

## **Orientasi Madrasah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

A.Fatah Yasin\*

### **Abstract**

For educational purposes can be achieved, then education should be managed by a professional educational institutions with good management and by staff who have high work motivation. To be able to answer the challenges of the future of the madrasa institution must have a human resources ready to face a future full of risks. Human Resource Management in Islamic educational institutions (Madrasah) toward the quality, is a must in order to improve the quality of education in madrasahs. To be able to build a system of Islamic education (madrasah) of quality, the main key is to have skilled human resources (quality). To be able to have a reliable human resources, the madrasahs must implement measures or strategies in managing and developing human resources degan good.

**Keywords:** *Orientation, Madrasah, Human Resources Development*

### **Pendahuluan**

Pendidikan Islam di Indonesia sebagai sub sistem pendidikan nasional, pada hakekatnya bertujuan untuk berpartisipasi dalam membangun kualitas bangsa dalam segala aspeknya, terutama dalam peningkatan moral. Namun demikian dalam proses penyelenggaraannya, pendidikan Islam telah diatur oleh pemerintah melalui jalur formal, non formal dan informal.

Dalam perspektif historis, keberadaan lembaga pendidikan formal seperti madrasah merupakan akumulasi berbagai macam budaya dan tradisi pendidikan yang berkembang di masyarakat Indonesia. Mulai dari tradisi pra-sejarah atau tradisi asli, tradisi Hindu Budha, tradisi Islam dan tradisi Barat atau modern. Oleh sebab itu madrasah telah menjadi salah satu wujud entitas budaya bangsa Indonesia yang telah menjalani proses sosialisasi yang relatif intensif dan dalam waktu yang cukup panjang itu telah memainkan peran tersendiri dalam panggung pembentukan peradaban bangsa. Namun dalam kenyataannya, lembaga-lembaga pendidikan Islam, seperti pesantren, madrasah dan sekolah-sekolah Islam, pada awalnya kurang mendapatkan perhatian dari masyarakat, terutama kelompok masyarakat menengah atas. Hal ini disebabkan karena lembaga-lembaga

---

\* Dosen PAI Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jl. Gajayana No 50 Malang 65144

pendidikan tersebut dianggap belum mampu mengakomodasi kepentingan dan tuntutan masyarakat terkait dengan perkembangan peserta didik untuk persiapan hidup di masa depannya. Dan terutama sekali keberadaan lembaga pendidikan madrasah tersebut, sejak lahir dan berkembangnya, umumnya berada di wilayah pedesaan, yang apabila dicermati mayoritas penduduk pedesaan berekonomi kelas bawah dengan pola kehidupan bercocok tanam (pertanian). Di wilayah perkotaan justru madrasah pada mulanya sulit untuk bisa berkembang atau dengan kata lain kurang diminati masyarakat perkotaan. Dan apabila berbicara tentang madrasah berarti berbicara tentang tradisi kehidupan orang desa.

Pertanyaan yang muncul adalah kenapa lembaga pendidikan Islam (madrasah) yang secara historis telah berjalan cukup lama, tetapi masih dianggap belum bisa memberikan harapan yang maksimal bagi masyarakat, khususnya umat Islam? Mengapa madrasah yang jumlahnya puluhan ribu dan menyebar di seluruh wilayah Indonesia masih dianggap belum mampu berkembang seperti lembaga pendidikan formal lainnya seperti sekolah? Mengapa mutu lulusan madrasah selalu kalah dibanding dengan mutu lulusan sekolah? Apa yang salah dalam pengelolaan sistem pendidikan madrasah? Dan lain sebagainya.

Dari persoalan-persoalan dan beberapa pertanyaan tersebut, sebenarnya umat Islam dituntut untuk memikirkan ulang mengenai eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan khas milik umat Islam, agar tidak tertinggal dan selalu direspon oleh masyarakat, mengingat jumlah umat Islam Indonesia mayoritas tetapi justru peminat memilih lembaga pendidikan madrasah masuk kategori minoritas terutama di masyarakat perkotaan (Marno 2002:5). Padahal madrasah sebagai lembaga pendidikan merupakan sub sistem pendidikan nasional yang apabila dikelola dengan baik, akan mampu memberikan sumbangan besar kepada masyarakat, bangsa dan negara, karena madrasah dalam realitasnya telah menyelenggarakan model kurikulum dan sistem pendidikan yang di dalamnya penuh dengan nuansa pembentukan aspek spiritual dan rasional, aspek ilmu dan amal bagi peserta didik.

