

MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

Dr. Muhammad Rusmin B., M. Pd. I.
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian pemberdayaan sumber daya yang dilakukan madrasah secara mandiri yang memberdayakan *stakeholder* madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan dan peningkatan pemenuhan kebutuhan madrasah agar dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan madrasah dan berdasarkan kemampuan manajerial madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara efisien.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Madrasah

I. PENDAHULUAN

Madrasah merupakan salah satu organisasi pendidikan keagamaan yang merupakan wadah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di madrasah tergantung pada sumber daya manusia yang ada pada madrasah tersebut, termasuk di dalamnya adalah kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan yang terlibat didalamnya.

Selain itu, harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Itulah sebabnya diperlukan manajemen madrasah untuk menjawab tuntutan zaman di era modern, karena sorotan terhadap mutu pendidikan dewasa ini, menempati urutan yang sangat tinggi. Jika dibandingkan dengan sorotan terhadap persoalan kependidikan lainnya, misalnya yang berkaitan dengan dana dan tenaga kependidikan.¹³⁷

¹³⁷William Mentja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi* (Cet, I; Malang: Wineka Media, 2002), h. 15.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal penting bagi terselenggaranya proses pembelajaran bagi anak-anak peserta didik. Kedudukan madrasah yang begitu penting mengisyaratkan bahwa tenaga kependidikan profesional yang dikehendaki, terutama guru harus profesional dalam melakukan manajemen bagi terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Madrasah yang dikelola secara cepat dan cermat akan mampu menerapkan pemecahan masalah-masalah kompleks dengan cara yang sederhana (*solving complicated problems*) atau dengan cara menyederhanakannya. Tanpa kemampuan manjerial kepala madrasah dan guru bertindak semacam itu, akan muncul pengelolaan manajemen madrasah yang dilakukan secara salah (*school mismanagement*), untuk selanjutnya tidak akan mampu melahirkan proses dan hasil-hasil yang terukur.

Berdasarkan otonomi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah maka peran pemerintah bergeser dari 'regulator' menjadi 'fasilitator'. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin.

Juga berupaya agar semua madrasah dapat mencapai standar minimal mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antara madrasah dalam suatu lokasi sekecil mungkin. Pemeritah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program secara reguler. Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah memberikan kekuasaan kepada kepala madrasah dan warga madrasah untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan manajerialnya.

Kadar yang beragam, gerakan reformasi madrasah telah dilakukan pada beberapa madrasah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat. Abu Ahmadi mengatakan bahwa pendidikan itu dimungkinkan adanya perubahan-perubahan, baik mengenai stabilitas atau riilnya, maupun fluiditas atau idealnya. Keadaan apa saja yang kurang baik harus dirubah. Jadi fungsi pendidikan ialah menyeimbangkan antara stabilitas dan fluiditas. Biasanya sistem pendidikan itu dipengaruhi juga oleh perubahan penduduk dan perkembangan ekonomi dalam masyarakat. Penduduk mempengaruhi sistem pendidikan, bukan sistem pendidikan yang mempengaruhi perubahan penduduk. Makin banyak penduduk makin banyak gedung-gedung madrasah yang dibutuhkan untuk melayani anak-anak.¹³⁸

Kaitannya dengan prakarsa mutu madrasah, maka reformasi pendidikan dalam madrasah menghubungkan unsur-unsur di luar institusi, seperti dimensi sosial, ekonomi, politik dan kultur. Beberapa upaya reformasi pendidikan menyangkut aspek-aspek *auditif*, seperti perbaikan sistem manajemen madrasah untuk memperbaiki penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. Akibatnya madrasah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai tujuan pendidikan nasional.

Konsep manajemen madrasah hingga mencapai bentuknya sekarang telah menempuh perjalanan sejarah yang cukup panjang atau mengalami evolusi. Hal ini antara lain, ditentukan oleh pemikiran filosofis kependidikan, kemajaun budaya masyarakat, dan skema pemikiran mengenai makna manajemen madrasah. Manajemen madrasah bertujuan untuk mendirikan atau memberdayakan madrasah

¹³⁸ Abu Ahmadi, *Sosiologi Pendidikan* (Cet. IV; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1982), h. 109-110.

melalui pemberian kewenangan, keluesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan madrasah.

