

**Strategi Pengembangan Madrasah
Menjadi Lembaga Pendidikan Modern;**

Kajian Manajemen Pendidikan Islam

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

La Rajab, M.A.
Muhajir Abd Rahman

**Strategi Pengembangan Madrasah
Menjadi Lembaga Pendidikan Modern;
Kajian Manajemen Pendidikan Islam**

 deepublish

Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

**STRATEGI PENGEMBANGAN MADRASAH MENJADI LEMBAGA PENDIDIKAN
MODERN; KAJIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

La Rajab & Muhajir Abd Rahman

Editor :
Ahmad Khanafi

Desain Cover :
Syaiful Anwar

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
T. Yuliyanti

Proofreader :
Mira Muarifah

Ukuran :
x, 159 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

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

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR PENERBIT

Segala puji kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan segala anugerah dan karunia-Nya. Dalam rangka mencerdaskan dan memuliakan umat manusia dengan penyediaan serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia, Penerbit Deepublish dengan bangga menerbitkan buku dengan judul ***Strategi Pengembangan Madrasah Menjadi Lembaga Pendidikan Modern; Kajian Manajemen Pendidikan Islam.***

Terima kasih dan penghargaan terbesar kami sampaikan kepada penulis yang telah memberikan kepercayaan, perhatian, dan kontribusi penuh demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, mampu berkontribusi dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di tanah air.

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
Bab 1 Urgensi Membangun Madrasah Modern.....	1
Bab 2 Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah	12
A. Manajemen Strategi	12
B. Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah.....	20
Bab 3 Perencanaan Strategi Pengembangan Madrasah.....	39
A. Perencanaan Strategi.....	39
Bab 4 Prosedur Memahami Fenomena Strategi Pengembangan Madrasah	53
Bab 5 Strategi Pengembangan Madrasah Modern	67
A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman.....	67
B. Strategi Pengembangan Madrasah Menuju Sekolah Islam Modern.....	72
Bab 6 Perumusan Strategi dan Bidang-Bidang yang Dikembangkan Menuju Sekolah Islam Modern	88
A. Evaluasi Lingkungan Internal dan Eksternal	88
B. SWOT	88
C. Efektivitas Strategi Pengembangan Madrasah	91
D. Bidang-Bidang Strategi yang Dikembangkan	109

Bab 7	Rencana Strategi Pengembangan Madrasah.....	122
	A. Strategi Menuju Sekolah Islam Modern.....	122
	B. Rumusan Strategi Madrasah.....	131
	C. Efektivitas Strategi Pengembangan Madrasah	134
	D. Bidang-Bidang yang Dikembangkan Madrasah.....	140
Bab 8	Intisari.....	149
	DAFTAR PUSTAKA.....	153
	BIOGRAFI PENULIS	157

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	(Sumber: Tata Usaha, Album Lulusan Wisuda X Tahun Pelajaran 2002/2003)	72
Tabel 2.	(Sumber: Tata Usaha, Album Lulusan Wisuda X Tahun Pelajaran 2002/2003)	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Perbedaan antara Strategi dan Taktik	15
Gambar 2.	<i>Frame</i> Elemen Manajemen Strategi	30
Gambar 3.	Gambar Formulasi dan Implementasi Strategi	35
Gambar 4.	Model atau kerangka Manajemen Strategi	37
Gambar 5.	Perencanaan Strategis versus Perencanaan Operasional.....	40
Gambar 6.	Model TQM Kepemimpinan Sekolah	47
Gambar 7.	<i>Framework</i> Kepemimpinan TQM.....	49
Gambar 8.	Gambar Formulasi dan Implementasi Strategi	135
Gambar 9.	Penerapan Manajemen Strategi Pengembangan di MIJS Malang	148

deepublish / publisher

Bab 1

Urgensi Membangun Madrasah Modern

Hingga saat ini, pendidikan nasional masih dihadapkan pada beberapa permasalahan yang sangat menonjol meliputi masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, mutu dan relevansi pendidikan, dan manajemen pendidikan, termasuk manajemen di lembaga pendidikan (Islam Yahya Muhaimin, 2001).

Islam Azra (dalam Ismail, 2002) prihatin dengan prestasi Pendidikan Islam yang masih menempati posisi marginal. Hal ini terjadi karena pengelolaan yang secara umum tidak atau kurang profesional. Pendidikan Islam sering kalah saing di dalam berbagai segi dengan subsistem Pendidikan Nasional yang diselenggarakan kelompok-kelompok masyarakat lain. Bukan rahasia lagi bahwa citra dan gengsi (prestasi) Lembaga Pendidikan Islam sering dipandang sebagai subordinat dari pendidikan yang diselenggarakan pihak lain (Ismail SM, 2002: 261-262).

Naim (2002) dalam hal ini menambahkan, bahwa sebenarnya paham dualisme dan dikotomi pendidikan yang telah diwariskan penjajah kolonial merupakan salah satu penyebab ketertinggalan lembaga Pendidikan Islam. Penerapan sistem pendidikan ini sangat berpengaruh dan memiliki dampak yang negatif sebagai berikut.

- a. Arti agama telah dipersempit hingga sebatas pada konteks aspek teologi Islam seperti yang diajarkan di sekolah-sekolah agama (madrasah) selama ini.
- b. Sekolah-sekolah agama (madrasah) telah terkucil dalam kubu tersendiri dan menjadi eksklusif.
- c. Sumber masukan sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam rata-rata ber-IQ rendah dan *residual*, serta karena masuknya *residual* maka mutu tamatannya ialah *medioker* (tergolong kelas dua, Saridjo, 1999: 27).

Sejauh ini bisa kita katakan, bahwa kelemahan dari Lembaga Pendidikan Islam disebabkan oleh kelemahan dalam bidang manajerial, di mana sistem pendidikan yang cenderung eksklusif (terlalu tertutup), serta rendahnya kualitas pendidikan yang diselenggarakan (prestasi). Hal yang perlu dipahami ialah, bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Islam tampak sangat memprihatinkan. Kondisi ini muncul karena pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam masih bersifat tradisional. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Nur Arief, S.Sos. selaku kepala perpustakaan dan guru MIJS, bahwa lembaga pendidikan Islam dari dulu sampai sekarang sangat tertinggal jauh dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan milik masyarakat nonmuslim, karena sistem yang diterapkan di Lembaga Pendidikan Islam cenderung bersifat tradisional. (015: 9-12/W).

Kualitas lembaga Pendidikan Islam perlu dicapai agar dapat menarik minat masyarakat untuk memasukan putra-putri mereka ke lembaga Pendidikan Islam. Maka dari itulah sistem lama harus secepatnya diubah, dengan melakukan inovasi-inovasi baru ke arah itu.

Salah satu lembaga Pendidikan Islam yang dikenal di Indonesia adalah madrasah. Meskipun disebut sebagai sekolah umum yang bercirikan Islam, namun madrasah sampai saat ini masih mencari bentuknya yang ideal. Hal ini karena masalah identifikasi madrasah yang dominan bermuara pada beberapa hal. *Pertama*, problem *interplay* (tarik ulur) kebijakan madrasah dalam integrasi sistem Pendidikan Nasional, dan *kedua*, rendahnya tingkat apresiasi dan partisipasi masyarakat dalam upaya pengembangan madrasah (Depag. RI, 2001: V).

Kedua muara persoalan di atas muncul karena kurangnya informasi yang menyuarakan madrasah. Tidak heran jika selama ini madrasah cenderung menjadi semacam “barang asing” yang karenanya tak bisa akrab dan dekat dengan masyarakat. Kondisi tersebut jelas telah menghambat upaya identifikasi madrasah dan Lembaga Pendidikan Islam secara umum. Padahal secara inti, peran dan fungsi madrasah dalam ikhtiar mencerdaskan bangsa merupakan hal yang tidak lagi membutuhkan semacam perdebatan. Hal ini karena madrasah telah lama matang dalam wacana pendidikan masyarakat di Indonesia. Dengan begitu, akumulasi pengalaman madrasah dalam proses pendidikan terukur dari “usia” madrasah yang sudah tua. Pengakuan ada atau tidaknya madrasah

merupakan potensi aktif yang terus bergerak di bawah permukaan informasi di dalamnya. Madrasah tetap terpelihara sebab memiliki ketahanan (*adversity*) yang luar biasa dalam mempertahankan eksistensinya (Depag., 2001).

Namun di sisi lain, madrasah merupakan fenomena yang kerap memprihatinkan sebab masih sering dipandang sebagai lembaga pendidikan pinggiran. Bahkan tidak jarang keberadaannya tidak diketahui oleh sebagian masyarakat. Jika keadaan tersebut ditelusuri, maka persoalannya ada pada kualitas madrasah yang masih rendah. Hal inilah yang akhirnya menyebabkan madrasah tidak bisa bersaing dengan lembaga pendidikan umum lainnya. Di mana bukti yang paling nampak adalah rendahnya NEM yang diraih oleh siswa madrasah. Tentu saja hal ini tidak dialami seluruh madrasah, namun jika dibandingkan dengan jumlah madrasah yang ada tentu sangat tidak berimbang.

Madrasah perlu membenahi diri untuk mengejar ketertinggalan dan mengubah citra yang ada. Ada dua strategi pembenahan yang dilakukan oleh Departemen Agama dalam mengembangkan kualitas madrasah, yakni strategi pencerahan dan strategi pemberdayaan (*empowering*) madrasah.

Strategi pencerahan madrasah dimaksudkan untuk mengangkat citra madrasah yang suram menjadi lembaga pendidikan yang memiliki masa depan yang baik, baik bagi siswa maupun bagi pengelolaannya. Strategi ini akan mengupayakan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas, disenangi masyarakat dan memiliki masa depan yang cerah. Strategi pemberdayaan madrasah dimaksudkan untuk memberdayakan madrasah yang mayoritas adalah swasta, agar tetap bertahan dan menjadi bagian dari Sistem Pendidikan Nasional. Program pemberdayaan ini meliputi program penuntasan Wajib Belajar, bantuan-bantuan fisik, pelatihan, biaya operasional, beasiswa dan lain-lain (Depag. RI, 2001: 4).

Saat ini, madrasah tengah menghadapi persoalan yang rumit. Keadaan madrasah secara individual, sangat variatif dan rata-rata memprihatinkan. Secara kolektif, madrasah tidak memiliki visi kebersamaan sehingga daya suai dan daya ubahnya atas kehidupan masyarakat Muslim masih jauh dari maksimal.

Salah satu inovasi yang dapat dilakukan oleh perubahan sistem madrasah dan pola-pola manajemen madrasah baik pada tingkat madrasah maupun tingkat koordinasi yang lebih tinggi. Pada tingkat madrasah, perubahan manajemen dimaksudkan untuk meningkatkan mutu madrasah secara individu. Sementara pada tingkat koordinasi yang lebih tinggi ialah untuk meningkatkan kualitas dan daya guna madrasah secara bersama-sama dan menyeluruh dalam mewujudkan visi dan misi yang diyakini untuk diemban secara bersama-sama (Depag. RI: 2001).

Ada tiga persoalan mendasar yang dihadapi oleh madrasah saat ini, antara lain:

- 1) identitas diri madrasah, berkaitan dengan karakteristik dan kemandiriannya terhadap lembaga-lembaga lainnya di masyarakat;
- 2) jenis pendidikan yang dipilih sebagai alternatif dasar yang akan dikelola untuk menciptakan satu sistem pendidikan yang masih memiliki titik-tekan keagamaan, namun pengetahuan umum tetap diberi porsi cukup sebagai basis mengantisipasi perkembangan aspirasi masyarakat; dan
- 3) sumber daya internal yang ada dan pemanfaatannya bagi pengembangan madrasah sendiri di masa esok (Mahfudh,1994: 278-279).

Dalam rangka mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang konsisten dengan kualifikasi yang unggul, diperlukan langkah-langkah praktis. Madrasah dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan strategis dalam bidang manajemen. Misalnya kepala madrasah dan seluruh komponen di dalamnya dituntut memiliki visi, tanggung jawab, wawasan dan keterampilan mengelola yang tangguh. Kepala madrasah juga hendaknya dapat berperan sebagai lokomotif perubahan, membangkitkan semangat karyawannya menuju terciptanya madrasah yang berkualitas.

Penulis dalam hal ini melibatkan salah satu lembaga pendidikan Islam yakni Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) yang berlokasi di jalan Sukarno Hatta Malang yang akhir-akhir ini berkembang pesat. Dalam kurun waktu yang relatif singkat, madrasah ini mampu menjawab tantangan pendidikan yang semakin berat seiring dengan berkembangnya zaman.

Pendidikan Islam memang mengalami banyak tantangan yang cukup berat. Arus informasi dan teknologi harus disikapi dengan bijaksana, sehingga proses infiltrasi itu sesuai dengan koridor Islam. Apalagi MIJS memiliki visi yang jelas yakni, membentuk sekolah berbasis IPTEK dan IMTAQ sehingga dapat menghasilkan *output* yang berprestasi, berilmu dan berkepribadian karimah berdasarkan nilai-nilai Islam (045: 13-27/D).

Semua itu dapat dicapai dengan terlebih dahulu menciptakan infrastruktur yang memadai. Selain memiliki bangunan sekolah sendiri, juga harus ada sarana pendukung-pendukung pendidikan yang lain.

Menyangkut fasilitas pendukung, MIJS boleh dibilang siap. Seperti laboratorium komputer yang baru saja diresmikan oleh Kepala Depag. Di samping itu ruang perpustakaan dengan persediaan literatur sebanyak 6.550 buah buku sangat mendukung dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Area *playground* yang cukup luas yang memungkinkan siswa lapang dalam bermain di sela-sela proses belajar (045: 34-46/D).

Selain itu, agar madrasah menjadi unggul dan berkualitas, maka upaya pengadaan dan peresmian demi peresmian fasilitas terus dilakukan.

Misalnya, gedung I diresmikan oleh Walikota Malang, sanggar seni diresmikan oleh Istri Wakil Wali Kota Malang, Lab IPA dan Kebun oleh Kakanwil Departemen Agama Jawa Timur dan ketua DPRD yang meresmikan gedung II-nya (045:70-76/D).

Dengan fasilitas tersebut, MIJS berhasil meraih sekian prestasi baik akademik maupun nonakademik, yang dapat dikategorikan sebagai madrasah berhasil. Hal ini tampak dari prestasi para siswanya yang cukup baik padahal baru berkembang (sekitar 5 tahun). Berikut prestasi-prestasi yang berhasil diraih.

1. Juara II, Lomba Lingkungan Sekolah Sehat tingkat Jawa Timur.
2. Juara Umum, Lomba Dokter Kecil (Tiwisada) tingkat Kota Malang)
3. Juara I, Lomba Bidang Studi Matematika tingkat Kota Malang
4. Juara I, Lomba Bidang Studi IPA tingkat Kota Malang
5. Juara I, Lomba Bidang Studi Melukis tingkat Kota Malang

6. Juara I, Lomba Gerak Jalan KANTANAS tingkat SD se-Kota Malang
7. Juara Umum Lomba Tadabur Alam tingkat Kota Malang
8. Juara Umum Pesta Siaga se-Kota Malang
9. Tujuh dari sepuluh besar peraih NEM EBTANAS tingkat Mis Kota Malang (057: 27-35/D).

Banyaknya kemajuan dan prestasi MIJS yang telah diraih dalam waktu relatif singkat tidak terlepas dari peran, fungsi serta manajemen strategi madrasah di dalamnya. Awalnya kondisi lembaga tersebut memprihatinkan. Lembaga yang semula berlokasi di Jalan Sigura-gura itu boleh dikatakan belum layak untuk dijadikan tempat belajar. Lembaga ini penuh dengan konflik, dan jumlah siswanya yang masih sedikit, serta banyak yang memilih untuk tidak lagi melanjutkan studinya atau pindah di sekolah lain. Selain itu, kondisi keuangan di lembaga ini juga sangat menyedihkan. Jumlah gurunya sedikit dan tidak punya perhatian lebih terhadap eksistensi lembaganya. Namun berkat kesadaran dan strategi-strategi yang dijalankan dengan didukung oleh seluruh komponen di dalamnya, lembaga yang awalnya tidak diminati banyak masyarakat, saat ini telah menjadi salah satu lembaga pendidikan yang cukup disegani, terkenal dan bahkan popularitasnya dikenal hingga tingkat Jawa Timur.

Ada hal lain juga yang cukup menarik dari manajemen strategi yang diterapkan lembaga ini. Hal yang dimaksud ialah peningkatan nilai nominal insentif yang diberikan kepada guru setiap semester. Sesuatu yang sama sekali jarang terjadi pada lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dibuktikan melalui informasi dari guru di MIJS sebagai berikut.

Memang kepala madrasah ini merupakan salah seorang pemimpin yang perlu dicontoh. Beliau adalah pekerja keras, kreatif, di otaknya penuh dengan ide-ide segar untuk memajukan lembaga pendidikan. Masih dalam penuturannya, bila dibandingkan antara pendapatannya dan perhatian serta tanggung jawabnya kepada lembaga MIJS ini sangatlah tidak seimbang dan layak, padahal beliau adalah seorang lulusan Doktor dalam bidang pendidikan. Apalagi dalam menghadapi dunia sekarang ini, segalanya serba diukur dengan uang. Untuk itu dalam rangka merangsang para karyawan di MIJS setiap semester gaji dinaikkan (058: 11-17/W).

Kemajuan-kemajuan yang diraih oleh MIJS tidak lepas dari manajemen dan implementasi strategi seluruh komponen di dalamnya. Tentu saja hal ini disertai dengan kerja keras dan sungguh-sungguh, serta niat yang baik. Karena itulah dalam waktu yang relatif singkat MIJS telah menjadi salah satu lembaga pendidikan yang cukup diperhitungkan di Kota Malang, bahkan sampai se-Jawa Timur.

Madrasah ini termasuk dalam salah satu fenomena yang menarik mengenai manajemen strategi pengembangan yang diterapkan. Hal ini juga yang dinilai sebagai jawaban mengapa dalam waktu relatif singkat madrasah itu telah mencapai kemajuan yang cukup signifikan hingga akhirnya dikategorikan sebagai madrasah yang unggul, dan diperhitungkan di Provinsi Jawa Timur.

Secara khusus, buku ini akan memusatkan perhatian pada bagaimana Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman menerapkan manajemen strategi pengembangan dalam meningkatkan mutu. Dari hal ini, penulis menjabarkannya pada beberapa penjelasan, seperti strategi Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman dalam mengembangkan madrasah, rumusan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang modern, efektivitas strategi ini, serta bidang-bidang strategi apa saja yang dikembangkan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman.

Untuk mempermudah memahami buku ini, ada beberapa referensi yang digunakan penulis sebagai acuan dalam penyusunan buku ini. Pertama ialah referensi dari Mulyono (2002: xxi, Tesis) tentang Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Kasus STAIN Malang). Ia menyimpulkan, bahwa faktor-faktor yang mendorong STAIN Malang memilih manajemen pengembangan meliputi faktor ekstern, intern dan faktor keunggulan pimpinan. Ketiganya memiliki lima karakteristik, yaitu ilahiah, alamiah, insaniyah, ilmiah serta global. Bidang manajemen yang dikembangkan STAIN Malang mencakup 10 aspek, yakni akademik, kelembagaan, kerja sama, fisik, nonfisik, manajemen, fasilitas penunjang, penampilan kampus, sedangkan politik kampus dengan 3 karakteristiknya yaitu komprehensif, totalitas, dan berciri khas. Sementara strategi manajemen pengembangan yang diterapkan STAIN Malang antara lain strategi perencanaan, strategi pengorganisasian, strategi pelaksanaan dan strategi pengawasan dengan karakteristik strategi korelatif. STAIN Malang

memilih manajemen pengembangan atas dasar keinginannya untuk mewujudkan cita-cita besar mereka menuju Perguruan Tinggi Islam sebagai Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) dan pusat peradaban Islam (*Center of Islamic Civilization*) yang mampu mencetak lulusan dengan empat kekuatan yakni kekokohan akidah, keagungan akhlak atau budi pekerti, keleluasaan ilmu (kekokohan intelektual), dan kematangan profesional.

Selanjutnya ada referensi dari Hadi (2003: i-ii, Tesis) tentang Strategi Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Lembaga Pendidikan Islam (Kasus di MIN I Malang). Menurutnya, upaya dan langkah strategis MIN Malang I dalam pengembangan mutu sumber daya guru antara lain:

- a) menjadikan visi, misi dan tujuan sebagai target pengembangan yakni mutu sumber daya guru;
- b) membangun komitmen dengan jiwa semangat *ruhul jihad* yang dilakukan sejak awal penerimaan calon guru melalui penjangkaran ketat dengan tes administrasi, lisan, praktik, ujian komprehensif dan penerapan sistem kontrak bagi guru nondinas;
- c) membangun disiplin tinggi dengan model (*top down*), yakni penanaman disiplin dari pimpinan dan pejabat struktural yang ditularkan kepada bawahan (guru-guru), sehingga terdapat nilai *uswah hasanah*;
- d) pemberian kesejahteraan yang memadai baik material dan nonmaterial;
- e) mengubah pola pikir/membangun karakter positif guru (*positive character building*) melalui jalur pendidikan (*education*), pembinaan (*monitoring*), pelatihan (*coaching*) dan kegiatan penunjang lainnya.

Dari banyaknya strategi pengembangan mutu guru MIN Malang I di atas maka digolongkan pada tipologi strategi dari *Snopald* yakni, tipologi strategi *academy* dengan dua pendekatan yaitu “*buy approach*” dan “*make approach*” atau strategi *comparative Quality Development Strategy*.

Kedua ialah alasan mendasar strategi tersebut bisa diterapkan di MIN Malang I yang meliputi:

- a) MIN Malang I memiliki otoritas penuh dalam menentukan kebijakan program pengembangan yang mana tidak terlalu banyak intervensi dari pihak pusat (*School-based Management*);
- b) adanya dukungan sumber daya manusia terutama kepala sekolah dan pejabat struktural;
- c) adanya dukungan sumber dana yang memadai;
- d) adanya dukungan kuat dari Majelis Madrasah/BP3; dan (
- e) dukungan sarana dan prasarana yang memadai serta lingkungan yang kondusif.

Ketiga adalah referensi dari Saputro (2001: v, Tesis) tentang Manajemen Pembaharuan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang. Menurutnya, keberhasilan manajemen pembaharuan pembelajaran di MIJS Malang terjadi karena beberapa hal sebagai berikut.

- a) pola pembaharuan bersifat simultan, menyeluruh, sistematis dan bertahap berkelanjutan;
- b) pembaharuan bersifat swakelola dengan pola manajemen berbasis sekolah;
- c) secara substansial pembaharuan pembelajaran mencakup aspek manusia, aspek instrumental, aspek *environmental*, dan aspek pembelajaran;
- d) dari segi proses, pembaharuan pembelajaran dilakukan melalui fase perencanaan, implementasi, evaluasi/modifikasi dan institusionalisasi;
- e) pembaharuan pembelajaran jangka pendek diarahkan untuk optimalisasi pencapaian tujuan belajar anak dan dalam jangka panjang diarahkan untuk pencapaian visi MIJS ke depan.

Keempat merupakan referensi dari Mahmud (2001: 236, Tesis) tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan (Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman). Ia melaporkan adanya dua inovasi. *Pertama* adalah inovasi fisik yang meliputi kurikulum-kurikulum dimodifikasi, jam tambahan 3 jam per minggu, serta penerapan *integrated curriculum* dan *integrated learning*. Termasuk juga sarana dan prasarana yang memadai, kondisi gedung yang kokoh, representatif, bersih, aman serta sistem tata ruang yang bagus

sehingga tercipta suasana belajar yang nyaman, tertib dan disiplin. Selain itu, inovasi pembelajaran seperti komputerisasi dan VCD pembelajaran yang meliputi pengelolaan keuangan yang rapi, teratur dan *open management* dapat diaudit siapa pun. Pengelolaan pembelajaran sendiri adalah inovasi alat-alat pembelajaran dan penerapan strategi pembelajaran, misalnya *team teaching*, guru bidang studi, *class grouping*, *class rotation*, bimbingan EBTANAS, pondok EBTANAS, dan ISC (*Islamic Student Camp*).

Kedua adalah inovasi nonfisik, yang mencakup pengelolaan siswa melalui penerapan berbagai pendekatan dan pembelajaran. Inovasi untuk peningkatan akademik meliputi pendekatan bilingual dalam aspek bahasa dan pengelompokan siswa (*class grouping.class rotation*). Selain itu, pengelolaan tenaga guru masuk melalui seleksi yang ketat, serta pendelegasian dan pelibatan guru dalam forum-forum ilmiah, training, penataran, lokakarya dan seminar.

Referensi selanjutnya datang dari Depag. RI (2001: 3) dalam buku seri Manajemen Madrasah. Manajemen strategi diarahkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan madrasah agar benar-benar berdaya guna menjadi sebuah agen atau gerbang perubahan kehidupan masyarakat Muslim di Indonesia. Hal ini dapat dicapai terutama untuk peningkatan kualitas administratif penyelenggaraan pendidikan di madrasah, personalia atau ketenagaan, manajemen operatif madrasah, serta pembelajaran dan lulusan madrasah. Hal-hal yang harus dilakukan dan dikembangkan oleh madrasah agar menjadi agen perubahan sama sekali belum disinggung.

Menurut Kasiram (dikutip Mulyono, 2002), manfaat utama sebuah riset pendidikan ialah sebagai pemegang kunci dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, baik tentang penemuan ilmu baru, maupun merevisi atau mengembangkan terhadap ilmu yang telah ada. Penulis berharap buku ini menjadi gambaran tentang pengembangan teori-teori manajemen strategi di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman. Dengan begitu, hal ini akan menambah khasanah pengetahuan khususnya, tentang manajemen strategi pengembangan madrasah sebagai pendidikan berciri khas keislaman yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai unsur yang bertugas dalam lingkup pengembangan madrasah.

Penulis juga berharap buku ini menjadi pemicu bagi para penulis lain untuk mengembangkan konteks tentang strategi pengembangan madrasah. Termasuk juga diharapkan menjadi masukan bagi pihak madrasah untuk melakukan perubahan dan introspeksi demi keberlangsungan dan eksisnya madrasah dalam rangka menuju ke arah perkembangannya ke depan yang lebih baik dan terarah. Pihak MIJS juga diharapkan dapat memanfaatkan buku ini sebagai sumber masukan dalam mengevaluasi kekurangan dan kelemahannya dan selanjutnya dicari penyelesaiannya dalam rangka mengembangkan MIJS ke depan agar tetap bisa *survive*. Perlu ditekankan di sini bahwa buku ini hanya melibatkan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) dalam usahanya mencapai visi, misi dan tujuannya sekaligus menjadikan diri mereka sebagai lembaga Pendidikan Islam yang modern.

Bab 2

Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

a. Manajemen

Banyak sekali definisi manajemen dari para ahli yang mana dipengaruhi oleh latar belakang keilmuan sekaligus pekerjaan yang mereka kerjakan sehari-hari. Tidak menutup kemungkinan akan ada unsur-unsur tertentu yang lebih diutamakan. Oleh sebab itulah definisi tersebut terus berkembang seiring dengan semakin *komprehensif*-nya pengetahuan seseorang tentang ilmu manajemen. Namun sebelum mengartikan manajemen secara istilah (*terminologi*), perlu terlebih dahulu mengetahui pengertian manajemen ditinjau dari asal katanya (*etimologi*) manajemen itu sendiri.

Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* dan memiliki arti “mengurus”, *to control* “memeriksa” dan *to guide* yang berarti “memimpin”. Dari *etimologi*, maka manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing (Mochtar Effendy, 1986: 9).

Pengertian manajemen sendiri secara terminologi seperti sudah diungkapkan oleh beberapa ilmuwan. Menurut George Terry, manajemen adalah suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, sedang tanggung jawab tetap di tangan yang memerintah (Terry, 1972: 10). Artinya, manajemen lebih ke wewenang seorang manajer (orang yang mengatur) yang secara menyuruh dan memerintahkan anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Sayangnya dari definisi ini tidak diberikan kesempatan bagi para karyawan

dan bawahan untuk memikul tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Padahal pembagian tanggung jawab pada karyawan dalam sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai bagian daripada tugas pengorganisasian.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnell juga mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian (Harold & Cyril, 1995: 3). Sayangnya dari definisi ini masih dinilai adanya kekurangan dari peran serta secara aktif yang diberikan seorang *top leader* terhadap karyawannya, terutama tentang penetapan tujuan organisasi, sehingga kadang terjadi kesenjangan antara tujuan yang ditetapkan dan keinginan yang dimiliki oleh karyawan. Prof. Oey Liang Lee juga mendefinisikan manajemen sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan atas *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu (Hasibuan, 1990: 4-5).

Pada intinya, definisi dari manajemen yaitu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya lainnya dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien yang melibatkan peran serta seluruh anggota secara aktif demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

b. Strategi

Kata "*strategy*" berasal dari kata kerja Bahasa Yunani, yakni "*stratego*", yang artinya "merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif" (Arsyad, 2002: 26). Crown Dirgantoro juga sepakat, bahwa kata strategi berasal dari Bahasa Yunani yang berarti "kepemimpinan dalam ketentaraan" (Crown, 2001: 5). Pengertian ini berlaku selama perang berlangsung lalu berkembang menjadi manajemen ketentaraan yang diarahkan untuk mengelola para tentara tentang bagaimana

melakukan mobilisasi pasukan dalam jumlah yang besar, mengoordinasikan komando yang jelas dan lain sebagainya.

Setelah itu, definisi strategi tersebut diadopsi ke dalam dunia bisnis. Strategi dalam hal ini merupakan upaya menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, strategi mengandung dua komponen yakni *future Intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing (Crown, 2001: 5).

Future intent atau tujuan jangka panjang merupakan pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya. Sementara sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman mendalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan oleh perusahaan yang juga menunjukkan terhadap cara terbaik untuk berkompetisi di pasar.

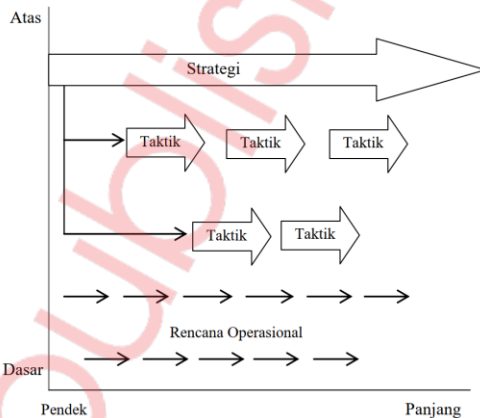
Michael Porter menyederhanakan, bahwa keduanya merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai perusahaan sekaligus dijelaskan tentang bagaimana mencapai tujuan akhir tersebut. Menurutnya, *Future intent* dan *advantage* harus berjalan bersama-sama. Dalam arti *future intent* hanya dapat ditetapkan, jika *advantage* atau keunggulan dapat dicapai. *Advantage* begitu ditentukan harus berada di dalam kerangka *future intent*. Keduanya harus *feasible* dan dipercaya serta dapat dicapai (Crown, 2001; 6).

Menurut Boyd dkk. Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengalokasian sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain (Boyd *et al.*, 2000: 29). Lawrence dan William juga menambahkan, bahwa strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang dalam rangka memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat (Lawrence, 1988: 12).

Pada intinya, strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi ini bukan sekadar suatu rencana. Strategi merupakan rencana yang disatukan dan mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi juga bersifat menyeluruh yang meliputi seluruh aspek penting di dalam perusahaan, terpadu satu sama lain dan bersesuaian.

c. Perbedaan antara strategi dan taktik

Selain kata strategi juga dikenal dengan kata taktik. Keduanya masih sulit untuk dibedakan, sehingga penggunaannya terkadang tumpang tindih. Perbedaan keduanya ada saat kita memutuskan **apa** yang seharusnya dikerjakan, yang mana kita telah memutuskan suatu strategi, sedangkan kita memutuskan **bagaimana** untuk melakukan pekerjaan tersebut. inilah yang disebut dengan taktik. Menurut Drucker (dalam Wahyudi, 1996: 16), strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), sementara taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*). Contohnya ialah Colombus yang berkeinginan menemukan jalan pintas (strategi) menuju ke India dengan memutuskan berlayar ke arah Barat dari pada ke arah Timur (taktik). Gambar di berikut menjelaskan perbedaan antara strategi dan taktik.



Gambar 1. Perbedaan antara Strategi dan Taktik
 Sumber Ricky Graffin 1989 (dalam Wahyudi, 1996: 17)

Gambar di atas menunjukkan, bahwa taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari strategi agar dapat diterapkan. Artinya, strategi merupakan rencana jangka panjang, sedangkan taktik adalah jangka pendek.

Meskipun beberapa pakar memberikan definisi yang berbeda tentang manajemen strategi, namun pada intinya mereka memiliki persamaan. Sondang misalnya mengemukakan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar dari manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Sondang, 2002: 15).

Crown juga memberikan definisi manajemen strategi sebagai suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi dapat *match* dengan lingkungannya secara keseluruhan. Dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu *responsive* terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal (Crown, 2001: 9). Strategi juga didefinisikan sebagai kombinasi ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat *cross-fungsional* yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Juga tentang usaha mengembangkan kekuatan yang ada di perusahaan untuk menggunakan atau menangkap peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan (Crown, 2001: 9).

David Hunger (2001) juga mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen Strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, atau sering dikenal dengan istilah analisis *S.W.O.T* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*).

A. Bakr Ibrahim dan Kamal Argheyd sebagai dua profesor di Universitas Concordia di Montreal mendefinisikan manajemen strategi di dalam buku mereka yang berjudul "*Strategi Management*" sebagai berikut.

Strategic Management is the systematic and continuous process of selecting, implementing, and evaluating strategi choices. These decisions must becongruent with the organization's mission,

objective, and internal and external capabilities, for the will set the tone for the entire organization. (Arsyad, 2002: 26).

Dari definisi di atas, kita bisa melihat kata-kata kunci dari manajemen strategi tersebut yang tidak terlepas dari kata *strategy* itu sendiri, selain misi, objektif, serta kapabilitas baik internal maupun eksternal.

Pada intinya, manajemen strategi merupakan proses manajemen yang mengikutsertakan organisasi dalam membuat perencanaan strategis dengan memperhatikan peluang dan ancaman lingkungan. Termasuk juga melihat kekuatan dan kelemahan organisasi atau lembaga yang kemudian bertindak berdasarkan perencanaan yang sudah didefinisikan sebelumnya.

Manajemen strategi menuntut para manajer untuk memeriksa dan mengontrol situasi lembaga atau perusahaannya secara periodik, mengevaluasi misi dan tujuan, menilai lingkungan eksternal dari segi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi, dan inovasi teknologi. Mereka juga harus menilai kemampuan sumber daya manusia, kualitas produksi/*output*-nya, keterampilan dan teknik-teknik pemasaran serta penampilan keuangannya.

Banyak manfaat yang diperoleh sebuah organisasi atau lembaga jika menerapkan manajemen strategi dalam lembaga sesuai dengan pendapat Wahyudi sebagai berikut.

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi (Wahyudi, 1996: 19).

2. Manajemen dalam Pandangan Islam

Manajemen dalam perspektif Islam berbeda yang dipersepsikan bangsa barat, seperti Amerika, Belanda, Perancis dan sebagainya. Manajemen dalam dunia Islam selalu merujuk dan harus berlandaskan pada ajaran Islam yakni Al-Qur'an dan as-Sunnah.

Menurut Arsyad (2002), manajemen merupakan proses pengaturan, penyusunan, pengelolaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif demi mencapai sasaran dengan niat ikhlas karena Allah semata. Seorang manajer dengan berbekal ikhlas menyusun dan menggerakkan sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini menjadi dasar mereka untuk meraih sasaran yang hendak dicapai dengan tujuan akhir untuk memperoleh keridaan Allah Swt. Mereka harus sadar bahwa manajer tertinggi atau puncak adalah Allah yang pengelolaannya tidak hanya meliputi manusia saja, tetapi seluruh makhluk termasuk para malaikat-malaikat-Nya.

Pada prinsipnya, setiap makhluk manusia merupakan seorang manajer di mana hal ini sejalan dengan firman Allah pada surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...

Terjemahnya:

Dan ketika Tuhanmu berkata kepada para malaikat bahwa “Sesungguhnya Aku (Allah) akan menciptakan seorang khalifah di muka bumi”...

Ayat di atas menjelaskan, bahwa setiap orang atau karyawan dalam suatu institusi atau organisasi merupakan seorang pemimpin atau manajer. Dan setiap pemimpin atau manajer akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang dipimpinnya oleh Yang Maha Adil manajer puncak dari segala manajer yang ada.

Hasbullah Husin dalam bukunya yang berjudul *Management by Islamology* yang dikutip oleh Arsyad (2002) menjelaskan, bahwa enam jenis sumber daya yang bisa dipimpin manusia dan nantinya akan diminta pertanggungjawabannya antara lain waktu, alam, uang, barang dan jasa, sarana dan manusia.

Islam mengajarkan tentang pentingnya proses dalam manajemen. Allah Swt. dalam proses menciptakan alam semesta juga dilakukan melalui proses. Misalnya dalam penciptaan langit dan bumi diadakan melalui enam tahap, meski sebenarnya Allah sangat sanggup menciptakannya sekaligus dengan hanya berkata “*kun fa yakun*”. Contoh lainnya ialah saat Siti Hajar mencari air kepada putera tercintanya Ismail. Kala itu Allah membiarkan Hajar berlari-lari kecil antara bukit Marwa dan bukit Shafa untuk mencari air. Setelah melalui proses pulang pergi tujuh kali, baru Hajar mendapatkan airnya. Padahal bagi Allah itu sangat mudah, saat Hajar membutuhkannya bisa langsung mengadakannya. Namun inilah sebenarnya yang harus dimaknai oleh umat bahwa untuk melakukan sesuatu pekerjaan, proses sangat penting, dan segalanya diserahkan kepada manusia untuk mengaturnya.