### **Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Madrasah**

Keberadaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu madrasah. Karena masing-masing sumber daya manusia

mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di suatu madrasah. Konsekuensinya setiap kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan madrasah sebagai suatu organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, pengadaan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah. Semua kegiatan tersebut memerlukan keterlibatan orang-orang dengan latar belakang kemampuan yang berbeda-beda, seperti para guru yang profesional, kelompok orang-orang yang tidak terlibat dalam tugas mengajar, seperti pustakawan, laboran, dan sebagainya.

Madrasah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling bekerja sama satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang menaunginya.

Baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut (Muhaimin 2009: 29). Akhirnya orang yang paling menentukan keberhasilan suatu sekolah adalah kepala madrasah. Dibutuhkan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara: memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreatifitas dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administratif dan akan saling mengaitkan proses administrasi yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu dalam kinerjanya sekaligus meningkatkan kualitas diri. Oleh karena itu kepala sekolah punya peran penting

dalam mengembangkan SDM yang ada, SDM di sini adalah guru dan tenaga personalia lain.

Berkaitan dengan upaya pengembangan lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sekolah (non-madrasah), Mastuhu telah menawarkan beberapa alternatif, yakni suatu lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam (madrasah) akan eksis dan diminati oleh masyarakat apabila lembaga pendidikan tersebut mampu: 1) Merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan ilmu dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. 2) Sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. 3) Memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. 4) Mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, dan budayanya, sehingga dapat menghadirkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat yang dapat mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakatnya (Mastuhu, 1994: 41).

Untuk bisa membangun sistem penyelenggaraan pendidikan Islam (madrasah) sebagaimana yang ditawarkan oleh Mastuhu di atas, maka kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki sumber daya manusia yang handal, maka madrasah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan (merekrut, memberdayakan, dan memanfaatkan) sumber daya manusia yang tersedia tersebut semaksimal mungkin. Robert L. Mathis & John H. Jackson menjelaskan bahwa, pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah berkaitan dengan upaya untuk merekrut, menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan (Mathis, 2004, 300-376). Dalam konteks ini aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis

dalam mengangkat citra dan kemajuan bagi lembaga pendidikan Islam (madrasah).

Bertitik tolak dari paradigma berfikir tentang pendidikan dalam perspektif ilmu-ilmu sosial, dapat dikatakan bahwa kegiatan pendidikan merupakan sesuatu yang inheren dalam setiap SDM. Karena melalui kegiatan pendidikan itulah kekayaan budaya dalam suatu SDM diwariskan, dipelihara, dan dikembangkan dari suatu generasi ke generasi berikutnya (Supratno 2003; 947). Melalui aktivitas pendidikan itulah generasi baru memperoleh seperangkat pengetahuan, pemahaman dan kemampuan yang bersifat jasmaniah maupun rohaniah sehingga mereka dapat memainkan peran-peran sosial sebagaimana yang diharapkan dalam sistem kehidupan sosial dimana pendidikan itu diselenggarakan.