Dalam manajemen madrasah diperlukan peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akunfabilitas, madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Istilah manajemen sudah begitu dikenal pada masyarakat modern, demikian pula istilah madrasah sudah dikenal secara luas. Namun istilah manajemen madrasah walaupun sebagian masyarakat sering mendengarnya, namun hakikat dan urgensi manajemen madrasah masih kurang dipahami oleh banyak orang. Sehingga, masalah manajemen berbasis madrasah perlu dikaji dan dibahas secara mendalam.

PEMBAHASAN

A. Konsep Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengertian Manajemen

Di dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, dan *Kamus Istilah Manajemen* didefinisikan bahwa kata manajemen terdiri atas dua arti. *Pertama*, penggunaan

sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Arti *kedua*, pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya roda organisasi.¹³⁹

Selanjutnya, Konstz dan Weihrich mendefenisikan manajemen sebagai *the process of designing and maintaining an environment selected aims*.¹⁴⁰ Maksudnya, disebut manajemen karenanya merupakan proses mendesain dan memelihara lingkungan yang individualnya bekerja sama dalam kelompok, untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien. Sejalan dengan definisi tersebut, Terri merumuskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, aktuasi, pengawasan, baik sebagai ilmu maupun seni, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁴¹

Dari definisi-definisi di atas, dipahami bahwa manajemen adalah proses perencanaan secara matang untuk mencapai suatu tujuan maksimal yang diinginkan. Jadi secara sederhana, istilah manajemen yang dimaksudkan adalah proses kegiatan yang berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, khususnya

¹³⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga (Cet. II; Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 708. Lihat juga Lihat LPPM, *Kamus Istilah Manajemen* (Cet. II; Jakarta: Balai Aksara, 1983), h. 157.

¹⁴⁰Demikian definisi Kontz dan Weihrich yang dikutip oleh A. M. Steward, *Total Quality Management in Education* (London: Philadelphia, 1994), h. 4.

¹⁴¹George R. Terry, *Guide to Management*, diterjemahkan oleh J. Smith D. F.M dengan judul *Prinsip-prinsip Manajemen* (Cet. V; Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 17.

mengenai *planning*,¹⁴² *organizing*,¹⁴³ *actuating*,¹⁴⁴ dan *controlling*.¹⁴⁵ Dengan demikian manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dan dalam mencapai tujuan tersebut diadakanlah tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tindakan-tindakan yang ditetapkan tersebut berupa pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukan dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka. Termasuk perlunya menetapkan dan memelihara suatu kondisi lingkungan yang memberikan responsi ekonomis, sosial politik serta pengendaliannya.

Dari rumusan penjelasan tentang arti manajemen di atas, dapat dipahami bahwa tujuan manajemen adalah untuk mengatur dan mengarahkan seluruh potensi dalam rangka mencapai sasaran. Dengan demikian, penulis merumuskan bahwa manajemen adalah pengelolaan atau ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

¹⁴²*Planning* adalah proses memutuskan di depan, apa yang akan dilakukan dan bagaimana. Ia meliputi penentuan keseluruhan misi, identifikasi hasil-hasil kunci, dan penetapan tujuan tertentu di samping pengembangan kebijaksanaan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut. Lihat Fremont E. Kast dan James E. Rosenzwing, *op.cit.*, Jilid II, h. 685-686. *Planning* dapat juga berarti menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pilihan alternatif-alternatif keputusan. Lihat *ibid.*, h. 20.

¹⁴³Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat selesai dengan sukses. Tujuannya adalah untuk membimbing manusia-manusia bekerja sama secara efisien. Lihat *Ibid.*, h. 73.

