan pemikiran, Carol D. Dweck, dalam bukunya *Change Your Mindset Change Your Life*, menjelaskan bahwa secara umum pola pikir manusia terbagi ke dalam dua bagian, yaitu pola pikir tetap dan pola pikir berkembang. Secara kontras Dweck menjelaskan perbedaan dari kedua pola pikir tersebut. *Pertama*, orang-orang dengan pola pikir tetap mengatakan bahwa intelegensi yang dimiliki sudah ditentukan dan ia merasa tidak akan mampu untuk mengubahnya. Sedangkan orang dengan pola pikir berkembang mengatakan bahwa intelegensi yang dimilikinya tidak statis, dan ia sendiri berpeluang untuk mengubahnya menjadi lebih baik. (Carol Dweck : 2002)

Dalam kehidupan kepala madrasah dan guru misalnya, sering ditemukan adanya pola pikir tetap seperti ini. Hal itu terlihat dengan berbagai pernyataan yang diungkapkan. Inilah diantaranya: (1) Kemampuan saya memang seperti ini, buat apa cape-cape melakukan hal-hal yang belum jelas. (2) Buat apa ikut pelatihan-pelatihan, toh hasilnya gitu-gitu saja, (3) Saya *mah* sudah tua, tidak mungkin lagi untuk bisa berkembang. (4) *Ah*, buat apa cape-cape ada program ini dan itu. Sudahlah, nikmati saja apa yang sudah ada. Tidak perlu *neko-neko*, malah bikin pusing.

Bandungkan dengan guru-guru yang memiliki pola pikir berkembang. Kata-katanya jelas sangat berbeda. (1) Kalau orang lain bisa sukses dan bisa lebih baik mengapa saya tidak bisa? (2) Pelatihan itu penting, setidaknya akan memberikan wawasan dan ketrampilan baru bagi saya dan bisa saya kembangkan dalam profesi saya. (3) Saya memang sudah tua, tetapi apa salahnya kalau saya terus untuk berkembang. Fisik saya memang sudah tua, tetapi semangat dan jiwa saya tidak boleh tua. (4) Kita perlu mencoba dan mengembangkan program-program baru, saya yakin dengan program-program baru itu ada yang lebih baik dari yang selama ini ada.

Kedua jenis pola pikir tersebut jelas sangat berbeda. Orang-orang dengan pola pikir tetap kurang menghargai kapasitas kecerdasan otaknya melalui pernyataan-pernyataan pesimisnya, sedangkan orang dengan pola pikir berkembang sangat menghargai kapasitas otaknya dengan cara memberikan pernyataan-pernyataan optimisnya. Kita tahu, bahwa masa depan, kemenangan, dan kesuksesan dan kejayaan tidak akan hinggap pada kaum pesimis, tetapi ia akan menghampiri orang-orang yang berpikiran optimis.

Kedua, orang-orang dengan pola pikir tetap tidak menyukai tantangan dan berusaha menghindari tantangan. Ia sangat menyukai hal-hal yang bisa diraih tanpa melalui jerih payah. Kalau perlu jika dengan bermalas-malasanpun bisa ia akan melakukannya. Sedangkan orang-orang dengan pola pikir berkembang akan sangat menyukai tantangan dan jika menghadapi tantangan ia akan menghadapinya dengan sungguh-sungguh. Ia justru merasa terhina jika meraih kesuksesan yang didapatnya datang terlalu mudah. Kalau toh menerimanya ia akan mengatakan itu bukanlah sebuah kesuksesan. Paling-paling akan dikatakannya sebagai kebetulan.

Dalam konteks guru misalnya, guru-guru yang hari ini mencapai kesuksesan, baik itu terpilih sebagai guru teladan, mampu mengantarkan anak-anaknya mencapai prestasi maksimal, mampu menghasilkan karya, menemukan metode-metode baru

12



dalam mengajar, dan sebagainya, mereka adalah guru-guru yang suka menghadapi tantangan dan menundukkan tantangan tersebut. Sebaliknya guru yang belum pernah mengenyam kesuksesan, biasa-biasa saja, bisa jadi hal itu terjadi karena mereka tidak suka dengan tantangan dan selalu menghindar kalau berhadapan dengan tantangan. Mereka lebih menyukai kebiasaan daripada mencoba hal-hal yang tidak biasa, lebih suka dengan apa yang ada daripada mencoba hal-hal baru. Mereka lebih nyaman dengan situasi yang selama ini dirasakan daripada terus-menerus gelisah untuk menemukan hal-hal yang baru yang lebih baik.