Apabila makna manajemen lebih difokuskan pada persoalan tanggung jawab, pembagian kerja dan efisiensi, maka perbuatan ini tidak jauh berbeda dengan makna beberapa ayat dalam Al-Qur’an, antara lain:

- a. Surat az-Zalzalah ayat 7-8

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Terjemahnya:

Maka barang siapa yang mengerjakan sesuatu amal kebajikan seberat biji sawi pun, niscaya dia akan melihat balasannya. Dan barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat seberat biji sawi pun niscaya dia akan melihat balasannya pula.

- b. Surat Ath-Thur ayat 21 yang menyinggung mengenai pembagian tugas

كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴿٢١﴾

Terjemahnya:

Tiap-tiap manusia itu terikat oleh usaha masing-masing.

- c. Surat al-Muddatstsir ayat 38 yang berbicara tentang tanggung jawab sesuai dengan *skill*-nya masing-masing

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Terjemahnya:

Tiap-tiap manusia bertanggung jawab (terikat) atas yang dibuatnya.

- d. Surat al-Furqan ayat 67 yang menyinggung tentang pentingnya efisiensi dalam mengelola keuangan

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

Terjemahnya:

Dan orang-orang yang apabila membelanjakan uangnya, mereka tiada berlebih-lebihan dan tidak pula kikir, melainkan pertengahan antara keduanya.

B. Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah

1. Pengertian dan Sejarah Perkembangan Madrasah

Kata madrasah berasal dari Bahasa Arab, yakni dari kalimat isim “*makaan*” (keterangan tempat) yang berakar dari kata “*darosah, yudarisu, darosan*” yang artinya tempat untuk belajar. Istilah madrasah saat ini sudah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan, meski hal ini banyak menimbulkan perbedaan pendapat. Menurut *Karel A. Steenbrink*, istilah madrasah dan sekolah memiliki perbedaan, di mana keduanya mempunyai ciri dan sejarah yang berbeda dalam implementasinya di Indonesia. Namun di dalam buku ini kita akan menganggap bahwa madrasah dan sekolah merupakan entitas yang sama. Artinya ketika disebut madrasah, maka itu berarti sekolah atau sebaliknya. Sekalipun dalam penyebutan kata madrasah masuk dalam domain lembaga pendidikan agama, dan kata sekolah dalam konotasi pendidikan umum.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam merupakan prestasi abad kelima Hijriah. Madrasah yang tumbuh dalam Islam tidak dikenal

pada masa sahabat (umat Islam yang bertemu langsung dengan Nabi Muhammad saw.), dan *tabi'in* (generasi kedua yang hanya bertemu dengan para sahabat Nabi). Ini merupakan sesuatu yang baru setelah 400 tahun setelah Hijriah. Madrasah pertama didirikan saat abad ke lima Hijriah (tahun 1065), oleh penduduk Nisabur Hadrilmaut yang disiarkan melalui menteri Saljuq, dengan nama "*Nidzam Al Mulk* ", dan generasi kedua yang paling menyebarkan lembaga madrasah ini melalui tokoh Salahuddin Al Ayubi (Muhaimin dan Abd. Mujib, 1993: 305).

Meski begitu, banyak bukti sejarah yang menunjukkan, bahwa madrasah telah berdiri sejak abad keempat Hijriah dan berhubungan dengan penduduk Nisabur. Hasan Abd al-A'la, secara khusus mengkaji pendidikan Islam pada abad ini. Hal ini juga ditegaskan oleh beberapa sejarawan Islam seperti: al-Maqdisi (wafat 378 H) dalam buku *Ahsan al-Taqaqim fi Ma'rifat*, al-Subki dalam karya *al-Aqalim, Tabaqathal-Syafiyah al-Qubra*, Adam Metz dengan mengarang *Tarikh Nisabur*. Mereka semua sependapat, bahwa madrasah muncul pertama kali pada abad keempat Hijriah.

Dalam pertumbuhan madrasah Nidzamiyah dan sejarah perkembangannya, motivasi yang mendasari kelahiran madrasah meliputi motivasi agama dan motivasi ekonomi sebab berkaitan dengan ketenagakerjaan, juga motivasi politik. Dengan berdirinya madrasah, pendidikan Islam memasuki periode baru di mana pendidikan menjadi fungsi bagi negara, dan madrasah dilembagakan untuk tujuan pendidikan sektarian dan indoktrinasi politik (Maksum, 1999: 63)

Eksistensi madrasah dalam tradisi pendidikan Islam di Indonesia juga tergolong fenomena baru, yang bermula sejak abad ke-20. Sebelum itu madrasah berupa model *halaqah*. Evolusi kelembagaan pendidikan madrasah dianggap sebagai perkembangan atau pembaharuan lembaga pendidikan pesantren atau surau. Setelah itu, hal-hal tentang perkembangan madrasah di Indonesia dapat dilihat pada masa penjajahan dan masa kemerdekaan.

a. Madrasah pada Masa Penjajahan

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam muncul dan berkembang seiring dengan masuk dan berkembangnya Islam di Indonesia. Madrasah ini telah mengalami perkembangan jenjang

dan jenisnya di mana hal ini sejalan dengan perkembangan masyarakat Indonesia sejak masa kesultanan, masa penjajahan, dan masa kemerdekaan. Perkembangan ini berhasil mengubah pendidikan dari bentuk awal seperti pengajian di rumah-rumah, musala dan masjid, menjadi lembaga sekolah seperti bentuk madrasah yang kita kenal saat ini.

Pada masa pemerintahan Hindia Belanda, madrasah memulai proses pertumbuhannya atas dasar semangat pembaharuan umat Islam. Hal ini dilatarbelakangi oleh dua faktor penting. *Pertama*, pendidikan Islam tradisional dianggap kurang sistematis dan kurang memberikan kemampuan-kemampuan pragmatis yang memadai. Dan *kedua*, laju perkembangan sekolah-sekolah Belanda di kalangan masyarakat cenderung meluas dan membawakan watak sekularisme, sehingga hal ini harus diimbangi dengan sistem pendidikan Islam yang lebih progresif (Maksum,1999: 114).

Menurut Muradhi (1997:19), pada awal abad ke-20 dunia pendidikan Islam di Indonesia mengalami perubahan berupa kebangkitan dan pencerahan (*renaissance*). Tidak bisa juga dipungkiri, bahwa pembaharuan pendidikan Islam juga merupakan faktor penting yang mendorong terjadinya perubahan itu. Hal ini dilakukan karena kalangan praktisi pendidikan Islam merasa tidak puas dengan metode tradisional, khususnya pengajaran Al-Qur'an dan agama. Maksum (1999: 83) dalam hal ini mengidentifikasikannya ke dalam empat faktor, antara lain:

- a) keinginan untuk kembali kepada Al-Qur'an dan al-Hadits;
- b) semangat nasionalisme dalam melawan penjajah;
- c) memperkuat basis gerakan sosial, ekonomi, budaya dan politik; dan
- d) faktor pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia.

Faktor-faktor di atas muncul karena semangat sebagian umat untuk mengadakan pembaharuan (*tajdid*) terhadap pendidikan Islam yang dinilai tertinggal dari pendidikan khas Belanda. Faktor ini juga muncul karena kebijakan Hindia Belanda sendiri terhadap pendidikan Islam yang sifatnya menekan sebab adanya kekhawatiran muncul militansi kaum muslimin terpelajar.

Sebagai pemerintahan penjajah, pendidikan Hindia Belanda bukan hanya bersifat pedagogis kultural, tetapi juga psikologis politis (Bruinne, 1931:118). Pandangan ini di beberapa pihak menimbulkan kesadaran bahwa pendidikan termasuk vital untuk mempengaruhi budaya masyarakat. Melalui pendidikan ini juga dapat menciptakan kelas masyarakat terdidik yang berbudaya. Namun di pihak lainnya, pandangan ini juga mendorong pengawasan yang berlebihan terhadap perkembangan lembaga pendidikan Islam seperti madrasah.

Salah satu Kebijakan Hindia Belanda dalam mengawasi pendidikan Islam ialah dengan menerbitkan *Ordonansi Guru*. Kebijakan ini mewajibkan guru-guru agama untuk memiliki surat izin dari pemerintah. Latar belakang *ordonansi* guru ini bersifat politis sepenuhnya. Surat ini dimaksudkan sebagai penekanan agar pendidikan agama tidak menjadi faktor penting dalam memicu perlawanan rakyat terhadap penjajah. Pengalaman penjajah yang direpotkan oleh perlawanan rakyat di Cilegon tahun 1888 merupakan pelajaran serius bagi pemerintahan Hindia Belanda (Fajar, 1999:14).

Dalam perkembangannya, *Ordonansi* guru mengalami perubahan dan perolehan surat izin sebagai keharusan guru agama itu cukup dengan melapor dan memberi tahu. *Ordonansi* yang ini diberlakukan secara lebih luas di berbagai wilayah, baik di Jawa maupun di luar Jawa. Selain itu, pemerintah Hindia Belanda juga memberlakukan *ordonansi* sekolah liar. Ketentuan ini mengatur bahwa penyelenggaraan pendidikan harus mendapatkan izin dari pemerintah terlebih dahulu. Laporan-laporan mengenai kurikulum, keadaan sekolah, maupun perkembangan kemajuan lembaga ini harus diberikan secara berkala. Ketidaktuntutan laporan sering dijadikan alasan untuk menutup lembaga pendidikan tersebut.

Reaksi umat Islam terhadap kebijakan Hindia Belanda itu dapat dikelompokkan menjadi dua corak, yakni defensif dan corak progresif. Corak defensif ditunjukkan dengan menghindari sejauh mungkin pengaruh politik Hindia Belanda terhadap sistem pendidikan Islam. Hal ini terlihat dari sistem pendidikan

tradisional pesantren yang sepenuhnya mengambil jarak dengan pemerintah Hindia Belanda. Selain mengambil lokasi di daerah-daerah terpencil, pesantren juga mengembangkan kurikulum tersendiri yang hampir seluruhnya berorientasi pada pembinaan mental keagamaan. Pesantren juga menjadi benteng pertahanan umat atas penetrasi penjajah, khususnya di bidang pendidikan.

Corak progresif memandang, bahwa tekanan Hindia Belanda termasuk kebijakan diskriminatif. Untuk itulah diperlukan upaya pengembangan lembaga-lembaga pendidikan secara mandiri yang produknya sama dengan sekolah ala Belanda, namun tidak tercabut dari akar keagamaannya. Wujud konkretnya yakni dengan tumbuh dan berkembang pesat pendidikan Islam sekarang, seperti madrasah di berbagai wilayah, baik Jawa maupun luar Jawa.

Perubahan harus dimaknai sebagai implikasi logis dari modernisasi madrasah yang selama ini telah dilaksanakan. Dengan meminjam istilah *Karel A. Steenbrink* (1994:29), perubahan digambarkan sebagai perkembangan pendidikan Islam dari “pesantren, madrasah, sekolah.” Perubahan ini diharapkan dapat meruntuhkan tembok dualisme pendidikan yang selama ini dianggap menjadi penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yaitu pendidikan agama dan pendidikan umum.

Usaha-usaha modernisasi madrasah sudah dilakukan oleh para pemikir pembaharu di masa lampau. Pada tahun 1907 di Minangkabau, Abdullah Ahmad mendirikan “Sekolah Adabiyah”, kemudian pada tahun 1915 lembaga itu mengalami transformasi menjadi “HIS Adabiyah” yang merupakan transformasi pendidikan tradisional menjadi lembaga pendidikan Islam modern pertama di Indonesia. Pada tahun 1905 di Jawa Tengah juga berdiri madrasah “Mambaul Ulum” yang menerapkan sistem pembelajaran sistem jenjang atau klasikal.

Saat itu sistem pendidikan Islam tidak mengenal sistem klasikal, tetapi bersifat penguasaan bidang-bidang ilmu tertentu (nahwu, shorof, tafsir, hadits, fiqh dan tasawuf). Dengan begitu, maka sang kiai membaiai santri tersebut dan berhak membuka

lembaga pendidikan lain sebagai keberkahan dari ilmu yang didapat.

Dan pada kenyataannya, usaha pembaharuan banyak menimbulkan ketegangan bahkan gejolak sosial. Hal ini biasa dikenal dengan pertentangan antara kaum muda yang mewakili kalangan pembaharu dengan kaum tua yang mewakili kalangan konservatif. Di Sumatera, pertentangan itu sangat terasa, dan di banyak kesempatan kondisi ini dimanfaatkan oleh para penjajah untuk memecah belah kesatuan dan persatuan bangsa. Konflik kaum tua dan kaum muda di Minangkabau, Sumatera Barat juga terjadi sejak awal abad 19 ketika gerakan wahabi diperkenalkan oleh sejumlah ulama yang sudah menamatkan pendidikannya di Timur Tengah.

Konflik-konflik ini berpangkal pada persoalan pendapat yang diajarkan di kalangan santrinya yang mana berkaitan tentang adat. Ulama-ulama pembaharu ini menyatakan, bahwa penggunaan adat tidak boleh dibawa ke dalam praktik keagamaan, sekalipun hanya upacara keagamaan biasa. Sebaliknya, ulama-ulama konservatif memberikan batas toleransi penggunaan adat sejauh tidak berasal dari tradisi jahiliah dan tidak bertentangan secara tegas dengan ajaran Islam. Pertentangan ini terus berlanjut hingga pada puncaknya yakni menimbulkan peperangan yang hebat antara kaum pembaharu yang setelah itu dikenal dengan kaum padri. Sementara kaum konservatif yang kemudian dikenal dengan kaum adat meminta bantuan Belanda untuk membantu mereka. Dari sini kita bisa mengenal sejarah dengan nama perang padri yang mana berawal dari sistem pembelajaran yang diterapkan di madrasah. Sebagian dari mereka masih menghargai adat yang boleh masuk wilayah agama, dan pada kelompok lain tidak memperbolehkannya (Mahmud Yunus, 1995:27).

b. Madrasah pada Masa Kemerdekaan

Pada masa kemerdekaan bangsa Indonesia, kita mengenal dua periode rezim pemerintahan yaitu, orde lama dan orde baru. Pada periode pemerintahan orde lama (1945-1966), tidak lama setelah kemerdekaan Republik Indonesia, masalah umat Islam yang

dialami saat itu adalah soal legitimasi. Meskipun pemerintah telah menempatkan agama dalam posisi yang sentral dalam negara. Pemerintah ingin agar pendidikan agama diintegrasikan ke dalam pendidikan nasional dan usaha-usaha ke arah modernisasi madrasah. Berbeda dengan masa sebelumnya, bahwa di masa ini modernisasi pendidikan Islam dilakukan oleh pemerintah Indonesia melalui Departemen Agama. Usaha modernisasi dilakukan dengan bersama-sama dan berlangsung secara sistematis dengan prakarsa Departemen Agama.

Orientasi usaha Departemen Agama di bidang pendidikan Islam bertumpu pada aspirasi umat Islam agar pendidikan agama diajarkan, selain pengembangan madrasah itu sendiri. Secara lebih spesifik, upaya ini ditangani oleh satu bagian khusus yang membawahi masalah pendidikan agama. Tugas bagian pendidikan di lingkungan Departemen Agama itu meliputi:

- a) memberi pengajaran agama di Sekolah Negeri dan Partikelir;
- b) memberi pengetahuan umum di Madrasah; dan
- c) mengadakan Pendidikan Guru Agama (PGA).

Perkembangan jumlah PGA pada tahun 1951 mencapai 25 buah, dan pada tahun 1954 mencapai 30 buah begitu juga Pendidikan Hakim Islam Negeri (PHIN) (Maksum, 1999:123).

Berdasarkan tugas-tugas di atas, Departemen Agama bisa dikatakan sebagai representasi dari umat Islam dalam hal memperjuangkan penyelenggaraan pendidikan Islam secara lebih luas di Indonesia. Departemen agama menjadi andalan yang secara politis dapat mengangkat posisi madrasah sehingga memperoleh perhatian yang secara berkelanjutan dari kalangan pengambil kebijakan.

Pada masa orde baru, eksistensi madrasah dalam mencetak pemikir-pemikir bangsa mulai terasa. Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga Menteri pada tahun 1975 yaitu, Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Agama, mengenai kedudukan madrasah dalam pendidikan nasional yang disejajarkan dengan lembaga pendidikan umum seperti MI setingkat dengan SD, M.Ts setingkat

dengan SMP dan seterusnya. Berdasarkan surat itu juga kurikulum madrasah tidak lagi 100% muatan pelajaran agama, tetapi berubah menjadi 70% untuk mata pelajaran umum dan 30% mata pelajaran agama (Fajar, 1998: 53).

SKB tiga menteri tersebut juga menegaskan, bahwa kedudukan madrasah dapat dipandang sebagai tonggak integrasi dari madrasah ke dalam sistem pendidikan nasional. Meski begitu, bukan berarti SKB tiga menteri itu berlangsung tanpa hambatan. Para ulama tradisional memandang, bahwa surat keputusan ini telah membuat siswa madrasah serba tanggung. Mereka tidak menguasai pengetahuan umum dengan baik, juga tidak menguasai pengetahuan agama dengan memadai, sehingga kaderisasi ulama menjadi mandek. Meskipun demikian, SKB tiga menteri tersebut boleh dikata dapat berhasil memodernisasi madrasah. Langkah yang dilakukan saat itu ialah dengan meningkatkan kualitas guru dan mutu kurikulum. Dan akhirnya, pada tahun ajaran 1993/1994 madrasah mulai menyelenggarakan EBTANAS sebagaimana sekolah-sekolah umum (Husni Rahim, 2001: 137).

Menurut penuturan Kiai Sahal Mahfudh (1994) dalam bukunya *Madrasah dari Masa ke Masa dalam Nuansa Fiqih Sosial* yang dikutip oleh Fatah Syukur (2002), beberapa perubahan di atas ikut mempengaruhi wilayah wawasan madrasah. Pendidikan di madrasah mulai berimplikasi pada kebutuhan hidup murid dan status sosial mereka di masa depan. Ijazah formal madrasah sebagai hasil ujian persamaan negeri menjadi amat penting dan mampu mengubah pandangan ke arah duniawi. Nilai belajar *li wajhillah* mulai pudar, yang beralih ke niat *li ijazah*. Pandangan *priyayiisme* yang dulu ditentang madrasah saat ini justru ditolerir. Penilaian prestasi madrasah diukur secara kuantitatif dengan banyak sedikitnya siswa yang lulus ujian negara. Komponen pendidikan agama menjadi rutinitas semata, dan rasa ketergantungan kepada pihak lain mulai menggeser watak kemandirian madrasah.

Penjelasan di atas menunjukkan, bahwa adanya perubahan nilai di madrasah menjadikan madrasah serba tidak jelas, jika tidak

dikelola dengan manajemen yang baik. Orientasi dan titik tekan materi pendidikan yang secara esensial merupakan identitasnya semula, semakin hambar dengan konsekuensi mengubah posisi madrasah menjadi tidak jelas. Menurut Kiai Sahal Mahfudh (1994) dalam Fatah Syukur (2002), madrasah di mata para peserta didik yang kritis, kurang mendapat perhatian kecuali kadang-kadang dianggap hanya sebagai tempat pelarian belajar atau lembaga yang berstatus “kelas dua”.

Analisis serupa juga datang dari Chabib Thoha (1996:36), bahwa rendahnya “kualitas” lembaga pendidikan agama berpengaruh terhadap input lembaga itu sendiri. Para siswa lulusan madrasah yang mempunyai prestasi bagus umumnya melanjutkan ke pendidikan umum yang bonafit. Sementara bagi yang prestasinya pas-pasan, memilih melanjutkan ke madrasah jenjang di atasnya. Begitu juga siswa sekolah umum dengan prestasinya yang bagus “pasti” akan melanjutkan pendidikannya ke lembaga pendidikan umum di atasnya. Sementara bagi yang prestasinya pas-pasan, karena tidak diterima di negeri, maka memilih ke swasta, ke madrasah termasuk ke IAIN. Artinya, madrasah selalu berada di posisi yang kurang menguntungkan, akibat kurang adanya manajemen yang baik dan inputnya yang mumpuni.

Kehadiran UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan kebijakan-kebijakan lainnya juga semakin memperjelas posisi madrasah sama dengan sekolah umum yang berciri khas Islam. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0489/U/1992 tentang Sekolah Menengah, ditetapkan bahwa Madrasah (Tsanawiyah, Aliyah) adalah Sekolah Menengah yang berciri khas Agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. Bobot pendidikan umum pada madrasah harus sama dengan sekolah menengah umum yang mana tidak mengurangi pendidikan agama Islam sebagai ciri khasnya.

Zamachsyari menyebutkan tentang ciri khas agama Islam dengan pengembangan tiga bentuk sebagai berikut:

1. Penjabaran mata pelajaran Pendidikan Agama Islam menjadi 5 mata pelajaran, yaitu: Al-Qur'an Hadits, Fiqih, Akidah Akhlak, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab.
2. Penciptaan suasana keagamaan, antara lain melalui, a) suasana kehidupan madrasah yang agamis, b) adanya sarana ibadah, c) penggunaan metode pendekatan yang agamis dalam penyajian mata pelajaran yang memungkinkan, dan
3. Kualifikasi guru, antara lain guru madrasah harus beragama Islam dan berakhlak mulia (Dhofier, 1996: 64).

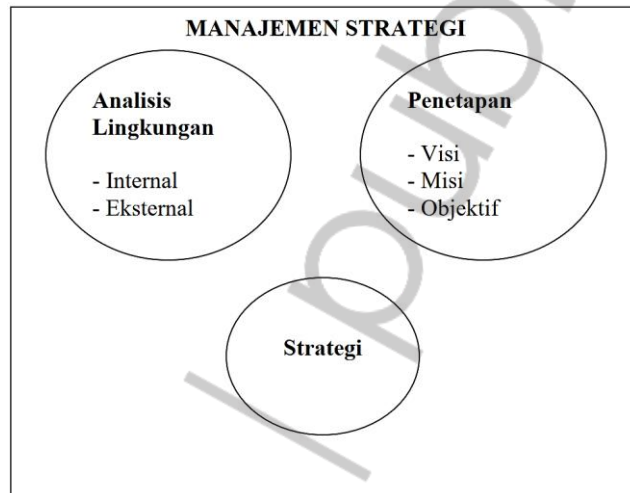
Dalam operasionalnya, ciri khas dari penjelasan Zamachsyari di atas sepertinya belum memadai untuk mengangkat madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam. Menurut Azyumardi Azra, terdapat persoalan berat yang mendesak untuk diselesaikan yakni menyangkut “identitas” atau “distingsi” Islam pada masa-masa pasca UUSPN No. 2 tahun 1989 mengingat madrasah sebagaimana uraian di atas adalah sekolah umum, lalu di manakah identitas dan distingsi Islamnya?

Sebagaimana dalam beberapa seminar yang relevan, distingsi madrasah tidak memadai sama sekali jika hanya terletak pada guru-gurunya yang memulai setiap pelajaran dengan ucapan “basmalah” dan “salam”. Atau mungkin dengan adanya musala atau fasilitas keagamaan lainnya di lingkungan madrasah itu, sebab semua itu juga sering ditemukan di sekolah-sekolah umum. Karena itulah distingsi itu harus dicari dan dirumuskan pada tingkat epistemologis dan juga aksiologis ilmu-ilmu yang diajarkan di madrasah (Azra dalam Saridjo, 1996; 16).

Sejauh ini jelas bahwa tanpa mampu memecahkan masalah dilematik, antara mempertahankan identitas dan perlunya perubahan madrasah, jelas tidak dapat melakukan kerja pengembangan sifatnya konsepsional. Sejalan dengan Kiai Sahal Mahfudh, bahwa madrasah diperhadapkan pada masa depan yang cerah atau suram, yang mana segalanya bergantung pada kemampuan kepala madrasah dan seluruh *civitas* madrasah dalam mengembangkan dirinya sekaligus memecahkan masalah-masalah dilematis di dalamnya.

2. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah

Secara garis besar, ada tiga elemen besar pembentuk manajemen strategi, yakni analisis lingkungan yang meliputi internal dan eksternal, penetapan visi, misi dan objektif/tujuan, dan juga strategi (lihat gambar berikut).



Gambar 2. *Frame* Elemen Manajemen Strategi
(Sumber: Crown, 2001;10)

a. Analisis Lingkungan

Saat ini, perubahan-perubahan berlangsung dengan cepat dengan intensitas yang tinggi. Perubahan juga terjadi secara fundamental di hampir semua bidang termasuk lembaga pendidikan madrasah. Perubahan itu memberikan pengaruh yang baik maupun pengaruh yang kurang baik. Berkaitan dengan hal ini, perubahan pada lingkungan harus terus diantisipasi, sebab pengaruh yang signifikan akan menentukan koreksi yang harus dilakukan terhadap strategi. Bahkan hal ini juga mempengaruhi terhadap visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan madrasah.

1). Pengertian analisis lingkungan

Menurut Crow (2001), analisis lingkungan adalah proses *monitoring* terhadap lingkungan organisasi madrasah untuk

mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi madrasah dalam mencapai tujuannya.

2). Tujuan analisis lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah agar organisasi madrasah dapat mengantisipasi lingkungannya sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat demi menuju kesuksesan madrasah. Banyak sekali pengelompokan variabel yang diperkirakan memberi pengaruh nyata untuk mencapai tujuan organisasi madrasah. Upaya yang harus dilakukan ialah berusaha melengkapi variabel-variabel yang ada. Namun perlu diingat bahwa hal ini tidak akan bisa sekomplit yang diharapkan, sebab para pengambil keputusan harus berpacu dengan waktu dalam proses '*decission making*'. Namun pada intinya, tidak ada satu pun cara yang bisa dikatakan terbaik dalam melakukan analisis lingkungan, sebab semuanya tergantung pada kondisi dan situasi di mana lembaga berada.

3). Lingkungan Internal dan eksternal

Menurut Crown (2001), analisis lingkungan dilakukan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang yang dapat muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman yang dapat terjadi yang akibat perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Analisis juga dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki atau yang berada dalam organisasi untuk melihat seberapa jauh organisasi dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi segala ancaman dan tantangan untuk menghambat jalannya organisasi ke arah yang dituju.

4). Teknis analisis lingkungan

a). Analisis kekuatan dan kelemahan internal

Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan, lembaga madrasah harus dapat mengidentifikasi dan melakukan evaluasi secara keseluruhan terhadap variabel internal yang ada. Jika variabel internal dapat mampu menjadikan lembaga madrasah memiliki keunggulan tertentu, maka

variabel ini bisa disebut sebagai kekuatan, namun jika sebaliknya, maka variabel ini merupakan kelemahan.

b). Analisis peluang dan tantangan

Analisis peluang dan tantangan dilakukan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh madrasah atau organisasi serta kemungkinan-kemungkinan tantangan yang muncul. Bahkan tantangan tersebut lebih mengarah ke ancaman bagi eksistensi madrasah.

Menurut Crow (2001), analisis peluang dan tantangan dilakukan dengan tidak boleh menganggap keduanya sebagai sesuatu yang berdiri sendiri. Jika demikian, analisis yang ada hanya sekadar potret dari kondisi peluang dan tantangan yang ada yang dihadapi madrasah. Keduanya merupakan kesatuan yang kemudian pihak manajer atau pembuat keputusan madrasah harus menyimpulkan kombinasi peluang dan tantangan untuk perencanaan, membuat keputusan atau tujuan-tujuan lainnya. Dalam hal ini, pihak manajemen madrasah harus benar-benar dapat menimbang apakah peluang yang ada lebih menarik ketimbang tantangan yang akan timbul, atau sebaliknya tantangan yang datang lebih mengerikan dibandingkan dengan peluang untuk meraih keberhasilan.

Salah satu metode sederhana untuk melakukan analisis peluang dan tantangan adalah pengelompokan faktor lingkungan berdasarkan tingkatan lingkungan, potensi adanya peluang dan potensi munculnya tantangan atau ancaman.

b. Penetapan Visi, Misi dan Objektif

Menurut Crown, menetapkan visi dimaksudkan untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa, seperti apa organisasi di masa depan. Singkatnya, visi dirumuskan untuk melihat pandangan organisasi ke depan. Misi lebih mengarah kepada yang spesifik dan ditekankan pada produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani, dan hal-hal lain yang spesifik berhubungan langsung dengan bisnis. Sementara objektif atau tujuan lebih terfokus pada penetapan target dan sebisa mungkin dapat diukur yang ingin

dicapai oleh organisasi atau lembaga dalam jangka waktu tertentu. Pada intinya, secara bertingkat visi berada paling puncak, sedangkan misi lebih memperjelas hal-hal yang terkandung dalam visi, dan objektif atau tujuan sebagai target yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi.

c. Strategi

Crown (2001) mengatakan, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, antara lain:

1). Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Dalam hal ini penekanan lebih difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang utama antara lain;

- a). Menyiapkan strategi alternatif
- b). Pemilihan strategi
- c). Menetapkan strategi yang akan digunakan

Agar formulasi strategi berjalan dengan baik, ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi yang jelas dari analisis lingkungan. Crown (2001; 83) menjelaskan, bahwa dalam melakukan formulasi strategi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain:

- Visi, misi dan tujuan madrasah harus dipahami dengan benar sehingga dapat diketahui ke arah mana madrasah akan dibawa dan bagaimana caranya untuk menuju ke arah tersebut.
- Posisi madrasah sekarang ini harus dipahami benar sehingga akan diketahui mana yang merupakan celah dan celah tersebut harus berusaha untuk ditutupi.
- Kemampuan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan baik internal maupun eksternal yang sedang dihadapi madrasah saat ini. Hal ini akan memudahkan dalam memahami keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan.
- Mencari alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah dengan lebih efisien di masa

depan. Semakin banyak solusi yang ditawarkan maka kemampuan orang-orang di dalam madrasah akan selalu berkembang. Termasuk dapat ditunjukkan inovasi dari mereka untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan itu.

2). Implementasi Strategi

Merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan selanjutnya diimplementasikan. Dalam tahapan ini, beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan menurut Crown (2001) antara lain:

- a). Menetapkan tujuan tahunan
- b). Menetapkan kebijakan
- c). Memotivasi karyawan
- d). Mengembangkan budaya yang mendukung
- e). Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f). Menyiapkan *budget*
- g). Mendayagunakan sistem informasi
- h). Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi.

Ada satu hal yang perlu dipahami, bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik belum dapat menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai harapan yang diinginkan. Hal ini bergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

Menurut Thomas V. Bonoma (dalam Crown; 2001: 121), ada empat hasil yang mungkin terjadi dari kombinasi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, seperti pada gambar berikut.

Formulasi Strategi	Baik	Buruk
Baik	<i>Success</i>	<i>Roulette</i>
Implementasi strategi		
Buruk	<i>Trouble</i>	<i>Failure</i>

Gambar 3. Gambar Formulasi dan Implementasi Strategi
(Sumber Crown, 2001: 122)

Success adalah apabila organisasi mampu memformulasikan strategi sekaligus mengimplementasikannya dengan baik sehingga hasilnya dinamakan sukses. Inilah yang selalu diinginkan oleh setiap organisasi.

Roulette merupakan Kondisi di mana formulasi strategi yang dilakukan kurang baik atau cenderung buruk. Akan tetapi dengan usaha dan penyesuaian di berbagai lini, organisasi mampu untuk mengimplementasikan strategi dengan baik.

Trouble merupakan kondisi di mana strategi menjadi kacau karena strategi yang telah diformulasikan dengan baik tidak dapat diimplementasikan dengan baik.

Failure merupakan situasi yang paling tidak diinginkan sebab strategi yang telah diformulasikan dengan buruk memiliki implementasi yang buruk pula.

Berdasarkan keterangan di atas, kita bisa melihat bahwa kesuksesan suatu strategi tidak hanya ada pada formulasi yang baik, namun juga implementasinya yang baik. Keberhasilan suatu strategi harus melihat formulasi strategi sebagai suatu kesatuan atas dasar kemungkinan-kemungkinan hasil yang dapat terjadi. Sukses merupakan hal yang paling diinginkan sehingga berbagai upaya dilakukan untuk meraihnya, sedangkan *failure* merupakan hal yang paling tidak diinginkan

dan diupayakan untuk dihindari atau diusahakan untuk mencegahnya.

3). Pengendalian Strategi

Untuk mengetahui atau melihat seberapa jauh efektivitas dari implementasi strategi, diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi strategi yang telah dijalankan dengan upaya-upaya sebagai berikut:

- a). *Me-review* faktor internal dan eksternal sebagai dasar dari strategi yang telah ada
- b). Menilai *performance* strategi
- c). Melakukan langkah koreksi

Menurut Peter Drucker (dalam Wahyudi, 1996: 139-140), suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*). Hal ini ditujukan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, sehingga memerlukan evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.

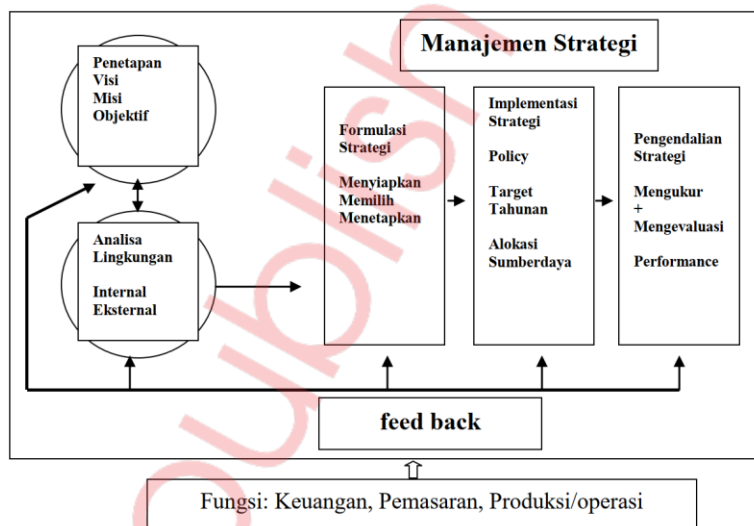
Drucker juga menambahkan, bahwa pengendalian dan evaluasi strategi sangat penting dilakukan oleh sebuah organisasi dengan beberapa alasan. *Pertama*, karena adanya perubahan kondisi dan situasi masyarakat serta perekonomian, di mana masyarakat semakin berkembang, teknologi berubah dengan cepat dan munculnya pesaing-pesaing (lembaga-lembaga pendidikan) baru. *Kedua*, semakin rumit dan kompleksnya organisasi membutuhkan suatu kontrol atau pengendalian yang lebih baik. *Ketiga*, semakin terdesentralisasi nya kekuasaan dan wewenang, manajer atau kepala sekolah membutuhkan instrumen untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya (lihat Wahyudi, 1996: 140).

Pengendalian dan evaluasi strategi merupakan bentuk khusus dari pengendalian organisasi madrasah yang fokus pada pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa hal tersebut secara fungsi dapat berjalan. Tujuan dari pada pengendalian strategi

sebagaimana yang disampaikan oleh Crown (2001) antara lain sebagai berikut.

- Membantu manajemen puncak (kepala sekolah) untuk mencapai tujuan madrasah melalui pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi madrasah.
- Agar lebih yakin bahwa pihak-pihak terkait memahami bisnis yang dijalani.
- Untuk mengevaluasi strategi madrasah berdasarkan keabsahan dan realitas dilakukan dengan mengujinya terhadap tujuan lembaga madrasah, keberadaan sumber daya dan kerangka umum.
- Untuk mengevaluasi timbal balik yang akan diperoleh manajemen dari mengubah lingkungan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- Untuk mengembangkan wawasan orang-orang yang ada di dalam madrasah.

Berikut gambar yang dapat dilihat agar lebih mudah memahami penjelasan-penjelasan di atas.



Gambar 4. Model atau kerangka Manajemen Strategi
(Sumber Crown, 2001; 11)

Dari gambar di atas, Crown (2001) menjelaskan bahwa lingkaran visi dan analisis lingkungan yang dihubungkan oleh dua anak panah dengan hubungan bolak-balik atau dua arah. Artinya, antara lingkaran visi dan analisis lingkungan saling bergantung satu sama lain. Perubahan dalam lingkungan mungkin terjadi sehingga organisasi harus melihat kembali visinya. Tentu saja, hal ini selanjutnya dapat berakibat dan berpengaruh terhadap misi dan tujuan yang akan dicapai organisasi. Kedua lingkaran tersebut meliputi lingkaran visi, misi, tujuan dan lingkaran analisis berjalan bersama-sama dan saling interaktif memberikan masukan satu sama lain dan tidak dapat dikatakan mana yang lebih didahulukan atau diakhirkan.

Setelah visi, misi dan tujuan ditetapkan, analisis lingkungan pun dilakukan. Di dalam manajemen strategi ada elemen dasar yang terbagi ke dalam tiga tahap, yang mana ketiganya berjalan secara berurutan yang dimulai dari formulasi, implementasi dan terakhir adalah pengendalian dan evaluasi. Sementara umpan balik atau *feedback* dilakukan pada setiap proses, maksudnya ialah bahwa dalam mengaplikasikan manajemen strategi, tidak perlu menunggu sampai semua proses selesai baru dilakukan umpan balik. Jika hal ini terjadi, maka kemungkinan besar sudah terlambat untuk melakukan perbaikan dan revisi.

