

## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH SEBAGAI AKSES PENDIDIKAN BERKUALITAS DI ERA INDUSTRI REVOLUSI 4.0

**Achmad Syakur**

MI NU Maslakul Falah Kudus Jawa Tengah, Indonesia  
*Dina0750@yahoo.com*

**Sigit Tri Utomo**

INISNU Temanggung Jawa Tengah, Indonesia  
*sigittriutomosukses@gmail.com*

**Abstract:** *Education in the era of the industrial revolution 4.0 should form people who are dedicated to the system, but the education system in several educational institutions in reality there is still an opportunity for someone to take actions that are not in accordance with the regulations made by the educational institution such as professional and quality institutional management. , thus providing the impact of changes in an educational process system. From this quality education process, it has implications for the direction and progress of an educational institution. This is where the role of a madrasa principal plays an important role. The data collection method in this study uses library research. In this case, it is a variant of qualitative research, data collection can use observational interviews and documentation. At this stage, the researcher tries to select data (books) that have relevance to the leadership of the madrasah principal in the perspective of MBS as access to quality education in the era of the industrial revolution 4.0. In this paper, in analyzing this paper with a hermeneutic approach, the author describes behind the text there is a context meaning or behind the explicit meaning there is an explicit meaning if interpreted literally it can be interpreted as interpretation or interpretation. This method step is intended to capture the meaning, values and intentions of the madrasa principal's leadership in the MBS perspective as access to quality education in the era of the industrial revolution 4.0. Then the author also uses synthetic analysis which means the stages of an object of scientific study that link an articulation of one meaning with another meaning which is then found a knowledge with a new articulation in the form of the leadership of the head of madrasah in the perspective of MBS as access to quality education in the era of the industrial revolution 4.0.*

**Key-words:** *Leadership of Madrasah Principals, SBM Perspective, Quality Education, Industrial Era 4.*

**Abstrak:** Pendidikan di era revolusi industri 4.0 seharusnya membentuk manusia yang berdedikasi dengan sistemnya, akan tetapi sistem pendidikan yang ada di beberapa lembaga pendidikan realitanya masih ada kesempatan bagi seseorang untuk melakukan perbuatan yang tidak sesuai dengan regulasi yang dibuat lembaga pendidikan tersebut seperti manajemen kelembagaan yang profesional dan berkualitas, sehingga memberikan dampak perubahan dalam sebuah sistem proses pendidikan. Dari proses pendidikan yang berkualitas inilah memberikan implikasi pada arah dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Disinilah peranan penting peranan seorang kepala madrasah. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *library research*. Dalam hal ini merupakan salah satu varian dari

penelitian kualitatif, pengumpulan data bisa menggunakan wawancara observasi dan dokumentasi. Pada tahapan ini, peneliti berusaha menyeleksi data-data (buku) yang ada relevansinya dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam kaca mata MBS sebagai akses pendidikan berkualitas di era revolusi industri 4.0. Dalam penulisan ini, dalam menganalisa tulisan ini dengan pendekatan hermeneutika, yakni penulis mendeskripsikan dibalik teks ada makna konteks atau dibalik makna tersurat ada arti tersurat jika diartikan secara harfiah dapat diartikan sebagai penafsiran atau *interpretasi*. Langkah metode ini dimaksud untuk menangkap arti, nilai dan maksud kepemimpinan kepala madrasah dalam perspektif MBS sebagai akses pendidikan berkualitas di era revolusi industri 4.0. Kemudian penulis juga menggunakan analisis sintesis berarti tahapan terhadap suatu objek kajian ilmiah yang mengaitkan sebuah artikulasi makna satu dengan makna lain yang kemudian ditemukan sebuah pengetahuan dengan artikulasi baru berupa kepemimpinan kepala madrasah dalam perspektif MBS sebagai akses pendidikan berkualitas di era revolusi industri 4.0.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Perspektif MBS, Pendidikan Berkualitas, Era Industri 4.0*

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena Pendidikan merupakan hal yang sangat urgen dan mutlak diperlukan oleh umat manusia, karena pendidikan merupakan salah satu usaha meningkatkan kualitas hidup serta harkat dan martabat manusia itu sendiri. Namun harus disadari bahwa pendidikan tidak menjadi sebuah problematika yang sederhana yang bisa ditangani secara sederhana (asal-asalan) pula, mengingat pendidikan merupakan suatu kegiatan unik penuh aktivitas kegiatan. Seiring dengan perkembangan zaman, pendidikan senantiasa mengalami perubahan.

Selain itu dalam pendidikan terdapat kepentingan banyak orang, bukan hanya yang menyangkut kepentingan saat ini saja tetapi juga yang menyangkut kepentingan dan investasi di masa yang akan datang. Sehingga wajar jika pendidikan selalu menjadi bahasan sentral, sehingga memberikan ketidakpuasan dari banyak *stake holder* dan masyarakat. Upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan tersebut diperlukan terutama di madrasah yang merupakan lembaga pendidikan dasar dan menengah, berciri khas Islam yang selama ini dinilai memiliki kualitas yang setingkat lebih rendah jika dikomparasikan dengan sekolah umum. Hal ini dikarenakan oleh banyaknya permasalahan yang dihadapi madrasah, seperti rendahnya profesionalisme kepala madrasah dan guru, minimnya sarana dan prasarana serta

rendahnya motivasi belajar siswa di madrasah.<sup>1</sup> Sehingga permasalahan ini seharusnya diselesaikan untuk peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Rendahnya mutu pendidikan di madrasah menjadikan keberadaan madrasah sering dipandang dengan sebelah mata dan dianggap sebagai lembaga pendidikan pilihan kedua, padahal madrasah adalah salah satu lembaga yang memberikan peran besar dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Menyikapi hal tersebut langkah pertama yang dilakukan adalah dengan membenahi terlebih dahulu sistem pendidikan yang selama ini digunakan sebagai landasan bagi pengelolaan pendidikan. Pada masa Orde Baru, pengelolaan sistem pendidikan diselenggarakan secara sentralistik, hal ini dapat dilihat dari adanya berbagai kebijakan pendidikan yang *uniform* (seragam) untuk seluruh daerah nusantara. Memang sistem sentralistik akan mempermudah kerja pemerintah dalam mengelola dan mengontrol jalannya pendidikan di seluruh Indonesia termasuk untuk menentukan sukses tidaknya sebuah pendidikan, karena mereka memiliki standar mutu tersendiri.

Pada sistem ini telah menghasilkan sukses semu dari sebuah pendidikan, karena segala kebijakan pendidikan yang telah ditentukan dari pusat tersebut tidak melibatkan masyarakat selaku pemilik konsumen pendidikan itu sendiri sehingga bukan tidak mungkin paket pendidikan yang dirancang pemerintah tersebut tidak mengenai sasaran dan atau belum tentu sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat setempat. Sejauh ini pendidikan dasar hingga pendidikan menengah yang dikelola secara terpusat kurang memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. "Sekolah merupakan bagian kecil dari masyarakat, bangsa dan negara".<sup>2</sup> Sekolah dan masyarakat adalah dua lingkungan hidup yang tidak dapat dipisahkan. Sekolah tempat belajar sedangkan masyarakat tempat melaksanakan dan memanfaatkan hasil belajar. Apa dan bagaimana belajar di sekolah dikaitkan dengan kemanfaatannya untuk meningkatkan hidup dan kehidupan bermasyarakat.<sup>3</sup> Kesadaran akan kelemahan sistem sentralistik mendorong pemerintah untuk melakukan upaya

---

<sup>1</sup> Ahmad Sholahuddin, "Manajemen Pendidikan: Upaya Meningkatkan Mutu Madrasah", *Rindang*, X, Mei, 2004, hlm. 21.