¹⁴⁴*Actuating* adalah tindakan yang menyebabkan suatu organisasi menjadi berjalan dan merupakan bagian terpenting dari proses manajemen serta keberhasilannya tergantung pada pemikiran yang intensif. Oleh karena itu *actuating* banyak melibatkan manusia sebagai pemberi motivasi kepada para anggota organisasi. Lihat *ibid.*

¹⁴⁵*Controlling* yang biasa diartikan dengan pengendalian yang memberi arti mencek dan mengarahkan tindakan begitu pekerjaan dimulai untuk menerapkan rencana. Lihat John Andair sebagaimana dikutip oleh John Salindeho, *Peranan Tindak Lanjut dalam Manajemen* (Cet. II; Jakarta: Sinar Grafika, 1989), h. 34.

2. Pengertian Madrasah

Madrasah merupakan lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut tingkatannya.¹⁴⁶ Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran".¹⁴⁷ Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat". Kata "*madrasah*" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari *kedua* bahasa tersebut, kata "*madrasah*" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki persamaan dengan kata "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.¹⁴⁸

Madrasah adalah lembaga pendidikan yang fungsinya sama dengan sekolah menerima dan memberi pelajaran berdasarkan tingkatannya. Dari leksikalnya, madrasah adalah bahasa Arab yang dalam bahasa Indonesia disebut madrasah.¹⁴⁹ Dengan demikian, istilah madrasah sama-sama mengandung arti lembaga pendidikan formal. Hanya dalam kenyataannya, pengajaran di sekolah lebih menekankan ilmu-ilmu umum, sementara di madrasah adalah ilmu-ilmu agama. Selanjutnya bila dilihat dari segi tingkatannya, madrasah adalah lembaga

¹⁴⁶Departemen Pendidikan Nasional, *op. cit.*, h. 1104. Asmah Hasan Fahmi, *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), h. 17.

¹⁴⁷Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia (Surabaya: Risalah Gusti: 1996), h. 66.

¹⁴⁸Malik Fadjar, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI, 1998), h. iii

¹⁴⁹Asmah Hasan Fahmi, *ibid.* h. 18.

pendidikan yang sama-sama menggunakan sistem tingkat dan klasikal, misalnya sekolah dasar sama dengan madrasah ibtidaiyah mulai dari kelas I sampai kelas VI. Demikian pula SMP dan MTs, mulai kelas I sampai kelas III yang selanjutnya disebut pendidikan dasar, atau lembaga pendidikan sembilan tahun.

3. Pengertian Manajemen Madrasah

Manajemen berbasis madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.¹⁵⁰

Menurut Agus Dharma manajemen berbasis madrasah adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil.¹⁵¹

Pengertian manajemen berbasis madrasah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakna pemerintah nasional.¹⁵²

Manajemen berbasis madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Manajemen berbasis madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada madrasah dan

¹⁵⁰Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanan dan Sekolah Dasar, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: TP, 2009), h. 4.

¹⁵¹Agus Dharma, *op.cit.*, h. 2.

¹⁵²Suprpto, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 11.

mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama.

Manajemen berbasis madrasah dapat dikonsepsikan sebagai bentuk pengelolaan madrasah secara umum, dan pengelolaan kelas secara khusus. Pakar pendidikan memandang bahwa pengelolaan madrasah dalam arti pengorganisasian dan administrasi madrasah sangat berperan dalam mengontrol perilaku siswa di madrasah, dan proses pembelajarannya di kelas. Karena itu, manajemen madrasah akan lebih efektif bilamana ada partisipasi dari segenap unsur tenaga kependidikan di madrasah, seperti kepala madrasah, wali kelas, sejawat, laboran, tenaga tata usaha, teknisi sumber belajar, dan sebagainya.¹⁵³ Dengan demikian konsep manajemen madrasah adalah suatu alat untuk mengembangkan kerjasama dan dinamika madrasah yang stabil.

School Based Management. Manajemen ini didasarkan pada teori bahwa proses pengambilan keputusan dan perumusan tujuan pendidikan yang selama ini dilakukan oleh otoritas birokrasi pusat harus didelegasikan kepada pelaksana di lapangan, yakni madrasah, sehingga efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan lebih dapat dipertanggung-jawabkan. Manajemen yang terakhir ini mulai diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan non-pemerintah.