Dalam konteks pewarisan budaya tersebut, misi pendidikan (dalam Islam) selalu dikaitkan dengan konteks budaya dan tuntutan kehidupan SDM sesuai dengan zamannya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Sayyidina Ali RA "Didiklah anak-anak kalian sesuai dengan zamannya, karena mereka lahir pada zamannya, dan bukan pada zaman dimana kalian dididik". Dalam hal ini pendidikan seharusnya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan SDM dan masa depan sebagaimana dijelaskan Alfin Toffler dalam Malik Fajar, bahwa "*Education must shift into the future tense*" (Malik Fajar; 1995: 3). Melalui proses pendidikan yang konteks dengan budaya zamannya itulah, generasi baru akan memperoleh pengalaman belajar tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, berhubungan dan berinteraksi sosial dalam kehidupan sehari-hari. Eksistensi SDM beserta budayanya tidak mungkin bertahan dan berkelanjutan bila tanpa fungsi dan proses pendidikan dalam SDM tersebut. Peran pendidikan sebagai entitas budaya SDM umumnya dapat dilaksanakan secara efektif manakala tersistematisasi dalam sebuah kegiatan pendidikan yang berlangsung di lembaga formal. Dalam konteks ini, suatu negara akan dibilang maju manakala sumber daya manusianya memiliki kemampuan yang cakap dalam segala bidang, sehingga menghasilkan berbagai produk pemikiran, barang dan jasa, serta memiliki sikap dan perilaku yang dapat menjunjung tinggi nilai-nilai SDM dan bangsanya. Untuk bisa mencetak sumber daya manusia (SDM) yang handal diperlukan adanya lembaga pendidikan yang representatif, yang dalam hal ini

lembaga pendidikan harus dikelola secara profesional dengan indikator memiliki SDM yang handal, serta menggunakan tolak ukur teori-teori manajemen SDM dalam lingkungan.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang apabila dikelola dengan profesional sesuai dengan teori-teori manajemen, sangat memungkinkan untuk bisa berkembang ke arah yang lebih baik, maju dan unggul. Lembaga pendidikan madrasah merupakan lembaga persekolahan formal yang di dalamnya terdapat anak manusia sebagai investasi SDM yang akan dididik untuk dikembangkan agar memiliki kualitas yang dapat diharapkan untuk menjadi pelaku-pelaku perubahan dan transformasi nilai-nilai kemajuan bagi kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara. Namun demikian, pemikiran yang berkembang selama ini mengenai lembaga pendidikan madrasah dapat dikonfigurasi sebagai suatu institusi yang mempunyai tugas mengembangkan potensi, mewariskan budaya, dan interaksi antar keduanya, sedang dihadapkan pada persoalan internal yang serius berupa rendahnya mutu pendidikan, dan secara eksternal dihadapkan pada tantangan dan tuntutan yang semakin dinamis dan kritis dalam memilih lembaga pendidikan untuk anak-anaknya.

Dalam posisi demikian, madrasah dipandang sebagai “kelas kedua” dan ditempatkan pada posisi marginal, dan akan semakin ditinggalkan oleh masyarakat karena dianggap belum dapat memenuhi tuntutan dan harapan mereka. Oleh karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan formal seharusnya dikelola dengan menggunakan pendekatan profesional. Untuk bisa mengelola madrasah secara profesional, perlu menggunakan teori-teori manajemen (pendidikan) modern. Teori manajemen modern menganggap bahwa organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empirik, serta sifatnya sistemik dan integratif (Hani Handoko, 2003; 55-56). Sistem terbuka pada hakekatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran, transformasi terdiri dari aliran informasi dan sumber daya-sumber daya lingkungan sebagai suatu masukan bagi suatu organisasi. Dengan demikian, teori manajemen modern dengan pendekatan sistem memandang bahwa organisasi itu bersifat terbuka (*open system*). Hal ini

dinyatakan dengan aspek lingkungan yang berhubungan erat dengan bagian-bagian dari sistem yang berperan.

Jika menggunakan kacamata teori manajemen, dalam mengelola lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, maka di dalam kelembagaan pendidikan madrasah tersebut merupakan organisasi yang perlu dikelola dengan pendekatan sistemik. Artinya bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam merupakan sebuah organisasi pendidikan yang di dalamnya terdapat beberapa komponen dalam suatu sistem, dan komponen-komponen tersebut memiliki fungsi sendiri-sendiri dan harus berjalan sesuai dengan jobnya masing-masing, serta saling terkait secara integratif. Jika salah satu unsur dalam manajemen madrasah tidak berjalan, maka sistem pendidikan madrasah akan mengalami error, kurang produktif dan bahkan tidak akan bisa maju. Salah satu komponen penting yang perlu dikelola dengan menggunakan teori manajemen adalah aspek sumber daya manusia (SDM) di lembaga madrasah tersebut. Oleh karena itu, madrasah apabila dikelola dengan menggunakan teori manajemen modern ini harus memperhatikan beberapa prinsip, yang antara lain: 1) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat. 2) Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati. 3) Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individu untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi. 4) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen bekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan (Hani handoko, 2003; 56).