<sup>2</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 35.

<sup>3</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 321

penyempurnaan sistem pendidikan. Upaya tersebut ditandai dengan digulirkannya UU No. 22 th. 1999 tentang otonomi daerah, UU No. 25 th. 1999 tentang perimbangan keuangan sentraslistik pusat dan daerah serta UU No. 20 th. 2003 tentang sistem pendidikan nasional di Indonesia. Sejak saat itu pendidikan mulai didesentralisasikan kepada pemerintah daerah (pemerintah kota/kabupaten) sampai kepada tingkat sekolah.

Interpretasi desentralisasi pendidikan merupakan sistem manajemen untuk memmanifestasikan pembangunan pendidikan yang menekankan pada keterbukaan. Pelaksanaan desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh setiap daerah memiliki sejarah, kondisi dan potensi sendiri-sendiri yang berbeda dengan daerah lain. Untuk itu daerahlah yang lebih tahu tentang keadaan dirinya, permasalahan dan aspirasinya.<sup>4</sup> Sebuah komparasi yang paling mendasar antara sistem sentralisasi dan desentralisasi dalam dunia pendidikan yaitu pada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini mempengaruhi sistem manajemen yang berlaku pada lembaga pendidikan terkait.<sup>5</sup> Apabila sistem sentralistik segala keputusan dan kebijakan tentang pendidikan telah dipaket dari pusat maka dalam sistem desentralistik tidaklah demikian. Di sini keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan khususnya di sekolah masing-masing semakin ditingkatkan dan diberdayakan.

Pendidikan merupakan dari dan untuk masyarakat maka kebijakan yang diambil harus disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat selaku konsumen pendidikan. Realisasi terhadap desentralisasi pendidikan di tingkat lembaga pendidikan yaitu diberikannya otonomi yang luas dalam pengelolaan sumber daya yang ada. Optimalisasi sumber-sumber daya berkaitan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk memmanifestasikan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan unggul.

Pemberdayaan sekolah disamping untuk mencakup tuntutan desentralisasi, juga ditujukan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Di Indonesia, bentuk otonomi sekolah tersebut dilaksanakan dalam

---

<sup>4</sup> Sufyarma M, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 83.

<sup>5</sup> Aulia Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), hlm. 103.

konteks Manajemen Berbasis Sekolah atau yang dalam konteks madrasah disebut dengan manajemen berbasis madrasah. Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan interpretasi dari School Based Management. "MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberi otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan nasional"<sup>6</sup> untuk meningkatkan meningkatkan mutu sekolah.

MBS adalah salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para siswa, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja praktisi pendidikan menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Namun demikian, otonomi yang lebih besar ini harus diikuti oleh pemilihan kepala sekolah yang baik, yang memiliki ketrampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mengelola sekolah bernuansa otonom.<sup>7</sup> Karena "Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik dalam berbagai hal termasuk pendidik dan peserta didik"<sup>8</sup>. Bersifat kompleks karena hal tersebut berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkorelasi satu sama lain, sedangkan bersifat unik karena hal tersebut memiliki indikator yang khusus tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain yaitu sebagai tempat berkumpulnya guru dan murid untuk kemudian mengadakan kegiatan mengajar yang terencana dan terorganisasi.

Oleh sebab itu lembaga pendidikan harus dikelola dengan manajemen yang baik. Sebagai sebuah organisasi, madrasah memiliki fungsi manajemen. Manajemen sangat diperlukan sebagai alat untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai.<sup>9</sup> Yaitu tujuan yang merujuk pendidikan Nasional.

---

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis..*, hlm. 24.

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm, 133.

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm, 133.

Intisari manajemen yaitu menggerakkan (Actuating) dan inti menggerakkan adalah memimpin (leading)".<sup>10</sup> Organisasi madrasah pasti memerlukan seorang leader (baca: kepala madrasah) yang dapat mendorong, memberikan implikasi dan menggerakkan serta mendinamisir orang-orang yang ada di lingkungan madrasah tersebut, dalam hal ini; para staf guru, siswa, karyawan dan lebih luas lagi masyarakat setempat, agar mau dan rela bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi. "Dalam suatu organisasi, setiap orang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing".<sup>11</sup> "Kualitas seorang leader menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya".<sup>12</sup> Kepala madrasah sebagai top leader atau pimpinan puncak memegang kunci sukses tidaknya madrasah yang dipimpinnya termasuk lembaga pendidikan.

Keberhasilan lembaga pendidikan termasuk madrasah sangat berkorelasi pada kemampuan kepala madrasah dalam mengkoordinasikan seluruh para praktisi pendidikan madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dalam mengantisipasi perubahan kebijakan pendidikan yang ada. Oleh karena itu peran seorang kepala madrasah menjadi sangat sentral di era otonomi daerah, bahkan setiap otonomi daerah memiliki ciri khusus yang berbeda dalam setiap muatan lokal mata pelajarannya.

Problematika kepemimpinan kepala madrasah pada masa otonomi daerah selalu saja menarik untuk diperdebatkan. Hal ini dikarenakan, masih saja ditemukan sosok kepala madrasah yang tak paham dengan perubahan yang terjadi dan tidak tahu apa yang seharusnya mereka lakukan untuk madrasah mereka. Sistem pendidikan yang dieksplorasi pada masa Orde Baru tak sedikitpun memberikan kesempatan bagi seorang kepala madrasah untuk berinovasi dan berkontribusi pada bangsa berbeda pendapat dan sama sekali tak "berpikir" bagaimana cara mengurus madrasah mereka untuk menjadi lebih baik, karena seakan semua pemecahan masalah terhadap setiap persoalan sudah tertangani oleh sebuah departemen pendidikan.

---

<sup>10</sup> Moekijat, *Pokok-pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hlm. 108.

<sup>11</sup> Gouzali Saydam, *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Djambatan, 1993), hlm. 150.

<sup>12</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*, (Jakarta: Rajawali, 1983), hlm. 25.

Bank Dunia membuat analisis berkenaan dengan otonomi sekolah berdasarkan hasil survei yang dilakukannya, yaitu: 1) Kepala di lembaga pendidikan tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolah yang dipimpinnya, 2) Kemampuan manajerial kepala di lembaga pendidikan pada umumnya rendah terutama di sekolah negeri, 3) Pola anggaran tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi baik bisa memperoleh insentif, dan 4) Kontribusi masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan lembaga pendidikan.<sup>13</sup> Sehingga memberikan kesempatan untuk memberi pelayanan optimal.

Dengan diberlakukannya MBS diharapkan para leader di Madrasah dapat lebih baik dalam mengelola madrasah serta lebih kreatif dan inovatif, serta eksploratif karena disamping memiliki kebebasan dalam pengembangan, juga secara moral kepala madrasah bertanggung jawab langsung kepada masyarakat yang telah ikut mempromosikan dan memilihnya menjadi kepala madrasah. Berdasarkan hal di atas, menjadi daya tarik tersendiri bagi penulis untuk mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah kaitannya dengan penerapan konsep MBS di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah salah satu faktor pendukung keberhasilan MBS. Pelaksanaa MBS akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan profesional kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola madrasah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk proses belajar mengajar.