Bab 3

Perencanaan Strategi Pengembangan Madrasah

A. Perencanaan Strategi

Pada pertengahan dasawarsa 1960-an (dalam Nashudin, 1998), lingkungan bisnis mulai banyak berubah dan perusahaan-perusahaan baru tumbuh dengan subur. Hal ini terjadi karena tingkat persaingan antarperusahaan semakin tinggi. Jika sebelumnya para pemimpin lebih cenderung memperhatikan proses produksi, namun di tahap ini mereka lebih memusatkan perhatian pada pemasaran yang berorientasi pada pemenuhan kepuasan pelanggan dengan memperhitungkan pesaingnya. Model perencanaan strategi berbeda dengan model-model sebelumnya. Menurut Wahyudi (dalam Nashudin, 1998:42), hal ini terjadi karena berkembangnya konsep-konsep dan teknik-teknik baru seperti; segmentasi bisnis, strategi bisnis unit, model regresi, program simulasi, dan alat analisis matriks. Konsep-konsep ini telah diadopsi dan digunakan oleh pemimpin perusahaan untuk menyusun rencana strategi perusahaan mereka. Perencanaan yang baik akan menjamin rencana strategi dapat berhasil dan organisasi atau lembaga yang menerapkannya juga dapat mencapai nilai unggul yang lebih.

Ada satu hal yang perlu diingat, bahwa perhatian yang berlebihan terhadap perencanaan dengan mengabaikan faktor-faktor manajemen lain seperti pengawasan dan pelaksanaan berimplikasi pada rencana matang yang tidak akan berhasil dengan baik. Oleh karena itu dukungan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya harus diperhatikan oleh setiap manajer puncak perusahaan untuk menjadikan perusahaannya tetap unggul dan *survive*.

Menurut Steiner dan Miner (dalam Handoko, 2001: 92), perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi madrasah, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategi yang dibutuhkan untuk tujuan-tujuan tersebut,

dan penetapan metode-metode untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah dilaksanakan. Singkatnya, perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan betapa pentingnya perencanaan strategi, antara lain (Handoko, 2001: 92-93).

- a) Perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil.
- b) Pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
- c) Perencanaan strategi sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategi tidak hanya sebagai kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi juga sebagai salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Sementara perencanaan yang diselenggarakan pada tingkatan bawah disebut dengan perencanaan operasional (*operasional planning*), yang fokus pada operasi-operasi sekarang terutama yang berkaitan dengan efisiensi, bukan pada efektivitas. Berikut merupakan perbedaan pokok antara perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

	Perencanaan Operasional	Perencanaan Strategik
Pusat Bahasan	Masalah-masalah pengoperasian	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang.
Sasaran	Laba sekarang	Laba diwaktu yang akan datang
Batasan	Lingkungan sumber daya sekarang	Lingkungan sumber daya waktu yang akan datang
Hasil yang diperoleh	Efisiensi dan stabilitas	Pengembangan potensi mendatang
Informasi	Dunia bisnis sekarang	Kesempatan diwaktu yang akan datang
Organisasi	Birokrasi/Stabil	Kewirawastaan/fleksibel
Kepemimpinan	Konservatif	Mengilhami perubahan radikal
Pemecahan Masalah	Berdasarkan pengalaman masa lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan-pendekatan baru.
	Resiko rendah	Resiko tinggi

Gambar 5. Perencanaan Strategis versus Perencanaan Operasional
(Sumber Taylor dalam Handoko, 2001:93)

Manajer menyadari, bahwa perumusan tujuan dan strategi organisasi madrasah yang baik dan jelas akan dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Akibatnya, organisasi madrasah dapat berfungsi lebih baik dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategi, konsep organisasi menjadi lebih jelas, sehingga manajer memungkinkan untuk merumuskan rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi madrasah mencapai tujuannya.

Para perencana strategi umumnya adalah mereka dengan posisi paling tinggi dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Hal ini karena mereka menitikberatkan pada keterampilan konseptual dibandingkan dengan administrasi dan teknik sehingga para perencana strategi lebih general daripada spesialis.

Siagian (1995:14) menyatakan, bahwa perencanaan strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat manajemen puncak dan diimplementasikan seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di beberapa organisasi atau perusahaan besar, perencana strategi dengan dibantu oleh staf-staf ahli perencanaan dilatih menggunakan teknik-teknik manajemen strategi. Merekalah yang akan membantu menyediakan data, analisis dan rekomendasi dari beberapa aspek manajemen strategi seperti mengidentifikasi peluang-peluang baru, memantau keadaan lingkungan organisasi atau lembaga, meninjau dan mengevaluasi kinerja strategis, melakukan analisis alternatif strategis dan lain sebagainya.

Stoner dan Wankel (dalam Karebet, 1993:79) mengenalkan perencanaan strategi (*strategy planning*) sebagai proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program untuk mencapai sasaran tertentu guna mencapai tujuan. Termasuk di dalamnya memenuhi penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut dapat dilaksanakan. Definisi ini secara komprehensif dapat dipadatkan menjadi proses perencanaan jangka panjang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Stoner dan Wankel (1993) juga menambahkan, bahwa perencanaan strategis memiliki lima karakter, sebagai berikut.

1) Pertanyaan dasar

Perencanaan strategis berkaitan dengan pertanyaan mendasar dan memberikan jawaban atas pertanyaan seperti: “Dalam bidang usaha apa seharusnya kita bergerak?” dan “Siapa pelanggan kita dan siapa seharusnya?”.

2) Kerangka kerja pembuatan keputusan harian

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih rinci dan untuk pengambilan keputusan harian.

3) Jangka waktu yang panjang

Perencanaan strategis berkenaan dengan kurun waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan jenis perencanaan lainnya.

4) Pemusatan pada energi dan sumber daya

Perencanaan strategis membantu memusatkan energi dan sumber daya organisasi pada kegiatan yang sangat diprioritaskan.

5) Keterlibatan manajemen puncak

Perencanaan strategis merupakan aktivitas di mana manajemen puncak harus terlibat aktif. Ini terjadi karena hanya manajemen puncaklah yang memiliki visi yang diperlukan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi. Di samping itu, komitmen manajemen puncak juga diperlukan untuk menimbulkan dan mendukung komitmen pada tingkat yang lebih rendah (M. Karebet W. dan M. Ismail Y., 2002:79-80).

Lima karakter di atas menegaskan pada keunggulan perencanaan strategis yang selalu mengedepankan visi, berorientasi pada proses dan berkesinambungan, beradaptasi dengan lingkungan dinamis, serta antisipatif dan fleksibel terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Artinya, perencanaan strategis merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi di mana manajemen puncak sangat penting keberadaannya dalam rangka mengembangkan organisasi atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan selalu memperhatikan para bawahannya.

1. Proses Perencanaan Strategi

Pendekatan perencanaan strategi (atau “manajemen strategi”) merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam

perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang guna mencapai tujuan-tujuan organisasi madrasah.

2. Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Lingkungan meliputi faktor-faktor di luar organisasi yang dapat menimbulkan ancaman dan peluang bagi eksistensi suatu organisasi. Analisis merupakan penelusuran peluang dan ancaman hingga ke pangkalnya. Manajemen strategi menghendaki upaya pencarian peluang dan ancaman serta menentukan dari mana asalnya dan hal-hal yang akan timbul setelah itu. Sejalan dengan Jauch dan Glueck (dalam Nashudin, 1998:44). bahwa analisis lingkungan merupakan “suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk membantu sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan”.

Selanjutnya adalah diagnosis, yakni opini hasil dari analisis faktor untuk menentukan sifat suatu masalah yang dimaksudkan untuk mengambil kesempatan atau menghindari ancaman secara efektif. Artinya, diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen strategi yang diambil berdasarkan penilaian pentingnya data yang ada (data peluang dan ancaman) di lingkungan organisasi.

Terkait dengan hal di atas, peranan lingkungan sosial terhadap pertumbuhan dan perkembangan lembaga pendidikan adalah sangat menentukan. Hal ini karena kebutuhan dan aktivitas masyarakat di lingkungannya senantiasa akan mempengaruhi perencanaan dan kegiatan dari lembaga pendidikan tersebut. karena itulah dalam rangka membuat atau menyusun suatu perencanaan pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Madrasah, perlu diperhatikan dengan melihat fakta yang ada di lingkungannya. Dengan begitu, proyeksi pengembangan madrasah pada masa-masa yang akan datang tidak lepas dari indikasi objektif lingkungan sosialnya, baik dari segi kebutuhan, aktivitas masyarakat maupun kecenderungan-kecenderungan yang ada, khususnya berkaitan dengan persoalan lembaga pendidikan madrasah.

Para manajer atau kepala madrasah harus menganalisis dan mendiagnosis kondisi lingkungan secara saksama dan sistematis, mengingat faktor lingkungan merupakan pengaruh utama di dalam proses perubahan strategi. Menurut Jauch dan Glueck (1996:88), analisis dan

diagnosis lingkungan akan memberikan kesempatan bagi pimpinan (perencanaan strategi) untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada. Hal ini juga dapat membantu perencana strategi dalam mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi lembaga pendidikan madrasah.

Menurut Jauch dan Glueck (1996:91), para pimpinan perlu menyimak dan mengamati lingkungan untuk menentukan faktor di dalam lingkungan sebagai kendala pelaksanaan strategi dan tujuan lembaga pendidikan sekaligus faktor yang akan memberi peluang untuk mencapai tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan dengan strategi lembaga atau organisasi. Dalam melakukan analisis juga diperlukan pengenalan risiko yang berkaitan dengan percobaan untuk mengambil keuntungan dari peluang. Karena peluang atau kesempatan tanpa kemampuan merupakan jalan menuju pada kehancuran. Sepertinya di setiap ancaman pasti juga ada kesempatan. Namun di sisi lain, karena sulitnya untuk menilai atau meramal masa depan, maka tidak semua kejadian pada masa yang akan datang dapat diantisipasi secara pas. Berikut beberapa teknik untuk mengantisipasi kejadian melalui proses analisis dan diagnosis, menurut Jauch dan Glueck (dalam Nashudin: 46-47).

a. Teknik analisis lingkungan

Perencanaan strategi meramalkan masa depan sebelum membuat diagnosis. Hal ini dapat dilakukan melalui ramalan (*forecasting*). Jauch dan Glueck (1996:104) mengatakan bahwa analisis lingkungan dapat dilakukan berdasarkan informasi yang didengar dan tertulis, memata-matai, studi peramalan formal, dan sistem informasi manajemen.

b. Informasi tertulis atau rekomendasi merupakan sesuatu yang diketahui dengan membaca informasi yang disiapkan orang lain untuk berbagai macam tujuan seperti koran majalah, dan sebagainya.

c. Memata-matai merupakan cara biasa untuk mengumpulkan informasi tentang calon pesaing atau pesaing sesungguhnya. Mata-mata ini mungkin seorang karyawan organisasi, pemasok bahan pesaing, (langganan) atau seorang mata-mata profesional.

- d. Peramalan secara formal yang umumnya dilakukan oleh para perencana organisasi, karyawan lainnya, atau konsultan atas permintaan manajer puncak atau para pimpinan.

3. Teori tentang Manajemen Strategi Pengembangan

a. Teori *Total Quality Management* (TQM)

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) merupakan salah satu pola manajerial untuk merespons perubahan masyarakat yang serba cepat. Konsep ini menawarkan pendekatan baru pengelolaan sebuah lembaga pendidikan madrasah. Menurut Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1999), TQM dapat ditinjau dari dua aspek. Pertama, TQM didefinisikan sebagai pendekatan dalam menjalankan usaha dengan upaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan berkelanjutan atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Kedua ialah sesuatu yang menyangkut cara pencapaiannya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik yakni berfokus pada pelanggan (internal dan eksternal), terobsesi tinggi pada kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah, memiliki komitmen jangka panjang, kerja sama tim, menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan, menerapkan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, serta melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Berdasarkan hasil identifikasi data yang ada, ada dua teori dari TQM yang akan dibahas lebih lanjut sebagai fundamental.

Menurut Stephen Murgatroyd dan Colin Morgan

Menurut mereka (dalam Mulyono, 2002:68), keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan didasarkan pada lima kata kunci, yakni visi (*vision*), strategi dan tujuan (*strategy and goals*), tim (*teams*), alat (*tools*) dan *Three Cs of TQM* (3Cs.) yang mencakup budaya (*culture*), komitmen (*commitment*), dan komunikasi (*communication*).

1). Visi (*vision*)

Merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, yaitu angan-angan yang ingin dicapai suatu lembaga atau

organisasi yang masih abstrak dan merupakan cermin masa depan.

2). Strategi dan tujuan (*strategy and goals*)

Merupakan program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, serta respons organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Tujuan (*goals*), merupakan sasaran yang diusahakan untuk dicapai suatu lembaga. Lembaga seringkali mempunyai lebih dari satu sasaran, dan ini merupakan elemen dasar dari suatu lembaga.

3). Tim (*teams*)

Tim terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan saling mempengaruhi menuju ke sasaran yang sama.

4). Alat (*tools*)

Merupakan sarana fisik seperti komputer, buku, printer, atau berupa rumus, bagan, diagram, grafik dan sebagainya yang berfungsi untuk memecahkan persoalan yang ada.

5). Tree Cs of TQM (3Cs)

a) Budaya (*culture*)

Merupakan aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai implisit yang menyatukan lembaga atau organisasi. Murgatroyd dan Morgan (1994:65) menjelaskan, bahwa suatu organisasi TQM yang berhasil adalah mereka yang telah menciptakan sebuah budaya, di mana:

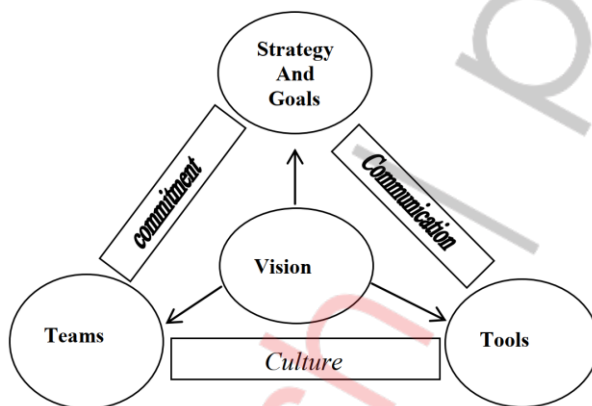
- inovasi sangat dihargai;
- status merupakan pelengkap bagi kinerja dan kontribusi;
- kepemimpinan merupakan fungsi aksi, bukan posisi;
- hadiah dibagi rata atas kerja tim;
- pengembangan program belajar dan pelatihan dianggap sebagai suatu yang penting bagi kelanjutan organisasi/lembaga;
- pemberdayaan kembali dalam mencapai tujuan yang menantang dan didukung oleh pengembangan dan kesuksesan berkelanjutan yang memungkinkan keadaan dalam memotivasi diri.

b) Komitmen (*commitment*),

Komitmen dalam arti yang luas adalah mengambil risiko guna mencapai tujuan, bekerja dengan sistematis demi menjaga yang lain dan kesempatan untuk motivasi dan berkembang.

c) komunikasi (*communication*)

Dalam menjalankan organisasi TQM dengan sukses, komunikasi di dalam dan antaranggota kuat, sederhana dan efektif, serta berdasarkan kenyataan dan saling memahami, bukan rumor dan asumsi. Artinya, komunikasi berjalan dengan apa adanya, tidak mengada-ada.



Gambar 6. Model TQM Kepemimpinan Sekolah

(Sumber: Murgatroyd & Morgan, 1994:67)

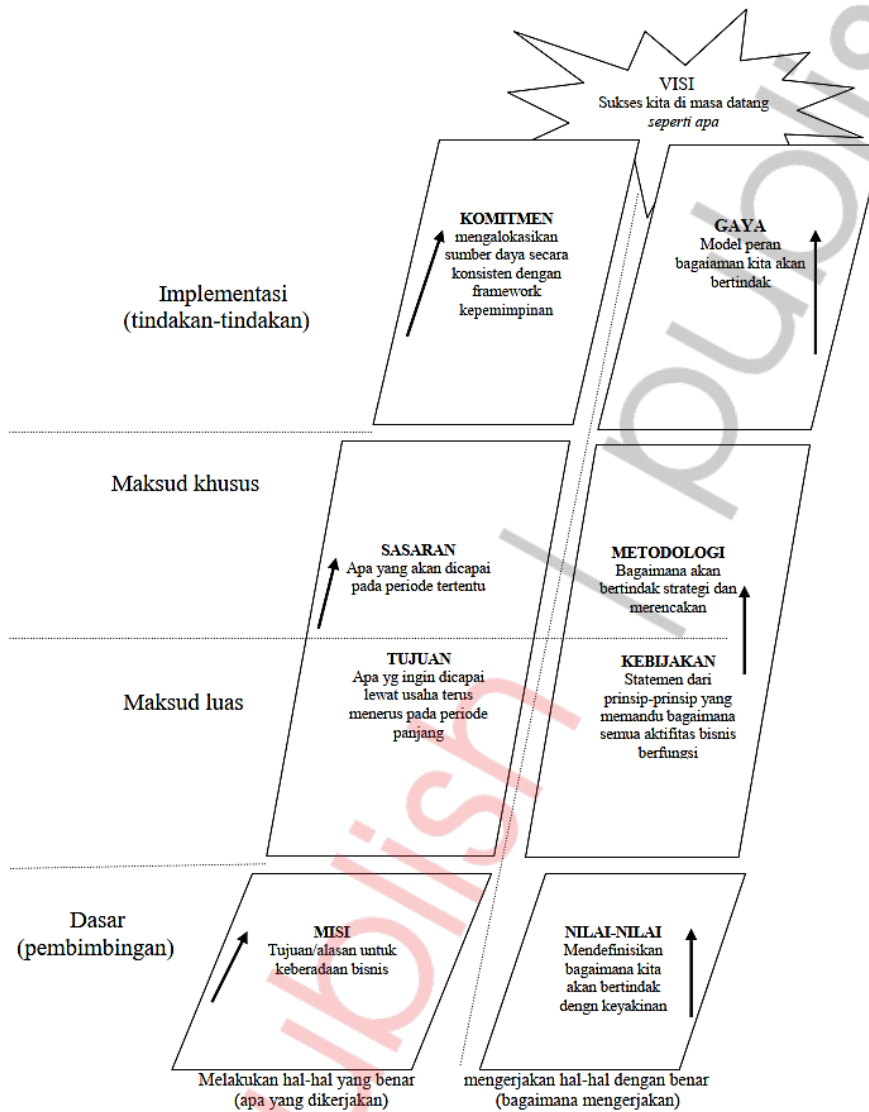
TQM Menurut Arthur R. Tenner dan Irving J. Detoro

TQM menurut Tenner dan Detoro (dalam Mulyono, 2002: 70) merupakan proses strategis yang diluncurkan atas gugatan eksekutif serta membutuhkan manajemen ataupun keahlian kepemimpinan. Keduanya memiliki sedikit perbedaan, sebagaimana menurut Warren Bennis (dalam Tenner & Detoro, 1995:160, bahwa “pemimpin merupakan orang yang melakukan sesuatu hal yang benar, sedangkan manajer merupakan orang yang melakukan sesuatu hal dengan benar...”

Tenner dan Detoro juga menambahkan, bahwa para pemimpin dapat menduduki berbagai tantangan dengan mengembangkan jawaban dari enam pertanyaan yang mendasar, antara lain:

- 1). Mengapa kita ada? Apa tujuan kita ada? (misi)
- 2). Kita seperti apa di masa datang? Kita ingin menjadi apa? (visi)
- 3). Apa yang menjadi kepercayaan kita, dan apa yang kita ingin dari setiap orang untuk mematuhi? (nilai-nilai)
- 4). Pedoman apa yang akan kita sajikan pada orang-orang dalam organisasi, bagaimana semestinya memberikan produk dan jasa untuk pelanggan kita? (kebijakan)
- 5). Apa yang dapat dituntaskan untuk jangka panjang dan jangka pendek yang akan memungkinkan dalam memenuhi misi dan mencapai visi kita? (tujuan dan sasaran)
- 6). Bagaimana kita bergerak menuju visi dan menuntaskan tujuan sasaran dan tujuan kita? (metodologi) (lihat Tenner & Detoro, 1995: 161-162).

Keseluruhan penjelasan di atas dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 7. *Framework* Kepemimpinan TQM
(Sumber: Tenner & Detoro, 1995:160)

b. Teori Perubahan Organisasi

Teori ini digunakan untuk mengupas persoalan madrasah sebab didasarkan definisi madrasah sebagai sebuah organisasi. Setiap organisasi menurut Stoner dkk. (1996:104) perlu diadakan perubahan kecil-kecilan sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kotter dan Schlesinger (dalam Stoner, 1992:2) dalam Mulyono (2002) mengemukakan, bahwa banyak perusahaan berpendapat, paling tidak setahun sekali mengadakan perubahan kecil di dalam organisasi sekaligus mengagendakan perubahan besar setiap empat atau lima tahun sekali. Perubahan yang efektif atau strategi pengembangan semacam ini tidak hanya menjadi keharusan demi kelangsungan organisasi, tetapi juga merupakan tantangan yang perlu diantisipasi agar organisasi dapat *survive* dan bersaing dengan organisasi lainnya.

Teori organisasi ini dilatarbelakangi oleh konsep bahwa setiap organisasi bergantung pada lingkungan di sekitarnya. Hal inilah yang mau tidak mau harus melakukan interaksi demi keberlangsungan eksistensi organisasi. Setiap lingkungan internal yang mencampuri kemampuan organisasi untuk menarik segala sumber daya yang ada, yakni manusia, dana, sarana dan prasarana dan sebagainya yang dibutuhkan organisasi merupakan kekuatan untuk melakukan perubahan. Selain itu, lingkungan internal yang mempengaruhi cara kerja organisasi dalam aktivitasnya juga menjadi kekuatan untuk melakukan perubahan. Dan yang terpenting dalam teori perubahan organisasi ini adalah adanya seorang pemimpin inovatif. Maka dari itu jelas, bahwa menurut teori perubahan organisasi sebagaimana yang dikemukakan Stoner (1992:2-3) setidaknya mencakup tiga sumber kekuatan yang mendorong sebuah organisasi melakukan perubahan, yakni kekuatan internal, kekuatan eksternal, dan kekuatan pemimpin atau manajer.

c. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang berkaitan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan banyak dipegang orang-orang

ialah teori motivasi kebutuhan. Teori ini menilai bahwa tindakan manusia dalam upaya pengembangan lembaga dan manusia pada dasarnya menjadi usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan nonfisik. Karena itulah suatu lembaga, khususnya lembaga pendidikan dalam hal ini *civitas* di dalam di institusi itu (guru, karyawan) akan memiliki semangat untuk mengembangkan kualitasnya, bila kehendak tersebut dilatarbelakangi kebutuhan yang harus mereka penuhi, sebagaimana kedua kebutuhan di atas.

Salah seorang pakar psikologis yakni Abraham Maslow (dalam Ngalim Purwanto, 1999: 77) mengemukakan adanya lima tingkatan kebutuhan pokok manusia. Hal inilah yang kemudian dijadikan kunci untuk mempelajari motivasi yang timbul dari masing-masing organisasi dan diri manusia yang selalu ingin berkembang. Lima tingkatan kebutuhan pokok adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis, sebagai kebutuhan paling mendasar dan sifatnya primer dan vital, karena menyangkut kebutuhan-kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan pangan, sandang dan papan, kebutuhan kesehatan fisik, seks dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman dan perlindungan (*safety and security*) terjamin keamanannya.
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*) yang mencakup kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, serta rasa setia kawan dan kerja sama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yakni kebutuhan dihargai karena prestasi, memiliki kemampuan, kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization*) yang mencakup kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas dan ekspresi diri.

Dalam perkembangannya, lembaga pendidikan madrasah dihadapkan dengan berbagai persoalan keterbatasan termasuk kualitas sumber daya gurunya. Sementara di sisi lain, madrasah

telah disamakan statusnya dengan lembaga pendidikan umum yang juga memiliki kualitas. Maka dari itu, sebagai salah satu lembaga pendidikan umum dengan ciri khas keislaman, madrasah harus berusaha keras mengembangkan potensi mereka secara maksimal. Dengan begitu, lembaga ini nantinya dapat melahirkan *output-output* unggul yang dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang selevel dengannya.

Bab 4

Prosedur Memahami Fenomena Strategi Pengembangan Madrasah

Buku ini disusun dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang fokus pada studi kasus yang spesifik. Sebagai metode kualitatif, studi kasus memiliki beberapa keuntungan, sebagaimana disampaikan oleh Lincoln dan Guba dalam Mulyana sebagai berikut.

1. Studi kasus merupakan sarana utama untuk menyajikan pandangan subjek yang dikaji.
2. Studi kasus menyajikan uraian menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari.
3. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden.
4. Studi kasus memungkinkan pembaca untuk menemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan (*trustworthiness*).
5. Studi kasus memberikan “uraian tebal” yang diperlukan bagi penilaian atas transferabilitas.
6. Studi kasus terbuka bagi penilaian atas konteks yang turut berperan bagi pemaknaan atas fenomena dalam konteks tersebut (Mulyana, 2001:201-202).

Pendekatan kualitatif deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah dengan cara menggambarkan atau melukiskan keadaan seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain pada saat dahulu dan sekarang berdasarkan fakta-fakta yang ada (Soejono, 1999:23). Menurut Sudjana, pendekatan ini memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Dilakukan pada latar yang alami sebagai sumber data langsung, yakni berupa peristiwa-peristiwa yang terjadi pada situasi

- pendidikan terutama peristiwa sosial, dalam arti interaksi manusia, seperti antarsiswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, guru dengan lingkungan dan lain-lain.
2. Bersifat deskriptif analitik, di mana informasi yang disampaikan lebih banyak bersifat kata-kata, hasil pengamatan, wawancara, pemotretan, cuplikan tulisan dari dokumen, catatan lapangan, dapat disusun di lokasi penelitian, dan tidak dituangkan dalam bentuk bilangan statistik.
 3. Lebih mementingkan proses dibandingkan hasil produk, data dan informasi yang diperlukan berkenaan dengan pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana.
 4. Sifatnya induktif, yang mana tidak dimulai dari deduksi teori, tetapi dari lapangan.
 5. lebih mementingkan esensi/makna yang diungkap pada asumsi-asumsi apa yang dimiliki orang mengenai hidupnya (Sudjana, 1989: 197-199).

Menurut Lincoln dan Guba, (dalam Faisal, 1990) ada sepuluh unsur yang perlu diungkap dalam rancangan kualitatif, antara lain:

1. Fokus atau pokok permasalahan awal dan bagaimana memfokuskan itu;
2. Alasan kesesuaian menggunakan pendekatan ini untuk mengkaji suatu fokus/pokok masalah yang diajukan;
3. Kesesuaian acuan teori yang digunakan (kalau ada) dengan sifat realitas sosial yang diacu;
4. Representasi subjek permulaan dan bagaimana penyebaran representasi berikutnya;
5. Tahap-tahap sebagai proses yang berbentuk siklus;
6. Penggunaan instrumen manusia dan instrumen-instrumen lainnya (kalau ada);
7. Rencana pengumpulan dan pencatatan data, termasuk bagaimana melakukannya;
8. Rencana prosedur analisis data, termasuk waktu dan jenis analisis data yang digunakan;
9. Rencana pembiayaan yang dianggarkan, termasuk gambaran pengalokasiannya; dan

10. Rencana untuk menguji serta memantapkan keterpercayaan hasil penelitian beserta teknik-tekniknya.

Pendekatan ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan ada “apa”, dan umumnya observasi dilakukan terhadap subjek yang tidak dikendalikan (berlatar alami). Sementara pendekatan lain yakni eksperimental bermaksud untuk menjawab pertanyaan “mengapa?” dan “bagaimana terjadinya?”, dan observasi dilakukan terhadap subjek yang dikendalikan. Dalam hal ini penulis menerapkan pendekatan kualitatif untuk mengevaluasi aplikasi strategi manajemen pengembangan madrasah karena dianggap lebih relevan.

Dalam mengevaluasi Manajemen Strategi Pengembangan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang, penulis hadir untuk menemukan informasi yang diperlukan yang bersinggungan langsung maupun tidak langsung. Penulis dalam hal ini tidak menentukan waktu lamanya maupun harinya, namun akan secara terus menerus menggali data dalam keadaan yang tepat dan sesuai dengan kesempatan para informan.

Ada penekanan terhadap keterlibatan langsung penulis di lapangan dengan informan dan sumber data. Selain itu, karena yang akan dibahas di sini merupakan bagian dari fenomena sosial dan budaya, menyangkut manusia dan tingkah lakunya sebagai makhluk psikis, sosial dan berbudaya, maka penulis tidak hanya melakukan *studying people* (mempelajari masyarakat), tetapi juga *learning from people* (belajar dari masyarakat). Dengan kata lain di samping meneliti manusia, juga belajar dari manusia (Faisal, 1990: 53).

Secara konseptual, keadaan seperti ini merupakan penciptaan *rapport*, artinya terjadinya hubungan harmonis yang mendalam antara penulis dengan informan/pihak yang diteliti sehingga terjadi arus bebas dan keterusterangan dalam komunikasi informasi yang berlangsung, tanpa kecurigaan apapun atau bahkan usaha untuk saling “menutup diri”, sebab satu dengan yang lain tidak saling mengenal. Hal ini jelas akan dialami di dalam proses awal sejak kehadiran penulis yang terasa asing di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Malang. Oleh karena itu, proses penajakan untuk menuju terjalinnya hubungan baik perlu diciptakan di lapangan hingga informan merasa sebagai guru sekaligus narasumber. Kesempatan ini akan terus penulis gunakan agar informan tidak lagi hanya

merespons pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, tetapi juga turut mengidentifikasi hal-hal yang diperlukan.

Menurut Faisal (1990), pada tingkat seperti itu, informan telah menjadi “sejawat-peneliti” atau *co-researcher*. Dalam hal ini perlu memperdulikan penciptaan *rapport*, setidaknya-tidaknya ke tingkat *cooperation* hingga ke tingkat partisipasi informan. Maka dari itu, kehadiran penulis harus benar-benar membaaur sehingga dapat menemukan data yang akurat dan valid.

Pemilihan informan dilakukan dengan cara *purposive* (bertujuan) tidak secara acak. Hal ini disesuaikan dengan karakteristik yang tidak ditujukan untuk merumuskan karakteristik populasi atau untuk menarik *inferensi* yang berlaku bagi suatu populasi. Pendekatan kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas sosial yang unik, kompleks dan ganda, serta penuh variasi. Dalam proses ini kita hendak memburu informasi seluas-luasnya, ke arah strategi manajemen pengembangan madrasah dan bagaimana efektivitas strategi yang diterapkan tersebut, sehingga Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Malang dinilai maju dan menampakkan prestasi-prestasinya yang gemilang, baik di bidang akademik maupun nonakademik.

Menurut Lincoln dan Guba (dalam Sanapiah, 1990: 57), konsep representasi orang-orang yang dilibatkan sebagai subjek di dalam proses ini dan dianggap relevan adalah *maximum variation sampling sampling to document unique variations that have emerged in adapting to different conditions*. Karena itu, dalam proses pengumpulan data tentang suatu topik, jika variasi informasi tidak muncul, atau tidak ditemukan lagi, maka kita tidak perlu melanjutkannya, tetapi mencari informasi baru, dan dalam hal ini informan yang akan peneliti tentukan relatif sedikit, sesuai dengan fenomena, yang ditujukan pada orang-orang yang benar-benar mengetahui masalah yang ada di lapangan.

Menurut Faisal (1990; 57) kehadiran penulis di lapangan untuk memperoleh informasi akan memasuki tiga tahap, antara lain:

1. Pemilihan representasi populasi di awal, apakah informan (untuk diwawancarai) sebagai pelaku pengelola lembaga pendidikan madrasah ataukah suatu situasi sosial (untuk diobservasi).

2. Pemilihan representasi populasi lanjutan, dalam rangka memperluas informasi dan melacak segenap variasi informasi yang berhubungan dengan strategi manajemen pengembangan madrasah.
3. Menghentikan pemilihan representasi populasi lanjutan, yakni saat sekiranya sudah tidak muncul lagi informasi-informasi baru yang bervariasi dengan informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya.

Seperti yang sudah didefinisikan di awal, bahwa buku ini sepenuhnya akan membahas tentang manajemen strategi pengembangan madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman, yang spesifik fokus pada manusia (guru dan siswa) yang berkaitan dengan tindakan, perilaku, interaksi guru dengan siswa, siswa dengan siswa di lingkungan MIJS. Dan juga nonmanusia, yakni brosur, buletin, koran, dokumen serta media lain yang digunakan terutama dalam hal pemanfaatan permainan (*game*). Penulis juga memerlukan informan yang bertindak sebagai sumber data. Di sini penulis melibatkan para siswa dan guru yang mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman, serta informan terkait seperti kepala sekolah, para koordinator (kurikulum, administrasi, keuangan, dan kesiswaan, orang tua siswa, majelis madrasah dan pengurus Yayasan Panglima Besar Jenderal Sudirman).

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Sukarno Hatta menjadi fokus dari buku ini karena beberapa pertimbangan sebagai berikut.

- a) MIJS Soekarno Hatta termasuk salah satu Madrasah swasta setingkat SD yang sangat maju dan perkembangannya begitu pesat.
- b) Banyak prestasi baik akademik maupun nonakademik begitu yang sudah diraih.
- c) Madrasah populer bukan di Kota Malang saja, melainkan sudah terekspos hingga sekitar Provinsi Jawa Timur.
- d) Dengan perkembangannya yang begitu cepat, lembaga ini sering dijadikan studi banding oleh berbagai lembaga pendidikan.

Instrumen utama di dalam pendekatan kualitatif adalah penulis itu sendiri. Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 2000: 121-124) menyebutkan syarat-syarat yang harus melekat kepada penulis selama mengonfirmasi pengumpulan data di lapangan antara lain:

- a) responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya dan memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasi dan mengikhtisarkan serta memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim;
- b) kualitas yang diharapkan; dan
- c) peningkatan kemampuan penulis sebagai instrumen.

Ada juga beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk menyusun instrumen seperti yang dinyatakan Sudjana (1989: 98) sebagai berikut:

1. Masalah dan variabel yang diteliti termasuk indikator yang jelas dan spesifik sehingga dapat dengan mudah menentukan jenis instrumen yang akan digunakan.
2. Sumber data/informasi baik jumlah maupun keragamannya harus diketahui terlebih dahulu.
3. Keterandalan dalam instrumen itu sendiri sebagai alat pengumpul data baik dari segi kesahihan maupun objektivitasnya.
4. Jenis data yang diharapkan dari penggunaan instrumen harus jelas.
5. Mudah dan praktis digunakan, namun juga dapat menghasilkan data yang diperlukan.

Pada intinya, penulis merupakan instrumen utama dalam hal pengumpulan data dengan cara mengamati langsung baik berupa dokumen yang ada atau aktivitas komponen lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) yang berkaitan dengan fokus utama dari buku ini.

Berikut beberapa tahapan yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan informasi di lapangan:

1. Orientasi, yakni mengumpulkan data secara umum tentang segala sesuatu yang relevan.
2. Eksplorasi, yakni pengumpulan data yang lebih terarah sesuai dengan fokus yang sudah ditentukan. Setelah menentukan fokus,

penulis mulai menggunakan *snowball sampling* dengan melibatkan kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman dan para stafnya sebagai informan kunci, kemudian diteruskan kepada informan lain yang mendukung data yang diperoleh dari informan kunci, sebagai pengecekan keabsahan data. Misalnya pengurus yayasan, majelis madrasah, para orang tua dan masyarakat serta yang lainnya.

3. Fokus yang mendalam pada masalah “manajemen strategi pengembangan madrasah” kasus di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Sukarno Hatta Malang

Menurut Bogdan dan Biklen (1978:106), data adalah bahan-bahan kasar (mentah) yang dikumpulkan dari lapangan atau bahan-bahan spesifik yang menjadi landasan dalam melakukan analisis. Data ini bisa berupa bahan-bahan hasil rekaman, seperti transkrip wawancara dan catatan lapangan serta observasi partisipan. Termasuk dapat diperoleh dari buku-buku harian, foto-foto, dokumen resmi, dan artikel-artikel surat kabar dan lain-lain.

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2001), sumber data utama dalam di sini berupa kata-kata dan tindakan, sedangkan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Selaras dengan pendekatan tersebut, informasi utama di sini berupa kata-kata, dan tindakan, atau perilaku yang relevan dengan manajemen strategi pengembangan madrasah di MIJS Malang.

Strategi untuk memperoleh gambaran fenomenologi dari masalah ini dilakukan dengan tiga tahapan yaitu tahapan pendahuluan, tahapan sesungguhnya dan tahapan pelaporan. Berikut beberapa teknik yang dilakukan.

1. Analisis Dokumen

Analisis dokumen atau analisis kegiatan, yang mana diterapkan sebagai upaya penjaringan data untuk mengetahui keadaan sekolah yang sebenarnya. Dokumen terdiri atas dokumen tertulis seperti, buku pegangan siswa (rapor), buku Kobinsi (Kontak Bina Siswa), surat kabar, buletin, foto, gambar kegiatan dan sebagainya. Ada beberapa bahan dokumen yang dapat dianalisis yakni dokumen pribadi seperti makalah “Strategi Pengimplementasian Desentralisasi Pendidikan dengan Konsep

Manajemen Berbasis Sekolah”, bahan statistik berupa jumlah kelulusan siswa, jumlah pendaftar dan penerimaan siswa, jumlah guru dan murid, jumlah klasifikasi profesi orang tua wali murid, memo, kliping, berita koran, hasil penelitian, agenda kegiatan dan sebagainya.

2. Teknik Wawancara

Teknik ini merupakan teknik utama dalam pengumpulan informasi, karena dengan teknik ini kita dapat menggali apa saja yang diketahui atau dialami oleh seseorang atau informan, sekaligus hal-hal yang tersembunyi dalam diri informan (*explicit knowledge* maupun *tacit knowledge*). Teknik wawancara juga dapat mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lampau, sekarang dan masa depan. Menurut Faisal (1990: 62), teknik wawancara dibagi menjadi tiga bagian, yakni tidak berstruktur (*unstructured interview*), dilakukan secara terang-terangan (*averted interview*); dan menempatkan informan sebagai sejawat peneliti (*viewing one another as peers*).