Ketiga, orang dengan pola pikir tetap memandang bahwa kecerdasan berarti tidak melakukan kesalahan sedikitpun yang terjadi pada saat ini. Kesalahan dianggapnya sebagai sesuatu yang fatal dan harus dihindari. Sebaliknya orang-orang dengan pola pikir berkembang memahami bahwa kecerdasan tidak berkaitan dengan kesempurnaan seketika. Kecerdasan berkaitan dengan proses mempelajari sesuatu setiap waktu, menghadapi tantangan dan menciptakan kemajuan. Jika dalam proses-proses tersebut mengalami kesalahan, maka kesalahan dipandang sebagai faktor penguat untuk menciptakan hal-hal baru yang lebih baik. Jadi pandangannya terhadap kesalahan sangatlah positif.

Sejalan dengan hal itu, orang-orang dengan pola pikir tetap memandang kegagalan dan kekalahan sebagai trauma permanen yang menjadi hantu terus-menerus. Sedangkan orang-orang dengan pola pikir berkembang menghadapi kegagalan dan kesalahan sebagai momen untuk menjadi lebih baik di masa-masa mendatang, sehingga ia masih berharap bisa mendapatkan keberhasilan dan kemenangan lebih besar lagi pada masa berikutnya.

Keempat, orang-orang dengan pola pikir tetap jika menghadapi kegagalan ia cenderung menyalahkan faktor-faktor di luar dirinya. Ia akan sibuk mencari kambing hitam. Sebaliknya orang-orang dengan pola pikir berkembang akan melakukan refleksi dan koreksi diri. Ia merasa bahwa ada yang kurang beres dalam dirinya, sehingga yang perlu dilakukan adalah mengubah apa yang ada di dalam dirinya, baru kemudian mengubah apa yang di luar dirinya.

Dengan memperhatikan perbedaan kedua jenis pola pikir di atas, maka sangatlah wajar jika dalam kenyataannya kesuksesan justru diraih oleh orang-orang dengan pola pikir berkembang dibandingkan dengan orang-orang dengan pola pikir tetap. Mengapa demikian? Karena orang-orang yang dengan pola pikir berkembang memiliki kunci-kunci kesuksesan itu sendiri. Itulah sebabnya, maka penting kiranya bagi sumberdaya manusia yang terlibat langsung dalam pengelolaan madrasah perlu memiliki pola pikir berkembang seperti ini. Pertanyaannya adalah bagaimana melakukan perubahan ke arah pola pikir berkembang di madrasah?

Sebagai bagian dari sebuah kebudayaan, perubahan atau pembentukan ke arah berpikir dinamis tidaklah bisa dilakukan seketika. Namun demikian, jika dilakukan secara profesional, bisa jadi upaya ke arah itu bisa diperpendek, betapapun hasilnya tidak terlalu optimal. Diantara upaya yang bisa dilakukan adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan berpikir dinamis atau yang sejenisnya, seperti pelatihan motivasi, pelatihan karakter, pelatihan ESQ, dan semacamnya. Tentu saja, dalam konteks



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

sumberdaya madrasah yang nota bene bergelut dalam lingkaran spiritual Islam, maka materi dan arah pelatihan seperti sebaiknya diwarnai dengan nilai-nilai keislaman.

Memang sangat disayangkan, sepanjang yang penulis alami sebagai seorang guru yang sudah mengajar di madrasah selama kurang lebih 14 tahun, pelatihan-pelatihan semacam ini belum pernah diadakan. Pelatihan yang ada selama lebih menekankan kepada ketrampilan-ketrampilan teknis yang tidak menyentuh kepada aspek batin manusia yang pada gilirannya bisa mendorong kepada perubahan pola pikir dan perilaku.

Di dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa seorang guru harus memiliki kualifikasi empat kompetensi, dan salah satunya adalah kompetensi kepribadian. Di antara karakter yang penting dimiliki oleh seorang guru adalah bahwa ia memiliki sikap kedewasaan. Diantara ciri kedewasaan adalah ia memiliki pemikiran yang dinamis yang uraiannya terkandung dalam ciri-ciri orang berpola pikir dinamis. Ini artinya bahwa pelatihan-pelatihan ke arah pembentukan kepribadian guru seharusnya mendapatkan perhatian sungguh-sungguh. Salah satunya adalah pelatihan untuk membentuk guru-guru dan juga SDM madrasah lainnya agar memiliki pola pikir yang berkembang atau dinamis.

Ketiga, pendekatan manajerial. Yang dimaksudkan dengan pendekatan manajerial di sini adalah melakukan pembangunan atau memajukan madrasah dengan cara menciptakan praktik-praktik manajemen madrasah yang profesional, yang ditandai dengan kemampuan menerapkan prinsi-prinsip manajemen secara optimal, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penganggaran (*budgeting*), pelaksanaan (*actuating*), penilaian (*evaluating*), dan perbaikan (*revising*).