Dalam interpretasi peran kepemimpinan kepala madrasah ada beberapa istilah-istilah yang sebaiknya dipahami seperti di bawah ini:

#### 1. Kepemimpinan

Ada berbagai macam definisi mengenai kepemimpinan, keragaman definisi ini timbul karena sudut pandang yang digunakan oleh masing-masing ahli tidaklah sama. Diantara yang telah memberikan definisi tersebut adalah George R. Terry mengatakan *leadership is activity of influenching people to strive willingly for mutual objectives* (kepemimpinan sebagai keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan bersama). Sementara Sondang P. Siagian mengartikan kepemimpinan sebagai inti dari manajemen karena *leader* merupakan

---

<sup>13</sup> H.A.R. Tilaar, *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm.61.

motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat (manusia dan alat-alat lainnya) dalam suatu organisasi dalam lembaga pendidikan.<sup>14</sup> Sehingga mampu terorganisir dengan baik.

## 2. Kepala Madrasah

Pada dasarnya istilah kepala madrasah memiliki pengertian yang sama dengan istilah kepala sekolah, perbedaannya hanya terletak pada dimana dia ditugaskan untuk menjadi pemimpin, apakah di sekolah atau di madrasah. Oleh karena itu kedua istilah tersebut digunakan secara bergantian dalam penulisan disertasi ini. Kepala madrasah merupakan seseorang yang memiliki jabatan fungsional sebagai praktisi pendidikan yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural sebagai kepala madrasah, dia merupakan pejabat yang diberikan tugas untuk mengelola madrasah.<sup>15</sup> Sehingga madrasah mampu menjadi alternatif pilihan masyarakat.

Dari pengertian istilah kepemimpinan dan kepala madrasah di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya yang ada dalam komunitas madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

## 3. Perspektif

“Dalam sebuah KBBI perspektif berarti sudut pandang; pandangan”.<sup>16</sup> Perspektif dalam hal ini di fokuskan pada kepemimpinan di madrasah dalam manajemen berbasis madrasah.

## 4. Manajemen Berbasis Madrasah atau sekolah

Untuk memudahkan pemahaman, istilah tersebut di atas tidak akan penulis artikan perkata melainkan diartikan secara utuh. “Manajemen berbasis madrasah atau sekolah yaitu bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya otonomi luar di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan nasional”.<sup>17</sup> Dalam konteks

---

<sup>14</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998), hlm. 36.

<sup>15</sup> Depdikbud, Direktorat Sarana dan Prasarana Direktorat Jenderal Dikdasmen, *Pengelolaan Administrasi Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 1973*, dikutip dari Soebagio Atmodiwirnio, hlm. 161-162

<sup>16</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Edisi ke Dua, 1994), hlm. 760.

<sup>17</sup> Tim Teknis, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, (Jakarta: BPPN dan Bank Dunia, 1999), hlm. 10.



madrasah istilah manajemen berbasis sekolah di sebut dengan istilah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dipaparkan di atas baik secara harfiah maupun secara istilah, selanjutnya dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Perspektif Manajemen Berbasis Madrasah, merupakan judul yang diangkat dalam penelitian ini akan dikaji tentang kualifikasi-kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah agar menjadi kepala madrasah yang ideal dan perannya dalam pengelolaan sekolah serta dalam implementasi MBS di madrasah yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala madrasah sangatlah dibutuhkan demi tercapainya tujuan pendidikan sebuah madrasah pada khususnya dan tujuan nasional pada umumnya.

Adapun kajian-kajian tentang MBS dapat dipaparkan seperti di bawah ini adalah sebagai berikut:

Soebagio Atmodwirio dan Soeranto Totosiswanto, dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, penulis mendiskripsikan tentang kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari berbagai aspek seperti pengertian, teori-teori kepemimpinan, gaya dan tipe *leader*, serta fungsi dan peran *leader* di lembaga pendidikan. Wahdjo Sumidjo, dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, dia memandang bahwa penguasaan teori pengetahuan tentang kepemimpinan merupakan kontribusi besar bagi para kepala sekolah sebagai pedoman operasional bagi kepala sekolah untuk melakukann proses administrasi sekolah. Oleh karena itu dalam buku ini dia banyak berbicara tentang berbagai macam teori, pengetahuan, wawasan, dan permasalahan yang diperlukan dan dihadapi oleh para kepala sekolah atau kepala madrasah.

Soewardi Lazaruth, yang menulis buku *Kepala Sekolah dan Tanggung jawabnya*, secara khusus dia membahas tentang kepala sekolah dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya serta bagaimana cara mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah yang ideal. E. Mulyasa, dalam buku, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Dalam bukunya dia membahas tentang konsep, strategi, dan bagaimana implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah. Dari beberapa tulisan di atas penulis belum menemukan suatu pembahasan khusus mengenai kepemimpinan kepala madrasah

yang dikaitkan dengan penerapan konsep MBS di Madrasah Tsanawiyah Pegunungan, oleh karena itu penulis mencoba mengangkat permasalahan ini.

Karena probelmatika pendidikan yang dihadapi oleh bangsa kita saat ini bukan pada menurut kualitasnya sumber daya manusianya, namun lebih tepat pada sistem dan lingkungan pendidikan yang tidak mampu menunjang bagi perkembangan manusia secara maksimal.<sup>18</sup> Sehubungan dengan demikian gencarnya pengaruh globalisasi lengkap dengan munculnya berbagai kejadian yang paradoksal<sup>19</sup>

Selain itu pendidikan juga membantu manusia melepaskan kebodohan, kemiskinan, dan keterbelakangan. Pendidikan membantu manusia dari beban berat tersebut. Dengan demikian diharapkan tumbuh kesadaran, tanggung jawab, semangat, dan motivasi manusia untuk melepaskan diri dari kebodohan, dan keterbelakangan. Pendidikan pula yang membantu diri manusia menemukan jati dirinya karena pendidikan pada hakikatnya adalah proses pembentukan watak pada diri manusia.

Masyarakat melihat pendidikan tidak lagi dipandang hanya sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan terhadap perolehan pengetahuan dan keterampilan dalam konteks waktu sekarang.<sup>20</sup> Memasuki era reformasi, masyarakat pendidikan selain dihadapkan dengan kompleksitas perubahan juga dipaksa memasuki era persaingan yang ketat. Untuk itu masyarakat mau tidak mau harus mampu menyikapi persaingan dan mengatasi persaingan itu dengan mengenyam pendidikan yang bermutu. Dalam tulisan ini, penulis akan menguraikan mengenai problematika dan isu-isu penyelenggaraan pendidikan mengupayakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas, cara berinovasi dalam pendidikan bermutu dan berkualitas sebagai akses menuju SDM yang berintegritas.

---

<sup>18</sup> Zuhari, dkk. *Metodik Khusus Pendidikan Agama; Dilengkapi dengan Sistem Modul dan Permainan Simulasi* (Surabaya: Biro Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Usaha Offset Printing, 1983), hlm. 27.

<sup>19</sup> Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu, 1999) hlm. 4.

<sup>20</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refrika Aditama, 2008), hlm. 7.