Adapun tujuan manajemen berbasis madrasah menurut Sudarwan Danim sebagai berikut:

1. Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah khususnya kepada masyarakat.
2. Memperoleh masukan agar konsep ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman cultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya.
3. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat madrasah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
4. Memotivasi masyarakat madrasah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/ pada madrasah masing-masing.

¹⁵³H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Cet. II; Bandung: Remaja Karya, 1992), h. 31-32.

5. Menggalang kesadaran masyarakat madrasah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
6. Memotivasi timbulnya pemikir-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan khususnya masyarakat madrasah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.
7. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan focus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran madrasah.
8. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap madrasah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi madrasah ke depan.¹⁵⁴

Manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

A. Aspek-aspek Manajemen Madrasah

Beberapa aspek yang menyangkut manajemen berbasis madrasah:

1. Aspek Pengelolaan Proses Pembelajaran

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003, “pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”.¹⁵⁵ Menurut Ramayulis, peranan manajemen madrasah dalam proses pembelajaran antara lain:

- a. Memberikan kecerdasan pikiran dan memberi pengetahuan

¹⁵⁴Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 96.

¹⁵⁵Himpunan Redaksi Grafika, *UUSPN No. 20 Th 2003*, (Cet. I; Jakarta: Sinar Grafika, 2003), , h. 9.

- b. Memberikan spesialisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran
- c. Memberikan pendidikan dan pengajaran yang lebih efisien kepada masyarakat
- d. Membantu perkembangan individu menjadi makhluk social
- e. Menjaga nilai budaya yang hidup dalam masyarakat dengan jalan menyampaikan kebudayaan tadi, dan
- f. Melatih untuk dapat berdiri sendiri dan bertanggung jawab sebelum ke masyarakat.¹⁵⁶

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu kepala madrasah perlu menerapkan cara-cara belajar siswa aktif seperti *active learning*, *cooperative learning*, dan *quantum learning* perlu diterapkan.

2. Perencanaan dan Evaluasi

Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah. Menurut Ahmad Sabri rencana yang perlu disusun oleh oleh madrasah dalam konteks manajemen madrasah meliputi:

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai
- b. Penentuan bidang/fungsi unit sebagai bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan
- c. Menetapkan jangka waktu yang diperlukan
- d. Menetapkan metode atau cara penyampaian tujuan
- e. Menetapkan alat-alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan

¹⁵⁶Ramayulis, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2003), h. 141-143.

- f. Merumuskan rencana evaluasi atau penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan, dan
- g. Menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan.¹⁵⁷

Menurut Oemar Hamalik, evaluasi pembelajaran diarahkan pada komponen sistem pembelajaran yang mencakup perilaku awal anak didik, kemampuan guru, kurikulum dan administratif.¹⁵⁸ Secara internal evaluasi dilakukan oleh warga madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkapkan informasi yang sebenarnya.

3. Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, sementara kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam maka dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi) kurikulum tersebut, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.¹⁵⁹

Madrasah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari *yang harus, dan seharusnya, dan yang dapat diajarkan*. Demikian juga, madrasah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

¹⁵⁷Ahmad Sabri, *Administrasi Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2000), h. 14.

¹⁵⁸Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Cet. I; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), h. 156.

¹⁵⁹*Ibid.*, h. 176.