Teknik ini penulis gunakan bergantung pada informasi yang diperoleh. Karena itulah andil yang sangat besar datang dari pemberi informasi sebagai pemegang posisi kunci. Dalam hal ini penulis menempatkan informan sebagai *co-research*. Sejak awal penulis berterus terang memaparkan maksud dan tujuannya, mengemukakan apa yang menjadi harapan penulis, sehingga karya ini nantinya menjadi milik bersama.

Sebelum wawancara, Lincoln dan Cuba (dalam Faisal, 1990) menyebutkan beberapa langkah yang dapat ditempuh dalam pengumpulan data, yakni;

- (1)menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan;
- (2)menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan;
- (3)mengawali atau membuka alur wawancara;
- (4)melangsungkan arus/alur wawancara;
- (5)mengonfirmasikan ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya;
- (6)menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; dan
- (7)mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh (Faisal, 1990: 63).

3. Metode Observasi

Teknik ini merupakan teknik utama di kebanyakan riset kualitatif. Teknik ini dapat melacak hal-hal yang tak tampak, yang tersembunyi di dalam batin subjek (yang bersifat *tacit*). Menurut Sanapiah (1990), teknik ini lebih unggul dari wawancara, sebab kata-kata tak selamanya dapat menggantikan keadaan yang sebenarnya. Misalnya orang yang pernah melihat MIJS Malang meskipun hanya sekali, akan menjadi lebih baik dibandingkan dengan mendengar dari cerita orang walaupun telah ratusan orang yang menceritakannya.

Observasi cenderung terus terang dan samar. Penulis melakukan dengan cara terus terang, yakni fokus pada “manajemen strategi pengembangan madrasah” di lembaganya. Dan pada waktu tertentu, observasi dilakukan dengan samar, artinya tanpa diketahui oleh informan bahwa penulis sudah ada, karena adanya hal-hal yang kurang realistis untuk diungkap secara terus terang. Observasi yang dilakukan dalam hal ini meliputi:

- a) Lokasi fisik Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang
- b) Manusia-manusia pelaku atau *actors*, yang menduduki posisi tertentu dan turut memainkan peranan yang berarti pada lembaga atau organisasi tersebut.
- c) Kegiatan atau aktivitas para pelaku pada lokasi/tempat berlangsungnya aktivitas di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang.

Bafadhal (dalam Masykuri Bakri, 2002: 173-174) mengemukakan, bahwa analisis data merupakan proses penelaahan, pengurutan, dan pengelompokan data untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi kesimpulan atau teori sebagai temuan. Data kualitatif terdiri dari deskripsi yang rinci tentang situasi, interaksi, peristiwa, orang dan perilaku yang teramati; atau nukilan-nukilan langsung dari seseorang tentang pengalaman, pikiran, sikap, dan keyakinannya atau petikan-petikan dokumen, surat, dan rekaman-rekaman lainnya.

Menurut Muhajir (1998: 14), analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan sejenisnya dalam rangka meningkatkan pemahaman akan kasus sebagai sebuah temuan yang dilanjutkan dengan upaya mencari makna.

Singkatnya, analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan keadaan suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Bogdan dan Taylor (1975:79) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data sekaligus sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu. Pada intinya, “*analisis data*” adalah proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penulis melakukan analisis dengan menerapkan pendekatan induktif-konseptual, yaitu memulai dari informasi-informasi empirik yang diperoleh kemudian dibangun konsep-konsep atau proposisi ke arah pengembangan suatu teori substantif, teori yang bertolak dari data dan dicerna dengan pengetahuan dan pengalaman masa lalu.

Analisis data dilakukan dalam satu proses, yakni sejak pengumpulan data, pengerjaan secara intensif, hingga saat penulis meninggalkan lapangan. Semua proses analisis data ini tetap berpegang pada pertanyaan sebagai pendorong agar lebih giat untuk mengungkap tujuan penelitian, seperti:

- a) apa yang masih perlu dicari;
- b) pertanyaan apa yang masih perlu dijawab;
- c) metode apa yang harus diterapkan untuk memperoleh informasi baru; dan
- d) kesalahan apa yang harus perlu diperbaiki dan dicari penyelesaiannya dan sebagainya.

Analisis berlangsung pada dua keadaan, yakni selama berada di lapangan, dan setelah meninggalkan lapangan. Menurut Muhajir (1989), pelaksanaan selama di lapangan bersifat:

- a) Mengembangkan pertanyaan analitik

Hal ini terjadi selama observasi dan wawancara. Dalam observasi, penulis tidak hanya terpaku pada pedoman observasi tetapi juga mengembangkan *item-item* sehingga ketika ada pertanyaan yang belum tergambar dalam pedoman observasi dapat dilengkapi dalam *item-item* tambahan tersebut.

b) Menggunakan komparasi konstan

Penulis membandingkan satu aspek dengan aspek yang lain agar memperoleh nilai kebenaran yang baku. Perbandingan ini dilakukan lewat wawancara yang berulang-ulang, kemudian dianalisis lagi dan dicocokkan dengan pengembangan teori dan proses ini dilakukan hingga akhir.

c) Pembuatan catatan lapangan

Catatan lapangan dalam hal ini berupa coretan seadanya, yang hanya berupa kata-kata inti, pokok-pokok isi pembicaraan, frase, gambar, sketsa, sosiogram, diagram dan lain-lain.

Pelaksanaan analisis setelah meninggalkan lapangan dilakukan dengan beberapa tahap, meliputi:

(1) Penentuan satuan informasi

Hal pertama yang dilakukan ialah pengecekan hasil observasi kegiatan manajemen strategi pengembangan madrasah yang dituangkan dalam catatan harian. Kedua, hasil wawancara dilengkapi dengan kalimat-kalimat faktual sebagai bagian dari informasi yang berarti. Ketiga, membuat kode, seperti dewan guru dengan kode DG, Kepala Madrasah dengan kode KM, Koordinator bidang dengan kode KB, Pembelajar/siswa dengan kode S, orang tua siswa dengan kode OT. Kode-kode ini dijelaskan satu per satu namun tidak secara rinci yang mana hanya dikelompokkan sesuai dengan persepsi dari masalah tersebut. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kode sebagai berikut, Observasi menggunakan kode O, wawancara dengan kode W, dan dokumentasi dengan kode D.

(2) Pengategorian

Satuan informasi yang telah dikelompokkan berdasarkan kategori masing-masing kelompok isi dilihat berdasarkan keterkaitan makna sehingga dapat ditetapkan proposisi tentatifnya. Agar kategori data ini lebih valid, perlu dilakukan pengecekan kesesuaian proposisi.

Semua data selanjutnya diformulasikan menggunakan model Miles & Huberman (1992) dengan prosedur sebagai berikut:

- a) Tahap pengumpulan data, yakni dengan teknik observasi partisipasi, wawancara dan dokumen yang dikerjakan secara intensif baik sebelum dan sesudah meninggalkan lapangan.
- b) Tahap penampilan data.
- c) Tahap reduksi data, yakni proses penyeleksian, pemfokusan dan penyederhanaan atas data lapangan. Reduksi data merupakan kegiatan analisis dengan cara menggolongkan, mengarahkan atau membuang yang tidak perlu agar pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan.
- d) Tahap temuan data, yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data.
- e) Tahap kesimpulan.

Dalam pendekatan naturalistik, instrumen yang berperan di dalamnya adalah penulis itu sendiri (Lincoln & Guba dalam Arifin, 1998). Artinya, sangat mungkin terjadi *going native* dalam kecondongpurbasangkaan (bias). Untuk menghindari hal seperti itu, disarankan untuk adanya pengujian keabsahan data (*credibility*), sebagaimana yang dikemukakan Lincoln dan Guba (dalam Arifin: 1998, 86).

Kredibilitas data merupakan upaya penulis untuk menjamin kesahihan data dengan mengonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan objek yang tengah diteliti. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa hal-hal yang diamati sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan terjadi di lapangan (Nasution, 1988: 105-108).

Kriteria kredibilitas diperlukan untuk menjamin data yang dikumpulkan mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Ada tujuh teknik pencapaian kredibilitas data, yakni perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat, melalui diskusi, analisis kasus negatif, kecukupan referensial, dan pengecekan anggota (*member checks*). Dalam hal-hal hanya digunakan lima dari tujuh teknik pencapaian kredibilitas data di atas, antara lain:

- a. Ketekunan pengamatan, yakni observasi intensif terhadap kegiatan manajemen strategi pengembangan dalam rangka mengembangkan madrasah.

- b. Triangulasi, yakni pengecekan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber dari luar sebagai bahan perbandingan. Triangulasi yang digunakan meliputi:
- triangulasi sumber data, yakni dengan membandingkan data hasil wawancara, spesifiknya ialah pola manajemen strategi pengembangan madrasah;
 - triangulasi metode dengan dua cara, yakni pengecekan derajat kepercayaan temuan dengan beberapa teknik pengumpulan data, serta derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan teknik yang sama, di mana keduanya sama-sama dimaksudkan untuk memverifikasi dan memvalidasi analisis data kualitatif;
 - triangulasi peneliti lain, yaitu dengan membandingkan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang masih relevan.
- c. Pengecekan sejawat atau *peer the briefing*, yakni dengan cara mendiskusikan data yang diperoleh dengan berbagai pihak yang berkompeten.
- d. Pengecekan anggota (*member checks*), yakni dengan cara melibatkan informan untuk mengecek keabsahan data. Hal ini dilakukan untuk mengonfirmasikan interpretasi penulis dengan subjek yang dilibatkan. Pengecekan anggota ini tidak diberlakukan kepada semua informan, tetapi hanya kepada mereka yang dianggap dapat mewakili semua informan.

Pengecekan anggota (*member checks*) dilakukan dengan mengikuti pola yang dikembangkan Bafadhhal (dalam Arifin, 1998), yakni menunjukkan data atau informasi yang didapat, termasuk pemahaman penulis terhadap data yang telah ditulis dan dituangkan dengan baik dalam format catatan lapangan agar dikomentari, disetujui atau tidak, atau mungkin informasinya ditambah atau dikurangi.

Selain itu, agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan formulasi, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses yang sudah berjalan sehingga temuan informasi dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Konfirmabilitas juga dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, yang dibedakan pada orientasi penilaiannya saja. Konfirmabilitas

digunakan untuk menilai hasil yang berkaitan dengan deskripsi temuan dan hasil diskusi. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik. Adanya dependabilitas dan konfirmabilitas diharapkan menjadikan buku ini dapat memenuhi standar riset kualitatif sebagai pedoman penulis.

Proses pengkajian manajemen strategi pengembangan madrasah ini dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu tahap pra lapangan, tahap penelitian dan tahap analisis data.

- a. Tahap pra lapangan merupakan tahapan di mana penulis menjajaki MIJS Jalan Sukarno Hatta Malang, untuk memperoleh gambaran umum sekaligus menggali informasi yang mencuat atau fenomena menarik di dalamnya. Selanjutnya penulis menentukan dan menyusun langkah-langkah prosedural.
- b. Tahap penelitian, merupakan prosedur penulis untuk memahami fenomena secara mendalam, memasuki lapangan dan menggali data secara akurat.
- c. Tahap analisis data, yang dilakukan dengan cara mengecek dan memeriksa keabsahan data informan maupun dokumen untuk membuktikan keabsahan di dalamnya. Apabila data yang secara valid sudah terkumpul, prosedur selanjutnya ialah mengonfirmasi hasil temuan untuk diinterpretasikan agar mudah dipahami oleh pembaca.

Bab 5

Strategi Pengembangan Madrasah Modern

A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman

1. Sejarah Singkat

Keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) diprakarsai oleh MIN Malang I yang terletak di Jalan Bandung. Saat itu animo masyarakat untuk memasukan putra-putrinya di MIN Malang I membludak, sementara kapasitas sekolah ini tidak bisa lagi untuk menampung mereka. Dan saat itu kepala MIN bersama seluruh komponen MINI yang didukung oleh orang tua wali/masyarakat untuk mencari jalan keluar guna menampung calon-calon siswa. Solusi yang berhasil disepakati adalah membentuk sebuah madrasah swasta di bawah kontrolan MIN Malang I dan tetap berada di lokasi MIN Malang I. Maka tahun 1988 Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman MIJS pun lahir. Selama tiga tahun berada di MIN Malang I, kemudian pindah di Jalan Sigura-sigura, selang beberapa tahun, berpindah lagi di Jalan Kelud dan terakhir menempati lokasi di Jalan Sukarno Hatta.

Selama beroperasinya Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman di MIN Malang I, kepala madrasah melibatkan pengajar dari guru-guru MIN dan guru-guru swasta lainnya. Tiga tahun kemudian jumlah murid MIJS semakin besar dan dianggap mengganggu MIN Malang I. Hal ini yang mendorong beberapa pegawai Depag memindahkan MIJS di Jl. Bendungan Sigura-gura 19 di bawah Yayasan Usaha Sosial Susila (YUSULA) pada tahun 1991. Sejak saat itu MIJS dikelola oleh Yayasan dan menempati gedung sendiri. Dalam perjalanannya, MIJS berkembang positif dan favorit di masyarakat. Namun, pada tahun 1996 terjadi konflik antara penyelenggara (YUSULA) dengan pengelola (MIJS) yang ditandai oleh pemecatan kepala sekolah. Konflik ini berakhir dengan keputusan

MIJS keluar dari YUSULA. Setelah itu dibentuk yayasan umat, yang kemudian dipindah dan dipinjamkan ke gedung milik salah satu wali murid di Jl. Kelud 9 (lantai III dari SMU Panjura), untuk dicarikan tanah yang dibeli dengan cara infak/wakaf dari semua wali murid dan guru.

Pada awal tahun 1997 dipersekoti sebidang tanah seluas 1800 meter di Jl. Soekarno Hatta dari dana infak wali murid, Pengurus YAPI dan guru. Setiap meter dihargai Rp90.000,-. Ketika proses transaksi jual beli ini terjadi, dibuatlah Yayasan Pendidikan Islam Jenderal Sudirman (YAPI JS) yang terdiri dari unsur personal Departemen Agama dan wali murid dengan diketuai oleh mantan Ketua BP3 saat itu.

Namun demikian, gagasan membuat yayasan umat ternyata mengalami hambatan sebab pengurus memiliki perbedaan pendapat tentang status Dewan Kurator yang dianggap sebagai milik pribadi atau milik kelompok tertentu. Konflik ini mengundang friksi (perpecahan) baru antara pengurus yayasan di satu kelompok, dengan pengurus yayasan lain yang bergabung dengan guru dan wali murid dalam bentuk POMG (Persatuan Orang tua Murid dan Guru) akibat provokasi dari suatu oknum. Akibat konflik ini, sebagian besar orang tua murid menarik keluar anak-anaknya. Pergantian kepala sekolah juga memicu konflik, di mana hingga sampai 3 bulan terjadi kekosongan kepemimpinan.

Mundurinya Ketua Yayasan digantikan oleh Ny. Ni Ketut Sutji Mas'ud, istri Wawali Kota Malang. Beliau meminjamkan uang sekitar 300 juta untuk membebaskan tanah yang dipersekoti sebelumnya dari infak wali murid dan guru. Akhirnya pada tanggal 2 Agustus 1998 wali murid dan guru membentuk tim *ishlah* yang diberi nama Tim Pengembangan MIJS. Tim Pengembangan berhasil membuat pertemuan lima unsur, yakni: YAPIJS, BP3, POMG, Guru-staf, Tim Pengembangan, di mana dalam pertemuan Cahyaningrat (20 Agustus 1998) tersebut menghasilkan tiga kesepakatan, yakni reformasi yayasan, penyatuan keuangan, dan pemilihan kepala sekolah yang independen.

Selanjutnya pada bulan September 1998, keuangan dapat disatukan, kecuali sisa dana infak/wakaf tanah, tetap dipegang oleh Qomaruddin, S.H. Setelah itu terpilih Bapak Dr. Imron Arifin, M.Pd.¹

¹ Proses terpilihnya Dr. Imron Arifin, M.Pd.. berkat Tim Pengembang yang membaca Koran yang memuat keberhasilan Imron dalam mengembangkan pendidikan Anak

sebagai kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), sedangkan reformasi yayasan masih terjadi perpecahan antara Tim Pengembangan dan POMG (ada unsur pengurus yayasan juga) dengan yayasan di satu pihak.

Karena konflik yang tidak kunjung selesai, Dr. Imran Arifin, M.Pd. selaku kepala sekolah menerapkan konsep *self-managing school*,² dengan bantuan H. Latief Syafradji, S.H. (Ketua BP3 MIN Malang I) dan kawan-kawan, dan didukung oleh wali murid, sehingga dalam waktu enam bulan terkumpul dana sebesar Rp136 juta. Dana ini digunakan kepala sekolah untuk pembangunan gedung di Jl. Soekarno Hatta (MIJS) No. 1 Malang. Pada tanggal 28 Maret tahun 1999, gedung MIJS diresmikan oleh Walikota Malang, diikuti peresmian pembangunan Sanggar Pramuka dan Seni (21 April 1999) oleh Ibu Wakil Walikota Malang, peresmian Lab. IPA dan kebun IPA oleh Kakanwil Depag Jawa Timur (16 Maret 2000), peresmian gedung ke-2 oleh Ketua DPRD Kota Malang (2002), peresmian Lab. Komputer oleh Kandepag Kota Malang (24 Februari 2003), dan terakhir adalah peresmian Musala Al-Arofah oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) oleh Dr. Imron Arifin, M.Pd. sendiri pada tanggal 4 Juli 2003.

Selama pembangunan dan perkembangan positif pada MIJS, perkembangan guru-murid juga terjadi. MIJS memiliki murid sebanyak 602 orang, guru dan staf 59 orang. Pada bulan Februari 2001, Tim Pengembangan gagal melakukan pendekatan dengan YAPIS dalam melakukan reformasi. Tim ini membentuk yayasan wali murid yang bernama Yayasan Panglima Besar Jenderal Sudirman (YPBJS) yang menangani unit usaha MIJS.³

Saleh di Kota Malang, di samping itu juga menjadi pengurus BP3 MIN Malang I. Imran sendiri statusnya sebagai dosen AP FIP Universitas Negeri Malang.

² Yang dimaksud *self managing school* adalah teori manajemen sekolah yang mendorong menjadi sekolah mandiri dengan meningkatkan profesionalisme sekolah dan pemberdayaan segala aspek menjadi mandiri.

³ Yayasan wali murid ini dibentuk tujuannya sebagai *bargaining* dengan YAPIIS yang dalam reformasi kepengurusannya menghilangkan unsur wali murid meskipun dalam kenyataannya beralih menjadi yayasan tandingan dan semakin memicu konflik dari madrasah tersebut.

2. Letak Geografis

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) menempati posisi yang sangat strategis. Keberadaannya sangat memungkinkan dan kondusif untuk melaksanakan aktivitas belajar mengajar. Posisinya berada jauh dari keramaian bunyi kendaraan. Madrasah Ibtidaiyah ini terletak di sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Raya Sukarno Hatta dan pertokoan yang jaraknya kurang lebih 200 meter dari jalan raya tersebut. Di sebelah Barat berbatasan dengan perumahan elite Griyashanta dan SLTP Negeri 18 Malang, sebelah Utara berbatasan dengan Kampus Institut Pertanian Malang (IPM), Balai Penyelamat Benda Cagar Budaya dan perumahan Griyashanta. Sementara di sebelah Selatan berbatasan dengan lapangan Tenis dan perumahan Griyashanta. Keberadaan strategis ini juga yang membuat orang tua tidak merasa khawatir terhadap keamanan putra-putri mereka, karena lembaga pendidikan mereka jauh dari jalan raya yang penuh sesak dengan keramaian angkutan yang tak henti.

3. Visi, Misi dan Tujuan

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) ini memiliki visi, misi, dan tujuan sebagai berikut:

Visi:

Menjadikan sekolah berbasis IPTEK dan IMTAQ sehingga dapat menghasilkan *output* yang berprestasi, berilmu dan berkepribadian karimah berdasarkan nilai-nilai Islam.

Misi:

Tercapainya profil lembaga, warga dan lulusan yang mempunyai:

1. komitmen keislaman (IMTAQ dan *akhlakul karimah*)
2. komitmen keilmuan (IPTEK)
3. komitmen kebudayaan multisosiokultural)
4. komitmen keindonesiaan (*Nation Character Building*)

Tujuan dari pada Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) adalah sebagai berikut:

1. Menjadikan Madrasah Islam yang Modern (*Islamic Modern School*) dan Madrasah Ibtidaiyah Model (*Model of Islamic Elementary Schools*)

2. Menjadi madrasah yang dikelola umat (*community based education*)
3. Memiliki murid berprestasi akademis dan nonakademis tinggi
4. Memiliki guru dan murid yang menyukai dan menguasai iptek
5. Memiliki guru dan murid yang beriman, beramalijah, dan berakhlak *al-karimah* serta memiliki semangat juang Islam yang tinggi.
6. Menciptakan dan menjalin *ukhuwah al-Islamiah* dengan semua potensi masyarakat.

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga mempunyai target sebagai berikut.

1. Menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif
2. Mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang pernah diraih
3. Murid yang kreatif, ceria, cerdas, disiplin, mandiri dan berimtaq
4. Memiliki lulusan yang mempunyai rata-rata 8,5 per individu
5. Memiliki guru dan murid yang punya motivasi belajar tinggi (057: 26-36/D)

4. Keadaan Guru dan Karyawan

Ketika sekolah dipimpin oleh Dr. Imron Arifin, jumlah guru dan karyawan berjumlah 16 orang, 5 tahun kemudian berkembang menjadi 53 orang dan 6 orang guru ekstrakurikuler seperti berikut.

a. Guru

No.	Nama	Jabatan	Alamat
1.	Dr. Imron Arifin, M.Pd	Kepala	Jl. Bantaran IV/15 A Telp. 493010
2.	Suyanto, S.Pd	Korla I	Jl. Vinolia I/30 0818387394
3.	Nurdiah Rahmawati, S.Pd	Korla II	Jl. Kuping Gajah 45 tlp. 476445
4.	Dra. Lilik Malihah	Korla IV	Jl. Sumbersari IV/225G Tlp. 554036
5.	Haryani Supriyatin	Guru	Perum Banjararum Asri A5/8 Singosari
6.	Dra. Ety Diana Masruri	Guru	Jl. Danau Ranau VII G1 F6
7.	Dra. AT. Sa'adah	Guru	Perum Embong Anyar G/6 Tlp. 462083
8.	Umi Hanifah, S.Pd	Guru	Perum Villa Sengkaling, D7 Tlp. 463107
9.	Mustofa, S.Ag	Korla III	Jl. Kembang Kertas 27
10.	Dwi Rifiani, S.Ag. M.Ag	Guru	Jl. Joyo Utomo II/27
11.	Fathmir Riza, S.Ag	Guru	Jl. Bantaran ID
12.	Lasmad Rifa'i, A. MaPd	Guru	Jl. Vinolia I/30 Tlp. 484669
13.	Naniek Kanthi R. S.Pd	Guru	Jl. Abimanyu 20 Tlp. 350936
14.	Mariana Afifah, S.Ag	Guru	Jl. Simpang Tata Surya 2
15.	Ahmad Zainul Alim, S.Ag	Guru	Jl. Ciliwung 59
16.	Dra. Suriati	Guru	Jl. Sumbersari IV/262

No.	Nama	Jabatan	Alamat
17.	Esti Rahayu, S.Pd	Guru	Jl. Bendungan Sigura-gura V/29
18.	Kukuh Satuhu Y. S.Pd	Guru	Jl. Akordion 46 RT. 03 RW 01
19.	Drs. Martadi	Guru	Jl. Candi V A No. 7
20.	Tomri Ariyansyah, S.Pd	Guru	Jl. Tapak Siring III/19B
21.	Zainal Arifin, S.Ag	Guru	Jl. Bunga Dewandaru 58
22.	Enny Kurniawati	Guru	Jl. Juyo Raharjo VI/168
23.	Dra. Ike Hizanatul H.	Guru	Jl. Margo Basuki 43A Dau
24.	Candraningratri, SE	Guru	Jl. Bukirsari No. 10 B
25.	Ismiatun, S.Ag	Guru	Jl. Sudimoro 6
26.	Dwi Tjahjaningrum, S.Pd	Guru	Jl. Letjen Sutoyo VI/27
27.	Drs. Soegeng Budiono	Guru	Jl. Raya Tlogomas 51
28.	Fatmah, S.Pd	Guru	Jl. Yulius Usman Gg. V No. 201
29.	Nur Khoiri, S. Pd	Guru	Jl. Ki Ageng Gribig Gg. 14 No. 1
30.	Muh. Muhaimin, S.Ag	Guru	-
31.	Syukron Jamil, S.Pd	Guru	Jl. Piranha Atas 233

Tabel 1. (Sumber: Tata Usaha, Album Lulusan Wisuda X Tahun Pelajaran 2002/2003)

b. Keadaan karyawan

No.	Nama	Jabatan	Alamat
1.	Sumardi	Kebersihan	Jl. Sukarno Hatta No. 1 478545
2.	Suji Hernani	Korsub Keuangan	Jl. Raya Candi 276
3.	Mohammad Iqbal, S.Pd.	Ka TU	Kel. Lesanpuro Gg. I Rt 01 RW 03
4.	Yusuf Pamungkas	Koperasi	Jl. Bantaran IV/1
5.	Nur Arif, S.Sos.	Kepala Perpustakaan	Jl. Ciliwung
6.	Faisal Firdaus Huda	Satpam	Jl. Plaosan Barat I/23
7.	Faridah	Administrasi	Jl. D. Sentani Tengah VII H2-D26
8.	Achmad Thamrin	Satpam	Jl. Plaosan Timur No. 122A
9.	Warioyono, S.Sos.	Kpl. Lab. Komputer	Jl. Sukarno Hatta No. 1 tlp. 478545
10.	Dewi Soraya	Kepala UKS	Jl. Margo Basuki X/I Dau
11.	Ani Nurtanti, S.Pd.	Administrasi	Jl. Tirtotaruno IX/2 Landungsari
12.	Adi Susanto	Kebersihan	Jl. Plaosan Timur

Tabel 2. (Sumber: Tata Usaha, Album Lulusan Wisuda X Tahun Pelajaran 2002/2003)

B. Strategi Pengembangan Madrasah Menuju Sekolah Islam Modern

Strategi yang dikembangkan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) dalam rangka menuju Sekolah Islam Modern adalah sebagai berikut.

1. Diterapkannya Konsep Strategi *Loosely Couple*

Konsep *loosely couple* menjelaskan, bahwa seorang pemimpin atau manajer memberikan keleluasaan dan kebebasan kepada para bawahannya untuk melakukan kreativitas, inovasi, dan perubahan. Hal ini diupayakan untuk mengembangkan madrasah ke depan ke arah yang lebih baik dan masih tetap berada di koridor pertanggungjawaban, baik secara horizontal maupun secara vertikal. Dan ini sesuai dengan konsepsi dari kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), bahwa konsep *loosely couple* merupakan penerapan hubungan yang longgar antara pimpinan dengan bawahan melalui birokrasi manusiawi dan menyenangkan (*comfortable bureaucracy*). Semua terberdayakan dan memiliki kebebasan dalam berekspresi, berinovasi, dan meningkatkan kualitas diri dalam kerangka pertanggungjawaban horizontal-vertikal (*self-accountability*). Koordinator Bidang Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) yang juga staf pengajar⁴ juga sepakat, bahwa Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya telah memberikan kebebasan (terkoordinir) bagi semua guru dan karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas dirinya, sehingga masing-masing individu mempunyai tanggung jawab yang tinggi demi kemajuan MIJS.

Konsep ini diterapkan semata-mata untuk memberikan gairah kerja pada bawahan dan agar tidak merasa terlalu terikat dengan aturan. Terpenting adalah apa yang dilakukan mendatangkan manfaat agar Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) menjadi Sekolah Islam Modern. Konsep ini juga membuat dewan guru di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) merasa senang. Hubungan antara mereka dengan pimpinan seperti teman saja. Mereka tidak merasa bahwa pimpinan merupakan sosok yang kaku dan otoriter, tetapi memiliki kewibawaan sehingga tetap ditaati dan disegani sebagai pimpinan yang memberi inspirasi sekaligus sebagai teman kolaboratif yang menyenangkan. Berikut penuturan dari beberapa guru.

⁴ Ia termasuk salah seorang staf yang dikembangkan profesionalismenya oleh Kepala Sekolah dengan dikirim dan dimasukkan dalam Kelompok KPI (Konsorsium Pendidikan Islam) dan telah mencapai level Petatar Matematika KPI Provinsi Jawa Timur.

Oh ya memang selama ini, saya merasa hubungan yang dibangun di sini betul-betul sangat akrab di antara kami sebagai bawahan, begitu pula antara kami dengan pimpinan. Hampir tidak bisa dibedakan antara pimpinan dengan bawahan, kami menyatu dengan melakukan dan memperhatikan setiap pekerjaan yang merupakan tanggung jawab kami masing-masing. Karena kami betul-betul diberlakukan sebagai partner yang harus diberlakukan secara manusiawi. Perlu ditegaskan bahwa kepala madrasah ini tidak terlalu terpaku dengan job yang kami tangani, tapi dapat memberikan keleluasaan kepada bawahannya untuk memberikan sesuatu yang terbaik demi kemajuan MIJS ini sesuai dengan bakat dan keahlian masing-masing yang intinya untuk memajukan lembaga, agar bisa terkenal dan memiliki nilai keunggulan bila dibanding dengan sekolah atau madrasah lain. Misalnya saya, yang tugas keseharian saya adalah menjaga dan mengelola perpustakaan, tapi karena saya memiliki nilai seni dalam hal ini bisa membina anak-anak lewat permainan *drum band*, maka saya dipercayakan untuk mengurus segala hal yang berkaitan dengan persoalan *drum band* tersebut. Apa yang harus dibutuhkan, agar anak-anak bisa tampil baik. Ada satu hal yang sangat menarik lagi buat saya adalah di kala ada kekurangan alat *drum band*, saya tinggal sampaikan saja ini-ini yang kurang pak, maka Pak Imran langsung merespons apa yang disampaikan tersebut. Berapa pun biayanya, tidak usah dipikirkan yang penting segalanya dapat dipertanggung jawabkan (107: 13-33/W).

Oh iya memang itu benar. Saya perlu sampaikan bahwa di MIJS ini kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sini tidak pernah memaksakan kehendak atau idenya untuk kami laksanakan, namun ide itu dibicarakan lewat satu rapat dewan guru, kalau memang disetujui baru dilaksanakan oleh kami-kami (para dewan guru). Begitu pula sebaliknya, jika ada ide dari kami yang intinya untuk memajukan lembaga ini beliau tidak pernah melarangmu, malah beliau mendorong kami untuk selalu menciptakan hal-hal baru, intinya memberikan kebebasan buat kami untuk melakukan inovasi, berkreasi yang arahnya menuju satu tujuan yakni demi kemajuan dan prestasi MIJS ke depan, karena tanpa memberikan kebebasan kepada kami para dewan guru, barangkali MIJS ini belum bisa terkenal dan memiliki daya saing (jual yang tinggi seperti saat ini), sebab para guru kaku dengan aturan yang selalu

mengekang. Inilah barangkali salah satu kunci keberhasilan Pak Imran Arifin dalam memimpin MIJS ini (117: 13-25/W).

Strategi konsep *loosely couple* di lembaga Pendidikan Islam Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) selama ini berdampak positif terhadap perkembangan dan kemajuan serta perubahan berarti bagi keberlangsungan lembaga ke depannya. Konsep ini juga dinilai dewan guru sangat positif. Mereka berusaha mempraktikkan konsep ini ke bawahan mereka. Apabila bawahannya ada melakukan suatu kesalahan, maka dengan penuh bijaksana memberikan teguran sebaik mungkin agar tidak tersinggung sehingga mereka sendirilah yang memperbaiki kesalahannya. Kebebasan dan kreativitas juga diberikan selama mendatangkan manfaat bagi kemajuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS). Hal ini didukung oleh pernyataan staf koordinator lapangan bidang Administrasi MIJS sebagai berikut.

Begitu pula dengan saya sebagai koordinator bidang administrasi, jika ada kesalahan yang dilakukan bawahan saya, juga saya tidak langsung mengatakan bahwa kamu salah, tapi saya menegurnya dengan penuh bijaksana seperti begini ‘apa yang anda lakukan itu tidak salah’, biasanya langsung terjadi dialog dan intinya bagaimana agar saya memperlakukan mereka sebagai teman kerja yang memiliki tujuan yang sama yakni ingin memajukan, mengembangkan MIJS agar menjadi lebih baik. Oleh karena itu kekompakan dan kebersamaan itu harus tetap dijaga dengan baik, dan hal-hal yang dapat merenggangkan hubungan itu tetap diupayakan untuk dihindari. Semua itu dapat saya lakukan, karena belajar banyak dari Pak Imran (109: 16-24/W).

Kebebasan juga diberikan kepada para siswa-siswi, di mana mereka dipersilahkan untuk membeli sesuatu yang diinginkan dengan mengambilnya sendiri di koperasi tanpa harus menunggu pengurus koperasi. Asalkan hal ini dilakukan dengan jujur dan penuh tanggung jawab. Berikut pernyataan dari salah seorang informan.

Ketika para siswa dan siswi memasuki waktu istirahat pertama, mereka langsung menyerbu ke ruangan koperasi dan meminta dan membeli apa yang mereka inginkan mulai jajanan roti, teh botol, es krim sampai dengan permen. Kebetulan Pak Yusuf sendiri yang melayani mereka sehingga beliau sangat kewalahan dalam

memenuhi permintaan mereka... akhirnya mereka sendiri (para siswa) yang langsung mengambil apa yang diinginkannya, baru setelah itu memberikan uangnya (113: 13-17...26/O)

Konsep strategi *loosely couple* di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) pada intinya akan menciptakan hubungan yang longgar antara pimpinan dengan para bawahan, bawahan dengan bawahan dan sebagainya. Kebebasan juga dapat diberikan melalui birokrasi yang manusiawi dan memberikan peluang kepada seluruh *civitas* akademika MIJS untuk melakukan kreativitas demi meningkatkan kualitas individu masing-masing, asalkan semua itu dapat dipertanggungjawabkan. Kebebasan ini juga bisa bersifat horizontal maupun vertikal guna mengembangkan MIJS menuju ke arah yang dicita-citakan, yakni lembaga pendidikan Islam modern (*Islamic Modern School*). Dengan strategi *loosely coupled* tersebut, para *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), khususnya para dewan gurunya berlomba-lomba melakukan sesuatu sebagai kreativitas karya mereka yang dapat dinikmati oleh anak didiknya demi meningkatkan kualitas mereka.

Konsep strategi *loosly couple* di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman merupakan upaya untuk menjadikan seluruh *civitas* MIJS tidak terlalu merasa terikat dengan aturan-aturan yang ada. Dengan begitu mereka akan lebih mudah menciptakan sesuatu yang baru yang dapat mendatangkan manfaat bagi perkembangan lembaga ke depannya.

2. Manajemen Terbuka (*Open Management*)

Strategi kedua untuk mengembangkan lembaga agar menuju sekolah Islam modern ialah penerapan manajemen terbuka (*open management*). Hal ini sangat mengundang kreativitas dan inovasi para dewan guru dan karyawan. Jika ada ide-ide segar, mereka langsung menyampaikannya kepada pimpinan. Jika itu baik dan bisa dilaksanakan, maka dipersilahkan untuk melaksanakannya selama dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki nilai plus bagi perkembangan madrasah ke arah yang lebih baik. Berikut pernyataan dari koordinator laboratorium komputer Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), sebagai berikut:

Manajemen yang diterapkan di sini adalah *open management* (manajemen terbuka), segalanya berjalan apa adanya tanpa ikatan yang membelenggu kami, seperti begini jika kami ingin melakukan sesuatu yang tujuannya demi pengembangan lembaga, beliau selalu merespons apa yang kami usulkan tersebut, contoh misalnya, pak kita kekurangan program ini dan program itu, ini penting pak, buat menambah pengetahuan siswa dalam mengoperasikan komputer (108: 10-15/W).

Pernyataan serupa juga datang dari koordinator bidang keuangan yang juga merupakan staf dewan guru.

Adapun manajemen yang diterapkan di sini adalah manajemen terbuka, artinya semua lini diberi kebebasan oleh pimpinan untuk melakukan inovasi, kreativitas yang penting masih dalam koridor yang bertanggung jawab. Ada satu hal yang sangat menarik bagi saya selaku koordinator bidang keuangan di sini, bahwa Pak Imran sendiri sama sekali tidak pernah memegang uang yang ada, semuanya disimpan di bank, nanti di saat dibutuhkan baru diambil di bank (111: 28-33/W).

Untuk konsep manajemen terbuka (*open management*) menuju sekolah Islam modern, pihak internal madrasah dalam mengambil suatu keputusan penting selalu melibatkan seluruh komponen bertanggung jawab terhadap keberadaan MIJS, yakni pihak pengelola, pihak Yayasan Panglima Besar Jenderal Sudirman (YPBJS), pihak BP3, dan pihak majelis madrasah serta yang lainnya. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan sebagai berikut.

Ya. Diadakannya rapat secara rutin/berkala antarkomponen yang terdiri dari pihak Yayasan, MIJS, BP3 dan Paguyuban kelas setiap ada inovasi dan program *improvement* (perbaikan). Atau setidaknya melalui pemberitahuan lewat surat dengan suatu harapan bahwa gagasan atau ide tersebut mendapat respons, tanggapan, saran dari berbagai pihak tersebut di atas. Yang pada akhirnya dilaksanakan atau tidak tergantung dari kesepakatan dan keputusan bersama (097: 17-23/W).