## **B. Problematika dan Isu-Isu Penyelenggaraan Pendidikan**

Sistem pendidikan nasional cenderung menempatkan porsi pengajaran lebih besar dari pada pendidikan, sehingga kegiatan pendidikan cenderung diidentikkan dengan proses peningkatan kemampuan, keterampilan dan kecenderungan belaka. Sementara itu, urusan pembentukan kepribadian unggul dan budaya mutu belum diperhatikan secara mendasar. Suasana ini berpengaruh langsung pada orientasi pembelajaran yang lebih mengutamakan proses penguasaan materi dan nilai dari pada pembentukan kepribadian. Sistem dan proses itulah yang menyebabkan ketidakseimbangan kualitas diri.

Ketidakseimbangan penyajian porsi tersebut antara lain disebabkan oleh banyaknya mata pelajaran dan padatnya materi yang harus diberikan pada peserta didik, sehingga waktu pembelajaran yang berlangsung di kelas cepat habis oleh kegiatan menyampaikan materi saja, sedangkan tugas pokok lainnya, yaitu meningkatkan pertumbuhan dan improvisasi potensi serta pembentukan kepribadian peserta didik menjadi terabaikan. Selain itu ketidakseimbangan penyampaian porsi pengajaran tersebut disebabkan karena disebabkan oleh adanya evaluasi yang bersifat kognitif dan keterampilan sehingga mengesampingkan evaluasi yang bersifat afektif yakni kepribadian secara utuh. Itulah sebabnya kegiatan pembelajaran sulit berkembang secara pemenuhan kebutuhan kognitif peserta didik dengan pemenuhan kebutuhan kepribadian yang menjadi modal peserta didik dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Secara garis besar problematika dan isu-isu penyelenggaraan pendidikan di Indonesia pada dasarnya dijelaskan seperti di bawah ini:<sup>21</sup>

*Pertama*, sumber daya pendidikan belum cukup andal untuk mendukung tercapainya target pendidikan secara efektif. Sumber daya pendidikan baik kinerja guru, kualitas budaya belajar siswa, anggaran pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan, manajemen pendidikan, termasuk kepemimpinan pendidikan dan sumber daya lainnya, masih dipandang lemah dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, baik dalam pembentukan keimanan, ketakwaan, kecerdasan, keterampilan maupun akhlak mulia dikalangan para pendidik dan para peserta didik. Sumber daya

---

<sup>21</sup> Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Rosda, 2011) hlm. 16-18.

pendidikan yang lebih banyak difokuskan pada urusan administratif dari pada diarahkan pada proses pembelajaran secara utuh, total dan menyeluruh. Oleh sebab itu perlu adanya penataan ulang terhadap kebijakan dan tata kelola pendidikan yang pelaksanaannya disamakan dengan bidang lain yang tujuan, fungsi, dan perannya berbeda dengan lembaga pendidikan.

*Kedua* sistem pembelajaran lebih menitikberatkan pada kualitas hasil daripada proses. *Ketiga* kurikulum, proses pembelajaran dan sistem evaluasi masih bersifat parsial terhadap tujuan pendidikan nasional.

Tujuan tersebut tekesan masih bersifat parsial terhadap kurikulum, proses pembelajaran dan sistem evaluasi belajar baik evaluasi belajar dalam bentuk ujian nasional maupun dalam bentuk ulangan dan ujian lokal di sekolah. Kesenjangan antara antara tujuan pendidikan nasional dengan hasil belajar dapat dilihat dari tampilan para lulusan yang belum mencerminkan nilai-nilai sebagaimana tertuang dalam tujuan pendidikan nasional.

Hasil belajar dikalangan para lulusan pendidikan menengah dan dan pendidikan tinggi belum mencerminkan terbentuknya watak bangsa yang bermartabat. Sistem pembelajaran yang dipola berdasarkan kurikulum yang kaku dan memaksa para peserta didik untuk mengikuti dan menyesuaikan diri dengan pola tersebut. Dengan demikian para peserta didik tidak memiliki banyak peluang untuk mengembangkan minat, kemampuan, dan kebutuhannya tapi lebih banyak dipaksa untuk mengikuti program kependidikan yang telah ditetapkan oleh guru sebagai kebijakan pemerintah.

*Empat*, manajemen pendidikan dan kinerja mengajar guru/dosen lebih menitikberatkan pada tuntutan administratif dari pada menciptakan budaya belajar yang bermutu.

Pemerintah, pimpinan prodi, atau kepala sekolah cenderung menghargai lembaran RPP dari pada memperhatikan proses dan hasil belajar. Kepala sekolah atau pimpinan prodi lebih tertarik pada laporan kelulusan daripada memperhatikan kualitas dan kematangan peserta didik. Sebagai daya dukung tata kelola pendidikan yang profesional praktik seperti itu dianggap sebagai sesuatu yang wajar, tetapi

alangkah bijaknya apabila kebijakan dikembangkan ke arah pengembangan kualitas dan kematangan peserta didik.

Kelima, perubahan berbagai kebijakan dan kurikulum pendidikan belum mampu menjawab kualitas proses dan mutu lulusan.

Dari waktu ke waktu dan dari tahun ke tahun, pemerintah selalu berupaya meningkatkan kualitas pendidikan di semua jenjang dan jalur. Upaya tersebut disertai dengan kerja keras semua pihak baik pemerintah termasuk pimpinan pendidikan tinggi, menengah, dasar, maupun orang tua dan masyarakat. Namun demikian, kualitas proses dan lembaga pendidikan tinggi kenyataannya belum siap memasuki wilayah kompetisi yang berkembang pada seperti saat ini. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan kinerja profesional sehingga terwujud harapan untuk membangun kualitas proses dan mutu lulusan terbaik.

Keenam, peningkatan anggaran pendidikan dan fasilitas belajar belum berdampak secara signifikan terhadap kultur dan kinerja mengajar guru serta budaya belajar siswa/ mahasiswa.

Besarnya anggaran pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebesar 20% dari APBN nampaknya sedikit mampu meningkatkan kualitas sarana dan prasarana menjadi lebih baik jika dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya. Namun demikian masih banyak lembaga pendidikan yang masih belum mendapatkan sarana dan prasana yang lebih baik dalam menunjang proses belajar di intitusi pendidikan mereka sehingga jelaslah para guru dan dosen masih kurang profesional dalam menggunakan sarpras pembelajaran.

Ketujuh, pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan belum didukung oleh sistem, kultur, dan kinerja mengajar serta budaya belajar secara komprehensif.

Kedelapan, pendidikan telah dipersempit maknanya menjadi pengajaran. Pengajaran pun dipersempit menjadi kegiatan menstransfer ilmu yang puncaknya ujian demi ujian. Dengan demikian ujian dianggap sebagai puncaknya pendidikan. Prestasi belajar hanya diukur dari kemampuan menjawab sejumlah soal.

Masalah-masalah tersebut pada gilirannya akan menciptakan kegiatan belajar yang hanya akan menekankan pada unsur pengetahuan dengan sistem hafalan saja.

Makian kuat hafalan peserta didik terhadap materi pelajaran di sekolah, makin besar penghargaan yang diberikan sekolah terhadap peserta didik itu.

Hal itu dimungkinkan karena sistem evaluasi pengajaran yang diberlakukan selama ini umumnya terbatas pada nilai kognitif. Sementara sikap, nilai, dan moralnya tidak terdeteksi secara cermat dalam evaluasi tersebut. Oleh sebab itu, wajar bila ada kesan bahwa standar keberhasilan belajar identik dengan kemampuan mengisi soal-soal, sedangkan urusan sikap, kepribadian, atau akhlaknya tidak dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan standar prestasi. Padahal kegiatan pendidikan adalah kegiatan terpadu antara kemampuan sikap, intelektual, dan perilaku

### C. Meningkatkan Pendidikan Madrasah Berkualitas

Pendidikan berkualitas adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.