4. Pengelolaan Ketenagaan

Reformasi dalam pengelolaan pendidikan mengarah kepada terciptanya kondisi yang desentralistis baik pada tatanan birokrasi maupun pengelolaan madrasah. Reformasi ini, terwujudkan dalam bentuk kewenangan luas di tingkat Kab/Kota, madrasah dalam mengelola berbagai sumber termasuk di dalamnya ketenaganaan.¹⁶⁰ Kepala Madrasah perlu melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru, tenaga administrasi, laporan,) dapat dilakukan oleh madrasah kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalan jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5. Pengelolan Fasilitas/sarana dan prasarana (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas pada dasarnya madrasah yang pada umumnya berstatus negeri dan dengan statusnya itu seluruh pembiayaan, ketenagaan, semua kebutuhan fasilitas tercukupi oleh pemerintah dibandingkan dengan prestasi madrasah yang pada umumnya berstatus swasta dan tidak memperoleh fasilitas sebagaimana yang diterima oleh sekolah umum pada umumnya.¹⁶¹ Minimnya fasilitas yang diberikan pada madrasah jika dibandingkan dengan sekolah umum, membuat kepala madrasah perlu melakukan strategi dan usaha pengelolaan yang dapat memenuhi kebutuhannya.

Seiring dengan perubahan paradigma pada berbagai komponen pendidikan tersebut di atas, maka sarana dan prasarana pendidikan harus dikembangkan. Jika

¹⁶⁰Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008), h. 7.

¹⁶¹Suprpto, *op. cit.*, h. 34.

selama ini sarana prasarana pendidikan terbatas hanya pada gedung madrasah, papan tulis dan kapur, maka pada era globalisasi ini berbagai sarana yang memungkinkan yang berada di luar madrasah dapat diintegrasikan dan digunakan. Surat kabar, majalah, radio, televisi, musium, pameran, bengkel kerja (workshop) milik perusahaan, mesjid dan berbagai sarana lainnya yang dimiliki masyarakat luas dapat digunakan sebagai sarana pendidikan dengan sistem kerjasama.

6. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh Kepala Madrasah secara transparan dan bertanggungjawab.¹⁶² Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa madrasahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

7. Pengelolaan Kelas

Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kelas, yaitu adalah sifat-sifat kelas, kekuatan pendorong kekuatan kelas, memahami situasi kelas, bertindak selektif, bertindak kreatif, untuk memperbaiki kondisi kelas.¹⁶³ Dapatlah dirumuskan bahwa manajemen madrasah bila intinya adalah pada pengelolaan kelas secara khusus, Proses mengorganisasikan segala sumber daya kelas sebagai tempat inti dalam proses belajar mengajar secara efektif dan efisien di madrasah. Sumber daya itu diorganisasikan untuk memecahkan aneka masalah yang menjadi

¹⁶²*Ibid.*, h. 51.

¹⁶³Rochiati Wiriaatmadja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas* (Cet. II; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 22.

kendala dalam proses pembelajaran sekaligus membangun situasi kelas yang kondusif secara terus menerus.

Untuk manajemen kelas secara optimal hendaknya tenaga pen-didik di madrasah harus mengidentifikasi masalah yang dihadapi. Sebab masalah yang dihadapi dapat ditemukan solusinya bilamana manajemen terimplementasi dengan baik. Harus diakui bahwa tantangan madrasah di era globalisasi ini adalah pada bidang manajemen pendidikan. Sistem manajemen pendidikan yang didasarkan pada kekeluargaan sebagaimana pada masyarakat agraris sudah tidak cocok lagi.

8. Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/ pembinaan/ pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

Manajemen madrasah dipandang sebagai upaya pemberdayaan (*empowering*) sebuah sistem sosial atau proses kelompok (*group processess*) sebagai intinya. Sistem sosial itu bisa dipandang "bersahaja" dan bisa juga "distrukturkan".¹⁶⁴ Kata bersahaja bermakna bahwa anak didik di madrasah berada pada posisi dan memiliki status yang sama dengan rekan-rekannya. Kata ini juga bisa bermakna dalam kerangka proses pembelajaran, yaitu anak didik memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk belajar di madrasah dengan memanfaatkan potensi yang ada. Kata "distrukturkan" mengandung makna bahwa di madrasah itu ada ketua, misalnya ketua OSIS, ketua kelas, wakil ketua, kelompok siswa menurut piket harian, dan lain-lain. Dari sini kemudian dapat lagi dikonsepsikan bahwa manajemen madrasah adalah sebagai seperangkat kegiatan guru untuk

¹⁶⁴Sudarwan Danim, *op. cit.*, h. 172

menumbuhkan dan mempertahankan organisasi madrasah, dan organisasi-organisasi siswa yang efektif.