Jika madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam dibangun dengan teori manajemen sistemik maka unsur dan komponen pokok dalam madrasah seharusnya dikaji secara menyeluruh dan tidak terpisah. Karena unsur dan komponen tersebut akan menjadi bukti bahwa madrasah yang berkualitas unggul seharusnya unsur dan komponennya adalah menyatu, sehingga keberhasilannya adalah menyeluruh. Namun unsur dan komponen madrasah yang dimaksudkan oleh penulis dalam kajian ini adalah dibatasi pada aspek manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) di madrasah.

### **Konsep Tentang Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah**

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (hadari Nawawi, 2003; 13). Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola sumber daya manusia di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga sekolah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan SDM, atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan

penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional (Gomes, 2003; 4).

### **Arah Pengembangan Sumber daya Manusia (SDM) di Madrasah**

Istilah pengembangan mengandung pengertian yang sangat luas terutama bila diterapkan dalam proses pembangunan bangsa. Akan tetapi, apabila istilah pengembangan ini dihubungkan dengan pendidikan maka hal ini akan mempunyai tingkat yang lebih luas serta menyeluruh di dalam menciptakan suatu kematangan (Arifin, 1993; 109).

Pengembangan madrasah merupakan suatu upaya perbaikan seluruh sistem pendidikan madrasah sebagai konsekuensi dari identitasnya sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, terutama ketika dihadapkan pada kebijakan pembangunan nasional dibidang pendidikan (Muhaimin, 2003, 175). Dengan pemikiran pengembangan yang utuh meliputi perencanaan dan pertimbangan akan berbagai hal secara matang. Perhitungan dan pertimbangan dalam sebuah perencanaan ini dimaksud untuk mengantisipasi sesuatu yang tidak diinginkan terjadi dalam proses pengembangan madrasah. Sehingga pengembangan madrasah dapat benar-benar berjalan secara efektif dan efisien.

Madrasah dituntut untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan agar madrasah menjadi sekolah alternatif dan selalu menjadi tumpuan SDM. Madrasah dalam hal ini akan menjadi *agen of chage* tanpa menghilangkan ciri keislamannya. Usaha meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tampaknya terus bergulir dan usaha menuju ke kesatuan sistem pendidikan nasional dalam rangka pembinaan semakin ditingkatkan. Usaha tersebut tidak hanya tugas dan wewenang Departemen Agama saja, akan tetapi merupakan tugas pemerintah secara keseluruhan bersama SDM.

Keinginan untuk melakukan pengembangan madrasah dapat dilihat dalam sejarah pada periode Mukti Ali (mantan Menteri Agama RI), ia menawarkan konsep alternatif pengembangan madrasah melalui, Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 Menteri, antara Menteri Dalam Negeri, Menteri Agama, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu pendidikan pada madrasah. Berdasarkan SKB 3 Menteri tersebut, yang dimaksud madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama

Islam, sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30% di samping mata pelajaran umum. Dengan dikeluarkannya SKB 3 Menteri itu maka: (1) Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang setingkat. (2) Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum setingkat lebih atas. (3) Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang lebih setingkat (Hasbullah, 1999; 163). Dengan berlakunya SKB 3 Menteri tersebut maka secara akademis kualitas lulusan madrasah diharapkan sejajar bahkan lebih unggul dari pada sekolah umum, siswa madrasah dapat memiliki kesempatan yang sama dengan lulusan sekolah umum untuk meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi maupun untuk mendapatkan pekerjaan nantinya. Dengan demikian peranan madrasah dalam mengembangkan sumber daya akan tetap mampu menempatkan eksistensinya dalam pergumulan dunia pendidikan, minimal dalam jangka waktu tertentu.