Dedi Mulyasana memaparkan bahwa pendidikan bermutu dan berkualitas lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good governance system*) dan disampaikan oleh pendidik yang baik (*good teachers*) dengan komponen yang bermutu khususnya pendidik. Ada beberapa langkah dalam menciptakan pendidikan bermutu diantaranya:<sup>22</sup>

#### 1. Pemberdayaan lembaga pendidikan

Untuk mendukung tercapainya pola penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, pimpinan lembaga pendidikan harus melakukan langkah yang efektif, efisien, dan produktif. Para penyelenggara pendidikan setidaknya mampu memberdayakan lembaganya sesuai dengan kondisi dan kemampuannya. Untuk mengetahui hal itu para pimpinan lembaga pendidikan harus melakukan analisis yang tepat. Hasil pengkajiannya diperlukan untuk mengetahui posisi dan kategori lembaga pendidikan yang dipimpin pada level tertentu.

---

<sup>22</sup> Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Rosda, 2011) hlm. 120-123.

## 2. Sistem penjaminan mutu pendidikan

Terkait dengan pengembang sistem penjaminan mutu, perlu dirumuskan paradigma dan prinsip dan penjaminan mutu pendidikan berupa: pendidikan untuk semua yang inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun, pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar yang mandiri, kreatif inovatif, dan berkewirausahaan, pendidikan untuk perkembangn berkelanjutan (*education for sustainable development*), yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi seluruh alam.

## 3. Penjaminan mutu pendidikan informal

Penjaminan mutu pendidikan dilaksanakan oleh masyarakat baik secara perseorangan, kelompok, maupun kelembagaan, penjaminan mutu pendidikan informal oleh masyarakat dapat dibantu dan diberi kemudahan oleh pemerintah ataupun pemerintah daerah.

## 4. Penjamiman mutu pendidikan formal dan non formal

Penjaminan mutu pendidikan dan satuan pendidikan oleh satuan dan program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan standar mutu pendidikan diatas SNP yang dipilih satuan atau program pendidikan formal. Ketiga acuan tersebut dijadikan sebagai acuan mutu satuan atau program pendidikan formal. Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa dalam menciptakan pendidikan bermutu diperlukan adanya sistem penjaminan mutu baik di lembaga pendidikan formal, non formal bahkan pendidikan informal sekalipun sehingga dengan adanya sistem penjaminan mutu pendidikan, mutu pendidikan dapat tercipta. Sehingga memerlukan rencana strategis dalam pengembangan mutu.

Edwad Sallis mengemukakan proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan biasanya dipergunakan dalam dunia industri. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi dan dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. Alat-alat itu sendiri harus sederhana dan mudah dipergunakan. Kekuatan-kekuatan alat tersebut berasal dari fokus yang mereka

berikan terhadap proses berpikir institusi. Alat-alat tersebut mempertanyakan keberadaan institusi tersebut, untuk siapa institusi tersebut ada, dan apakah mempunyai tujuan yang benar.<sup>23</sup>

Sama halnya dengan Suyanto dan Abbas, dalam menciptakan mutu pendidikan diperlukan strategi, seperti:<sup>24</sup>

1. Upaya meningkatkan mutu pendidikan sangat memerlukan seorang pimpinan yang mengenali masalah-masalah tidak hanya dari kulitnya, tetapi sampai dengan darah dan dagingnya. Bukan hanya kenal masalah, tetapi juga memiliki motivasi untuk menyelesaikan masalah tersebut.
2. Peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kesiapan sumber-sumber daya manusia yang terlibat. Bukan hanya guru, kepala sekolah dan karyawan tetapi juga para siswa dan orang tuanya. Oleh karena itu, pemahaman bersama terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi sekolah sangat mendasar sebelum mensosialisasikan rencana meningkatkan mutu pendidikannya. Dalam rangka menggalang kerja sama untuk peningkatan mutu tersebut diperlukan pertemuan antara pihak-pihak sekolah dengan orang tua siswa untuk membangun komitmen mereka tentang pembimbingan dan pengawasan belajar putra-putrinya. Dengan begitu, secara perlahan tapi pasti kinerja yang strategis ditumbuhkembangkan antara lingkungan sekolah dengan lingkungan rumah tangga. Menciptakan kebersamaan adalah prasyarat yang mesti diadakan sebelum lanjut seorang kepala sekolah meminta peran serta guru, siswa dan orang tuanya.

Pantas dicatat bahwa pelibatan unsur orang tua dan masyarakat ke dalam program sekolah selama ini belum baru sebatas berpartisipasi pada aspek pendanaan kebutuhan sekolah dan belum banyak menyentuh aspek majerial dan penetapan serta pelaksanaan suatu kebijakan.

3. Tingkat pemahaman terhadap kondisi nyata dan tantangan ke depan (yang dihadapi sekolah, masyarakat dan bahkan negara sekalipun) dikalangan orang tua, guru, siswa akan sangat mewarnai pada ketepatan strategi yang akan disusun untuk peningkatan mutu pendidikan tersebut. Keterampilan empat hal berikut sangat dibutuhkan yaitu keterampilan mengidentifikasi berbagai kekuatan yang dimiliki dan potensial yang dikembangkan, mengenali kelemahan atau kekurangan yang melekat, peluang yang tersedia dan ancaman yang diperkirakan. Kepala sekolah cukup memberikan pendelegasian saja apabila memiliki sejumlah guru yang sangat tanggap terhadap situasi yang ada disekitarnya dan dengan kesadaran mereka bersemangat membangun kualitas pendidikan di sekolahnya. Sebaliknya, kepala sekolah harus menggunakan instruksi bila tingkat kesadaran para gurunya tidak terlalu menggembirakan.

---

<sup>23</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Ircisod, 2006) hlm. 212.

<sup>24</sup> Suyanto dan Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001) hlm. 108-111.



#### **D. Berinovasi pada Pendidikan Berkualitas di Madrasah**

Dalam menciptakan pendidikan yang bermutu, tentunya memerlukan inovasi sehingga pendidikan yang berkualitaslah yang mampu berkompetisi. Menurut Hasbullah, ada beberapa hal yang menuntut adanya inovasi dalam pendidikan, diantaranya:<sup>25</sup>

##### **1. Perkembangan ilmu pengetahuan**

Adanya perkembangan ilmu pengetahuan tidak bisa dipungkiri mengakibatkan kemajuan teknologi yang mempengaruhi kehidupan sosial, ekonomi politik, pendidikan dan kebudayaan bangsa Indonesia. Diakui bahwa sistem pendidikan dan dilaksanakan selama ini masih belum mampu mengikuti dan mengendalikan kemajuan-kemajuan tersebut, sehingga dunia pendidikan belum mampu dapat menghasilkan tenaga-tenaga pembangunan yang terampil, kreatif, inovatif, dan aktif mandiri yang sesuai dengan ketentuan dan keinginan masyarakat luas. Bagaimanapun berkembangnya ilmu pengetahuan modern menghendaki dasar-dasar pendidikan yang kokoh dan penguasaan kemampuan yang terus menerus.