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga memberikan informasi sebagai berikut.

Semua unsur terlibat, kepala MI-guru-staf (termasuk tukang kebun dan Satpam) melakukan *sharing*/rapat dengan Yayasan, BP3, Paguyuban Kelas untuk semua program, termasuk adanya inovasi dan improvisasi program, guna mendapat tanggapan, saran, kritik, dan persetujuan bersama (102: 20-23/W).

Pernyataan serupa juga datang dari salah seorang pengurus Yayasan sekaligus pengurus majelis Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sebagai berikut.

Ya. Semua pihak didengar dulu apa saran dan masukan mereka, kemudian diputuskan bersama apa yang menjadi keinginan dan cita-cita bersama. Yang jelas setiap ada sesuatu yang baru yang bertujuan untuk memajukan MIJS selalu diadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak-pihak di atas (104: 14-17/W).

Pada intinya, pola pengembangan dari Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) untuk menuju sekolah Islam modern menggunakan konsep manajemen terbuka (*open management*). Upaya inilah yang membuat madrasah menjadi sangat maju dan memiliki prestasi yang sangat luar biasa, baik prestasi akademik maupun nonakademik. Salah satu kunci keberhasilan ada pada kemampuannya mengakomodasi seluruh unsur yang memiliki kepentingan terhadap perkembangan madrasah. Lembaga pendidikan ini juga menerapkan manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), di mana pengambilan keputusan dan kebijakan di madrasah dilakukan secara bersama.

Menurut Korla I bagian Akademik, Suyanto, S.Pd., sesuai konsep *school-based management*, pengambilan keputusan dan kebijakan di sekolah ini dilakukan bersama-sama mulai dari yayasan, Tim Pengembangan, BP3 dan guru-karyawan MIJS, hingga melibatkan tukang dan satpam. Dengan begitu semua merasa memiliki dan itu sesuai dengan cita-cita MIJS sebagai milik umat. Salah seorang informan menyatakan, bahwa pengambilan kebijakan (*decision making*) ditentukan secara bersama-sama (*participative approach*). Pihak yayasan membuat program, sekolah membuat program, BP3 membuat program, paguyuban kelas membuat program sesuai dengan kewenangan masing-masing. masing-masing program di-*sharing* oleh semua unsur untuk diketahui, disetujui, dan disepakati bersama. Misalnya, program pembangunan gedung ke-2 MI

Jenderal Sudirman direncanakan melalui mekanisme musyawarah semua unsur sekolah dan pengelola. Pola yayasan yang eksklusif telah berubah menjadi transparansi, kolaboratif, dan *sharing* kebijakan.

Begitu juga saat merancang program pendidikan tahunan beserta Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) setiap tahun. Awalnya pihak pengelola madrasah yakni Bapak Kepala Sekolah dan keempat korlanya, yakni korla bidang administrasi, korla bidang keuangan, korla bidang kurikulum dan korla bidang kesiswaan mengadakan pertemuan (rapat) untuk membicarakan dan memutuskan RAPBM. Hasil RAPBM kemudian dibawa ke forum seluruh staf dan dewan guru untuk memperoleh masukan, saran dan kritikan. Pada tahap terakhir, rancangan-rancangan ini dibawa ke forum seluruh komponen yang bertanggung jawab terhadap kemajuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), yakni pihak yayasan dan pihak BP3. Mereka akan mendengarkan dan mengoreksi sekaligus *sharing* untuk memperoleh hasil yang maksimal. Hal-hal yang direvisi didasarkan pada hasil keputusan yang disepakati, baru setelah itu disosialisasikan.

Menurut salah seorang informan, program pendidikan (tahunan) beserta RAPBM dirancang oleh Kepala Sekolah bersama 4 korla. Hal ini nantinya disampaikan pada semua guru guna memperoleh masukan, dan hasilnya diajukan dalam forum untuk pembahasan terbuka oleh pihak yayasan dan BP3 agar diperoleh persetujuan. Usulan revisi dapat dilakukan oleh pihak yayasan dan BP3. Perbaikan RAPBM dan Program Kerja Madrasah dapat dijalankan setelah disetujui oleh yayasan dan BP3. (048: 18-23/D).

Dengan manajemen terbuka (*open management*), madrasah membuka peluang yang sebesar-besarnya kepada semua pihak untuk mengadakan studi banding demi melihat secara dekat apa yang dilakukan oleh lembaganya, terutama kepada para lembaga pendidikan, baik itu institusi pendidikan dasar, menengah sampai perguruan tinggi.

Kepala MIJS, Dr. Imron Arifin, M.Pd. mengungkapkan bahwa pihaknya akan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi yang ingin mendapatkan banyak informasi baru di sekolah. Secara terbuka, ia menerima pihak yang ingin meninjau sistem pembelajaran yang diterapkan

madrasah. Hal ini menjadi upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Selama ini beberapa MI di seluruh Indonesia telah melakukan studi banding, mulai Sumatera, Sulawesi, hingga Irian Jaya. PGMI Semarang dan Magelang juga tak ketinggalan mengadakan studi banding di MIJS. Tujuannya ialah untuk mengetahui sistem pembelajaran yang diterapkan di MIJS. (044: 66-91/D).

Pihak madrasah menyadari, bahwa untuk memajukan suatu lembaga pendidikan, maka prinsip manajemen modern harus diserap dan diterapkan, yakni dengan mengaktualisasikan manajemen terbuka (*open management*). Dengan prinsip ini, madrasah nantinya menjadi sebuah lembaga pendidikan yang maju dan dicintai oleh seluruh *civitas* maupun oleh orang tua dan masyarakat atau *stakeholder*-nya. Hal ini juga mendorong pengguna jasa untuk tidak segan memberikan sesuatu yang dimanfaatkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

3. Internalisasi Nilai-Nilai Islam (*Islamic Values Internalization*)

Untuk merealisasikan visi yakni menjadikan sekolah berbasis iptek dan imtaq sehingga dapat menghasilkan *output* yang berprestasi, berilmu dan berkepribadian karimah berdasarkan nilai-nilai Islam, ada beberapa hal yang dilakukan oleh madrasah, antara lain:

a. Salat berjamaah, baik salat fardu maupun sunah

Salat fardu yang dilaksanakan secara berjamaah itu ialah salat Zuhur dan salat sunah Duha. Untuk salat Zuhur, hanya dari kelas III sampai dengan kelas VI, karena kelas I dan II, pulang lebih awal sebelum masuk waktu salat Zuhur. Selesai salat baru mereka pulang. Sedangkan untuk salat sunah Duha seluruh siswa mengikutinya tanpa kecuali termasuk para dewan guru.

Sebelum salat, para siswa dan siswi mengambil air wudhu dengan sangat tertib. Mereka antre satu per satu dengan barisan yang cukup panjang dan yang telah selesai langsung membaca doa sesudah wudhu dengan menghadap kiblat. Satu per satu masuk ke Musala al-Arafah dengan mendahulukan kaki kanan sambil membaca doa masuk masjid. Hal ini disampaikan oleh salah seorang informan menyatakan. Ia juga menambahkan, bahwa kebiasaan ini selalu dilakukan pada jam 11.30 dan setelah

melaksanakan salat Zuhur secara berjamaah, mereka keluar dari musala dengan tertib dan mendahulukan kaki kiri sambil membaca doa keluar masjid.

Informan lainnya juga menambahkan, bahwa siswa MIJS tersebut begitu paham dengan budaya antre yang digalangkan oleh pemerintah. Seandainya budaya antre yang dipraktikkan dicontoh oleh seluruh lapisan masyarakat, maka akan tumbuh saling hormat menghormati, saling mengasihi dan saling menghargai di antara sesama umat, apalagi di saat Indonesia dalam kondisi krisis multi dimensi seperti sekarang ini.

Gambaran informasi di atas menunjukkan, bahwa siswa-siswi Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) begitu paham dan langsung mempraktikkan segala apa yang diajarkan oleh gurunya dengan baik, mulai dari keluar kelas untuk salat sampai selesai. Begitulah aktivitas siswa-siswi MIJS setiap hari, di samping proses belajar mengajar yang merupakan program inti mereka.

Terdapat fenomena yang cukup menarik simpatik, yakni jika ada siswa yang masuk tanpa membaca doa masuk masjid atau masuk dengan kaki kiri karena lupa, dan dilihat oleh temannya dan diingatkan, maka langsung akan keluar dan masuk kembali untuk melakukan seperti lazimnya. Artinya, siswa-siswi MIJS telah mengamalkan apa yang dianjurkan oleh agama. Tata cara wudhu, masuk masjid sampai selesai telah mendarah daging pada diri mereka masing-masing.

Selain itu ada salat Jumat yang diadakan secara berjamaah di Musala al Arafah dan diikuti juga oleh seluruh siswa mulai kelas III sampai dengan kelas VI, baik laki-laki maupun perempuan. Selain siswa, para dewan guru pun secara bersama-sama melaksanakan ibadah salat Jumat di sana.

Dalam pelaksanaan salat Jumat, seluruh jamaah (para dewan guru dan siswa) mendengarkan dan menyimak isi khotbah dengan penuh konsentrasi, khususnya para siswa sebab mereka harus mengingat isi dari khotbah yang disampaikan. Biasanya mereka langsung menuliskannya pada buku *jumatan* mereka. Karena setelah salat Jumat para dewan guru akan memeriksa apa yang

ditulis oleh siswa-siswinya. Apabila hasil tulisan mereka belum sesuai dan menyimpang, maka dirangsang ingatan mereka untuk mengingat isi khotbah tadi. Begitulah seterusnya aktivitas setiap salat Jumat tiba.

Salah seorang informan menambahkan, bahwa pelaksanaan salat Jumat diikuti oleh seluruh siswa kelas III sampai kelas VI, baik laki-laki maupun perempuan, kecuali siswa kelas I dan II, karena mereka biasanya pulang sebelum salat Jumat. Salat Jumat juga diikuti oleh seluruh staf dewan guru MIJS yang hadir. Ini merupakan salah program MIJS untuk mengaktualisasikan budaya madrasah. Para siswa begitu antusias penuh ketenangan mendengar isi khotbah yang disampaikan dan menulis pokok-pokok di dalam buku kegiatan Jumat. Setelah Jumat para staf dewan guru memeriksa apa yang ditulis oleh siswa apakah sudah sesuai dengan topik atau tidak yang disampaikan khatib sebelum mereka menanda-tanganinya.

b. Belajar membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an

Untuk meningkatkan kefasihan membaca dan daya ingat serta hafalan Al-Qur'an al-Karim, seluruh jamaah (para guru dan siswa) dituntun untuk membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an sebelum salat dimulai. Hal ini diprogramkan sebagai aplikasi visi dan misi serta tujuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS).

Menurut salah seorang informan, staf dewan guru membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an dan diikuti seluruh siswa dan dewan guru agar semua unsur di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) bisa lebih akrab mendengar dan fasih dalam membaca ayat-ayat Al-Qur'an. Hal ini sangat afdal untuk dilakukan sebelum salat. Kegiatan ini merupakan bentuk strategi pengembangan MIJS menuju lembaga pendidikan yang berkualitas, khususnya di bidang pengamalan nilai-nilai ajaran Islam agar siswa memiliki Iptek dan Imtaq.

Para dewan guru juga mempunyai jadwal khusus setiap seminggu sekali untuk melihat dan mengoreksi bacaan-bacaan mereka. Kegiatan ini dibimbing dan dituntun langsung oleh salah

seorang staf dewan guru yang juga merupakan koordinator bidang kerohanian. Hal ini dapat dilihat pada informasi hasil wawancara sebagai berikut.

Tiap minggu tepatnya pada hari Rabu bakda salat Zuhur diadakan pengajian rutin yang diikuti oleh seluruh staf pengajar MIJS dibawa asuhan dan bimbingan Pak Zainal Arifin, S.Ag. sebagai salah seorang staf pengajar di MIJS sekaligus koordinator Musala al-Arofah (05: 9-12/O).

c. Metode studi *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah)

Internalisasi nilai-nilai Islam oleh *civitas* madrasah, khususnya para siswa-siswi, bukan sebatas dilakukan di lingkungan sekolah saja, tetapi juga di masyarakat luas, khususnya anak-anak di panti asuhan yang sering disebut dengan istilah studi *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah). Studi atau kunjungan di panti asuhan ini dilakukan setiap tahun dan menjadi bagian dari kalender akademik. Tujuannya ialah untuk melatih kepekaan sosial para siswa dan merasakan dan melihat langsung bagaimana kehidupan anak-anak yang ada di panti asuhan dan di pengungsian. Kegiatan ini diharapkan mendorong mereka untuk berinfak dan bersedekah, serta menjadi orang yang berhati dermawan.

Berikut merupakan informasi dari salah seorang staf dewan guru yang juga merupakan koordinator perpustakaan madrasah.

Itu adalah studi *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah). Adapun yang merupakan tujuan dari kunjungan ke panti tersebut adalah bagaimana melatih kepekaan sosial anak-anak terhadap lingkungan di sekitar mereka, mengaplikasikan teori-teori yang disampaikan di kelas ke lapangan, sehingga mereka akan sadar dan tahu apa yang diajarkan guru mereka di kelas itu betul-betul ada dan terjadi di lapangan, Melatih anak-anak bagaimana bersedekah, bagaimana mereka menggunakan perasaannya, bagaimana mengenal lingkungannya dan sebagainya, yang pada akhirnya dapat direkam dalam benak otak mereka bahwa ternyata “saya” yang selama ini hidup lumayan, dikasih fasilitas lengkap seperti pulang pergi sekolah diantar dengan mobil atau sepeda motor, dikasih uang, dan perlengkapan lainnya. Sementara di sini (panti asuhan) sangat

berbeda, sehingga dari diri mereka lahir perasaan rasa syukur kepada Allah yang terus menerus, di samping melatih mereka untuk melihat dan merasakan bagaimana penderitaan di lingkungan pengungsian, betapa berharganya seteguk air dan makanan di saat kita lapar dan haus. Intinya bagaimana melatih para siswa-siswi MIJS peka terhadap lingkungan sosial mereka dan melatih mereka untuk menjadi manusia muslim yang beriman dan berhati dermawan (016: 11-27/W).

Melatih kepekaan sosial siswa-siswi terhadap sesama, semakin ditingkatkan saat bulan Ramadhan. Program ini dilaksanakan semata-mata agar kepekaan sosial mereka semakin meningkat dan tajam. Dalam waktu yang sama juga diharapkan memberikan pemahaman bahwa bersedekah dan berinfak dapat meningkatkan amaliyah di bulan Ramadhan dan amalannya dilipatgandakan oleh Yang Kuasa. Intinya agar para siswa dan siswi dapat mempraktikkan teori yang selama ini diterima di bangku sekolah.

Menurut salah seorang informan, aktivitas amaliyah merupakan fokus utama Ramadhan bagi siswa Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Malang. Hal ini berfungsi untuk mendidik anak menerapkan ajaran agama harus *in action*, dan tidak monoton teori saja. Kepala sekolah berharap bahwa dalam diri anak harus dibiasakan melakukan ibadah. Ibadah ini, dalam artian tidak hanya ibadah ritual, namun juga aktivitas sosial, seperti menyantuni anak yatim, berinfak dan sedekah, bakti sosial ke panti asuhan, buka puasa bersama dengan anak yatim sekaligus memberikan santunan. Kegiatan *in action* saat Ramadhan sangat membantu melatih anak peduli pada lingkungan sekitar. Inilah kekhasan kegiatan Ramadhan di MIJS.

Penjelasan data di atas, juga dukung oleh pernyataan informan lainnya sebagai berikut.

Dilakukannya, di akhir Ramadhan ini, banyak kegiatan yang masih berlangsung. Di antaranya, bakti sosial ke panti asuhan dan pada 28 November akan dilaksanakan buka puasa bersama dengan anak yatim dan mengunjungi di Pondok Pesantren An-Nur di Tajinan. Kegiatan tarawih juga masih berlangsung seusai kunjungan ke Pondok Pesantren. Selanjutnya, dilakukan

pendistribusian zakat, infak dan sedekah kepada yang berhak menerima (041:39-52/D).

Dalam kegiatan pesantren di bulan Ramadhan, para siswa juga dilatih tentang bagaimana beribadah yang baik dan sempurna sesuai dengan tuntunan agama Islam. Menurut salah seorang informan, serangkaian pembelajaran keagamaan dilakukan dalam pesantren Ramadhan. Ciri khas cara pembelajaran kepada para siswa MI antara lain pembelajaran itu sudah dalam tingkatan bagaimana cara beribadah yang baik, tapi bukan hanya sekadar tata cara beribadah saja.

d. Perubahan busana muslim

Pada mulanya, busana siswa disesuaikan peraturan Depag yang berlaku secara nasional yaitu sama seperti pakaian siswa SD pada umumnya. Dengan berlandaskan nilai-nilai Islam, ia mengambil kebijakan dengan mengubah seragam sekolah menjadi busana Muslim, selama hari-hari efektif belajar. Perubahan ini pada dasarnya memiliki konsekuensi ekonomi, sebab orang tua harus mengganti total semua busana anak-anaknya sejak kelas I s.d. kelas VI. Namun demikian, karena kepiawaian kepemimpinan kepala sekolah dalam mengomunikasikan nilai-nilai Islam, maka kebijakan ini memperoleh dukungan dan respons positif dari semua pihak.

4. Latihan Motivasi Belajar (*Learning Motivation Training*)

Islamic Studi Camp (ISC)

Strategi keempat yang digunakan madrasah untuk menuju sekolah Islam modern ialah kegiatan rutin setiap tahun bernama studi Islam (*Islamic Studi Camp*).⁵ Kegiatan ini diselenggarakan khusus siswa kelas VI setelah mereka memeras otak dan tenaga guna menyelesaikan soal-soal ujian akhir (EBTA) atau Ujian Pengendali Mutu (UPM). Kegiatan kali ini diterapkan untuk angkatan 2003 di Pandaan selama dua hari. Menurut

⁵ Kegiatan yang sejenis dengan ini pada jenjang yang lebih rendah adalah *outbound* yang diberi nama ISLA (*Islamic Student Leadership Adventure*), di mana kegiatan ini diikuti oleh siswa kelas IV dan V. Ide ini dicetuskan kepala sekolah dan disosialisasikan dengan pengurus paguyuban kelas dan guru.

salah seorang informan, kegiatan ISC memang sudah merupakan kalender akademik madrasah yang diselenggarakan setiap tahun bagi siswa-siswi kelas VI yang baru menyelesaikan ujian akhir mereka.

Setiap aktivitas pasti memiliki esensi dan tujuan yang ingin dicapai. Begitu pula dengan kegiatan *Islamic Study Camp*. Tujuan dari kegiatan ini ialah untuk menghilangkan ketegangan dan stres siswa-siswi kelas VI setelah berjuang menyelesaikan soal-soal ujian. Berikut penjelasan lengkap dari salah satu dewan guru MIJS yang juga merupakan koordinator lapangan bidang kesiswaan.

Pertama, sebagaimana kita tahu bersama bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan apalagi memerlukan konsentrasi penuh untuk melakukannya dalam rangka meraih kesuksesan, di mana akan mengeluarkan tenaga yang ekstra *full*. Pada tingkat ini manusia akan merasa jenuh dan lelah. Begitu pula dengan siswa-siswi kelas VI MIJS ini. Setelah ditempa, dididik selama kurang enam tahun dan puncaknya saat melaksanakan UPM kemarin, mereka jelas sangat lelah dan jenuh. Dan untuk mengantisipasi kejenuhan sekaligus menghilangkan stres yang ada, maka diadakanlah kegiatan ISC ini. Jadi kegiatan tersebut semacam *refreshing*. *Kedua*, di samping sebagai *refreshing*, kegiatan ini bertujuan untuk mempersiapkan mental dan mendidik para siswa agar bisa mandiri. *Ketiga*, memberikan tips-tips kepada mereka bagaimana belajar di sekolah lanjutan (078: 15-25/W).

Pernyataan juga didukung oleh data berikut.

Adapun yang merupakan esensi atau dasar dari pelaksanaan kegiatan tersebut adalah, sebagaimana kita semua yang ada dalam melaksanakan rutinitas keseharian kita pasti merasa capek dan lelah serta jenuh bahkan membosankan tanpa kecuali juga para siswa. Coba bayangkan aktivitas mereka setiap hari dalam melaksanakan aktivitas belajar di madrasah ini, pasti capek dan membosankan. Oleh karena itu, untuk mengembalikan gairah mereka dalam belajar, setiap tahun khususnya bagi siswa kelas VI sudah ada program ini dan alhamdulillah sampai saat ini tetap berjalan dengan baik dan sukses (117: 32-39/W).

Selain beberapa tujuan di atas, kegiatan ISC juga diadakan untuk melatih kemandirian dan jiwa kepemimpinan siswa dalam menangani dan menyelesaikan setiap persoalan mereka. Menurut informan, kegiatan-

kegiatan tersebut tidak hanya untuk menghilangkan stres dan kelelahan siswa-siswi sebagai seorang pelajar. Kegiatan tersebut mencakup bermacam-macam program seperti bagaimana menjadi seorang pemimpin bertanggung jawab, melatih berpidato, berdiskusi yang baik, cara menghadapi dan menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pada intinya kegiatan ini melatih alur pikir siswa dan siswi dalam menghadapi berbagai permasalahan sehingga mereka tidak merasa sungkan dan segan dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan hambatan dan berusaha untuk mencari jalan keluarnya.

Kegiatan ISC juga sangat bermanfaat bagi guru untuk menghilangkan rasa lelah sekaligus merupakan ajang *refreshing*. Di sela-sela padatnya kegiatan tersebut, luangkan sedikit waktu untuk membicarakan sekaligus evaluasi perihal kemajuan yang selama ini dicapai, kekurangan dan hambatan, serta penyelesaiannya.

Bab 6

Perumusan Strategi dan Bidang-Bidang yang Dikembangkan Menuju Sekolah Islam Modern

Perumusan strategi MIJS menuju Sekolah Islam Modern dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.

A. Evaluasi Lingkungan Internal dan Eksternal

Evaluasi internal penting untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan atau lembaga dalam rangka melihat dan mengetahui kekuatan atau sumber daya dan kelemahan yang ada di dalamnya. Sebelum merumuskan apa yang menjadi visi dan misi, tujuan serta targetnya, maka lebih dulu diadakan analisis atau evaluasi internal sebagai sumber kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari madrasah. Evaluasi atau analisis lingkungan eksternal sendiri dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan lingkungan, demografis, politik, sosial dan ekonomi yang dapat mempengaruhi organisasi atau lembaga. Perubahan lingkungan eksternal inilah yang nantinya dapat menghasilkan peluang (*opportunity*) sekaligus ancaman (*threat*) bergantung pada bagaimana reaksi lembaga tersebut terhadap perubahan yang terjadi.

B. SWOT

Istilah evaluasi atau analisis lingkungan internal dan eksternal dikenal dengan analisis SWOT (*Strength*/kekuatan, *Weakness*/kelemahan, *Opportunity*/peluang, *Threat*/ancaman). Analisis SWOT yang digunakan untuk mengembangkan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) menjadi lembaga pendidikan Islam yang modern dapat dilihat sebagaimana data berikut.

Strength (Kekuatan)

1. Adanya dukungan dari Sumber Daya Manusia (SDM) guru dan karyawan yang memadai
2. Memiliki sarana dan prasarana yang lebih baik dibandingkan MI/SD pada umumnya
3. Memiliki letak yang strategis (dikelilingi oleh perumahan elite Griyashanta Malang)
4. Kepala sekolah yang bergelar doktor di bidang manajemen pendidikan
5. Beberapa guru yang bergelar magister dan sebagian masih menempuh pendidikan magister
6. Sebagian staf guru dipercayakan sebagai petatar Konsorsium Pendidikan Islam (KPI) untuk tingkat Jawa Timur

Weakness (kelemahan)

1. Memerlukan waktu dan usaha yang terus menerus dan secara simultan untuk mendukung strategi tersebut
2. Keterbatasan dana
3. Keterbatasan sumber belajar siswa
4. Keterbatasan guru

Opportunity (peluang)

1. Sebagai Otonomisasi Daerah (Otod), sekolah diberi otonomi untuk mengembangkan lembaganya sendiri
2. Masyarakat pengguna jasa pendidikan di Kota Malang khususnya, dan masyarakat pada umumnya menginginkan agar anak-anaknya unggul dalam prestasi akademik maupun nonakademik serta memiliki akhlak yang mulia
3. Masyarakat semakin sadar bahwa untuk menciptakan sekolah yang berkualitas akan menghasilkan konsekuensi, yakni biaya yang tinggi (*high cost*)

Threat (ancaman)

1. Persaingan antarlembaga pendidikan yang menjanjikan publik
2. Menerapkan inovasi pembelajaran yang baru sesuai perkembangan saat ini
3. Mengubah mitos bahwa Lembaga Pendidikan Islam tidak dapat bersaing dengan sekolah umum

Visi

Visi dari pada Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) adalah menjadikan sekolah berbasis IPTEK dan IMTAQ sehingga dapat menghasilkan *output* yang berprestasi, berilmu dan berkepribadian karimah berdasarkan nilai-nilai Islam.

Misi

Tercapainya profil lembaga, warga dan lulusan yang mempunyai:

- a. komitmen keislaman (IMTAQ dan *akhlakul karimah*)
- b. komitmen keilmuan (IPTEK)
- c. komitmen kebudayaan multisosiokultural)
- d. komitmen keindonesiaan (*Nation Character Building*) (057: 18-22/D)

Tujuan

Sementara untuk tujuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) adalah sebagai berikut.

1. Menjadikan Madrasah Islam yang Modern (*Islamic Modern School*) dan Madrasah Ibtidaiyah Model (*Model of Islamic Elementary Schools*)
2. Menjadi madrasah yang dikelola umat (*community based education*)
3. Memiliki murid berprestasi akademis dan nonakademis tinggi
4. Memiliki guru dan murid yang menyukai dan menguasai iptek
5. Memiliki guru dan murid yang beriman, beramalijah, dan berakhlak *al-karimah* serta memiliki semangat juang Islam yang tinggi.
6. Menciptakan dan menjalin *ukhuwah al-Islamiyah* dengan semua potensi masyarakat (057: 24-31/D).

Selain visi, misi dan tujuannya tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga memiliki target sebagai berikut.

1. Menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif
2. Mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang pernah diraih
3. Murid yang kreatif, ceria, cerdas, disiplin, mandiri dan berimtaq
4. Memiliki lulusan yang mempunyai rata-rata 8,5 per individu
5. Memiliki guru dan murid yang punya motivasi belajar tinggi (057: 26-36/D)

C. Efektivitas Strategi Pengembangan Madrasah

Beberapa kelebihan selama penerapan manajemen strategi pengembangan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) untuk menuju Sekolah Islam modern adalah sebagai berikut.

1. Mudah dalam mengadakan evaluasi

Evaluasi sangat penting dilakukan sebuah organisasi atau lembaga, dalam rangka mengetahui seberapa besar keberhasilan yang diperoleh. Evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui kendala dan hambatan yang dihadapi. Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) dalam melaksanakan gerakan manajemen pengembangan selalu disertai dengan evaluasi, guna mencari *feedback*-nya agar dapat dilakukan perbaikan terus menerus. Hal ini juga disertai dengan analisis dari berbagai unsur, khususnya para pengelola.

Menurut salah seorang informan, Madrasah Ibtidaiyah Jenderal (MIJS) melakukan *monev* (*monitoring* dan *evaluating*) untuk dicari *feedback*-nya dalam rangka improvisasi program berikutnya. Siklus ini dilakukan terus menerus disertai diskusi dan analisis dari semua unsur, terutama unsur internal pengelola. Kemudian untuk menjaga efektivitas strategi, evaluasi dilakukan dengan rutin dan setiap minggu. Kepala sekolah sebagai manajer puncak selalu mengadakan *monitoring* atau supervisi, sehingga kegiatan atau aktivitas dapat dipantau dan berjalan dengan baik.

Meskipun jadwal evaluasi sudah ditentukan dan diketahui oleh seluruh *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), namun tidak menutup kemungkinan bahwa jadwal ini cukup dinamis dan fleksibel. Biasanya jadwal evaluasi itu diadakan pada hari Jumat setiap minggunya. Hal ini didukung oleh pernyataan sebagian informan, bahwa sistem evaluasi di MIJS sangat fleksibel. Meski sudah terjadwal bahwa setiap seminggu tepatnya pada Hari Jumat diadakan rapat evaluasi seluruh guru dan karyawan di sini, namun apabila sewaktu-sewaktu ada hal-hal yang mendadak dan mendesak dan perlu dibicarakan dan diselesaikan, maka langsung diadakan koordinasi dan evaluasi.

Selain rapat evaluasi di atas, rapat evaluasi lainnya juga dilakukan dalam rangka perbaikan dan pengembangan madrasah. Kegiatan ini biasanya dilakukan dengan melibatkan seluruh unsur pengelola, pihak

yayasan, paguyuban kelas, Majelis Madrasah. Hal ini disepakati oleh pernyataan salah seorang informan sebagai berikut.

Ya. Diadakannya rapat secara rutin/berkala antarkomponen yang terdiri dari pihak Yayasan MIJS, BP3 dan Paguyuban kelas setiap ada inovasi dan program *improvement* (perbaikan). Atau setidaknya melalui pemberitahuan lewat surat dengan suatu harapan bahwa gagasan atau ide tersebut mendapat respons, tanggapan, saran dari berbagai pihak tersebut di atas. Yang pada akhirnya dilaksanakan atau tidak tergantung dari kesepakatan dan keputusan bersama (097:97-23/W).

Pernyataan di atas, juga diperkuat oleh informasi berikut.

Ya. Semua pihak didengar dulu apa saran dan masukan mereka, kemudian diputuskan bersama apa yang menjadi keinginan dan cita-cita bersama. Yang jelas setiap ada sesuatu yang baru yang bertujuan untuk memajukan MIJS selalu diadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak-pihak di atas (104: 14-17/W).

Dan juga informasi berikut.

Semua unsur terlibat, kepala MI-guru-staf (termasuk tukang kebun dan Satpam) melakukan *sharing*/rapat dengan Yayasan, BP3, Paguyuban Kelas untuk semua program, termasuk adanya inovasi dan improvisasi program, guna mendapat tanggapan, saran, kritik, dan persetujuan bersama (102: 21-24/W).

2. Mutu semakin meningkat

Dengan manajemen strategi pengembangan, sampai saat ini berbagai macam prestasi telah diraih oleh madrasah, baik prestasi di bidang akademik maupun prestasi di bidang nonakademik.

a. Prestasi di bidang akademik

Prestasi di bidang akademik dapat dilihat sebagai berikut.

- 1). Juara I, lomba bidang studi Matematika tingkat Kota Malang
- 2). Juara I, Lomba bidang studi IPA tingkat Kota Malang
- 3). Juara I, lomba bidang studi Melukis tingkat Kota Malang
- 4). Tujuh dari sepuluh besar peraih NEM EBANAS tingkat MIS Kota Malang

Salah seorang informan juga menambahkan, bahwa ada 195 prestasi di tingkat kota sampai tingkat provinsi. Saat pemerintah masih memberlakukan EBTANAS, prestasi madrasah ini juga meningkat dari rata-rata 35 meningkat menjadi 40. Prestasi tertinggi murid mencapai 45,85 termasuk 7 siswanya masuk dalam 10 besar prestasi akademik di lingkungan MI swasta Kota Malang, empat anak nilai matematikanya 10, dua anak nilai IPA-nya 10, sepuluh anak Bahasa Arab-nya 10. Tidak heran jika tiga tahun terakhir alumni MIJS diterima di SLTP Negeri dan MTs. Negeri Favorit di Kota Malang. Prestasi akademik dan nonakademik ini tidak mudah diraih mereka. Kepala sekolah MIJS bersama-sama para guru dan karyawan telah berjuang keras mengeluarkan berbagai strategi agar prestasi yang diharapkan orang tua wali murid, dan masyarakat dapat tercapai.

Prestasi Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) benar-benar telah menempatkan lembaga pendidikan Islam ini sebagai madrasah favorit masyarakat. Apalagi keberhasilan yang dicapai pada Ujian Pengendali Mutu (UPM). Berdasarkan hasil sensus UPM tahun 2003 yang diadakan oleh Diknas, para siswa dan siswi MIJS menempati posisi *ranking* 1-9 dan urutan ke-10 baru diraih oleh Madrasah Ibtidaiyah Khadijah. Menurut salah seorang informan, persentase rata-rata juga naik dari tahun lalu 33,50 menjadi 35,55. Semua itu merupakan hasil kerja keras dewan guru beserta staf selama mempersiapkan para murid menghadapi Ujian Pengendali Mutu (UPM) dalam "*Fundug Imtihan Akhir*" (FIA). Peran orang tua wali murid juga menentukan dalam memberikan motivasi kepada putra-putrinya dalam menghadapi UPM tersebut. Hal ini juga didukung oleh pernyataan salah satu staf Departemen Agama Kota Malang saat memberikan kata sambutan di acara wisuda X tahun 2003 sebagai berikut.

Pada awal sambutannya, Pak Kusnadi langsung mengatakan bahwa "selamat atas keberhasilan dan prestasi yang diraih oleh Madrasah Jenderal Sudirman (MIJS), baik prestasi di bidang akademik maupun di bidang nonakademik, yang memang pada kenyataannya sangat memuaskan dan membanggakan".

Selanjutnya dikatakan bahwa berdasarkan sensus prestasi hasil Ujian Pengendali Mutu (UPM) tahun ini (2003) untuk Madrasah Ibtidaiyah Swasta se-Kota Malang, Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman menempati *ranking* 1-9. Suatu prestasi yang betul-betul sangat menggembirakan bagi kita semua. Keberhasilan ini patut kita syukuri (086: 8-15/D).

Prestasi puncak siswa-siswi MIJS pada Ujian Pengendali Mutu (UPM) di atas tidak terlepas dari peran dan tanggung jawab para guru. Terlebih ketika mereka harus mempersiapkan anak didiknya untuk menghadapi ujian tersebut, karena baru pertama kali Ujian Pengendali Mutu (UPM) diadakan tahun ini sebagai pengganti dari EBTANAS. Hal yang paling mengesankan adalah ketika menjelang 4 hari pelaksanaan UPM, mereka diberikan wejangan dan motivasi serta rangsangan oleh segenap guru dan staf, bahwa barang siapa yang meraih nilai 10 dalam UPM nanti, maka akan diberi hadiah khusus.

b. Prestasi di bidang nonakademik

Ada juga prestasi di bidang nonakademik yang dicapai MIJS. Banyak trofi yang diperoleh dan berjejer di lembaga pendidikan Islam yang favorit dan unggul di Kota Malang tersebut. Juara-juara yang berhasil diraih antara lain; Juara II lomba Lingkungan Sekolah Sehat tingkat Provinsi Jawa Timur, Juara Umum Lomba Dokter Kecil tingkat Kota Malang, juara umum lomba gerak jalan KANTANAS tingkat Sekolah Dasar se-Kota Malang, juara umum lomba Tadabur alam tingkat Kota Malang, juara Pesta Siaga se-Kota Malang dan lainnya, sebagaimana data berikut.

1. Juara II, Lomba Lingkungan Sekolah Sehat tingkat Jawa Timur
2. Juara Umum, Lomba Dokter Kecil (Tiwisada) tingkat Kota Malang
3. Juara I, Lomba Bidang Studi Melukis tingkat Kota Malang
4. Juara I, Lomba Gerak Jalan KANTANAS tingkat SD se-Kota Malang
5. Juara Umum Lomba Tadabur Alam tingkat Kota Malang
6. Juara Umum Pesta Siaga se-Kota Malang (057: 27-33/D).

Prestasi nonakademik di atas tidak lepas dari usaha dan kerja keras para dewan guru khususnya dalam melakukan inovasi di bidang nonakademik. Dukungan dan partisipasi para orang tua juga sangat membantu dalam mencapai prestasi-prestasi ini. Dengan sarana yang cukup, siswa menjadi menikmati kegiatan-kegiatannya. Bakat mereka juga dapat disalurkan ke mana saja yang mereka inginkan. Menurut salah seorang informan, inovasi bidang nonakademik yang selama ini berjalan baik berhasil menunjukkan hasil positif. Hal ini ditandai oleh tersalurnya berbagai bakat dan minat murid, sebagai sarana *refreshing* dan *joyful learning* bagi murid. Termasuk juga meningkatnya motivasi belajar yang dipengaruhi *emotional intelligence* murid. Dari situlah banyak prestasi nonakademik telah pula diraih murid-murid MIJS. Dukungan orang tua juga sangat tinggi, yang dibuktikan oleh terbentuknya paguyuban orang tua untuk drum band/*marching band* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) yang bernama “Nur al-Falah”.

Dengan latihan dan pembinaan yang terorganisir dengan baik, maka segudang prestasi nonakademik dapat diraih oleh Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS). Lembaga ini sangat serius untuk menjadikan mereka sebagai lembaga pendidikan Islam yang difavoritkan di Kota Malang ini, hingga di seluruh Indonesia. Berikut penuturan dari salah seorang informan.

Sedang untuk prestasi nonakademik, ratusan trofi tetap maupun bergilir berjajar penuh di etalase yang ditaruh di ruang kepala sekolah sebagai bukti bahwa prestasi bidang ini pun juga sangat menonjol. Piala-piala ini merupakan bukti hasil kerja keras kami mendidik prestasi siswa di bidang nonakademik. Namun, bukan berarti kami akan berhenti sampai di sini, perjuangan ke arah yang lebih baik dari sekarang terus dilakukan, bahkan prestasi nonakademik ini hanya sebagai penyulut semangat untuk meraih lebih tinggi lagi prestasi akademik. Karena prestasi itulah sebenarnya yang terutama di sebuah institusi pendidikan (034: 69-90/D).