Dalam konteks kebijakan pendidikan di Indonesia, manajemen madrasah yang sentralistik sepertinya kurang sejalan dengan pola manajemen sekolah yang lebih memberikan penekanan kepada otonomi sekolah atau madrasah. Saat ini sedang terjadi pola manajemen nasional yang dicirikan dalam tabel di bawah ini:

Pola Manajemen Pendidikan Nasional

Pola Lama	Pola Baru
Subordinasi	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	Organisasi datar
Informasi terribadi	Informasi terbagi
Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Motivasi
Overregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Mempengaruhi
Mengarahkan	Menfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Gunakan semuanya	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	Team work yang cerdas



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Sumber : Veithzal Rivai : 2012

Selanjutnya di tingkat mikro, sekarang dikembang adanya model *Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah (MBS/M)*. yaitu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustain-nabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu. (Sudarwan Danim: 2012). MBS/M merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada tingkat sekolah/madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pada sistem MBS/M sekolah/madrasah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertang-gungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. (E. Mulyasa, : 2017)

Susbtansi dari MBS/M, sebagaimana dijelaskan oleh Veithzal Rivai, adalah fokus pada mutu, *bottom-up planning and decision making*, manajemen yang transparan, pemberdayaan masyarakat, dan peningkatan mutu yang berkelanjutan. Dengan memperhatikan substansi tersebut, maka MBS/M bisa menghindari berbagai persoalan yang selama ini banyak dialami oleh madrasah, seperti ketidakjelasan tujuan didirikannya sekolah/madrasa, rendahnya kreativitas sekolah/madrasah karena selama ini hanya menunggu instruksi dari atas, adanya ketertutupan dalam memanaj sekolah atau madrasah, rendahnya parisipasi masyarakat, dan adanya capaian prestasi madrasah yang bersifat sementara. MBS/M lebih menekankan bagaimana madrasah membangun dan mengembangkan sistem yang solid dan menghindari adanya otoritas individu atau kelompok yang sewaktu-waktu bisa pindah atau berhenti.

Dengan pola MBS/M diharapkan akan terwujud madrasah yang efektif yang ditandai dengan:

1. Adanya standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.
2. Mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pembelajar.
3. Mengharapkan kepada siswa untuk mengambil peran tanggungjawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrument evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode belajar yang berakar kepada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional.
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
8. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan ketrampilan praktisnya
10. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses.
11. Bekerja sama atau berpartner dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Kurang lebih sama dengan ciri-ciri di atas, Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan beberapa ciri sekolah/madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang bermakna bagi staf
2. Keterlibatan ketua jurusan
3. Keterlibatan para guru
4. Pelajaran yang terstruktur
5. Pengajaran yang secara intelektual menantang
6. Lingkungan berorientasi kerja
7. Komunikasi maksimum antara guru dan peserta didik
8. Pemeliharaan dokumen yang efisien dan akurat
9. Keterlibatan orang tua dan masyarakat
10. Konsistensi di kalangan guru
11. Pembagian kerja guru yang produktif
12. Laporan yang baik kepada orang tua. (Depdiknas : 2008)

Untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang efektif, maka diperlukan adanya kepala sekolah yang juga efektif. Kepala sekolah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah/madrasah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
5. Bekerja dengan tim manajemen, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah/madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan.

Dalam beberapa hal, sesungguhnya model MBS/M sudah sejak lama diterapkan oleh madrasah, khususnya madrasah swasta. Bahkan dalam konteks pondok pesantren MBS/M sesungguhnya sudah lama diaplikasikan. Apa yang dilakukan oleh pondok modern Gontor di Jawa Timur, Darul Qalam di Tangerang, La Tansa di Serang, dan pondok-pondok sejenis lainnya dalam pengelolaan pendidikannya sudah menggunakan MBS/M. Namun demikian, khusus di madrasah swasta karena berbagai keterbatasannya, pelaksanaan MBS/M masih banyak mengalami hambatan terutama karena belum adanya fokus kepada mutu, manajemen



PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

yang kurang transparan, kurangnya kemampuan memberdayakan masyarakat, dan kurang menciptakan peningkatan mutu yang berkelanjutan. Hal itu diantaranya disebabkan karena sebagian madrasah dikelola yayasan-yayasan keluarga yang banyak mengandalkan kharisma atau ketokohan perorangan, sehingga ketika orang yang ditokohkan tidak lagi aktif, maka surut pula eksistensi madrasah. Selain itu juga karena MBS/M yang dilaksanakan di sebagian madrasah bersifat alami, tidak *by desain*. Hal itu dikarenakan pembinaan bidang manajemen di madrasah swasta memang dirasakan masih sangat minim. Selama ini fokus pembinaannya lebih mengutamakan kepada madrasah negeri. Padahal jumlah madrasah swasta jauh lebih banyak dibandingkan dengan madrasah negeri.