##### **2. Pertambahan penduduk**

Laju eksplorasi penduduk yang cukup pesat tentunya menuntut adanya perubahan-perubahan, sekaligus bertambahnya keinginan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang secara kumulatif menuntut tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Kenyataan tersebut menyebabkan daya tampung, ruang dan fasilitas pendidikan sangat seimbang. Hal inilah juga yang menyebabkan sulitnya menentukan bagaimana relevansi pendidikan dengan dunia kerja sebagai akibat tidak seimbang antara output lembaga pendidikan dengan kesempatan yang tersedia.

##### **3. Meningkatnya animo masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik**

Munculnya gerakan inovasi pendidikan berkaitan erat dengan adanya berbagai tantangan persoalan yang dihadapi oleh dunia pendidikan dewasa ini, yang salah satu penyebabnya adalah ilmu pengetahuan yang terjadi senantiasa mempengaruhi

---

<sup>25</sup> Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001) hlm. 189.

aspirasi masyarakat, dimana pada umumnya mereka mendambakan pendidikan yang lebih baik, padahal disatu sisi kesempatan itu sangat terbatas, sehingga terjadilah kompetisi atau persaingan yang sangat ketat. Berkenaan dengan ini munculah sekolah-sekolah favorit, plus dan unggulan.

#### 4. Menurunnya kualitas pendidikan

Kualitas yang dirasakan makin menurun, yang belum mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut adanya sejumlah perubahan, sebab bila tidak demikian, jelas akan berakibat fatal dan akan terus ketinggalan.

#### 5. Kurang adanya relevansi antara pendidikan dan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun.

Bagaimanapun dalam era modern sekarang, masyarakat menuntut adanya lembaga pendidikan yang benar-benar mampu diharapkan, terutama yang siap pakai dengan dibekali *skill* yang diperlukan dalam pembangunan. Umumnya kurang sesuainya materi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat telah diatasi dengan menyusun kurikulum baru. Oleh karena itu dari perkembangan yang ada Indonesia yang kita ketahui telah mengalami beberapa kali perubahan kurikulum. Hal ini dilakukan karena dilakukan untuk mengatasi relevansi itu.

Dengan kurikulum baru inilah anak-anak dibina dan sikap yang sesuai dengan tuntutan masa kini dan masa yang akan datang. Aspek keterampilan merupakan unsur kurikulum baru yang selalu mendapatkan perhatian khusus dan prioritas utama.

#### 6. Belum mekarnya alat organisasi yang efektif, serta belum tumbuhnya suasana yang subur dalam masyarakat untuk mengadakan perubahan-perubahan yang dituntut oleh keadaan sekarang dan yang akan datang.

Kenyataan seperti ini disebabkan masih minimnya pengetahuan dan wawasan masyarakat untuk membangun dirinya kepada kemajuan-kemajuan. Dalam berinovasi dalam pendidikan yang bermutu diperlukan pengelolaan pada tingkat sekolah. Seperti yang dikemukakan Harsono di bawah ini:<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007) hlm. 82.

Peran dan fungsi Dewan Pendidikan dan Komite sekolah tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajemen pendidikan tingkat sekolah. Beberapa aspek manajemen yang secara langsung dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajemen yang secara langsung dapat diserahkan sebagai urusan yang menjadi kewenangan tingkat di sekolah.

1. Penetapan visi, misi, strategi, tujuan, dan tata tertib sekolah. Urusan ini sangat penting sebagai modal dasar yang harus dimiliki sekolah. Ini merupakan bukti kemandirian awal yang harus ditunjukkan oleh sekolah. Sebagai penjabaran dan lebih lanjut dari visi, misi, strategi dan tujuan sekolah tersebut. Orang tua dan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah, serta seluruh warga sekolah harus dilibatkan secara aktif dalam menyusun program kerja sekolah dan Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah (RAPBS).
2. Kewenangan dalam penerimaan siswa baru sesuai dengan ruang kelas yang tersedia, fasilitas yang ada, jumlah guru, dan tenaga administratif yang dimiliki.
3. Penetapan kegiatan intrakurikuler dan ekstra kurikuler yang akan dan dilaksanakan oleh sekolah dalam hal ini dengan mempertimbangkan kepentingan daerah dan masa depan lulusannya, sekolah perlu diberikan kewenangan untuk melaksanakan kurikulum nasional dengan kemungkinan menambah atau mengurangi muatan kurikulum dengan meminta pertimbangan komite sekolah.
4. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk buku pelajaran dapat diberikan pada sekolah dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang ada.
5. Penghapusan barang dan jasa dapat dilaksanakan sendiri oleh sekolah dengan mengikuti pedoman yang ditetapkan pemerintah, provinsi dan kabupaten.
6. Proses pengajaran dan pembelajaran. Ini merupakan kewenangan profesional sejati yang dimiliki lembaga pendidikan sekolah. Kepala sekolah dan guru secara bersama-sama merancang proses pembelajaran dan pengajaran yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan lancar dan berhasil. Proses pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan direkomendasikan sebagai model pembelajaran yang akan dilaksanakan di sekolah.

7. Urusan teknis edukatif yang lain sejalan dengan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan urusan yang sejak awal menjadi tanggung jawab dan kewenangan setiap satuan pendidikan.

#### **E. Akses Madrasah Berkualitas Peningkatan Guru Berintegritas**

Dalam meningkatkan mutu pendidikan diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermutu, H.A.R Tilaar mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang bermutu dapat dicapai melalui sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu melahirkan sumber daya manusia yang andal dan berakhlak mulia, mampu bekerja sama dan bersaing di era globalisasi dengan tetap cinta tanah air. Sumber daya manusia yang bermutu tersebut memiliki eimanan dan ketakwaan serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja, dan mampu membangun budaya kerja yang produktif dan berkepribadian. Kualitas SDM yang diharapkan tersebut masih jauh dari produk pendidikan tinggi kita. Dalam berbagi penelitian internasional seperti yang dilaksanakan majalah *ASIA WEEK* beberapa tahun lalu menunjukkan betapa mutu pendidikan di Indonesia tidak menggembirakan. Dalam TAP MPR No.7/2001 dikatakan bahwa visi indonesia yaitu 2020 yaitu keinginan untuk maju diperlukan upaya-upaya sebagai berikut:<sup>27</sup>

1. Meningkatnya kemampuan bangsa dalam pergaulan antar bangsa.
2. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bekerja sama dan bersaing di era global.
3. Meningkatnya kualitas pendidikan sehingga tenaga yang kompeten sesuai dengan standar nasional dan internasional.
4. Meningkatnya disiplin dan etos kerja.
5. Meningkatnya penguasaan ilmu pengetahuan dan pengembangan teknologi serta pemberdayaan dalam masyarakat.
6. Teraktualisasinya keragaman budaya di Indonesia.

Selain sumber daya manusia, dalam pendidikan bermutu juga harus dimuat prinsip demokrasi dalam pendidikan seperti:<sup>28</sup>

1. Hak Asasi setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan.

---

<sup>27</sup> H.A. R Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003) hlm. 302.

<sup>28</sup> M. Djumberansyah Indar *Filsafat Pendidikan* (Surabaya: Karya Abditama, 1994) hlm. 118.

2. Kesempatan yang sama bagi warga negara untuk memperoleh pendidikan.
3. Hak dan kesempatan atas dasar kemampuan mereka.

Dari kenyataan tersebut dapat dipahami bahwa ide dan nilai demokrasi pendidikan sangat banyak dipengaruhi oleh alam pikiran, sifat dan jenis masyarakat dimana mereka berada. Sebab dalam realitanya pengembangan demokrasi pendidikan tersebut akan banyak dipengaruhi oleh latar belakang kehidupan dan penghidupan masyarakat. Umpamanya, masyarakat agraris akan berbeda dengan masyarakat metropolitan, modern dan sebagainya.