Dari banyaknya prestasi di atas, lembaga pendidikan berusaha memproyeksikan diri ke pencapaian visi, misi dan tujuannya yakni

menjadi lembaga pendidikan yang berwawasan iptek dan imtaq serta menuju sekolah Islam yang modern, unggul dan favorit.

3. Penerimaan siswa baru setiap tahunnya meningkat

Dengan penerapan manajemen strategi pengembangan, setiap tahun animo masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya di MIJS semakin meningkat. Berikut pernyataan dari salah seorang informan.

Oh ya alhamdulillah sampai saat ini proses belajar mengajar tetap berjalan dengan baik dan kreativitas dewan guru untuk menjadikan lembaga ini sebagai lembaga pendidikan yang diminati oleh masyarakat, betul-betul telah terlaksana dengan baik. Buktinya adalah sampai saat ini tingkat kepercayaan masyarakat dan orang tua untuk memasukan putra-putri mereka di MIJS ini setiap tahun semakin meningkat, dan bisa mas Rajab lihat sendiri di grafik penerimaan siswa-siswi MIJS yang ada di Kantor, tepatnya pada Ibu Nani (117: 22-28/W).

Berikut data penerimaan murid baru di MIJS.

**DAFTAR PENERIMAAN MURID BARU
ML. JENDERAL SUDIRMAN**

No.	Tahun Pelajaran	Pendaftar	Diterima	Persentase (%)
1.	1988/1989	42	42	100
2.	1989/1990	51	51	100
3.	1990/1991	53	53	100
4.	1991/1992	71	71	100
5.	1992/1993	86	86	100
6.	1993/1994	126	84	66.7
7.	1994/1995	131	85	64.9
8.	1995/1996	199	95	47.7
9.	1996/1997	210	120	57.1
10.	1997/1998	130	64	49.2
11.	1998/1999	103	57	55.3
12.	1999/2000	200	100	50**
13.	2000/2001	225	94	41.78
14.	2001/2002	336	176	52.4
15.	2002/2003	235	114	48.5
16.	2003/2004	230	114	49.6

Sumber data: Tata Usaha MIJS 2003.

**Sejak dipimpin Dr. Imron Arifin

Data di atas menunjukkan, bahwa saat kepemimpinan Pak Dr. Imran Arifin, M.Pd., jumlah siswa yang mendaftar semakin meningkat. Era kepemimpinan tersebut terjadi pada tahun 1999/2000-sekarang.

4. Pembinaan dan kedisiplinan guru semakin meningkat

Sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan, guru menjadi faktor penentu karena dengan kemampuan, kedisiplinan dan pembinaan mereka yang baik, maka akan menghasilkan *output* yang mumpuni. Hal ini disadari oleh *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), sehingga pembinaan dan kedisiplinan para tenaga pengajarnya menjadi hal yang penting agar selalu ditingkatkan setiap saat. Pembinaan dan kedisiplinan guru di MIJS dilakukan secara internal maupun secara eksternal. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui pernyataan sebagai berikut.

Oh ia secara internal kita bergabung dalam kelompok Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS) dan secara eksternal bergabung dalam Kelompok Kerja Guru (KKG), baik itu yang ada di Dinas Pendidikan Nasional maupun di Departemen Agama. Kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh guru yang ada di MIJS ini (12: 40-43/W).

Pembinaan juga sering dilakukan ketika rapat atau pertemuan. Pada pertemuan tersebut dewan guru menyampaikan kendala selama menjalankan tugasnya dalam proses belajar mengajar, dan secara bersama-sama mencari jalan keluarnya yang mana hal ini dapat dikonfirmasi oleh beberapa pernyataan sebagai berikut.

Di samping itu, selalu diadakan pembinaan lewat acara-acara rapat, di mana pada acara tersebut masing-masing guru menyampaikan apa yang menjadi hambatan buat mereka dalam menjalankan tugas kesehariannya, kemudian lewat musyawarah yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah dicarikan solusinya, begitulah yang selalu diadakan selama ini (112: 43-48/W).

Pembinaan profesional guru tetap dilakukan secara simultan dengan pengembangan di sektor lain, kursus Bahasa Inggris bagi semua guru dan karyawan tetap dilakukan guna mendukung program penerapan Bahasa Inggris di lingkungan madrasah. Pengiriman guru-guru pada forum-forum ilmiah, dan studi banding disertai keaktifan para guru MIJS di Konsorsium

Pendidikan Islam (KPI). Saudara Suyanto, S.Pd., Tomi Ariansyah, S.Pd., Dra. Ike Khizanat Al Hikmah, Enny Kurniawati, S.Si., dan Esti Rahajoe, S.Pd. adalah para guru yang terlibat aktif dalam Konsorsium Pendidikan Islam (KPI). Tiga guru dan staf yang melanjutkan ke pendidikan S-2, yakni saudara Kukuh Satu Yuwono, Dra. Ety Diana Masruri, dan Saudara Nur Arif, S.Sos., semakin memicu motivasi dan semangat dalam memajukan madrasah serta memberi harapan masa depan yang lebih baik (087: 42-52/D).

Selain pembinaan di lingkungan MIJS, dewan guru dibina dan diikuti dalam kegiatan-kegiatan di luar, seperti seminar atau pembinaan instansi terkait lainnya. Semua itu dilakukan agar mereka dapat mempraktikkan apa yang diperolehnya. Hal ini dikonfirmasi oleh salah seorang informan, bahwa setiap guru atau karyawan diikuti dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh instansi mana pun, baik itu Diknas, Depag. atau perguruan tinggi dan sebagainya, baik itu berupa seminar ilmiah, pelatihan dan sebagainya dengan tujuan untuk menambah pengalaman dan pengetahuan bagi *civitas* di MIJS. Dan kembalinya mereka dari kegiatan tersebut, akan ada hal-hal baru yang dapat dipraktikkan di dalam aktivitas kesehariannya di MIJS. Pada intinya, segala kegiatan untuk meningkatkan kualitas lembaga ini, staf atau karyawan wajib untuk mengikutinya. Selain itu, setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh MIJS, seluruh *civitas* diberdayakan. Artinya, mereka diberi tugas dan mereka betul-betul bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan, dan hasilnya sangat memuaskan.

Kepala sekolah selaku manajer puncak yang bertanggung jawab penuh terhadap kemajuan madrasah juga seringkali mengikuti kegiatan pembinaan dari K3S (Asosiasi Kepala Sekolah SD/MI sewilayah rayon kecamatan), juga studi banding ke lembaga-lembaga pendidikan Islam yang ternama. Pembinaan dari kepala sekolah terhadap tenaga pengajarnya juga selalu dijalankan dengan baik melalui program supervisi secara individu/klinis maupun kolektif. Pembinaan ini memiliki dampak yang sangat positif terhadap kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM). Para siswa dan siswi merasa senang sekali dengan model pembelajaran atau tips-tips baru dari guru-guru mereka. Rangsangan untuk menyelesaikan soal atau lainnya yang diberikan guru begitu berkesan.

Upaya mencapai prestasi puncak siswa, khususnya bidang nonakademik, pembinaan tidak hanya dilakukan sewaktu jam sekolah, tapi juga saat liburan. Ini merupakan salah satu faktor yang menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) memiliki prestasi nonakademik yang gemilang. Hal ini dikonfirmasi oleh salah seorang informan, bahwa dalam rangka meningkatkan prestasi nonakademik siswa, pembinaan terus dijalankan secara kontinyu, entah waktu libur atau tidak, terlebih saat mereka akan diikutsertakan dalam lomba tingkat provinsi. Ini membutuhkan penanganan secara khusus kalau memang menghendaki hasil yang memuaskan. Intinya tidak ada orang yang berhasil dengan berpangku tangan saja, di mana mereka harus ulet, kerja keras, tanggung jawab dan rajin.

5. Kesejahteraan guru dan karyawan meningkat

Di era kepemimpinan Dr. Imron Arifin, M.Pd., banyak sekali kemajuan dan prestasi yang dicapai baik akademik maupun nonakademik, pembangunan sarana dan prasarana meningkat pesat, kesejahteraan guru dan karyawan juga meningkat setiap semesteran. Berikut pernyataan dukungan dari salah satu informan yang juga merupakan tenaga pengajar.

Memang kepala madrasah ini merupakan salah seorang pemimpin yang perlu dicontoh. Beliau adalah pekerja keras, kreatif, di otaknya penuh dengan ide-ide segar untuk memajukan lembaga pendidikan. Masih dalam penuturannya, bila dibandingkan antara pendapatannya dan perhatian serta tanggung jawabnya kepada lembaga MIJS ini sangatlah tidak seimbang dan layak, padahal beliau adalah seorang lulusan Doktor dalam bidang pendidikan. Apalagi dalam menghadapi dunia sekarang ini, segalanya serba diukur dengan uang. Untuk itu dalam rangka merangsang para karyawan di MIJS setiap semester gaji mereka dinaikkan (058: 11-17/W).

Ada juga pemicu konsistensi, kesungguhan dan keprofesionalannya tenaga-tenaga pengajar Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sehingga dapat menghasilkan *output* yang mumpuni. Pemicu yang dimaksud ialah penerimaan tenaga guru baru dengan tawaran gaji/upah sebesar Rp350.000,-. Ini menjadi keputusan yang sangat strategis dan efisien dalam rangka melihat kesungguhan tenaga-tenaga pengajar

baru. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui pernyataan salah seorang informan sebagai berikut.

Selain itu, yang perlu dibanggakan di MIJS ini adalah gaji yang diperoleh para guru, di mana bagi guru baru saja sudah berani diberi gaji sebesar Rp350.000,-. Ini merupakan terobosan yang patut diakui sehingga mendorong para guru untuk lebih giat dan konsentrasi penuh dalam menjalankan aktivitas mereka dalam membimbing, mengajar dan mendidik para siswa. Dengan begitu, siswa menjadi pandai dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain, bahkan prestasinya melebihi prestasi-prestasi lain khususnya sekolah atau madrasah swasta di bawah kendali dan pengontrolan Departemen Agama (111: 34-41/W).

6. Kepercayaan dan partisipasi masyarakat/orang tua semakin meningkat

Kepercayaan, perhatian dan partisipasi masyarakat terhadap perkembangan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) menjadi hal yang memacu kemajuan lembaga tersebut. Masyarakat tidak segan memberikan sumbangan apa saja demi kemajuan lembaga ini. Hampir 80-90 % dewan guru di MIJS mengenal orang tua murid. Dengan begitu hubungan tetap terjaga dengan baik. Keakraban yang dibangun selama ini membuat mereka tidak terlalu merasa kesulitan dana untuk suatu kegiatan. Orang tua akan langsung memberikan bantuannya selama alasan dan tujuan kegiatan ialah untuk memajukan lembaga. Hal ini dapat dikonfirmasi oleh tiga pernyataan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Hubungannya selalu terjaga dengan baik, dan hampir 80-90 % para guru di MIJS ini mengenal orang tua wali murid. Dan kami sangat akrab dengan mereka, sehingga dengan keakraban tersebut, mereka para orang tua tidak segan-segan untuk menyumbang sesuatu demi kemajuan lembaga madrasah. Misalnya seperti ini, jika ada kegiatan yang akan dilakukan oleh MIJS di antaranya adalah *Islamic Study Camp* (ISC), studi banding, bakti sosial dan sebagainya, dan sebelumnya kami menghubungi mereka dengan mengemukakan maksud kami, maka dengan sendirinya mereka akan mengatakan apa yang dapat kami bantu atau dengan kata lain kami mencoba menyodorkan proposal, maka mereka akan

merespons dengan mematok “aku yang menanggung ini dan aku yang menanggung ini dan lain-lain”. Begitulah yang terjadi selama ini di MIJS, sehingga dengan dukungan dari orang tua dan masyarakat menjadi besarlah MIJS seperti sekarang ini (107:88-99/W).

Pernyataan dua.

Oh ya sampai sejauh ini, dukungan dan kepercayaan orang tua terhadap kami sangat memuaskan dan mereka tidak tanggung-tanggung untuk memberikan sumbangan yang terpenting programnya jelas dan pasti yang intinya kegiatan tersebut untuk menunjang prestasi dan daya nalar anak-anak mereka. Ini terbukti seperti kegiatan *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah), *outbound* (lintas alam), para orang tua wali murid terlibat dalam pelaksanaan kegiatan dimaksud (111: 44-49/W).

Pernyataan tiga.

Tingkat partisipasi orang tua yang berkembang positif, ditandai dengan berbagai kegiatan *ekskursi*, bakti sosial dan aktivitas positif lain yang dilakukan oleh paguyuban orang tua di masing-masing tingkat. Aktivitas-aktivitas ini selain mendukung program madrasah juga mengindikasikan bahwa peran aktif masyarakat sebagai pengejawantahan sekolah umat (*community based school*) benar-benar terbukti. Ke depan, peran ini perlu ditingkatkan dengan kembali menghidupkan kegiatan yang sudah pernah ada seperti Forum Pengajian Walidain (FPW) (087: 53-59/D).

Terkait biaya, masyarakat tidak terlalu mempermasalahkan selama programnya jelas, jujur dan dapat meningkatkan prestasi anak-anak mereka. Ini merupakan amanah yang harus dijaga dengan baik. Hal ini dikonfirmasi oleh beberapa pernyataan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Setahu saya orang tua tidak terlalu merasa keberatan dengan biaya tersebut, buat mereka adalah bagaimana caranya agar putra-putri mereka bisa memiliki prestasi, baik prestasi di bidang akademik maupun di bidang nonakademik. Ini kan amanah buat kami. Oleh karena itu, untuk menjaga amanah dan kepercayaan itu, kami harus sungguh-sungguh dan selalu mengadakan perbaikan demi perbaikan dalam melakukan pembinaan terhadap mereka. Di

samping itu pembinaan akhlak bagi mereka sangat ditekankan. Dan ini dapat mas Rajab lihat sendiri selama meneliti di sini (111: 19-26/W)

Pernyataan dua.

Dengan begitu semangat masyarakat untuk memasukan anak-anak mereka tetap terpelihara dengan baik, bahkan dapat meningkat setiap tahun. Karena bagi masyarakat yang mampu, persoalan materi dalam hal ini biaya pendidikan tidak menjadi masalah, yang penting bagaimana lembaga pendidikan yang dimasuki oleh putra-putrinya merupakan sebuah lembaga pendidikan yang memiliki prestasi yang baik dan merupakan lembaga pendidikan yang terfavorit dan yang diperhitungkan (114: 54-59/O).

Pernyataan tiga.

Kami mendapat kepercayaan dari para orang tua, untuk mendidik putra-putrinya, oleh sebab itu akan kami upayakan seoptimal mungkin mampu memberikan yang terbaik bagi anak didik. Apalagi pihaknya hanya sebagai pengelola saja, sedangkan yang memiliki MIJS ini adalah masyarakat atau lebih tepat dikatakan MIJS sebagai milik umat, bukan milik perorangan, adapun mampu membangun gedung sebesar ini, tidak lain adalah partisipasi masyarakat (035: 31-45/D).

Pernyataan empat.

Sebab selama ini *output* yang dihasilkan MIJS, terbukti berkualitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini, sudah sangat kuat. “kami mempercayakan anak-anak kami untuk dididik di MIJS dengan harapan menjadi siswa yang bermanfaat, berilmu pengetahuan, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa” (035: 54-63D).

Masyarakat atau orang tua tidak hanya berhenti ketika sudah memberikan sumbangannya. Mereka juga terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berlangsung, sehingga mereka dapat melihat dan merasakan manfaat dari kegiatan tersebut. Setidaknya, mereka dapat melihat dan mengusulkan untuk menyumbang beberapa dukungan untuk kegiatan-kegiatan lainnya. Tentang pelibatan orang tua atau masyarakat, salah seorang informan menyampaikan, bahwa sistem yang dibangun di sini ialah sistem yang

terbuka dan sistem dialogis dengan seluruh komponen di MIJS termasuk melibatkan orang tua untuk kegiatan-kegiatan lembaga demi kemajuannya ke depan. Hal inilah yang membuat para orang tua dan masyarakat sangat menaruh perhatian dan harapan yang besar terhadap perkembangan MIJS.

Seluruh *civitas* madrasah sangat menyadari bahwa pendidikan yang berkualitas tidak akan terwujud jika hanya mengharapkan kekuatan dari dalam. Dalam hal ini, keterlibatan masyarakat, pemerintah dan pihak pengelola menjadi keharusan yang mesti dipupuk dengan baik agar lembaga pendidikan yang berkualitas dan mumpuni dapat tercipta. Ketiga kelompok inilah yang menjadi pihak penentu terwujudnya pendidikan yang bermutu. Ungkapan di atas, dapat dikonfirmasi melalui beberapa pernyataan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Perlu saya sampaikan di sini bahwa, kami betul-betul sadar pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara masyarakat, orang tua dan pihak sekolah, di mana ketiga komponen ini harus saling mendukung dan menopang, tanpa itu yakinlah suatu lembaga pendidikan tidak pernah maju dan berkembang (111: 64-67/W).

Pernyataan dua.

Meskipun demikian, Arifin menyadari kalau membangun sebuah sekolah merupakan pekerjaan *tri centris*, yaitu keterpaduan antara pihak sekolah, pemerintah dan masyarakat/orang tua siswa, karena dengan pola kemitraan antara ketiganya, akan mampu diciptakan sebuah lembaga pendidikan yang akan menghasilkan produk unggul, untuk mampu bersaing di era global ini. (030: 92-112/D).

Keterlibatan masyarakat juga berperan dalam menjaga keamanan dan ketertiban lembaga. Terbukti saat seluruh *civitas* madrasah mengadakan studi banding, para orang tua (masyarakat) diundang dan diminta pertolongannya untuk mengawasi dan menjaga keamanan dan ketertiban lembaga itu. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui pernyataan salah seorang informan sebagai berikut.

Saya ingin titip dulu lembaga kita ini terutama kepada pengurus paguyuban kelas dan pengurus tim pengembangan yang hadir pada acara peresmian ini, berhubung kami akan pergi di luar kota

selama tiga hari ini. Untuk itu dimohon disambangi (dikunjungi) terutama Pak Imam yang kebetulan rumahnya dekat dari sini, semoga Lembaga kita ini tetap dalam keadaan aman-aman saja tanpa kurang satu apapun. Karena di sini hanya ada dua orang penjaganya, maka dimohon kepada yang hadir ini bisa menyambangi (mengunjungi) mereka, mungkin bisa diajak ngobrol-ngobrol sambil minum kopi (091: 10-17/O).

Dukungan dan kepercayaan masyarakat (orang tua) terhadap perkembangan madrasah juga terbukti dari partisipasi mereka dalam memberikan sumbangan untuk membangun beberapa sarana dan prasarana. Termasuk dalam hal ini ialah membeli tanah wakaf yang saat ini menjadi lokasi MIJS tersebut. Mereka juga berpartisipasi dalam membangun gedung I dan II serta yang lainnya. Informasi dapat dikonfirmasi melalui pernyataan-pernyataan informan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Peresmian gedung baru itu sekaligus menunjukkan bahwa MIJS milik umat. Bukan milik perorangan, karena aset awalnya diperoleh melalui jariah dan wakaf masyarakat dengan wali murid. Ide ini di Indonesia diterjemahkan dalam kebijakan pemerintah tentang pembentukan dewan sekolah di lingkungan Diknas, dan majelis madrasah di lingkungan Depag. Karena sekolah milik masyarakat, maka kami minta ketua dewan meresmikannya. Tak hanya itu karena Bu Yayuk (panggilan akrab Sri Rahayu) juga orang pendidikan dan sangat peduli dengan pendidikan (036: 16-28/D).

Pernyataan dua.

Hal ini terbukti dari proses pembangunan sekolah yang proses pengumpulan dananya diperoleh dari infak pembelian tanah oleh wali murid dan guru, termasuk pembangunan gedung, selain dapat dari dana pinjaman juga diperoleh dari *shadaqah* jariah dan infak masyarakat, wali murid, guru dan karyawan MIJS (037: 88-98/D).

7. Pembangunan Sarana dan prasarana yang semakin meningkat
Sejak September 1998 hingga saat ini, pertumbuhan, inovasi dan pemberdayaan secara fisik dan nonfisik, prestasi akademik maupun nonakademik, serta pembinaan dan profesionalisme tenaga pengajar di

MIJS semakin berkembang pesat. Bahkan respons masyarakat juga semakin positif di mana mereka semakin mempercayakan putra-putrinya untuk dididik di lembaga ini. Untuk mendukung program pengembangan mutu madrasah agar tetap berpijak pada ciri khas keislamannya, komitmen keislaman dan profesionalisme pun diupayakan. Dengan begitu maka akan dapat tercipta lembaga pendidikan yang superior di bidang iptek dan imtaq sesuai dengan visi dan misinya. Karena itulah sarana dan prasarana untuk mendukung tujuan tersebut mutlak diperlukan. Dengan pola manajemen terbuka sangat efisien dalam melakukan gerakan pengembangan pembangunan, baik fisik maupun nonfisik. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui beberapa pernyataan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Mengenai fasilitas, institusi pendidikan ini memang cukup memadai. Gedung sekolah yang dipakai cukup representatif. Dengan luas halaman 4.800 meter persegi sebagai *playground*, sekolah ini memiliki ruang kelas yang didesain secara baik, musala sebagai laboratorium ibadah dan keislaman, ruang Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dan tiwisada, koperasi, kafetaria sekolah, perpustakaan sekolah dengan sekitar 6.550 eksemplar buku, PSB (Pusat Sumber Belajar) dengan VCD, ruang kesehatan yang dilayani oleh dokter spesialis anak, spesialis gigi anak dan ahli gizi serta laboratorium IPA yang mempunyai kebun mini IPA. (034: 141-167/D).

Pernyataan dua.

Tidak mengherankan apabila sarana dan prasarananya cukup memadai. Gedung sekolahnya representatif, ruang kelas terdesain secara baik, musala sebagai laboratorium ibadah dan keislaman, ruang UKS, koperasi dan kafetaria madrasah, perpustakaan dan PSB yang dilengkapi VCD, laboratorium komputer, laboratorium IPA dan Kebun Mini IPA yang didukung oleh layanan dokter umum, dokter spesialis gigi anak dan ahli gizi anak (037: 127-141/D).

Kemudian pada tahun 2002, gedung II juga berhasil diresmikan dengan yang pembangunannya menelan biaya sebesar Rp 350 juta. Gedung tersebut diresmikan penggunaannya oleh Ketua DPRD Kota Malang yakni; Dra. Sri Rahayu dengan jumlah ruangan kelas sebanyak

empat ruang kelas dan satu ruang guru. Berikut pernyataan dari informan yang dapat mengonfirmasi hal ini.

Gedung baru milik Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), senilai 350 juta, Jumat 22/2 2002 kemarin diresmikan penggunaannya oleh Ketua DPRD Kota Malang, Dra. Sri Rahayu. Gedung yang diresmikan bertepatan dengan Hari Raya Idul Qurban ini, terdiri dari empat ruang kelas dan satu ruang guru, serta merupakan gedung kedua yang dimiliki oleh MIJS. Kepala Sekolah Dr. Imron Arifin, M.Pd. mengatakan dengan diresmikannya gedung ini, paling tidak mampu mengatasi kekurangan ruang kelas yang selama ini terjadi, sekaligus siswa yang dulunya menempati gedung pinjaman, kini bisa menjadi satu lokasi. Meski menurut Imron, ruang kelas yang dibangun ini belum sepenuhnya mampu menampung siswa MIJS, lantaran perkembangan MIJS, selama dipimpinnya kiat melejit, sehingga semakin banyak siswa yang berminat belajar di MIJS (035: 3-30/D).

Selanjutnya pada tahun yang sama yakni tahun 2003, telah diresmikan laboratorium komputer sebanyak 15 unit oleh Kepala Kantor Agama Kota Malang dan Musala al-Arofah sebagai laboratorium ibadah oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sendiri. Berikut pernyataan dari informan yang dapat mengonfirmasi hal ini.

Perkembangan dunia pendidikan dasar di Kota Malang semakin pesat saja. Salah satunya, sekolah dasar yang berlabel Islam yakni Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Jalan Soekarno Hatta. Kemarin, sekolah ini baru saja me-*launching* laboratorium komputer *Manar al-Ilmi*, yang diresmikan oleh Kakanwil Depag. Kota Malang Drs. Awais Ahmad Wisuno. Menurut Kepala Sekolah MIJS Dr. Imron Arifin, M.Pd. keberadaan laboratorium komputer ini untuk menjawab kebutuhan teknologi informasi yang semakin pesat. Alhamdulillah, akhirnya sekolah kami bisa mendirikan laboratorium komputer secara swadana. Seluruh siswa berkesempatan untuk banyak menggali ilmu pengetahuan dan informasi di sana (042: 4-26/D).

Musala ini dinamakan Musala Al-Arofah, karena memang setiap momen yang dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) ini selalu diawali ketika 'Idul 'Adha, misalnya

ketika sedang wukuf di Padang Arofah. Begitu pula dengan nama Koperasi, di mana koperasi yang ada itu dinamakan Nurul Arofah, tapi ingat Nurul Arofah bukan Nurul Arifin. Nama Arofah ini sendiri mulai dipakai sebagai inspirasi untuk menamakan nama-nama penting yang ada di MIJS ini, sejak diresmikannya gedung ini untuk pertama kali oleh Bapak Wali Kotamadya Malang Pak Suyitno tahun 1999 yang peresmianya itu bertepatan dengan waktunya “Wukuf di Padang Arofah” oleh para jamaah haji. Dilanjutkan lagi oleh Pak Imran bahwa al-Arofah itu sendiri kalau dilihat dari segi bahasanya, maka sama dengan istilah dalam Bahasa Inggris “*Wisdom*” yang berarti kebijaksanaan, yang nantinya sangat diharapkan bahwa kebijaksanaan itu sendiri dapat berkaitan dengan *science* dan teknologi (IPTEK), juga dapat meningkatkan iman dan takwa bagi seluruh *civitas* di MIJS ini. Oleh karena itu nama Al-Arofah untuk musala ini sangatlah tepat dengan harapan supaya anak-anak kita dapat memiliki *informed responsiveness* (tanggapan kearifan). Artinya dalam melakukan aktivitas kesehariannya, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, anak-anak kita memiliki tanggapan yang arif, sehingga apa yang dibuat dapat bermanfaat buat dirinya, agama bangsa dan negaranya (091: 18-36).

Terkait penambahan, pengembangan penggunaan dan peresmian fasilitas sarana dan prasarana Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman selengkapny dapat ditinjau langsung melalui informasi dari narasumber sebagai berikut.

Rasa syukur patut dipanjatkan mengingat perkembangan kuantitatif dan kualitas pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman semakin baik dan meningkat. Pertumbuhan, perubahan, inovasi dan pemberdayaan MIJS secara fisik, akademik, nonakademik, dan profesionalisme guru semakin meningkat. Tingginya permintaan masyarakat untuk memberikan amanah dengan memasukkan putra-putrinya ke madrasah ini menjadi indikasi tentang respons positif masyarakat pada sekolah. Secara fisik pembangunan yang dimulai sejak tahun 1999 dengan ditandai peresmian gedung madrasah oleh Walikota Malang, disusul dengan peresmian sanggar seni Pramuka oleh Ibu Wawali Kota Malang (1999), peresmian Laboratorium IPA dan Laboratorium Kebun IPA oleh Kakanwil Depag. Jawa Timur (2000), peresmian gedung kedua oleh Ketua DPRD Kota Malang (2002), peresmian

Laboratorium Komputer oleh Kandepag. Kota Malang (2003), dan rencananya peresmian musala pada tanggal, 4 Juli 2003 yang akan diresmikan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman. Dikatakannya bahwa semua keberhasilan pembangunan fisik ini tidak terlepas dari kerja sama semua pihak, terutama dukungan pengurus Yayasan Panglima Besar Jenderal Sudirman (YPBJS), pengurus BP3 dan Paguyuban Orang Tua (POT) Kelas, serta para guru dan karyawan MIJS (087: 9-25/D).

Pada intinya, Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) mengalami perkembangan yang sangat signifikan sejak tahun 1999 sampai sekarang. Memang terdapat perbedaan yang jauh bila dibandingkan dengan sebelumnya yang memang tidak dikelola secara profesional. Namun sekarang madrasah ini telah dikelola oleh komunitas *civitas* yang profesional dan peduli dan bertanggung jawab. Hal ini dapat dilihat lewat penuturan salah seorang informan yang juga merupakan kepala perpustakaan Universitas Pertanian Malang (UPM).

Perkembangannya sangat mengagumkan dan cepat. Padahal keberadaannya di sini belum terlalu lama. Kalau tidak salah baru sekitar tahun 1998. Cepat maksudnya di sini adalah pengadaan fasilitasnya, baik itu gedung/kelas, perpustakaan, laboratorium komputernya, lab IPA, ruang UKS-nya, Koperasi Nya, penataan lingkungan madrasah yang sangat kondusif dan layak serta nyaman untuk dijadikan tempat belajar. Sehingga, tidak salah memang MIJS ini merupakan satu-satunya madrasah swasta yang terfavorit di Kota Malang ini. Apalagi dengan hasil Ujian Pengendali Mutu (UPM) yang baru saja selesai diumumkan kemarin, di mana siswa-siswi MIJS menempati *ranking* 1-9 dari sekian banyak MI swasta yang ada. Hal ini menunjukkan, bahwa memang MIJS dikelola oleh orang-orang profesional, ulet, pekerja keras, dan berkeinginan untuk mencetak generasi-generasi yang mandiri, cerdas agar bisa bersaing dengan teman-teman yang lain setelah melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi. Maka, memang benarlah ungkapan yang mengemuka bahwa “suatu lembaga atau perusahaan, bila dikelola oleh orang-orang yang ahli, profesional, memiliki atensi kuat, punya kepedulian tinggi untuk mengembangkan lembaga di mana mereka bertugas”, maka lembaga atau organisasi tersebut akan maju dan tetap eksis serta selalu dicari dan dibutuhkan oleh masyarakat (089: 11-27/W).

Karena lokasinya yang strategis, aman dan nyaman, sarana dan prasarana yang lengkap, maka diharapkan tujuan institusional Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman 9 MIJS) dapat tercapai dengan maksimal dan mampu mempertahankan sekaligus meningkatkan prestasinya yang lebih baik.

D. Bidang-Bidang Strategi yang Dikembangkan

Untuk mencapai tujuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), ada beberapa bidang strategi yang dikembangkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan Memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru dan Karyawan

Peningkatan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) selama ini memang disadari oleh *civitas* MIJS untuk terus ditingkatkan, sebab tanpa hal ini mungkin prestasi MIJS tidak akan memuncak seperti sekarang ini. Upaya ini dilakukan oleh lembaga dengan mendelegasikan SDM mereka untuk mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah seperti seminar, diskusi panel, mempraktikkan Bahasa Inggris secara internal antara sesama dewan guru dan sebagainya.

Berikut beberapa hal yang dilakukan dalam rangka peningkatan dan pembinaan SDM.

- a) mengikuti acara-acara seminar ilmiah di luar
- b) mempraktikkan bahasa Inggris setiap hari dalam beraktivitas oleh seluruh dewan guru termasuk para karyawan
- c) setiap ada kegiatan yang melibatkan kepanitiaan, baik berskala kecil maupun besar, seluruh *civitas* MIJS dilibatkan tanpa terkecuali, karena semuanya merasa bertanggung jawab atas kesuksesan kegiatan tersebut.

Salah satu yang perlu ditegaskan di sini ialah bahwa tugas kepanitiaan selalu digilirkan tanggung jawabnya ke tiap-tiap SDM. Terkait hal ini, berikut pernyataan dari salah seorang informan.

Setiap ada kegiatan yang diselenggarakan oleh MIJS ini, seluruh *civitas* yang ada diberdayakan, artinya mereka diberi tugas dan mereka betul-betul bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan, dan alhamdulillah hasilnya sangat memuaskan dan menggembirakan. Sebagai contoh kemarin, waktu pelaksanaan

Wisuda X pada Hari Minggu, 29 Juni 2003 yang diadakan di gedung kedokteran Brawijaya Malang. Sampean bisa lihat sendiri bagaimana kebersamaan dan kekompakan yang dibangun saat menyelenggarakan kegiatan tersebut. Dimulai dari perencanaan hingga pengontrolannya alhamdulillah berjalan sebagaimana yang kami harapkan sejak semula. Pokoknya prinsip-prinsip atau fungsi-fungsi dari manajemen teraktualisasi dengan baik dan matang. Begitu pula yang terjadi dengan kegiatan Gelar Kreativitas anak Muslim 2003 yang diselenggarakan pada Minggu, 13 April 2003, di mana MIJS ini bertindak sebagai tuan rumah dan panitia penyelenggara. Semua kegiatan-kegiatan yang kami lakukan harus dengan penuh tanggung jawab dan profesional. Dengan demikian masyarakat akan menyaksikan dengan jelas dan nyata bahwa MIJS ini begini dan begitu, sehingga semakin berantusias untuk menyekolahkan putra-putri mereka di Lembaga Pendidikan Islam ini (110: 10-35/W).

Dalam mengikuti kegiatan seminar ilmiah di instansi tertentu, maka para dewan guru yang sesuai dengan bidangnya akan diprioritaskan sebab merekalah yang sangat diharapkan dapat mengembangkan pemahamannya. Sehingga sekembalinya dari program tersebut, mereka dapat mempraktikkan segala apa yang didapatkan tersebut demi kemajuan MIJS, agar semakin memiliki prestasi.

Selain itu, para guru atau staf selalu diikutkan dalam kegiatan pelatihan atau seminar. Mereka yang diikutkan adalah mereka yang mempunyai kompetensi dengan bidang tertentu. Misalnya seminar atau pelatihan itu berkaitan dengan bidang kurikulum, maka yang diikutkan adalah staf yang membidangi pekerjaan itu. Intinya, setiap undangan atau acara yang berkaitan dengan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, maka MIJS tidak ketinggalan untuk ikut. Hal ini dapat dikonfirmasi oleh beberapa pernyataan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Pengiriman guru-guru pada forum-forum ilmiah, dan studi banding disertai keaktifan para guru MIJS di Konsorsium Pendidikan Islam (KPI). Saudara Suyanto, S.Pd., Tomi Ariansyah, S.Pd., Dra. Ike Khizanat Al Hikmah, Enny Kurniawati, S.Si., dan Esti Rahajoe, S.Pd. adalah para guru yang terlibat aktif dalam Konsorsium Pendidikan Islam (KPI). Tiga guru dan staf yang

melanjutkan ke pendidikan S-2, yakni saudara Kukuh Satuho Yuwono, Dra. Ety Diana Masruri, dan Saudara Nur Arif, S.Sos., semakin memicu motivasi dan semangat dalam memajukan madrasah serta memberi harapan masa depan yang lebih baik (087: 45-52/D).

Pernyataan dua.

Satu hal lagi yang merupakan kebanggaan dari MIJS ini adalah beberapa orang gurunya masuk dalam kelompok Konsorsium Pendidikan Islam (KPI) tingkat Jawa Timur. Di mana program KPI di antaranya adalah memberikan pembinaan kepada sekolah-sekolah yang mengundang mereka. Di sini seperti apa yang disampaikan oleh Pak Suyanto, S.Pd. (salah satu staf MIJS yang masuk dalam KPI) bahwa banyak hal yang dapat diambil dari program KPI, di mana kita langsung menyaksikan lembaga-lembaga Pendidikan Islam yang maju dan sudah terkenal. Dengan demikian apa yang sebelumnya tidak tahu akan menjadi tahu dan jika kondisinya memungkinkan dapat dipraktikkan di MIJS ini (112: 71-79/W).

Terkait dengan kursus dan praktik Bahasa Inggris oleh para dewan guru dan karyawan MIJS, salah seorang menyatakan bahwa pembinaan profesional guru tetap dilakukan secara simultan dengan pengembangan di sektor lain. Kursus Bahasa Inggris bagi semua guru dan karyawan tetap dilakukan guna mendukung program penerapan Bahasa Inggris di lingkungan madrasah.

Sementara untuk pembinaan guru MIJS secara internal, mereka bergabung dalam kelompok Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS) dan secara eksternal mereka bergabung dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), baik itu KKG di Departemen Pendidikan Nasional maupun KKG di Departemen Agama. Selain itu, biasanya secara tidak langsung pembinaan dilakukan saat rapat rutin setiap seminggu sekali diadakan sebagaimana pernyataan dari salah seorang informan sebagai berikut.

Di samping itu, selalu diadakan pembinaan lewat acara-acara rapat, di mana pada acara tersebut masing-masing guru menyampaikan apa yang menjadi hambatan buat mereka dalam menjalankan tugas kesehariannya, kemudian lewat musyawarah

yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah dicarikan solusinya, begitulah yang selalu diadakan selama ini (112: 43-48/W).

Selain model peningkatan dan pembinaan SDM, jadwal rutin setiap tahunnya juga berupa kunjungan atau studi banding ke lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sudah ternama. Tujuan dari studi banding ini ialah untuk melihat dan mengetahui secara dekat rahasia keberhasilan lembaga yang mungkin dapat diterapkan di MIJS. Selengkapnya, informasi ini dapat dikonfirmasi melalui pernyataan dari salah seorang informan sebagai berikut.

Di samping itu, studi banding sudah merupakan program tahunan yang harus dilakukan setiap tahun, di mana pada kegiatan studi banding ini yang dituju adalah sekolah-sekolah yang memiliki prestasi tinggi, bila dibandingkan dengan yang lainnya di sekitarnya, ini sengaja dipilih dengan tujuan untuk melihat dan mengamati apa yang menjadi penyebab lembaga pendidikan tersebut dapat maju. Apa yang dilihat di sana, dibahas untuk kemungkinan dapat diterapkan di MIJS sekembali dari sana. Intinya studi banding diadakan untuk melihat faktor penyebab dan apa saja yang dikembangkan di sana, yang kemudian bisa diambil manfaat dan bila memungkinkan dapat dipraktikkan di MIJS (112: 63-71/W).