Pada tahun 1976 Departemen Agama mengeluarkan kurikulum sebagai standar untuk dijadikan acuan oleh madrasah, baik untuk MI, MTs dan madrasah aliyah. Selain itu DEPAG, juga mengeluarkan:

- a. Pedoman dan aturan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada madrasah, sesuai dengan aturan yang berlaku pada sekolah-sekolah umum.
- b. Deskripsi berbagai kegiatan dan metode penyampaian program untuk setiap bidang studi, baik untuk bidang studi agama, maupun bidang studi umum (Hasbullah, 1999; 182).

Pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah terus dilakukan, seiring dengan perkembangan zaman yang ditandai dengan majunya ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan diberlakukannya UU Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai pedoman pelaksanaan, maka kurikulum yang berlaku sudah disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pendidikan dasar meliputi madrasah Ibtidaiyah (MI) dan madrasah Tsanawiyah (MTs), menekankan kemampuan umum yang diperlukan untuk hidup bersama SDM dan bernegara. Materi pada tingkat dasar di madrasah ini lebih menekankan pada pembekalan kemampuan yang fungsional untuk kehidupan

dalam berbagai bidang: politik, sosial, ekonomi, dan budaya dengan berbasis pada nilai-nilai agama Islam.

Ahmad Zayadi, menjelaskan bahwa arah pengembangan pendidikan madrasah bertujuan agar dapat “Mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan, berbangsa, dan bernegara”. Oleh karena itu pengembangan madrasah terdapat berbagai prinsip dasar yang menjadi acuan, diantaranya:

1. Membangun prinsip keselarasan antara pendidikan madrasah dengan sektor pendidikan (di luar madrasah), dan dengan sektor-sektor lainnya. Pendidikan madrasah bukan sesuatu yang secara eksklusif terpisah dari sistem terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya.
2. Prinsip perencanaan pendidikan. Manusia pada hakekatnya senantiasa melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik, direncanakan maupun tidak direncanakan, diterima maupun tidak. Dalam konteks ini, pendidikan dituntut untuk cepat tanggap atas perubahan yang tepat dan secara normatif sesuai dengan cita-cita SDM-nya. Pendidikan madrasah bersifat progresif, tidak resistensi terhadap perubahan, akan tetapi mampu mengendalikan arah perubahan itu. Pendidikan madrasah harus mampu mengatasi perubahan itu.
3. Prinsip rekonstruksionis. Dalam kondisi SDM yang menghendaki perubahan mendasar, artinya perubahan dalam skala besar, maka pendidikan madrasah harus mampu menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh perusahaan besar tersebut. Pendekatan rekonstruksionis ini tetap berpijak pada kondisi kekinian.
4. Prinsip pendidikan berorientasi pada peserta didik, dalam memberikan pelayanan pendidikan, sifat-sifat peserta didik yang umum maupun khusus harus mampu menjadi pertimbangan. Layanan pendidikan untuk kelompok usia anak, berbeda dengan remaja dan dewasa. Pendekatan pendidikan anak di daerah terpencil tidak dapat disamakan dengan pendidikan anak perkotaan. Termasuk dalam hal ini adalah perlunya perlakuan yang khusus bagi kelompok ekonomi lemah, berkelainan fisik atau mental.

5. Prinsip multi budaya. Sistem pendidikan madrasah harus memahami bahwa SDM yang dilayani bersifat plural, dan oleh karenanya pluralisme perlu menjadi acuan yang tidak kalah pentingnya dengan acuan-acuan yang lain.
6. Prinsip pendidikan global. Pendidikan madrasah harus mampu berperan dalam menyiapkan peserta didik menghadapi kehidupan dalam SDM global, dengan tetap melestarikan karakter agamis (Ahmad Zahadi, 2005; 22).

Dalam pengembangan madrasah sedikitnya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus. *Pertama*, adalah perhatian terhadap daya dukung, baik meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan dan manajemen yang tangguh. *Kedua*, harus ada cita-cita, etos kerja dan semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat di dalamnya. Selain dari pada itu, untuk memajukan lembaga pendidikan madrasah diperlukan adanya peran para manajer pendidikan. Para manajer yang dimaksud di sini adalah para pemimpin di berbagai lapisan lembaga itu. Para manajer tidak hanya memiliki kekuatan untuk mengarahkan, memberi bimbingan, mengontrol, atau evaluasi, melainkan juga memberikan kekuatan penggerak. Kekuatan penggerak yang dimaksud adalah selalu menguatkan dan memperbaharui etos kerja, cita-cita, imajinasi-imajinasi secara terus menerus (Suprayogo, 1999; 71-73).