Apabila yang dikemukakan tersebut dapat dikaitkan dengan prinsip-prinsip demokrasi pendidikan yang telah diungkapkan, maka tampaknya ada beberapa butir penting yang harus diketahui dan diperhatikan, diantaranya:

1. Keadilan dalam pemerataan kesempatan belajar bagi semua warga negara dengan adanya pembuktian kesetiaan dan konsisten dalam sistem politik yang ada.
2. Dalam upaya pembentukan karakter bangsa sebagai bangsa yang baik.
3. Memiliki sesuatu ikatan yang erat dengan cita-cita nasional.<sup>29</sup>

Dapat dipahami bahwa bagi bangsa Indonesia dalam upaya pengembangan demokrasi mempunyai sifat dan karakteristik sendiri yang berbeda dengan yang dilaksanakan oleh bangsa-bangsa lain di dunia. Hal ini tentu saja sangat dipengaruhi oleh latar belakang sosial yang telah berakar dengan kepribadian diri bangsa.

Hal ini tersebut misalnya tampak pada sifat-sifat kekeluargaan yang terus dipupuk dan dijaga, serta adanya aspek keseimbangan, aspek kebebasan dan tanggung jawab. Di bidang pendidikan, cita-cita demokrasi yang akan dikembangkan dengan tidak menanggalkan ciri-ciri dan sifat kondisi masyarakat yang ada, melalui proses vertikal dan horizontal komunikatif, perlu dirumuskan terlebih dahulu terutama yang berhubungan dengan nilai-nilai demokrasi. Sehingga nantinya akan nampak bahwa demokrasi pendidikan Pancasila berbeda dengan demokrasi pendidikan di negara lain.

Dengan begitu dapat dipengaruhi perbedaannya dengan rumusan aspek-aspek lain seperti demokrasi ekonomi, politik dan mungkin dalam bidang kebudayaan yang sangat erat kaitannya dengan kondisi yang menyertainya.

---

<sup>29</sup> M. Djumbersyah Indar *Filsafat Pendidikan*....hlm.119.

Apabila pengembangan demokrasi pendidikan yang akan dikembangkan berorientasi kepada cita-cita dan nilai demokrasi tadi, maka berarti akan memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:<sup>30</sup>

1. Menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia sesuai dengan nilai-nilai luhurnya.
2. Wajib menghormati dan melindungi hak asasi manusia yang bermartabat dan berbudi pekerti luhur.
3. Mengusahakan suatu pemenuhan hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran nasional dengan memanfaatkan kemampuan pribadinya, dalam rangka mengembangkan kreasinya ke arah perkembangan dan kemajuan iptek tanpa merugikan pihak lain.

Jelaslah, dalam demokrasi pendidikan anak tidak hanya dipersiapkan sekedar cerdas dan terampil, akan tetapi mampu menghargai orang lain, disamping beriman dan intelektual. Kemampuan demikian memerlukan pengkayaan pengalaman-pengalaman menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam kehidupan yang mungkin dapat diperoleh dengan model pendidikan terbuka, demokratis dan dialogis.

Pelaksanaan demokrasi pendidikan di Indonesia pada dasarnya telah dikembangkan sedemikian rupa dengan menganut dan mengembangkan asas demokrasi dalam pendidikannya, terutama setelah diplokamirkan kemerdekaan hingga sekarang. Pelaksanaan tersebut telah diatur dalam perundang-undangan yang berlaku di Indonesia seperti berikut ini:<sup>31</sup>

1. Pasal 31 UUD 1945;
  - a. Ayat (1) Tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran
  - b. Ayat (2) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional, yang diatur dalam undang-undang.
2. Undang-undang Nomor 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional, menurut undang-undang ini, cukup banyak dibicarakan tentang demokrasi pendidikan, terutama yang berkaitan dengan hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan.
  - a. Pasal 5; Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan.

---

<sup>30</sup> M. Djumberansyah Indar *Filsafat Pendidikan...* hlm. 120.

<sup>31</sup> Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001) hlm. 248.

- b. Pasal 6; Setiap warga negara berhak atas kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti kesempatan pendidikan agar memperoleh ilmu pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang sekurang-kurangnya setara dengan kemampuan, keterampilan tamatan pendidikan dasar.
- c. Pasal 7; Penerimaan seseorang sebagai peserta didik dalam satu satuan pendidikan diselenggarakan dengan tidak membedakan jenis kelamin, ras, suku, agama, kedudukan sosial dan tingkat kemampuan ekonomi dan tetap mengindahkan kekhususan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- d. Pasal 8;
  - 1) Warga negara yang memiliki kelainan fisik dan/ atau mental berhak memperoleh pendidikan luar biasa.
  - 2) Warga negara yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa berhak memperoleh pendidikan khusus.
  - 3) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dan 2 ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

3. GBHN di sektor pendidikan

Dalam beberapa kali GBHN ditetapkan sebagai ketetapan MPR hasil sidang umum MPR, senantiasa memuat masalah-masalah pendidikan. Untuk melihat sekedar gambaran pembahasan pendidikan didalam GBHN dapat dilihat seperti berikut:

- a. Pendidikan nasional berdasarkan Pancasila, bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, berakhlak mulia, berdisiplin, bekerja keras, bertanggung jawab, mandiri, cerdas, terampil, serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan nasional juga mampu menumbuhkan dan memperdalam rasa cinta tanah air, mempertebal semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial. Sejalan dengan itu dikembangkan iklim belajar dan mengajar yang menumbuhkan sikap percaya diri sendiri serta sikap dan perilaku yang kreatif dan inovatif. Dengan demikian pendidikan nasional akan mampu mewujudkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab membangun bangsa.
- b. Pendidikan merupakan proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Pendidikan berlangsung seumur hidup dan dilaksanakan dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Karena itu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah.
- c. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional, perlu segera disempurnakan sistem pendidikan nasional yang berpedoman pada undang-undang mengenai pendidikan nasional.
- d. Pendidikan nasional perlu dilakukan secara lebih terpadu dan serasi, baik antara sektor pendidikan dan sektor pembangunan lainnya, antar daerah maupun antar berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Pendidikan, baik di sekolah maupun di luar sekolah, perlu disesuaikan dengan perkembangan tuntutan pembangunan yang memerlukan jenis keterampilan dan keahlian

di segala bidang serta diangkat mutunya sesuai dengan kemajuan dan teknologi.

Sehubungan dengan itu, berbagai jenis pendidikan kejuruan dan keahlian termasuk politeknik diperluas dan ditingkatkan. Dismaping itu, perlu dikembangkan kerjasama antara dunia pendidikan dengan dunia usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga-tenaga yang cakap dan terampil bagi pembangunan di berbagai bidang terutama industri dan pertanian.