8. Hubungan Madrasah Masyarakat

Esensi hubungan madrasah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstesitas hubungan madrasah-masyarakat.

9. Pengelolaan Iklim Madrasah

Iklim madrasah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim madrasah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim madrasah sudah merupakan kewenangan madrasah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstentif.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Konsep manajemen berbasis madrasah adalah proses mengorganisasikan segala sumber daya madrasah. Sumber daya itu diorganisasikan untuk memecahkan aneka masalah yang menjadi kendala dalam proses pembelajaran sekaligus membangun situasi pembelajaran yang kondusif

secara terus menerus. Dalam prakteknya, manajemen berbasis madrasah ini mengharuskan adanya penilaian (akreditasi) terhadap kinerja pendidikan. Kedua, *Benchmarking Management*. Manajemen ini didasarkan pada teori bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan harus didasarkan pada standardisasi mutu. Seluruh proses pendidikan harus mengarah kepada suatu level tertentu yang sudah dirumuskan dan disepakati sebagai sebuah model. Ketiga, *School Based Management* yang didasarkan pada teori bahwa proses pengambilan keputusan dan perumusan tujuan pendidikan yang selama ini dilakukan oleh otoritas birokrasi pusat harus didelegasikan kepada pelaksana di lapangan, yakni madrasah, sehingga efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan lebih dapat dipertanggung-jawabkan.

2. Aspek-aspek manajemen berbasis madrasah meliputi aspek pengelolaan proses pembelajaran, aspek perencanaan dan evaluasi, aspek pengelolaan kurikulum, aspek pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas/sarana dan prasarana (peralatan dan perlengkapan), aspek pengelolaan keuangan, aspek pengelolaan kelas, aspek pelayanan siswa, aspek hubungan madrasah dengan masyarakat, dan aspek pengelolaan iklim madrasah.

B. Saran

Mengakhiri pembahasan ini, diharapkan agar konsep manajemen pendidikan yang telah dirumuskan hendaknya diimplementasikan di madrasah. Untuk tujuan itu, tentu diperlukan lagi rumusan konsep manajemen madrasah yang lebih komprehensif. Karena demikian halnya, pembahasan tentang konsep manajemen madrasah masih perlu dikembangkan, dan saran konstruktif dari segenap pihak, sangat diharapkan demi kesempurnaan pembahasan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. *Sosiologi Pendidikan* (Cet. IV; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1982).
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- , *Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga. Cet. II; Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Dharma, Agus. *Manajemen Berbasis Sekolah* Cet. VII; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2016.
- Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanan dan Sekolah Dasar, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: TP, 2009.
- Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008.
- Fahmi, Asmah Hasan. *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1979.
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Cet. I, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995.
- Himpunan Redaksi Grafika, *UUSPN No. 20 Th 2003*, Jakarta: Sinar Grafika, 2003.
- LPPM, *Kamus Istilah Manajemen*. Cet. II; Jakarta: Balai Aksara, 1983.
- Mentja, William. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi* Cet, I ; Malang: Wineka Media, 2002.
- Ramayulis, *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Kalam Mulia, 2003.
- Republik Indonesia, *Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas*. Cet. II; Bandung: Fokus Media, 2003.
- Rochiati Wiriaatmadja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Cet. II; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sabri, Ahmad. *Administrasi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2000.
- Salindeho, John. *Peranan Tindak Lanjut dalam Manajemen* . Cet. II; Jakarta: Sinar Grafika, 1989.

Steward, A. M. *Total Quality Management in Edudation*. London: Philadephia, 1994.

Suprpto, *Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Terry, George R. *Guide to Managemen*, diterjemahkan oleh J. Smith D. F.M dengan judul *Prinsip-prinsip Manajemen*. Cet. V; Jakarta : Bumi Aksara, 1993.

Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Cet. II; Bandung: Remaja Karya, 1992.

Wiriaatmadja, Rochiati. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Cet. II; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.