Untuk merealisasikan pengembangan madrasah perlu mempertimbangkan kemampuan, kesiapan, niat atau tekad yang kuat serta kebersamaan dari semua warga madrasah, yang dipelopori oleh kepala madrasah dan didukung oleh pengurus yayasan, komite madrasah, serta diikuti oleh para guru dan staf lainnya untuk berpartisipasi dalam melakukan pengembangan dan pembaharuan di madrasah, serta didukung oleh aturan-aturan kebijakan yang fleksibel baik dari kanwil ataupun pusat guna menatap masa depan yang lebih baik (Zuhairini, 2004: 14). Sebagai upaya pengembangan madrasah, ada lima strategi pengembangan madrasah yang harus dilakukan diantaranya: 1) Peningkatan layanan pendidikan di madrasah; 2) Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di madrasah; 3) Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan; 4) Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan; 5). Pemberdayaan kelembangaan madrasah (Tim Depag, 2004: 38).

Kelima hal tersebut masing-masing akan dijelaskan di bawah ini;

1) Strategi peningkatan layanan pendidikan madrasah.

Ikhtiar untuk mengembangkan madrasah pada situasi apapun, terus dilakukan, strategi yang selama ini ditempuh difokuskan pada upaya mencegah peserta didik agar tidak putus sekolah, mempertahankan mutu pendidikan agar tidak semakin menurun. Indikator keberhasilan pengembangan madrasah antara lain adalah; mengecilnya jumlah angka putus sekolah, pemerataan kesempatan peserta didik untuk mendapatkan pendidikan walaupun di daerah terpencil, peserta didik yang terlanjur putus sekolah didorong untuk memperoleh pendidikan yang sederajat, proses belajar mengajar tetap berlangsung meskipun dana terbatas.

2) Strategi perluasan dan pemerataan pendidikan di madrasah.

Strategi ini terfokus pada program Wajib Belajar Pendidikan Dasar (Wajar Dikdas) 9 tahun. Jenis dan jenjang pendidikan lainnya pun tercakup. Indikator keberhasilannya antara lain adalah; mayoritas penduduk berpendidikan minimal SMP/MTs, meningkatkan budaya belajar yang ditunjukkan dengan angka melek huruf, porsi SDM yang kurang beruntung memperoleh kesempatan pendidikan yang lebih banyak.

3) Strategi peningkatan mutu dan relevansi pendidikan di madrasah.

Kebijakan program departemen agama untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan meliputi (empat) aspek, yaitu kurikulum, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan kepemimpinan madrasah. Pengembangan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis madrasah, yang meliputi; pengembangan kurikulum madrasah Tsanawiyah yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata disertai dengan muatan lokal, mengintegrasikan kemampuan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif, meningkatkan relevansi program pendidikan sesuai dengan tuntutan SDM, dan mengembangkan budaya keteladanan di madrasah. Pembinaan profesi guru di madrasah yang meliputi; memberikan kesempatan yang luas kepada semua guru untuk mengikuti peningkatan profesionalisme melalui pelatihan-pelatihan dan studi lanjut, memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan sarana prasarana madrasah yang meliputi; pengembangan fasilitas pendukung yang sangat sesuai dengan kebutuhan madrasah. Agar fasilitas yang ada memiliki nilai guna yang tinggi diperlukan adanya pengelolaan dan pengaturan yang jelas, dan untuk itu perlu kiranya setiap madrasah memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam mengelola sarana prasarana yang ada di madrasah tersebut. Adapun upaya yang dilakukan dalam pengembangan sarana prasarana madrasah diantaranya; menjamin tersedianya kebutuhan ruangan belajar dan laboratorium serta perpustakaan, mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang saling terkait secara intensif, menyediakan dana pemeliharaan yang memadai, mengembangkan lingkungan madrasah sebagai pusat pemberdayaan dan pembinaan peserta didik.