- e. Titik berat pembangunan pendidikan diletakkan pada peningkatan mutu setiap jenjang dan jenis pendidikan serta perluasan kesempatan belajar pada jenjang pendidikan menengah dalam rangka persiapan perluasan wajib belajar untuk pendidikan menengah pertama. Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan khususnya untuk memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu lebih disempurnakan dan ditingkatkan pengajaran ilmu pengetahuan alam dan matematika.
- f. Dalam rangka melaksanakan pendidikan nasional perlu makin diperluas, ditingkatkan dan dimantakan usaha-usaha penghayatan dan pengamalan nilai-nilai pancasila sehingga semakin membudaya di seluruh lapisan masyarakat.
- g. Pendidikan pancasila termasuk pendidikan pedoman penghayatan pancasila, pendidikan kewarganegaraan, pendidikan sejarah perjuangan bangsa serta unsur-unsur yang dapat meneruskan dan mengembangkan jiwa, semangat dan nilai-nilai perjuangan 1945 dilanjutkan kepada generasi muda, dan makin ditingkatkan diberbagai jenjang tingkatan pendidikan mulai dari TK sampai dengan perguruan tinggi.
- h. Dalam rangka memperluas kesempatan untuk memperoleh pendidikan, perlu tetap diperhatikan kesempatan belajar dan kesempatan meningkatkan keterampilan bagi anak yang kurang mampu, menyandang cacat maupun bertempat di daerah terpencil. Anak didik berbakat perlu mendapatkan perlakuan khusus agar dapat mengembangkan kemampuan sesuai dengan tingkat pertumbuhan pribadinya.
- i. Pembinaan pendidikan nasional secara fungsional perlu lebih dimantapkan demi terciptanya keterpaduan dan keserasian antara pendidikan umum dan kejuruan, latihan kerja dan keterampilan serta pendidikan latihan dan kedinasan antara lain dalam persyaratan mutu dan pengelolaannya.
- j. Pendidikan luar sekolah termasuk pendidikan yang bersifat kemasyarakatan seperti kepramukaan dan berbagai latihan keterampilan perlu ditingkatkan dan diperluas dalam rangka mengembangkan minat, bakat dan kemampuan serta memberikan kesempatan yang lebih luas untuk bekerja dan berusaha bagi anggota masyarakat.
- k. Perguruan tinggi harus dikembangkan dan diarahkan untuk mendidik mahasiswa agar mampu meningkatkan daya penalaran, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, berjiwa penuh pengabdian serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap bangsa dan negara. Sejalan dengan itu pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di perguruan tinggi ditingkatkan melalui penelitian sesuai kebutuhan pembangunan masa sekarang dan masa depan. Selanjutnya tata kehidupan kampus



dikembangkan sebagai masyarakat ilmiah yang berwawasan budaya bangsa, bermoral pancasila dan berkepribadian indonesia.

- l. Peranan perguruan tinggi dan lembaga penelitian dalam menunjang kegiatan pembangunan makin ditingkatkan, antarlain dengan memantapkan iklim menjamin kebebasan mimbar akademik secara kreatif, konstruktif, dan bertanggung jawab sehingga mampu memberikan hasil pengkajian dan penelitian yang bermutu dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan bagi masyarakat yang sedang membangun.
- m. Pendidikan dan pengajaran bahasa Indonesia sebagai bahasa nasional perlu terus ditingkatkan dan diperluas sehingga mencakup semua lembag pendidikan dan menjangkau masyarakat luas.
- n. Pendidikan dan pembinaan guru serta tenaga pendidikan lainnya pada semua jenjang dan jenis pendidikan di dalam atau di luar sekolah perlu ditingkatkan dan diselenggarakan secara terpadu dan tenaga pendidikan lainnya untuk menghasilkan guru yang bermutu dan dalam jumlah yang memadai, serta perlu terus ditingkatkan pengembangan karier dan kesejahteraannya, termasuk pemberian penghargaan bagi guru dan tenaga pendidikan yang lain yang berprestasi.
- o. Sarana dan prasarana pendidikan seperti gedung dan sekolah termasuk ruang perpustakaan, keterampilan, praktek dan laboratorium beserta peralatannya dan media pendidikan dan fasilitas lainnya perlu terus di sempurnakan, ditingkatkan dan lebih didayagunakan.
- p. Penulisan dan penerjemahan serta pengadaan buku pelajaran, buku ilmu pengetahuan dan terbitan pendidikan lainnya perlu ditingkatkan jumlah dan mutunya dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat sehingga lebih menunjang kemajuan dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan.

Berdasarkan apa yang termuat dalam undang-undang dari GBHN tersebut dalam konteks pelaksanaan demokrasi merupakan suatu proses untuk memberikan jaminan dan kepastian adanya persamaan dan pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi seluruh rakyat Indonesia. Oleh karena itu pelaksanaan demokrasi pendidikan tidak hanya sebatas memberikan kesempatan belajar akan tetapi juga fasilitas pendidikan yang harus dipenuhi dengan berorientasi pada pendidikan yang mengedepankan mutu dengan relevansi dengan keserasian lapangan kerja. Dengan demikian semua anggota lapisan masyarakat dapat terpenuhi kebutuhan pendidikannya dengan sejalan dengan yang diharapkan dalam kehidupannya.

## F. PENUTUP

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa:

1. Problematika sistem pendidikan nasional cenderung menempatkan porsi pengajaran lebih besar dari pada pendidikan, sehingga kegiatan pendidikan cenderung diidentikkan dengan proses peningkatan kemampuan, keterampilan dan kecenderungan belaka. Sementara itu, urusan pembentukan kepribadian unggul dan budaya mutu belum diperhatikan secara mendasar. Suasana ini berpengaruh langsung pada orientasi pembelajaran yang lebih mengutamakan proses penguasaan materi dan nilai dari pada pembentukan kepribadian. Sistem dan proses itulah yang menyebabkan ketidak seimbangan kualitas diri. Dari sinilah peran kepala madrasah memberikan implikasi penting dalam kemajuan lembaga pendidikannya.
2. Untuk menciptakan pendidikan bermutu harus memerlukan sistem manajemen yang benar-benar dapat dirasakan hasilnya oleh masyarakat terlebih karakter dan kualitas pemimpin di Madrasah.
3. Dalam mewujudkan pendidikan bermutu harus dilakukan beberapa langkah inovasi pendidikan yang memberi implikasi positif dan kontribusi besar pada peserta didik sehingga cita-cita bangsa untuk menyejahterakan rakyatnya dapat dinikmati oleh semua lapisan masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, Direktorat Sarana dan Prasarana Direktorat Jenderal Dikdasmen, *Pengelolaan Administrasi Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama*, 1973.
- Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* Bandung: Rosda, 2011.
- Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* Bandung: Rosda, 2011.
- Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Ircisod, 2006.
- Gouzali Saydam, *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Djambatan, 1993.
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007.
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- M. Djumberansyah Indar *Filsafat Pendidikan*, Surabaya: Karya Abditama, 1994.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*, Jakarta: Rajawali, 1983.

- Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refrika Aditama, 2008.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Moekijat, *Pokok-pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung: Mandar Maju, 1992.
- Nata, Abudin. *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media, 2003.
- Pidarta, Made. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Reza Bastian, Aulia. *Reformasi Pendidikan*, Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung, 1998.
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Sholahuddin, Ahmad. "Manajemen Pendidikan: Upaya Meningkatkan Mutu Madrasah", *Rindang*, X, Mei, 2004.
- Sufyarma M, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Suyanto dan Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Edisi ke Dua, 1994.
- Tim Teknis, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, Jakarta: BPPN dan Bank Dunia, 1999.
- Tilaar H.A.R., *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Tilaar, H.A.R. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Zuhari, dkk. *Metodik Khusus Pendidikan Agama; Dilengkapi dengan Sistem Modul dan Permaianan Simulasi* Surabaya: Biro Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Usaha Offset Printing, 1983.