Di sisi lain, ada satu hal yang cukup penting dalam konteks kemampuan madrasah dalam menerapkan MBS/M, yaitu terbatasnya sumberdaya manusia (SDM) dan mekanisme pengangkatan kepala madrasah masih banyak diwarnai oleh budaya nepotisme. Seperti banyak dijelaskan oleh banyak analisis, bahwa masalah SDM ini di madrasah dinilai cukup serius. Hal itu ditunjukkan dengan beberapa hal, diantaranya: (1) Rendahnya penguasaan kepala madrasah dalam bidang manajemen. (2) Rendahnya kualitas pendidikan kepala madrasah maupun guru. (3) Ketidaksiharian jenis pendidikan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan (*missmatch*). (4) Minimnya pelatihan. (5) Keterbatasan sarana dan prasarana untuk pengembangan SDM. (Majalah MADRASAH:2005)

Untuk memotong itu semua, maka perbaikan manajemen di madrasah harus menggunakan pendekatan *by desain*. Hal ini meniscayakan adanya keterlibatan pemerintah, dalam hal ini melalui Kementerian Agama. Pemerintah harusnya mengintensifkan pelatihan secara ekstensif kepada semua madrasah sehingga kemampuan manajerial kepala madrasah bisa diandalkan. Namun demikian perlu dicatat bahwa keterlibatan pemerintah jangan sampai menggiring kembali kepada pola-pola manajemen yang sentralistik, sehingga menimbulkan ketergantungan madrasah kepada pemerintah. Posisi pemerintah hanyalah sebagai fasilitator dan dinamisator, sedangkan hal-hal lain bisa diserahkan kepada madrasah.

D. Kesimpulan

Dengan memperhatikan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa hal-hal sebagai berikut:

Pertama, Dalam peta bumi Indonesia, eksistensi madrasah sesungguhnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat karena didukung oleh ideologi bangsa (Pancasila), Undang-Undang Dasar 1945, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu UU No. 20 Tahun 2003 dan undang-undang tentang pendidikan sebelumnya. Oleh karena itu upaya untuk membangun dan memajukan madrasah adalah suatu yang absah, bahkan suatu keharusan.

Kedua, dalam kenyataannya, dinamika perkembangan madrasah lebih banyak menempatkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah. Akibatnya keberadaan madrasah dihadapkan kepada problematika yang cukup kompleks. Awalnya adalah problem pengakuan, problem dana, dan kemudian mengimbas kepada masalah-masalah lain.

17

Rausyan Fikr. Vol. 19 No. 2 September 2023 ISSN. 1979-0074 e-ISSN. 9 772580 594187



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENINGKATAN MUTU MADRASAH (Pendekatan Struktural, Kultural, dan Manajerial)

Ketiga, untuk itu diperlukan adanya upaya-upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif guna mengurai problematika yang dihadapi madrasah dan mencari jalan keluarnya. Diantara penyelesaian yang ditawarkan adalah dengan menggunakan pendekatan struktural, kultural, dan manajerial. Pendekatan struktural dimaksudkan untuk menciptakan suatu tatanan struktur kekuasaan dengan berbagai kebijakannya yang mampu menciptakan suatu pemihakan kepada madrasah atau setidaknya tidaknya menciptakan keadilan pendidikan bagi seluruh anak-anak bangsa tanpa membedakan jenis lembaga pendidikan sepanjang lembaga itu tumbuh dan dikelola oleh masyarakat Indonesia. Pendekatan kultural lebih diarahkan kepada upaya menciptakan kultur yang positif, dinamis, terbuka, visioner, berani melakukan hal-hal baru, dan sejenisnya. Kultur semacam ini jika dimiliki oleh para pengelola madrasah dinilai sangat mendukung bagi pembangunan madrasah. Sedangkan pendekatan manajerial diarahkan kepada bagaimana pola-pola manajemen madrasah yang selama ini didesain oleh pemerintah dalam bentuk MBS/M bisa diimplementasikan secara keseluruhan oleh semua lembaga pendidikan. Untuk itu, maka sosialisasi, pembinaan, dan juga evaluasi pelaksanaan MBS/M tidak cukup hanya pada lembaga pendidikan negeri saja, melainkan juga kepada lembaga pendidikan swasta yang nota bene banyak terdapat di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islami*, (Bandung: Rosda Karya, 2012), Cet. ke-6
-----, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Rosda Karya, 2005), Cet. ke-6.
- Danim, Sudarwan, *Visi baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Pusat Diklat Pegawai, 2008), Edisi ke-8
- Dweck, Carol, *Change Your Mindset Changer Your Life*, terj. (Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta, 2007), Cet. ke-1.
- Rahim, Husni, *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*, (Ciputat: Logos, 2005), Cet. ke-1
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), Cet. ke-9.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), Cet. ke-1.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Rosda Karya, 2017)
- Tim Majalah MADRASAH Vol. 3, No. 3 Tahun 2000.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