4) Strategi pengembangan sistem dan manajemen pendidikan.

Strategi ini berkenaan dengan upaya mengembangkan sistem manajemen madrasah, sehingga secara kelembagaan madrasah akan memiliki kemampuan sebagai berikut; a) Berkembangnya prakarsa dan kemampuan-kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan, tetapi tetap berada dalam bingkai visi, misi dan tujuan kelembagaan madrasah; b) Berkembangnya organisasi pendidikan di madrasah yang lebih berorientasi pada profesionalisme dari pada hirarkhi; c) Layanan pendidikan yang semakin cepat, terbuka, adil dan merata.

5) Strategi pemberdayaan kelembagaan madrasah.

Strategi ini menekankan pada pemberdayaan madrasah sebagai pusat pembelajaran dan pendidikan. Indikator keberhasilannya adalah: a) Tersediannya madrasah-madrasah yang bervariasi dengan diikat oleh visi, misi dan tujuan pendidikan madrasah, dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien; b) Mutu sarana prasarana madrasah yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik; c) Tingkat kemandirian madrasah semakin tinggi. Dengan memperhatikan berbagai strategi dalam pelaksanaan pengembangan madrasah sebagaimana tersebut di atas, jelaslah bahwa partisipasi SDM sangat diperlukan dan bahkan menempati posisi strategis sebagai pelaku utama dalam menjalankan berbagai program pengembangan mutu madrasah. Demikian juga sebaliknya tanpa adanya dukungan SDM yang handal, nampaknya sangat sulit keberadaan madrasah untuk bisa berkembang.

## **Penutup**

Agar tujuan pendidikan dapat dicapai, maka pendidikan hendaknya dikelola oleh lembaga pendidikan secara profesional dengan manajemen yang baik dan oleh tenaga-tenaga yang mempunyai motivasi kerja tinggi, termasuk di dalamnya adalah lembaga pendidikan Islam (madrasah). Keberadaan lembaga pendidikan berdasarkan realitas yang berkembang di masyarakat Indonesia justru yang paling banyak adalah model lembaga pendidikan formal seperti madrasah. Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam khas milik umat Islam, dan lahir dari proses sejarah umat Islam yang panjang, serta dengan lembaga pendidikan madrasah tersebut telah digunakan oleh umat Islam untuk mempelajari berbagai ilmu untuk pengembangan kehidupan umat Islam sepanjang sejarah, terutama di wilayah Nusantra Indonesia. Dalam menjawab tantangan zaman, dan kebutuhan masyarakat sudah selayaknya madrasah harus mampu menjawabnya dengan membekali dan mempersiapkan SDM-nya menuju kebutuhan masyarakat madrasah. Manajemen pengembangan SDM lah yang harus menjadi perhatian serius dalam mengelola pendidikan pada madrasah.

## **Daftar Rujukan**

- Arifin H.M., *Kapita Selekta Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993)
- Gomes Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Yogyakarta, Andi Offset, 2003)
- Handoko Hani, *Manajemen*. Edisi 2. (Yogyakarta: BPFE, 2003)
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta; LSIK, 1999)
- Malik Fadjar, *Tantangan dan Peran Umat Islam dalam Menyongsong Abad XXI*. (Surabaya : Makalah IAIN Sunan Ampel, 1995)
- Marno, *Madrasah dalam perspektif Masyarakat Menengah Atas: Studi kasus di MIN Malang 1*, (Malang: Tesis, 2002)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*.(Jakarta: INIS., 1994)
- Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta, Kencana, 2009)
- \_\_\_\_\_, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003)

Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003)

Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management*. Terj. Diana Angelica. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2004)

Supratno Haris, (ed.), *Konstruksi Teori Ilmu-ilmu Sosial* (Surabaya: Unessa University Press, 2003)

Suprayogo Imam, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Press, 1999)

Zayadi Ahmad, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta; Departemen Agama, 2005)

Zuhairini dan Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Malang: UIN Press, 2004).