Setelah peresmian musala ini, para dewan guru akan melaksanakan studi wisata sekaligus studi komparatif di salah satu Sekolah Dasar Islam yang maju dan terkenal yang ada di Banyuwangi, yakni Sekolah Dasar Islam Habibullah. Memang ini sangat penting untuk dilakukan dan terus diprogramkan, karena dalam Islam sendiri diperintahkan untuk melaksanakan perjalanan (*study tour*), sebagaimana dapat disimak dalam al-Quran surat *ar-Rum* ayat 42 yang berbunyi:

قل سيروا في الارض فانظروا كيف كان عاقبة الذين من قبل... .

Terjemahnya:

Katakanlah: “Adakan perjalanan di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang dahulu....

Jadi sangat jelas, bahwa studi tour itu sangat dianjurkan, tapi jangan lupa di sana ada kata “*fanzhuruu*” bermakna perhatikanlah, dalam pengertian bahwa perjalanan tersebut seharusnya memperhatikan segala apa yang terjadi di sekeliling kita untuk dijadikan sebagai ibrah atau pelajaran. Oleh karena itu, harapan saya kepada semua yang mengikuti studi banding ke Banyuwangi ini agar memperhatikan peringatan Allah Swt. di atas, semoga dengan studi banding semakin menambah pengetahuan dan wawasan dalam rangka memajukan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman di masa depan, sehingga siswa-siswinya dapat meraih prestasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan disegani oleh siapa saja, dan semakin mengundang animo masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya di madrasah yang kita cintai dan banggakan bersama ini. Semoga perjalanan kalian dari sini sampai kembali tetap dalam keadaan selamat dan sehat walafiat serta tetap dalam lindungan Allah Swt. (090: 22-44/O).

Pada intinya, peningkatan dan pembinaan para tenaga pengajar Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) tidak berhenti untuk diterapkan di berbagai kesempatan. Hal inilah yang membuat dewan gurunya cukup profesional dalam menangani anak-anak didik mereka yang pada akhirnya akan menghasilkan *output* dengan prestasi yang meningkat dari tahun ke tahun. Semua ini dapat dicapai karena para tenaga pengajarnya dapat memainkan tiga peran penting dalam meningkatkan pendidikan, yakni *ingarso sung tulodo, ing madya mangun karso dan tut wuri handayani*. Berikut pernyataan lengkap terkait hal ini berdasarkan informasi di lapangan.

Dalam acara sebagaimana tersebut di atas, Pak Priyo Utomo mengatakan bahwa tugas dan peran guru sangat strategis dalam membina dan membimbing siswa untuk menjadi generasi yang berkualitas. Di mana seorang guru harus memainkan tiga peran sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak tokoh pendidikan kita, yakni Ki Hajar Dewantara. *Pertama*, seorang guru dapat dijadikan sebagai teladan bagi siswa-siswinya (*Ingarso Sung tulodo*). *Kedua*, seorang guru harus memberikan semangat dan dorongan serta memberikan inisiatif kepada siswa-siswinya (*Ing madya Mangun Karso*). Dan *ketiga* adalah seorang guru harus selalu memberi semangat, memberi gairah kepada siswa-siswinya dan mencari jalan keluar bersama anak didiknya di kala mereka menghadapi

persoalan yang rumit dipecahkan (*tutwuri handayani*), khususnya dalam proses belajar mengajar (PBM). Bahasa-bahasa yang seharusnya dikeluarkan kepada anak-anak didiknya di saat menemui masalah adalah, kamu bisa, kamu mampu untuk menyelesaikan persoalan ini dengan baik. Dengan demikian, mereka tidak merasa asing dan selalu merasakan bagaimana senangnya berinteraksi dengan guru-guru mereka. Itulah tiga pilar yang selalu harus dipegang oleh para guru dalam melakukan aktivitas mereka dalam mendidik anak-anak didiknya (085: 9-24/O).

Selain itu, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di MIJS, maka keinginan tenaga pengajar untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S-2) juga mendapat dorongan dan respons yang baik dari kepala sekolah. Hingga saat ini, ada 6 orang yang melanjutkan ke jenjang Strata Dua dan salah satu di antaranya telah menyelesaikan studinya.

2. Meningkatkan Sistem Pembelajaran

Manajemen terbuka berhasil membuka peluang untuk melakukan inovasi, khususnya inovasi di bidang pembelajaran. Inovasi dalam sistem pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan disesuaikan dengan sistem pembelajaran modern, yakni; *Contextual Teaching Learning (CTL)*, *Quantum Teaching Learning (QTL)*, *Student Active Learning*, *Team Teaching*, *Bilingual*, *Achievement Grouping*. Fasilitas dan program diterapkan dengan pemberian layanan khusus melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Termasuk juga menyediakan kegiatan ekstrakurikuler yang mampu mengembangkan bakat dan minat siswa serta program *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah) dan *outbound*.

Selama pelaksanaan metode pembelajaran *Quantum Teaching Learning* dan *Contextual Teaching Learning (CTL)*, para siswa terlibat langsung dan diupayakan untuk lebih aktif dalam proses belajar, serta menemukan suatu jawaban atau permasalahan tertentu. Dewan guru hanya berperan sebagai fasilitator dan pengarah saja. Namun kedua metode pembelajaran di atas belum sepenuhnya diterapkan di madrasah ini.

Selain metode pembelajaran di atas, ada lagi metode lain yang diterapkan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), yakni

outbound. Esensi dari metode ini ialah agar bagaimana para siswa dapat mempraktikkan materi-materi yang didapatnya di dalam ruangan kelas. Dengan begitu, siswa lebih paham dan mengerti tentang apa yang baru saja dipelajarinya karena sudah langsung dilakoninya di lapangan. Tujuan dari metode *outbound* tersebut dapat dipahami melalui pernyataan salah seorang informan sebagai berikut.

Yang menjadi sasaran atau tujuan dari metode ini adalah para siswa dilatih agar mereka mempunyai kepekaan terhadap lingkungan di sekitar mereka, dapat mengetahui jenis-jenis tanaman dan manfaatnya terhadap manusia, karena perlu diketahui bahwa materi yang diterima di kelas tanpa dipraktikkan dengan langsung melihat dan menanamnya di lapangan, belum tentu mereka dapat memahaminya dengan baik, bahkan cenderung untuk melupakannya. Maka benarlah kata-kata yang diungkapkan oleh ahli bijak bahwa: aku dengar maka aku lupa, aku lihat maka aku tahu, aku kerjakan maka aku paham, artinya sesuatu kalau hanya didengar mudah untuk dilupakan, tapi kalau didengar dan dilihat langsung dikerjakan, maka sangat tidak mudah untuk dilupakan dan akan membekas untuk selamanya (114: 25-35/W).

Dengan metode *outbound*, siswa lebih mudah memahami dan mengingat materi pelajaran dari dewan guru. Guru hanya sebatas memonitor dan mengarahkan, sementara yang lebih banyak aktif adalah para siswa. Berikut informasi dari salah seorang informan yang dapat mengonfirmasi hal ini.

Hasilnya sangat bagus dan memuaskan, karena metode ini sangat membantu para siswa untuk aktif dalam belajar. Kita sebagai guru, hanya sebatas mengarahkan, memonitor dan melayani setiap mereka menemui kendala, atau di saat mereka sudah merasa buntut untuk mengerjakan dan menyelesaikannya (114: 37-40/W).

Selain itu, Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga memberikan materi pelajaran dengan peranti teknologi seperti CD-ROM. Hal ini disukai oleh siswa dan siswi apalagi pelajaran tersebut berupa film cerita. Pada intinya, penyampaian materi pelajaran dengan media ini lebih mudah dipahami dan diingat dibandingkan tanpa media. Pengalaman menarik siswa terhadap metode-metode pembelajaran yang diterapkan di

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) dapat dikonfirmasi melalui pernyataan-pernyataan sebagai berikut.

Belajarnya sangat enak (kondusif) dan tidak membosankan, karena di samping belajar juga diselingi dengan permainan-permainan seperti permainan kuis, *cas-cis-cus* dan sebagainya, selain itu dalam belajar sering menggunakan logika yang tepat dengan mengasah otak, biar cepat menangkap dan memahami materi pelajaran apa yang disampaikan guru. Dan kami merasa senang dan *enjoy* saja dalam menerima materi pelajaran (082: 10-15/W).

Sangat enak, karena memang dalam menerima materi pelajaran, para dewan guru sering diselingi dengan kuis-kuis, di mana tujuan dari pada kuis ini adalah agar kami para siswa tidak merasa bosan dengan pelajaran yang kami terima, dan akhirnya yang muncul adalah kenikmatan dengan apa yang kami terima. Karena di dalam kuis itu, kami diajak untuk berpikir cepat dan tepat, dan ini dapat mendapat kredit poin buat kami. Selain itu, permainan kuis dilakukan lewat komputer, jadi sangat nikmat belajar di MIJS ini (084: 11-17/W).

3. Meningkatkan Hubungan Lintas Sektoral/Instansi Terkait

Bidang ketiga yang dikembangkan oleh Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) ialah meningkatnya hubungan dengan instansi-instansi terkait yang berpotensi untuk mengembangkan MIJS ke depan, seperti Departemen Agama, Departemen Pendidikan Nasional, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga pendidikan dasar dengan prestasi gemilang dan sebagainya. Dengan hubungan yang baik, instansi-instansi tersebut tidak segan untuk memberikan bantuan, khususnya tentang perlengkapan bahan-bahan ajar. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui beberapa pernyataan dari salah seorang informan sebagai berikut.

Begitu pula koordinasi dengan pihak Departemen Agama sebagai institusi teratas yang bertanggung jawab terhadap berkembang tidaknya madrasah, sampai saat ini tetap terjalin dengan baik. Selain Departemen Agama, MIJS juga berusaha untuk membangun *link* dengan instansi lain termasuk Dinas Pendidikan Nasional. Hubungan dengan Diknas ini dibangun agar dapat memperoleh bantuan berupa alat-alat peraga yang berkaitan dengan bidang-bidang studi umum seperti IPA, Biologi dan

sebagainya. Berkat kerja sama yang baik yang dibangun selama ini, akhirnya baru-baru ini pihak Diknas Kota Malang telah memberikan alat peraga Matematika. Memang kami sangat sadar tanpa menjalin hubungan yang baik dengan institusi-institusi lain di luar Depag., maka kami akan sangat sulit untuk berkembang apalagi cuma mengharapkan Departemen Agama, padahal Departemen Agama itu tugas utamanya bukan mengurus lembaga pendidikan. Lain dengan Diknas, di mana yang merupakan tugas pokoknya adalah mengurus dan membina pendidikan di Indonesia agar dapat berkembang dengan baik (111: 50-63/W).

Selain kedua departemen di atas, pihak Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga menjalin hubungan dan kerja sama dengan beberapa perguruan tinggi di kota Malang ini, yakni Universitas Brawijaya (Unibraw) dan Universitas Negeri Malang (UM).⁶ Hubungan ini sangat membantu MIJS untuk mengetahui sistem pengoperasian perpustakaan dengan menggunakan media komputer, tips-tips yang baik dan efektif dalam memberikan pelajaran sehingga membuat siswa merasa tertarik dengan hal-hal diterimanya. Semua ini dilakukan demi mengembangkan pendidikan yang berkualitas yang mana dapat dikonfirmasi melalui pernyataan sebagai berikut.

Selama ini lembaga yang dijadikan partner kerja dalam rangka mengembangkan MIJS ke depan adalah Universitas Brawijaya, khususnya di Politekniknya, di Universitas negeri Malang (UM) seperti ke perpustakaan, di mana di sana dipraktikkan cara mencari buku dengan cepat melalui sistem informasi komputer, ke Pusat Sumber Belajarnya (PSB), di sana diajarkan cara membuat media-media belajar dengan baik dan sebagainya, begitu pula dengan bidang studi Matematika, diberikan tips-tips yang baik dan efektif bagaimana bentuk pengajaran agar dapat menarik sehingga mudah dipahami siswa. Intinya bagaimana mempraktikkan seluruh materi bidang studi, khususnya materi bidang studi umum, karena di Universitas Negeri Malang (UM) sendiri memiliki peralatan dan sarana yang lengkap. Di samping itu, UM merupakan salah satu

⁶ Sehubungan dengan jabatan formal Kepala MIJS sebagai dosen di UM, maka beberapa pembaharuan dilakukan di madrasah dengan jalan pengadaan pelatihan inovasi pembelajaran/pendidikan oleh dosen-dosen UM. Mereka merupakan agen-agen eksternal dalam inovasi dan pembaharuan, kemudian ditindaklanjuti oleh kepala madrasah sebagai agen internal yang menyosialisasikannya di madrasah.

Universitas yang ada di Kota Malang yang mempunyai latar pendidikan, di mana ia lahir dari Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan. (IKIP) (112: 26-37/W).

Hubungan dan kerja sama juga berupa studi banding (*comparative study*) dengan lembaga-lembaga pendidikan setingkat yang sudah ternama dan memiliki segudang prestasi, baik prestasi akademik maupun nonakademik. Bahkan agenda ini sudah menjadi kalender tetap, di mana pada setiap tahunnya diadakan studi banding ke lembaga-lembaga tersebut. Lembaga-lembaga yang sudah dikunjungi antara lain Sekolah Dasar Islam (SDI) al-Hikmah, Sekolah Dasar (SD) Insan Cendekia dan Sekolah Dasar Islam (SDI) Habibullah Banyuwangi. Menurut salah seorang informan, studi banding sudah merupakan program tahunan, di mana pada kegiatan studi banding ini yang dituju adalah sekolah-sekolah dengan prestasi tinggi. Mereka dipilih agar MIJS dapat melihat dan mengamati apa yang menjadi penyebab lembaga pendidikan tersebut dapat maju. Apa yang dilihat di sana, dibahas untuk kemungkinan dapat diterapkan di MIJS sekembali dari sana. Intinya studi banding diadakan untuk melihat hal-hal yang dikembangkan di sana, untuk kemudian bisa diambil manfaat dan bila memungkinkan dapat dipraktikkan di MIJS. Berikut informasi tambahan dari informan lainnya.

Sangat bagus, karena program tersebut amat mendukung keberlangsungan keberadaan MIJS ke depan. Karena dengan menstudi lembaga-lembaga pendidikan yang maju, akan mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh MIJS. Dengan demikian, yang kurang dibenahi, yang lebih semakin ditingkatkan dan dikembangkan berdasarkan hasil studi banding tersebut, dalam artian yang baik dikopi dan dipraktikkan di MIJS, sedangkan yang kurang atau jelek dibuang (104: 20-25/W).

Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) juga membuka peluang sebesar-besarnya kepada pihak mana pun untuk melihat secara langsung proses belajar mengajar di MIJS ini. Sejauh ini, sudah ada beberapa lembaga pendidikan yang mengadakan kunjungan di sana, yakni dari Papua, Sulawesi, Sumatera apalagi pulau Jawa. Hal ini dapat disimak lewat pernyataan kepala madrasah sebagai berikut.

Pihak MIJS akan membuka kesempatan seluas-luasnya yang ingin mendapatkan banyak informasi baru di sekolahnya. Secara terbuka, dengan senang hati kami menerima pihak yang ingin meninjau sistem pembelajaran yang kami terapkan. Hal ini juga sebagai salah satu upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Diakuiinya, jika selama ini beberapa MI di seluruh Indonesia telah melakukan studi banding, mulai Sumatera, Sulawesi, hingga Irian Jaya. PGMI Semarang dan Magelang juga tak ketinggalan mengadakan studi banding di MIJS. Tujuannya, untuk mengetahui sistem pembelajaran yang diterapkan di MIJS (044: 66-91/D).

4. Meningkatkan Pelayanan terhadap Siswa dan Orang Tua

Untuk mempertahankan animo masyarakat (orang tua) untuk memasukan putra-putrinya di MIJS, salah satu bidang yang juga dikembangkan ialah pelayanan siswa dan para orang tua (*stakeholder*). Salah satunya ialah bentuk pelayanan yang dilakukan terhadap siswa dan siswi sewaktu berbelanja di Koperasi al-Arofah. Di koperasi tersebut, sistem pelayanan ditekankan pada nilai kejujuran serta menjaga prinsip keseimbangan antara pengelola, guru dan orang tua, sehingga masing-masing komponen merasa dilayani dengan baik dan diuntungkan.

Masih banyak bentuk pelayanan yang dilakukan oleh *civitas* madrasah terhadap siswa dan orang tua agar mereka merasa betah di lingkungan ini. Hal menonjol lainnya ialah saat orang tua datang untuk menjemput putra-putrinya sudah terlambat, sementara siswa-siswi yang lain sudah pada pulang semua, maka *civitas* MIJS tidak segan-segan untuk mengantarkan pulang.

Pelayanan terhadap orang tua saat memasuki tahun ajaran baru juga sangat diperhatikan. Mereka sadar dengan pelayanan yang baik dan memuaskan, para orang tua akan menerima kesan yang baik, dan mereka tidak akan segan-segan untuk menyumbangkan sesuatu demi perkembangan madrasah. Dengan manajemen terbuka dan penanganan yang profesional, orang tua begitu senang dan akrab dengan para dewan guru saat mereka mengambil bahan-bahan ajar bagi putra-putri mereka, dari kelas satu sampai dengan kelas enam

5. Meningkatkan Fasilitas Sarana dan Prasarana

Bidang strategi kelima yang dikembangkan oleh Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) ialah pengadaan sarana dan prasarana. Sejak mengalami lokasi yang berpindah-pindah dan terhitung keempat kalinya, MIJS mengalami perubahan yang sangat signifikan. Berawal dari lembaga yang belum memiliki sarana dan prasarana paten, kini menjadi institusi yang memiliki fasilitas sarana dan prasarana yang boleh dibilang cukup lengkap. Semenjak tahun 1999, pembangunan dan peresmian-peresmian sarana dan prasarana untuk mendukung program pendidikannya terus dilakukan. Berawal dari pembelian tanah yang merupakan patungan dari masyarakat, guru dan karyawan, pembangunan gedung I dan gedung II, kantor, dapur, kamar mandi + WC, ruangan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Koperasi, perpustakaan, laboratorium IPA (Biologi), laboratorium komputer hingga terakhir pembangunan dan peresmian Musala al-Arafah. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui beberapa pernyataan informan sebagai berikut.

Pernyataan satu.

Secara fisik pembangunan yang dimulai sejak tahun 1999 dengan ditandai peresmian gedung madrasah oleh Walikota Malang, disusul dengan peresmian sanggar seni Pramuka oleh Ibu Wawali Kota Malang (1999), peresmian Laboratorium IPA dan Laboratorium Kebun IPA oleh Kakanwil Depag. Jawa Timur (2000), peresmian gedung kedua oleh Ketua DPRD Kota Malang (2002), peresmian Laboratorium Komputer oleh Kandepag. Kota Malang (2003), dan rencananya peresmian musala pada tanggal, 4 Juli 2003 yang akan diresmikan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman. Dikatakannya bahwa semua keberhasilan pembangunan fisik ini tidak terlepas dari kerja sama semua pihak, terutama dukungan pengurus Yayasan Panglima Besar Jenderal Sudirman (YPBJS), pengurus BP3 dan Paguyuban Orang Tua (POT) Kelas, serta para guru dan karyawan MIJS (087: 15-25/D).

Pernyataan dua.

Perkembangannya sangat mengagumkan dan cepat. Padahal keberadaannya di sini belum terlalu lama. Kalau tidak salah baru sekitar tahun 1998. Cepat maksudnya di sini adalah pengadaan fasilitasnya, baik itu gedung/kelas, perpustakaan, laboratorium

komputernya, lab IPA, ruang UKS-nya, Koperasi Nya, penataan lingkungan madrasahnya yang sangat kondusif dan layak serta nyaman untuk dijadikan tempat belajar. Sehingga, tidak salah memang MIJS ini merupakan satu-satunya madrasah swasta yang terfavorit di Kota Malang ini. (089: 11-18/W).

Pengadaan sarana dan prasarana di atas merupakan bagian dari dukungan terhadap proses belajar mengajar yang ada. Dukungan tenaga pengajar yang profesional dan juga kelengkapan sarana dan prasarana menjadikan lembaga ini meraih prestasi yang sangat gemilang dari tahun ke tahun, baik itu prestasi di bidang akademik maupun di bidang nonakademik.

Bab 7

Rencana Strategi Pengembangan Madrasah

Bagian ini kita akan berusaha memahami strategi, rumusan strategi, efektivitas strategi dan juga bidang-bidang strategi Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) untuk menjadi sekolah Islam modern.

A. Strategi Menuju Sekolah Islam Modern

Untuk mengembangkan dan mewujudkan madrasah agar menjadi sekolah Islam yang modern, ada beberapa strategi yang digunakan di lembaga pendidikan ini, antara lain:

1. Diterapkannya konsep strategi *loosely couple*

Pada dasarnya substansi penerapan konsep strategi *loosely couple* di MIJS adalah terciptanya hubungan yang longgar antara pimpinan dengan para bawahan, sesama bawahan, dan sebagainya. Kebebasan diberikan kepada mereka melalui birokrasi yang manusiawi. Termasuk memberikan peluang dan kesempatan ke seluruh *civitas* akademika MIJS untuk melakukan kreativitas, inovasi dan ekspresi di semua lini. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas masing-masing individu. Penekanan yang diberikan ialah bahwa semua yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara horizontal maupun vertikal agar menjadi lembaga pendidikan Islam modern (*Islamic Modern School*). Dengan penerapan strategi *loosely coupled* ini, para *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), khususnya para dewan guru akan terpacu untuk berlomba-lomba melaksanakan kreativitas karya mereka bisa nikmati oleh anak didik.

Konsep strategi *loosely couple* di MIJS merupakan upaya untuk menjadikan seluruh *civitas* tidak merasa terikat dengan aturan-aturan yang ada. Dengan begitu mereka akan lebih mudah menciptakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi perkembangan lembaga tersebut ke depan

Konsep strategi *loosely couple* yang selama ini dibangun oleh kepala sekolah dan diimplementasikan oleh *civitas* MIJS telah membawa perubahan. Dalam hal ini muncul berbagai kreativitas dan inovasi dari guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang membuat para siswa dan siswi merasa senang terhadap apa yang diterima dari guru-guru mereka. Konsep strategi *loosely couple* di sini dapat dibedah melalui konsep teori *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Menurut Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1999), TQM dapat dilihat dari dua aspek:

- 1) TQM merupakan suatu pendekatan untuk menjalankan usaha melalui upaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi;
- 2) menyangkut cara pencapaiannya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik sebagai berikut:
 - a) berfokus pada pelanggan (internal dan eksternal);
 - b) terobsesi tinggi pada kualitas;
 - c) menggunakan pendekatan ilmiah;
 - d) memiliki komitmen jangka panjang;
 - e) kerja sama tim;
 - f) menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan;
 - g) menerapkan kebebasan yang terkendali;
 - h) memiliki kesatuan tujuan; dan
 - i) melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Hal-hal di atas sangat relevan dengan konsep strategi *loosely couple* di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS). Guru dan karyawan diberi kebebasan dan keleluasaan untuk berinovasi dan memperbaiki proses pendidikan, dengan menjunjung tinggi nilai-nilai tanggung jawab.

2. Manajemen terbuka (*open management*)

Seluruh *civitas* madrasah sadar bahwa untuk memajukan suatu lembaga pendidikan, prinsip manajemen modern harus diterapkan. Hal ini dilakukan dengan mengaktualisasikan manajemen terbuka (*open management*). Dengan prinsip dan praktik manajemen terbuka, lembaga

ini menjadi sangat maju dan dicintai serta disenangi oleh seluruh *civitas* maupun oleh orang tua dan masyarakat atau *stakeholder*-nya. Dengan begitu, pengguna jasa tidak segan-segan memberikan sesuatu untuk dimanfaatkan. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan keterbukaan, maka jadilah Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) seperti yang dapat dilihat sekarang ini.

Konsep manajemen terbuka di MIJS itu dapat dikaji lewat teknik analisis lingkungan dari Jauch dan Glueck (dalam Nasrudin: 46-47). Dasar yang digunakan untuk analisis manajemen strategi pengembangan mengacu pada beberapa aspek, yakni:

- a) informasi yang didengar dan tertulis;
- b) memata-matai;
- c) studi peramalan formal; dan
- d) sistem informasi manajemen.

Selain itu, sistem manajemen terbuka di MIJS juga dapat dikaji pada teori 10 karakteristik TQM seperti yang kata Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1999), terutama tentang kerja sama tim serta melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan, kerja sama antarsesama *civitas* MIJS selama ini cukup terbangun dan terjalin dengan baik. Mereka menyadari bahwa tanpa kerja sama dan peran serta dan pelibatan diri, pekerjaan tersebut tidak pernah akan selesai. Bahkan meskipun dapat diselesaikan hasilnya sangat tidak memuaskan.

3. Internalisasi nilai-nilai Islam

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berorientasi pada pendidikan berbasis IPTEK dan IMTAQ dengan harapan menghasilkan *output* yang berprestasi, berilmu dan berkepribadian karimah berdasarkan nilai-nilai Islam, *civitas* MIJS telah berusaha untuk mewujudkan semua itu melalui praktik ajaran-ajaran Islam dengan sungguh-sungguh, antara lain:

- a. Diadakannya salat berjamaah, baik *fardu* maupun yang sunah
Agar siswa-siswi menjadi berkualitas, dan memahami serta menghayati nilai-nilai ajaran Islam dengan baik dan sempurna sejak dini, khususnya hubungan vertikal dengan Sang Pencipta, MIJS telah mewajibkan mereka untuk melaksanakan salat fardu

dan sunah. Staf guru MIJS berupaya agar anak-anak didiknya tidak hanya mampu mengenal dan mengerti tentang teknologi, tetapi juga memahami dan menghayati ajaran-ajaran Islam dalam bentuk pengamalannya. Mereka telah mengamalkan salah satu sabda Rasulullah saw. yang mengingatkan kepada orang tua untuk memerintahkan putra-putrinya melaksanakan salat ketika mereka berusia tujuh tahun, dan pukul mereka ketika mereka berusia sepuluh tahun, jika mereka enggan untuk melaksanakan salat. Berikut hadits Nabi saw. tersebut:

مُرُوا أَوْلَادَكُمْ بِالصَّلَاةِ وَهُمْ أَبْنَاءُ سَبْعِ سِنِينَ، وَاضْرِبُوهُمْ عَلَيْهَا وَهُمْ
أَبْنَاءُ عَشْرِ سِنِينَ

Artinya: perintahkanlah anak-anakmu untuk mengerjakan salat ketika mereka berusia 7 tahun, dan pukullah mereka bila mereka enggan untuk mengerjakan salat ketika mereka berusia 10 tahun.

Uraian hadits di atas merangsang kita untuk bertanya alasan Nabi memerintahkan untuk mengerjakan salat semasih usia dini (7 tahun). Apabila sejak anak-anak sudah dilatih dan dididik untuk mempraktikkan ajaran-ajaran Islam dengan baik, maka hal ini akan berimbas dan berbekas hingga mereka dewasa nanti. Ibarat pepatah “kecil teranja-anja besar terbawa-bawa”. Kalau dari kecil sudah dibiasakan, maka besar nanti akan tetap terbawa, walau dalam keadaan apapun.

Selain itu juga sudah menjadi keyakinan, bahwa salat merupakan kewajiban bagi orang-orang Islam, baik laki-laki maupun perempuan, sebagaimana firman Allah Swt. dalam Al-Qur’an surat an-Nisa’ ayat 103 yang berbunyi:

...إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا

Terjemahnya: ...Sesungguhnya salat itu adalah kewajiban yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.

Berdasarkan manfaatnya, salat dapat mencegah perbuatan keji dan mungkar sebagaimana penegasan Allah Swt. dalam Al-Qur'an pada surat al-Ankabut ayat 45 yang berbunyi:

...وَاقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ...

Terjemahnya: ...dan dirikanlah salat. Sesungguhnya salat itu mencegah dari (perbuatan-perbuatan) keji dan mungkar...

Maka dari itu jelas, bahwa penanaman dan penghayatan nilai-nilai ajaran Islam sejak anak-anak sangat penting untuk dilakukan. Hal inilah yang melandasi keinginan guru-guru MIJS sebagai panutan bagi anak-anak didiknya agar selalu mempraktikkan ajaran-ajaran Islam tersebut di lembaga di mana tempat mereka mengabdikan dirinya demi kepentingan nusa dan bangsa, khususnya pendidikan agama Islam.

b. Belajar dan membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an

Selain kewajiban mendirikan salat berjamaah, nilai-nilai ajaran Islam yang telah dibudidayakan di MIJS setiap harinya adalah belajar dan membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an bagi seluruh siswa. Sementara bagi guru dan karyawan belajar dan membaca Al-Qur'an berlangsung satu kali dalam seminggu, yakni pada hari Rabu setelah salat Zuhur. Hal ini berangkat dari konsep bahwa seluruh komunitas MIJS harus pandai, fasih dan memahami makna yang terkandung dalam ayat-ayat suci Al-Qur'an al-Karim. Alangkah aneh dan lucunya seorang guru madrasah sebagai pendidik muslim mengajarkan ilmunya kepada anak-anak muslim, tidak bisa membaca dan memahami Al-Qur'an. Maka dari itulah tradisi belajar dan membaca Al-Qur'an di MIJS merupakan kewajiban dalam rangka pengamalan nilai-nilai ajaran Islam, di mana Al-Qur'an merupakan mukjizat terbesar Nabi Muhammad saw. dan merupakan petunjuk bagi umat manusia. Dan membaca dan memahaminya merupakan suatu kewajiban bagi kaum muslimin.

Dalam salah satu kesempatan, Rasulullah Muhammad saw. mengingatkan kepada para jamaah kaum muslimin melalui sabdanya, bahwa sebaik-baik manusia di antara kamu adalah mereka yang mau belajar dan membaca Al-Qur'an kemudian mereka mengajarkannya kepada orang lain. Bunyi hadits tersebut sebagai berikut:

خَيْرُكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ

Artinya: sebaik-baik manusia di antara kamu adalah mereka yang mau belajar Al-Qur'an kemudian mengajarkannya kepada orang lain.

Hadits di atas menggambarkan, bahwa mereka yang mau belajar membaca Al-Qur'an setiap saat dan memahaminya, lalu mengajarkannya kepada orang lain merupakan sebaik-baik manusia di antara manusia yang ada. Artinya, setelah belajar dan membaca Al-Qur'an belum bisa dikatakan sebagai orang baik, jika belum menularkannya atau mengajarkannya kepada orang lain sesama Muslim. Hal inilah yang selalu memotivasi para *civitas* MIJS untuk belajar, membaca dan memahami ayat-ayat suci Al-Qur'an, sebagai kitab petunjuk bagi manusia agar tidak tersesat saat berada di dunia ini maupun di akhirat kelak. Hal tersebut, sesuai dengan pesannya Nabi dalam salah satu haditsnya sebagai berikut.

تَرَكْتُ فِيكُمْ أَمْرَيْنِ إِنْ تَمَسَّكْتُمَا بِهِمَا لَنْ تَضِلُّوا أَبَدًا كِتَابَ اللَّهِ وَسُنَّةَ رَسُولِ اللَّهِ

Artinya: Aku tinggalkan kepadamu dua perkara, jika kamu berpegang kepadanya, maka kamu tidak akan sesat selamanya, yakni kitabullah (Al-Qur'an) dan sunah Rasulullah saw.

- c. Metode studi *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah)
Bentuk pengamalan dan penghayatan ajaran-ajaran Islam yang dipraktikkan oleh *civitas* MIJS khususnya siswa-siswinya. Hal ini dilakukan untuk jauh melatih kepekaan sosial mereka berupa

sedekah atau berinfak kepada saudara-saudaranya sesama Muslim yang terdampak musibah, baik musibah banjir, kerusakan yang selama ini tertampung di lokasi penampungan, panti-panti asuhan, dan sebagainya. Banyak sekali ayat-ayat Al-Qur'an dan hadits Nabi yang menjelaskan mengenai pentingnya berinfak dan bersedekah, antara lain:

1). Surat al-Baqarah ayat 3

الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣﴾

Terjemahnya: yaitu mereka yang beriman kepada yang gaib, yang mendirikan salat, dan menafkahkan sebagian rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka.

2). Surat al-Anfal ayat 3-4

الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ

الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا هُمْ دَرَجَاتٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَمَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٤﴾

Terjemahnya: yaitu orang-orang yang mendirikan salat dan yang menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang beriman dengan sebenar-benarnya. Mereka akan memperoleh beberapa derajat ketinggian di sisi Tuhannya dan ampunan serta rezeki (nikmat) yang mulia.

Ayat di atas menjelaskan, bahwa setelah umat Islam diperintahkan untuk mendirikan salat, berikutnya adalah menafkahkan sebagian harta (rezeki) yang diberikan Allah Swt. Bagi mereka yang membutuhkan atau berhak untuk menerimanya. Salah satunya adalah mereka anak-anak korban bencana alam di panti-panti asuhan yang selama ini dilakukan oleh *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS).

4. Latihan motivasi belajar

Strategi keempat yang sangat menonjol dan dilaksanakan di MIJS adalah latihan motivasi belajar (*learning motivation training*). Strategi ini bertujuan untuk memberikan motivasi dalam rangka menyegarkan pikiran-pikiran para siswa, khususnya siswa kelas VI yang baru menyelesaikan ujian terakhir (UPM). Termasuk juga memberikan tips-tips bagaimana belajar di sekolah lanjutan untuk meraih prestasi yang bagus, berlatih menjadi seorang pemimpin yang baik, arif dan santun, serta menghadapi dan menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi. Kegiatan ini diadakan setiap tahun dan merupakan kalender tetap akademik. Kegiatan ini berupa training seperti kegiatan *Islamic Study Camp* (ISC). Selain ditujukan untuk siswa, kegiatan ISC juga sangat bermanfaat bagi staf dewan guru sebagai ajang *refreshing* setelah setahun penuh melakukan aktivitas mendidik. Strategi latihan motivasi belajar di MIJS sangat relevan dengan konsep teori implementasi strategi menurut Crown (2001), bahwa strategi yang sudah diformat, kemudian diaktualisasikan, di mana pada tahapan ini beberapa aktivitas kegiatan harus memperoleh perhatian, antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan tahunan
- 2) Menetapkan kebijakan
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengembangkan budaya yang mendukung
- 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- 6) Menyiapkan *budget*
- 7) Mendayagunakan sistem informasi
- 8) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi.

Dari penjelasan Crown di atas, memotivasi karyawan termasuk langkah yang sangat tepat dengan konsep strategi latihan motivasi belajar di MIJS. Strategi tersebut sudah dipahami dan dimengerti oleh seluruh *civitas* MIJS. Semua komunitas MIJS sadar bahwa inti dari kegiatan ini ialah meningkatkan kualitas pendidikan. Tanpa motivasi dan latihan berkelanjutan bagi seluruh komponen yang ada, bisa jadi lambat laun NIJS yang sudah membumi, khususnya di Kota Malang ini akan redup, bahkan berpotensi kembali menjadi seperti dulu sebagai lembaga pendidikan Islam yang sangat kolab, tertinggal dan tidak diminati oleh masyarakat.

Konsep strategi latihan motivasi belajar juga dapat dikaji lewat teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori ini mengemukakan, bahwa tindakan manusia dalam rangka pengembangan lembaga dan manusia pada dasarnya merupakan usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan fisik maupun nonfisik. Oleh sebab itu, dalam lembaga pendidikan (MIJS), yakni seluruh *civitas* yang ada (guru, karyawan dan siswa) akan memiliki semangat untuk mengembangkan kualitasnya, bilamana kehendak ini dilatari oleh kebutuhan yang harus mereka penuhi, sebagaimana kedua kebutuhan di atas.

Menurut Maslow (dalam Ngalim Purwanto, 1999: 77), ada lima tingkatan kebutuhan pokok manusia yang kemudian dijadikan kunci dalam mempelajari motivasi dari masing-masing organisasi atau lembaga, serta manusia yang selalu ingin berkembang. Kelima tingkatan kebutuhan pokok yang dimaksud adalah sebagai berikut.

- a) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan yang paling mendasar dan bersifat primer dan vital, karena menyangkut kebutuhan-kebutuhan dasar seperti kebutuhan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, seks dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman dan perlindungan (*safety and security*) yakni terjamin keamanannya.
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*) yang meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan dan kerja sama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yang meliputi kebutuhan dihargai karena prestasi, memiliki kemampuan, kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization*), yakni kebutuhan untuk mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas dan ekspresi diri.

Teori hierarki kebutuhan Maslow disosialisasikan oleh MIJS sehingga menjadikan lembaga pendidikan Islam tersebut, memiliki prestasi yang tinggi. Bahkan juga menjadi madrasah yang difavoritkan di Kota Malang, di mana namanya sudah menggaung hingga meliputi tanah Jawa.

B. Rumusan Strategi Madrasah

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal

Sebelum merumuskan strategi pengembangan menuju sekolah Islam modern, MIJS terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Tujuannya ialah untuk mengetahui kemampuan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*), baik di internal maupun eksternal MIJS. Hal ini sejalan dengan Crown (2001), bahwa analisis lingkungan dilakukan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang (*opportunities*) yang dapat muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman (*threats*) yang dapat terjadi akibat perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal organisasi madrasah. Analisis juga dilakukan terhadap kekuatan (*Strength*), dan kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki atau ada di dalam lembaga madrasah untuk melihat seberapa jauh madrasah memanfaatkan peluang dan mengantisipasi segala ancaman dan tantangan.

Selain tujuan di atas, analisis lingkungan juga dilakukan agar organisasi madrasah dapat mengantisipasi lingkungan di sekitar sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk menuju kesuksesan madrasah. Banyak sekali pengelompokan variabel yang diperkirakan memberi pengaruh nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi madrasah. Usaha yang dapat dilakukan ialah dengan melengkapi variabel-variabel yang ada, namun perlu diingat tidak akan bisa sekomplit yang diharapkan, sebab para pengambil keputusan harus berpacu dengan waktu dalam proses '*decision making*'. Satu hal yang perlu direnungkan, bahwa tidak ada satu pun cara yang dikatakan terbaik dalam melakukan analisis lingkungan, sebab hal ini bergantung pada kondisi dan situasi di mana lembaga berada.

Menurut Crow (2001), dalam melakukan analisis peluang dan tantangan, tidak boleh menganggap keduanya sebagai sesuatu yang berdiri sendiri-sendiri. Seandainya hal ini dilakukan, analisis yang ada hanya sekadar potret dari kondisi peluang dan tantangan yang ada yang dihadapi madrasah. Perlu juga ditegaskan, bahwa keduanya harus dipandang sebagai suatu kesatuan yang utuh. Pihak manajer atau pembuat keputusan madrasah harus membuat kesimpulan dari kombinasi peluang dan tantangan yang akan digunakan untuk perencanaan, dan juga membuat

keputusan untuk tujuan-tujuan lainnya. Bahwa pihak manajemen madrasah yang harus benar-benar dapat menimbang apakah peluang yang ada lebih menarik dibandingkan tantangan yang akan timbul, atau sebaliknya tantangan yang datang lebih mengerikan dibandingkan peluang untuk meraih keberhasilan. Kedua analisis (internal dan eksternal) menurut Crown (2001) disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*) yang telah dipraktikkan oleh Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS).

2. Visi, Misi dan Tujuan

Setelah melakukan dan mengetahui kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan internal maupun eksternal, langkah yang dapat dilakukan selanjutnya ialah menentukan dan menetapkan visi, misi dan tujuan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS)

Seperti pada umumnya, suatu lembaga memiliki arah dan tujuan yang jelas untuk dicapai di masa akan datang, sehingga dari tujuan itu akan ditentukan rencana strateginya. Tujuan ini merupakan suatu impian atau cita-cita yang ingin dicapai oleh seluruh personil lembaga, dan inilah yang dimaksud sebagai visi. Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) memiliki visi, misi dan tujuan.

Penetapan visi dan misi serta tujuan MIJS disesuaikan dengan kajian teori menurut Crown (2001), bahwa visi lembaga atau organisasi akan memberi arah akan menjadi apa, seperti apa organisasi di masa yang akan datang. Artinya, visi dirumuskan untuk melihat pandangan organisasi ke depan. Sedangkan misi lebih mengarah kepada yang spesifik, di mana misi ditekankan pada produk (*output*) yang dihasilkan, pasar yang dilayani, dan hal-hal lain yang secara spesifik berhubungan langsung dengan bisnis (kemajuan madrasah). Sementara tujuan lebih fokus pada penetapan target dan sebisa mungkin dapat diukur oleh suatu organisasi atau lembaga dalam jangka waktu tertentu.

Pada intinya, secara hierarki visi itu berada paling atas, sementara keberadaan misi lebih memperjelas apa yang terkandung dalam visi, sedangkan tujuan merupakan target yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau lembaga.

Selain penjelasan Crown (2001), Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, juga menjelaskan bahwa implementasi TQM yang sukses dipraktikkan di lembaga pendidikan didasarkan pada lima kata kunci. Dua di antaranya yakni penetapan visi dan memiliki tujuan yang jelas dan pasti.

Di samping Crown, Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, penetapan visi, misi dan tujuan juga dapat dikaji dari konsep TQM dari Arthur R. Tenner dan Irving J. Detoro. Menurut mereka, seorang pemimpin dapat menundukkan berbagai tantangan yang ada dengan mengembangkan jawaban dari beberapa pertanyaan mendasar, antara lain:

- a) Mengapa kita ada? Apa tujuan kita ada? (misi)
- b) Kita seperti apa di masa datang? Kita ingin menjadi apa? (visi)
- c) Apa yang dapat dituntaskan untuk jangka panjang dan jangka pendek yang akan memungkinkan dalam memenuhi misi dan mencapai visi kita? (tujuan dan sasaran).

Sejauh ini jelas, bahwa tanpa komponen di atas (visi, misi dan tujuan), suatu lembaga t akan mengalami kebuntuan dalam artian apa yang dilakukan tidak akan mungkin tercapai malahan akan terjadi kebingungan. Penetapan visi, misi dan tujuan dari sebuah organisasi dapat disimak lewat cuplikan kisah di bahwa menurut Wahyudi (1996: 38).

Dalam suatu kisah anak-anak yang berjudul “*Alice in Wonderland*”, ada kondisi di mana *Alice* dan sahabatnya, seekor kucing tersesat di hutan. Dia tidak tahu ke mana harus pergi ketika di hadapannya ada beberapa pilihan jalan yang harus dilewati. Maka bertanyalah *Alice* kepada sahabatnya seekor kucing tersebut, “tolong tunjukkan padaku jalan mana yang dilalui agar tidak tersesat. Lalu si kucing menjawab dengan mengajukan satu pertanyaan lagi “sebenarnya kamu mau ke mana”. *Alice* menjawab “aku tidak tahu harus ke mana”. Kemudian dengan tenang mengatakan bahwa “karena kamu tidak tahu mau ke mana, maka jalan mana saja yang kamu tempuh, niscaya kamu tidak tersesat. Mengapa? sebab kamu tidak mempunyai tujuan yang dicapai.”

Cuplikan cerita di atas, mengisyaratkan bahwa setiap organisasi atau lembaga harus memiliki arah dan tujuan yang jelas untuk dicapai di masa depan. Dari tujuan inilah akan ditentukan strateginya. Para pendiri atau pemimpin sebuah lembaga atau organisasi harus memiliki tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang akan dituju oleh lembaganya.

Tujuan ini merupakan suatu impian atau cita-cita yang ingin dicapai seluruh personil organisasi. Cita-cita masa depan yang disepakati oleh seluruh komponen organisasi inilah yang disebut dengan visi.

C. Efektivitas Strategi Pengembangan Madrasah

Dengan menerapkan manajemen strategi pengembangan di MIJS, ada beberapa kelebihan yang cukup efektif untuk menuju sekolah Islam modern, antara lain:

1. Mudah dalam mengadakan evaluasi

Evaluasi sangat penting dilakukan sebuah organisasi atau lembaga, guna mengetahui seberapa besar kesuksesan yang dicapai. Evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui kendala dan hambatan sehingga program ini berjalan pincang dan tidak sesuai dengan rencana awal. Begitu pula dengan yang terjadi di MIJS dalam melaksanakan gerakan manajemen pengembangannya yang selalu diadakan evaluasi, guna mencari *feedback*-nya untuk diadakan perbaikan berkelanjutan.

Sistem evaluasi di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal (MIJS) selama ini dapat dikaji lewat pendapatnya Crown (2001), bahwa untuk mengetahui atau melihat seberapa jauh efektivitas dari implementasi strategi, diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi strategi yang telah dijalankan meliputi:

- a. *Me-review* faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada
- b. Menilai *performance* strategi
- c. Melakukan langkah koreksi

Sistem evaluasi juga dapat ditelaah dari pendapat Peter Drucker (dalam Wahyudi, 1996: 139-140), bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*). Inilah yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, sehingga dibutuhkan evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi sebagai akibat dari keputusan masa lalu.

Drucker juga menjelaskan, bahwa pengendalian dan evaluasi strategi sangat penting bagi sebuah organisasi. Hal ini karena adanya perubahan kondisi dan situasi masyarakat serta perekonomian, di mana

masyarakat semakin berkembang, teknologi berubah dengan cepat dan munculnya pesaing-pesaing (lembaga-lembaga pendidikan) baru. Selain itu juga ada kondisi yang semakin rumit dari organisasi di mana hal ini membutuhkan kontrol atau pengendalian yang lebih baik. Terakhir adalah semakin terdesentralisasi nya kekuasaan dan wewenang, para manajer atau kepala sekolah membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Pengendalian dan evaluasi strategi merupakan bentuk khusus dari pengendalian organisasi madrasah yang fokus pada pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi guna meyakinkan bahwa hal ini secara fungsi dapat berjalan.

2. Mutu dan penerimaan siswa yang semakin meningkat

Dengan konsep manajemen strategi pengembangan yang selama ini dikembangkan MIJS, berbagai macam prestasi telah dicapai oleh siswa-siswi MIJS, baik di bidang akademik maupun nonakademik. Keberhasilan ini dapat dicapai berkat strategi dan implementasi strategi yang jitu yang dipraktikkan di MIJS. Peningkatan mutu juga dapat dikaji melalui pendapat Thomas V. Bonoma (dalam Crown, 2001: 121) tentang empat hasil yang mungkin terjadi dari kombinasi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi sebagai berikut.

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi strategi	Baik	<i>Success</i>	<i>Roulette</i>
	Buruk	<i>Trouble</i>	<i>Failure</i>

Gambar 8. Gambar Formulasi dan Implementasi Strategi
(Sumber Crown, 2001: 122)

Success adalah apabila organisasi mampu memformulasikan strategi sekaligus mengimplementasikannya dengan baik sehingga

hasilnya dinamakan sukses. Inilah yang selalu diinginkan oleh setiap organisasi.

Roulette merupakan Kondisi di mana formulasi strategi yang dilakukan kurang baik atau cenderung buruk. Akan tetapi dengan usaha dan penyesuaian di berbagai lini, organisasi mampu untuk mengimplementasikan strategi dengan baik.

Trouble merupakan kondisi di mana strategi menjadi kacau karena strategi yang telah diformulasikan dengan baik tidak dapat diimplementasikan dengan baik.

Failure merupakan situasi yang paling tidak diinginkan sebab strategi yang telah diformulasikan dengan buruk memiliki implementasi yang buruk pula.

Pada intinya, MIJS sangat tepat dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya, sehingga mutu dan animo masyarakat untuk memasukan putra-putrinya di lembaga tersebut semakin meningkat setiap tahunnya.

3. Pembinaan dan kedisiplinan guru yang semakin meningkat

Sebagai pendidik, guru menempati posisi sangat strategis untuk menjamin kualitas pendidikan suatu lembaga pendidikan. Dalam rangka menciptakan anak-anak didik yang berkualitas, para guru harus selalu dibina dan ditingkatkan kedisiplinan serta kemampuannya. Faktor inilah yang harus disadari oleh *civitas* madrasah, sehingga pembinaan kedisiplinan selalu dijadikan perhatian sepenuhnya oleh lembaga ini. Akibatnya, para dewan guru di madrasah tersebut memiliki kualitas dan kedisiplinan yang sangat bagus dan pada akhirnya *output* yang dihasilkannya pun sangat mumpuni.

Berdasarkan pendapat dari Crown (2001), ada beberapa kegiatan yang perlu ditekankan pada aplikasi strategi tersebut. Salah satunya ialah mengembangkan budaya yang mendukung dan menetapkan struktur organisasi yang efektif ke arah tercapainya kualitas pendidikan yang lebih baik, sehingga budaya untuk mengembangkan pembinaan dan kedisiplinan para karyawan (baca; guru) dan penetapan struktur lembaga yang efektif menjadi perhatian khusus bagi para pengelola.

Selain itu, pembinaan kedisiplinan guru di MIJS juga dapat didiskusikan dengan konsep pengendalian strategi Crown (2001) tentang lima hal sebagai tujuan pengendalian strategi, di antaranya ialah untuk mengembangkan wawasan orang-orang yang ada di dalam madrasah. Dengan kemampuan ini, para dewan guru di MIJS telah berhasil mendidik siswa-siswinya meraih prestasi yang patut untuk dibanggakan.

4. Kesejahteraan guru dan karyawan yang semakin meningkat

Untuk memacu semangat para dewan guru dan karyawan agar tetap sepenuh hati mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya demi kemajuan MIJS, kepala sekolah selaku manajer puncak pandai membaca situasi. Hal ini dilakukan dengan menaikkan nilai kesejahteraan (gaji) mereka setiap semester. Upaya ini dilakukan agar para dewan guru, merasa beta di MIJS dan dapat selalu mencurahkan dan menciptakan hal-hal baru untuk disampaikan kepada para siswanya. Dengan begitu, para murid merasa senang dengan apa yang diterima dari guru-guru mereka, sebab hal ini akan mendatangkan hal-hal baru yang mengundang perhatian untuk lebih serius dalam menanggapi.

Meningkatnya insentif guru dan karyawan MIJS juga memacu kesungguhan dan tanggung jawab mereka terhadap aktivitasnya sebagai tenaga pengajar, yang mana hal ini sangat relevan dengan teori motivasi Maslow (dalam Purwanto, 1999: 77) tentang lima tingkatan kebutuhan pokok manusia. Hal inilah yang kemudian dijadikan kunci dalam mempelajari motivasi dari masing-masing organisasi dan diri manusia yang selalu ingin berkembang dan maju. Salah satunya ialah kebutuhan fisiologis, sebagai kebutuhan paling mendasar yang sifatnya primer dan vital, karena menyangkut kebutuhan-kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan pangan, sandang dan papan, kebutuhan kesehatan fisik, seks dan sebagainya.

Selain teori dari Maslow, kesejahteraan guru dan karyawan MIJS yang makin meningkat tersebut, juga dapat dibedah lewat konsep *Total Quality Management* (TQM) dari Stephen Murgatroid dan Colin Morgan (dalam Mulyono, 2002: 68). Menurutnya, suatu organisasi TQM yang sukses yang telah menciptakan budaya, di mana beberapa di antaranya

antara lain inovasi sangat dihargai, status merupakan pelengkap bagi kinerja dan kontribusi, dan hadiah dibagi rata atas kerja sama tim.

Dengan penghargaan cukup dari lembaga, guru pada akhirnya akan selalu mengadakan inovasi dan status mereka sebagai tenaga pengajar betul-betul dihargai dan pada akhirnya pendapatan dibagi rata bagi mereka yang turut andil dan berjasa terhadap perkembangan MIJS.

5. Kepercayaan dan partisipasi masyarakat/orang tua yang semakin meningkat

Dengan menerapkan manajemen strategi pengembangan selama ini, terlihat bahwa MIJS telah mendapat kepercayaan, perhatian dan partisipasi masyarakat (orang tua) terhadap perkembangannya. Hal ini menjadi salah satu yang membuat MIJS menjadi maju. Karena ikut merasa memiliki terhadap MIJS, mereka (orang tua) tidak segan-segan memberikan kontribusi apa saja demi kemajuan lembaga ini dan kondisi ini tetap dijaga dengan baik oleh seluruh *civitas* MIJS. Dengan keakraban yang dibangun selama ini, mereka tidak terlalu merasa kesulitan dana untuk suatu kegiatan. Masyarakat (orang tua) akan langsung memberikan bantuan apa saja selama kegiatan tersebut jelas dan mempunyai tujuan dan manfaat bagi kemajuan MIJS.

Kepercayaan yang dibangun MIJS terhadap masyarakat (orang tua) selama ini dapat dikaji menggunakan pendapat dari Crown (2001) tentang implementasi strategi. Menurutnya, salah satu aktivitas yang memperoleh penekanan ialah mendayagunakan sistem informasi. Dengan memanfaatkan segala sumber informasi baik di dalam maupun di luar lembaga, MIJS mendapat kepercayaan dan dukungan yang kuat dari masyarakat (orang tua). Pihak MIJS inilah yang telah memanfaatkan hubungannya dengan masyarakat (humas) dengan baik dan maksimal, sehingga kepercayaan dan partisipasi masyarakat semakin meningkat di institusi tersebut.

Kepercayaan dan partisipasi masyarakat (orang tua) yang dibangun MIJS juga bisa dikaji menggunakan pendapat Crown (2001) tentang tujuan pengendalian strategi. Menurutnya, agar lebih meyakinkan pihak-pihak luar (pengguna) untuk memahami dan mengerti apa yang dilakukan oleh MIJS, mereka mengadakan evaluasi timbal balik yang dapat

memungkinkan pihak manajemen MIJS untuk mengubah lingkungan, tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

6. Pembangunan sarana dan prasarana yang semakin meningkat

Sejak MIJS dipimpin oleh Doktor Imron Arifin, M.Pd. mulai September tahun 1998, perubahan terjadi secara signifikan seperti inovasi dan pemberdayaan secara fisik dan nonfisik, prestasi akademik maupun nonakademik, pembinaan dan profesionalisme tenaga pengajar di MIJS yang semakin meningkat dan berkembang pesat. Selain itu, respons masyarakat terhadap perkembangan lembaga ini juga makin meningkat dan positif. Untuk mendukung program pengembangan mutu, *civitas* MIJS tetap berdasar pada paham yang dianutnya yakni sekolah umum berciri khas Islam. Oleh karena itu, komitmen keislaman dan profesionalisme, tetap harus ditingkatkan agar dapat tercipta lembaga pendidikan Islam yang superior di bidang iptek dan imtaq. Karena itulah sarana dan prasarana untuk mendukung tujuan tersebut mutlak diperlukan. Pola manajemen terbuka sangat efisien untuk implementasi gerakan pengembangan pembangunan, baik fisik maupun nonfisik.

Dalam rangka mencapai tujuan MIJS sebagai lembaga pendidikan Islam yang modern, maka sarana dan prasarana yang vital yang mendukung proses belajar mengajar meliputi gedung sekolah, laboratorium komputer, laboratorium IPA, laboratorium agama (musala), UKS, koperasi dan sebagainya. Adanya sarana dan prasarana tersebut telah menjadikan MIJS sebagai sebuah lembaga pendidikan yang sangat diperhitungkan di Provinsi Jawa Timur. Terlebih dengan berbagai macam prestasi setiap diadakan lomba, baik di tingkat kecamatan maupun tingkat kota dan kabupaten se-Malang. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa persoalan sarana dan prasarana bagi MIJS nyaris tidak ada masalah Atau sangat layak dijadikan sebagai sekolah unggulan untuk kelompok lembaga pendidikan swasta.

Penyediaan sarana dan prasarana yang dilakukan di MIJS cukup efektif untuk menerapkan teori *Total Quality Management* (TQM) dari Stephen Murgatroid dan Morgan (dalam Mulyono 2002:68). Menurut mereka, implementasi TQM yang sukses di lembaga pendidikan pada intinya didasari lima kata kunci dan salah satunya adalah alat (*tools*)

berupa sarana fisik, seperti komputer, buku, printer atau berupa rumus, bagan, diagram, grafik dan sebagainya untuk memecahkan berbagai persoalan yang ada. Pernyataan kedua pakar TQM di atas sangat relevan dengan kondisi di MIJS sekarang, yang mana menyangkut persoalan sarana dan prasarana betul-betul telah terpenuhi, sehingga tentang masalah ini boleh dibilang tidak ada masalah sama sekali.

D. Bidang-Bidang yang Dikembangkan Madrasah

Untuk menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sebagai lembaga pendidikan Islam modern, ada beberapa bidang strategi yang dikembangkan antara lain:

1. Meningkatkan dan memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) guru dan karyawan

Berdasarkan hasil pengamatan, peningkatan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya guru selama ini berlangsung secara terus menerus. Hal ini karena kepala sekolah selaku manajer puncak menyadari bahwa tanpa gerakan peningkatan pemberdayaan, mustahil untuk menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sebagai lembaga pendidikan Islam modern dan madrasah model yang dapat menjadi panutan bagi sekolah-sekolah lain. Tanpa guru yang berkualitas, mustahil akan melahirkan siswa-siswi yang memiliki prestasi yang gemilang, baik prestasi akademik maupun nonakademik.

Dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan dan memberdayakan potensi guru di MIJS, kepala madrasah juga berupaya untuk melibatkan dan mengaktifkan seluruh komponen yang ada di MIJS. Dengan begitu, mereka (guru) betul-betul merasa diberdayakan, dilibatkan dan diperhatikan oleh pimpinan mereka, yang pada akhirnya melahirkan tenaga-tenaga profesional di bidangnya masing-masing. Perlu diketahui, bahwa dalam konteks kepemimpinan pendidikan, yang dimaksud dengan memimpin adalah semua orang yang memiliki tanggung jawab dalam proses perbaikan di semua level pendidikan di mana pemimpin pendidikan harus mempunyai komitmen terhadap perbaikan mutu, khususnya kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Sejalan dengan Kouzes dan Posner (dalam Yusuf, 2003: 146) bahwa *“there is no leadership without following and working together with him”* (tidak ada kepemimpinan tanpa mengikuti

dan bekerja sama dengan mereka). Artinya, keberhasilan seorang pemimpin bukan hanya keberhasilan secara individual, melainkan juga berhasil dalam meningkatkan dan memberdayakan sumber daya manusianya (bawahannya), baik guru maupun para karyawan yang selalu berjuang untuk memajukan dan mengembangkan madrasah sehingga dikenal oleh masyarakat.

Stewart dalam bukunya *Empowering People* yang diterjemahkan oleh Hardjana (1998) mengemukakan, bahwa sesungguhnya pemberdayaan memberikan peluang bagi staf atau bawahan di madrasah untuk meraih prestasi yang besar, sebab mereka terdorong dengan motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Bagi mereka, ada makna tugas yang lebih tinggi, yakni memiliki kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah penting, tidak remeh dan sepele. Mereka merasa bahwa kerja mereka berpengaruh terhadap keberhasilan madrasah yang selama ini diraih. Perasaan ini dapat mendatangkan dampak yang nyata yang dapat meningkatkan semangat kerja yang berarti buat mereka.

Stewart juga menambahkan, bahwa jika lembaga-lembaga pendidikan berharap mampu bereaksi dengan cepat dan tepat terhadap perkembangan lingkungan yang perubahannya begitu cepat, maka lembaga ini membutuhkan tenaga pengajar yang selalu siap menanggapi segala keadaan tanpa meminta nasihat kepada pimpinan. Kepala sekolah dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada stafnya (guru) dan menghilangkan segala rintangan yang sekiranya dapat mengganggu kebijakan yang akan diputuskan oleh stafnya tersebut.

Peningkatan dan pemberdayaan sumber daya manusia baik guru dan karyawan di MIJS juga sejalan Murgatroyd dan Morgan (dalam Mulyono, 2002: 68) dalam konsep TQM, bahwa bagi organisasi TQM yang sukses menciptakan sebuah budaya, pengembangan program belajar dan pelatihan dipandang sebagai sesuatu yang penting bagi kelanjutan suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Pemberdayaan kembali dalam mencapai tujuan yang menantang dengan didukung oleh pengembangan dan kesuksesan yang berkelanjutan memungkinkan adanya keadaan dalam memotivasi diri. Apa yang dikemukakan kedua tokoh TQM di atas terlihat relevan dengan apa yang terjadi di MIJS, bahwa pemberdayaan dalam berbagai bentuk seperti staf dan karyawan turut dilibatkan dalam setiap

kegiatan kepanitiaan lembaga, diikutkan dalam seminar-seminar ilmiah dan pelatihan lainnya. Dan yang tidak kalah penting ialah ditingkatkan kualitas mereka dengan mengizinkan mereka untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Peningkatan dan pemberdayaan di MIJS juga didorong oleh posisi madrasah yang dihadapkan pada permasalahan keterbatasan kualitas sumber daya tenaga pengajar. Madrasah ini telah disamakan statusnya dengan lembaga pendidikan umum yang juga memiliki kualitas. Oleh sebab itu, madrasah harus berusaha keras untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal, sehingga dapat melahirkan *output* yang mumpuni dan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lain. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow (dalam Purwanto, 1999: 77), bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization*) meliputi kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas dan ekspresi diri. Begitu pula Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1999) yang menyatakan, bahwa pelibatan dan pemberdayaan para karyawan (guru) dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting dilakukan untuk menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu.

2. Meningkatkan sistem pembelajaran

Bidang strategi kedua yang ditingkatkan MIJS adalah sistem pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan yang disesuaikan dengan sistem pembelajaran modern yang dipraktikkan oleh lembaga-lembaga pendidikan maju lainnya, seperti sistem pembelajaran *Contextual Teaching Learning (CTL)*, *Quantum Teaching Learning (QTL)*, *Student Active Learning*, *Team Teaching*, *Bilingual*, *Achievement Grouping*. Selain itu, fasilitas dan program diterapkan dengan memberikan layanan khusus kepada para siswa dan siswi melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai dan kegiatan ekstrakurikuler yang mampu mengembangkan bakat dan minat siswa, serta program *ekskursi* (pembelajaran di luar sekolah) dan *outbound*.

Hal terkait peningkatan sistem pembelajaran di MIJS dapat ditelusuri melalui pendapat Goetsch dan Davis dalam konsep TQM, bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan dalam

menjalankan usaha dengan upaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi atau lembaga pendidikan madrasah. Artinya, peningkatan sistem pembelajaran di MIJS merupakan upaya untuk memperbaiki dan menyempurnakan *output* siswa yang semakin hari semakin baik. Dengan begitu, MIJS akan tetap *survive* dan dicari oleh masyarakat sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan umum lainnya.

Selain itu, peningkatan sistem pembelajaran juga dapat dikaji pada teori TQM dari Murgatroyd dan Morgan (1994: 65), bahwa suatu organisasi TQM yang sukses yang telah menciptakan sebuah budaya, di mana inovasi sangat dihargai dan pengembangan program belajar dan pelatihan dipandang sebagai sesuatu yang penting bagi kelanjutan organisasi atau lembaga pendidikan madrasah.

Madrasah merupakan institusi lembaga formal yang selalu mengadakan perubahan berdasarkan keadaan dan kebutuhan lingkungan di sekitar, termasuk peningkatan sistem pembelajarannya. Hal ini sesuai dengan teori organisasi dari Stoner dkk. (1996:104), bahwa dalam organisasi perlu diadakan perubahan kecil-kecilan sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kotter dan Schlesinger (dalam Stoner, 1992:2) yang dikutip Mulyono (2002) juga mengemukakan, bahwa banyak perusahaan berpendapat, paling tidak setahun sekali mengadakan perubahan kecil di dalam organisasi dan mengagendakan perubahan besar setiap empat atau lima tahun sekali. Hal semacam itu bukan hanya suatu keharusan demi kelangsungan organisasi, melainkan juga tantangan yang perlu diantisipasi agar organisasi bisa *survive* dan bersaing dengan organisasi lainnya.

Teori organisasi ini dilatarbelakangi oleh konsep bahwa setiap organisasi tergantung pada lingkungan di sekitarnya. Artinya, dalam keadaan apapun organisasi harus melakukan interaksi dengannya demi keberlangsungan eksistensinya. Dan yang paling penting dalam teori perubahan organisasi ialah adanya seorang pemimpin yang kreatif, inovatif yang penuh dengan improvisasi.

3. Meningkatkan hubungan lintas sektoral/instansi terkait dan orang tua

Bidang strategi ketiga yang dikembangkan MIJS ialah semakin ditingkatkannya hubungan dengan instansi-instansi terkait termasuk pelayanannya kepada masyarakat (orang tua). *Civitas* MIJS berkeyakinan, tanpa dukungan kuat dari instansi terkait seperti Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama, perguruan tinggi, lembaga-lembaga pendidikan ternama, dewan pers, akan mustahil MIJS dapat terkenal seperti saat ini. Oleh karena itu, hubungan yang sudah terjalin dengan baik harus dijaga dan dilestarikan secara terus menerus. Pelayanan kepada masyarakat yakni para orang tua siswa sebagai *stakeholder*, juga harus ditingkatkan. Pelayanan khusus perlu dibuatkan untuk mereka, karena dengan pelayanan baik dan khususnya, para orang tua merasa betah dan nikmat di MIJS, sehingga sangat diharapkan mereka dapat menjadi *stakeholder* atau pelanggan tetap MIJS.

Dari penjelasan di atas, nampaknya pihak MIJS telah memanfaatkan teori hubungan masyarakat dengan efektif. Hal ini terbukti dari antusias mereka dalam melakukan kontak dan hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dan tanggung jawab terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Pendidikan tanpa hubungan dan dukungan dari pemerintah dan masyarakat khususnya orang tua, sangat sulit untuk berkembang. Artinya, lembaga pendidikan madrasah merupakan sebuah lembaga yang harus mengadakan hubungan dan adaptasi dengan masyarakat, baik masyarakat itu sebagai orang tua/wali siswa maupun diartikan masyarakat umum, baik di lingkungan sekitar sekolah maupun tidak.

Dalam buku *Public Relations in Education*, pada Bab *Why Public Relations*, dijelaskan bahwa kedudukan humas dalam sebuah institusi adalah sangat penting. Dengan humaslah, kesuksesan dan keberhasilan dari sebuah institusi/lembaga pendidikan dapat tercapai dengan baik dan maksimal. (*No public enterprise can succeed indefinitely unless a large part of the public supports it*) (Clifford Lee Brownell, 53).

Selain itu, ada pendapat bahwa dalam suatu masyarakat yang demokratis, keberhasilan pekerjaan dan tindakan yang dilakukan bergantung pada kepercayaan masyarakat dan pemahaman masyarakat

terhadap pekerjaan dan tindakan itu. (*In a democracy, the success of anything depends upon public confidence and public understanding*).

Pada intinya jelas, bahwa humas dalam sebuah institusi sangat berperan penting sebagai faktor yang sangat menentukan untuk berhasil atau tidaknya suatu proses atau program sebuah institusi. Humas juga merupakan suatu kegiatan untuk memberikan informasi kepada masyarakat terhadap program-program yang akan, sedang dan telah dilaksanakan oleh institusi yang bersangkutan. Dengan menerapkan konsep hubungan masyarakat yang baik dan tepat, MIJS dikenal oleh siapa pun di antaranya para insan pers, lembaga-lembaga formal seperti Diknas, Depag., masyarakat (orang tua).

Selain teori hubungan masyarakat, bidang peningkatan hubungan lintas sektoral/instansi terkait dan orang tua juga dapat ditelaah dengan konsep TQM dari Tenner dan Detoro, 1995: 161-162. Menurut mereka, para pemimpin dapat menundukkan berbagai tantangan yang ada dengan mengembangkan jawaban dari enam pertanyaan yang mendasar, antara lain:

- a Mengapa kita ada? Apa tujuan kita ada? (misi)
- b Kita seperti apa di masa datang? Kita ingin menjadi apa? (visi)
- c Apa yang menjadi kepercayaan kita, dan apa yang kita ingin dari setiap orang untuk memastuhinya? (nilai-nilai)
- d Pedoman apa yang akan kita sajikan pada orang-orang dalam organisasi, bagaimana semestinya memberikan produk dan jasa untuk pelanggan kita? (kebijakan)
- e Apa yang dapat dituntaskan untuk jangka panjang dan jangka pendek yang akan memungkinkan dalam memenuhi misi dan mencapai visi kita? (tujuan dan sasaran)
- f Bagaimana kita bergerak menuju visi dan menuntaskan tujuan sasaran dan tujuan kita? (metodologi) (lihat Tenner & Detoro, 1995: 161-162).

Dengan berpedoman kepada enam pertanyaan mendasar di atas, dan juga untuk mengembangkan lembaga pendidikan madrasah menjadi besar dan terkenal agar menghasilkan *output* dengan nilai di atas rata-rata, maka meningkatkan hubungan dengan pihak luar yang mempunyai perhatian dan tanggung jawab terhadap eksistensi lembaga pendidikan mutlak diperlukan. Bantuan dan perhatian dari mereka akan tetap ada dan

terjalin dengan baik dan mesra. Oleh karena itulah, sudah menjadi tanggung jawab dari pihak sekolah untuk menjaga hubungan tersebut dengan baik, bahkan semakin ditingkatkan. Hal ini karena apapun alasannya, humas dalam lembaga pendidikan sangat dibutuhkan untuk pengembangan lembaga ke depan, sehingga lembaga pendidikan tetap *survive*.

4. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana

Sejak September tahun 1998, perubahan terjadi di MIJS secara signifikan antara lain inovasi dan pemberdayaan secara fisik dan nonfisik, prestasi akademik maupun nonakademik, serta pembinaan dan profesionalisme tenaga pengajar yang semakin meningkat dan berkembang pesat. Di sisi lain, respons masyarakat terhadap perkembangan lembaga ini semakin meningkat dan positif. Dalam rangka mendukung program pengembangan mutu, *civitas* MIJS tetap berlandaskan pada paham tentang sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Oleh karena itu, komitmen keislaman dan profesionalisme, tetap diupayakan untuk ditingkatkan agar tercipta lembaga pendidikan Islam yang superior di bidang iptek dan imtaq sesuai dengan visi dan misinya. Karena itulah sarana dan prasarana untuk mendukung tujuan tersebut mutlak diperlukan. Pola manajemen terbuka dinilai sangat efisien untuk melakukan gerakan pengembangan pembangunan, baik fisik maupun nonfisik.

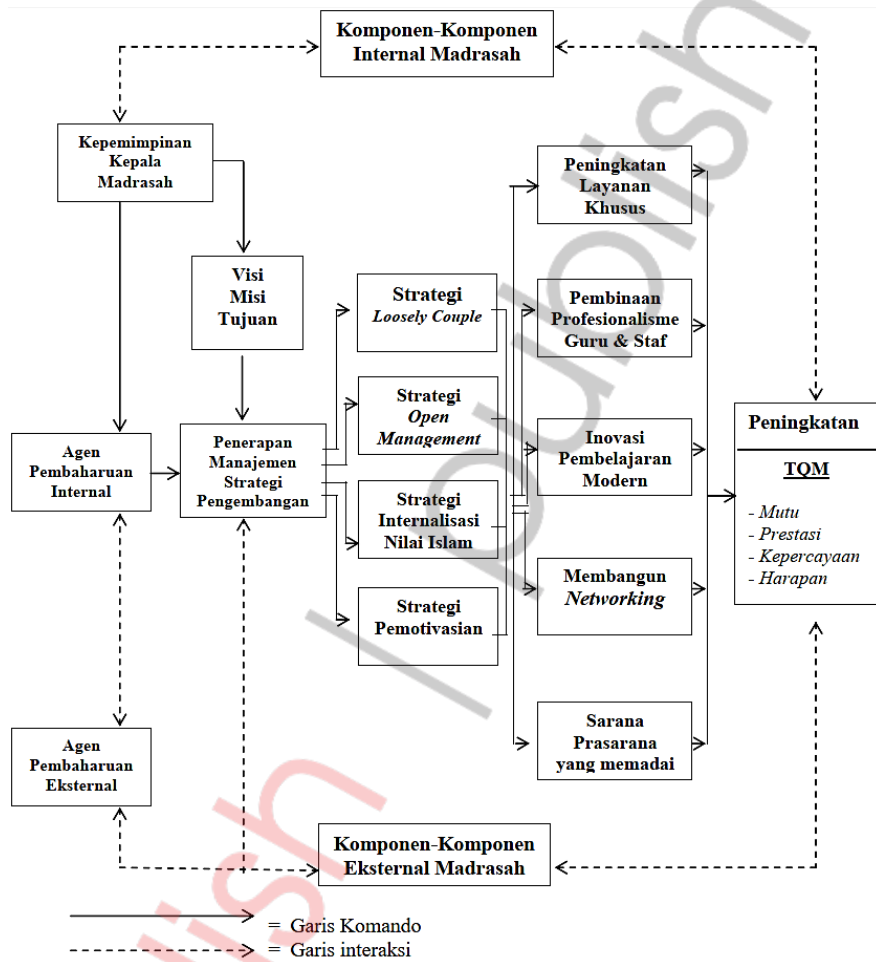
Untuk mencapai menjadikan MIJS sebagai lembaga pendidikan Islam yang modern, sarana dan prasarana yang vital pendukung proses belajar mengajar telah dibangun. Dengan tersedianya sarana dan prasarana tersebut, MIJS berhasil menjadi sebagai sebuah lembaga pendidikan yang sangat diperhitungkan di Provinsi Jawa Timur. Terlebih dengan berbagai macam prestasi yang dicapainya pada setiap diadakan lomba, baik di tingkat kecamatan maupun tingkat kota dan kabupaten Malang.

Penyediaan sarana dan prasarana cukup efektif dengan kajian melalui teori *Total Quality Management* (TQM) dari Stephen Murgatroid dan Morgan (dalam Mulyono 2002:68), bahwa keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan salah satunya didasari oleh alat (*tools*) berupa sarana fisik. Hal ini sangat relevan sekali dengan kondisi di MIJS sekarang, di mana menyangkut persoalan sarana dan prasarana betul-betul

telah terpenuhi, sehingga tentang masalah ini boleh dibilang tidak ada masalah sama sekali.

Sejauh ini bisa kita lihat, bahwa pola manajemen yang dikembangkan di MIJS adalah pola manajemen strategi yang lebih mengarah kepada pola manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Hal ini terungkap bahwa dalam merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi program pendidikannya, MIJS terlebih dulu mendasarinya kepada lima kata kunci, yaitu: (1) visi; (2) strategi dan tujuan; (3) kerja sama tim; (4) alat; dan (5) *Three Cs of TQM* yang meliputi budaya, komitmen dan komunikasi. Pada saat lembaga ini dihadapkan kepada ciri khas mereka sebagai lembaga pendidikan umum yang bercirikan Islam, maka pengembangan mutu tidak hanya terbatas pada pengembangan kualitas fisik semata (penguasaan siswa dan guru terhadap materi, pengembangan dan peningkatan sarana prasarana serta pengelolaan sekolah yang modern), tetapi juga terkait dengan kualitas ruhaniah (penguasaan siswa, guru dan seluruh *civitas* akademika tentang pemahaman yang mendalam terhadap ajaran Islam). Dengan begitu, yang kemudian muncul adalah semangat yang jihad yang didasari oleh penguasaan ilmu.

Maka dari itu, upaya meningkatkan dan mengembangkan kualitas madrasah pada intinya memerlukan penerapan manajemen strategi dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM)*. Semua ini dapat berjalan dengan baik dan mudah bila seluruh *civitas* madrasah memiliki semangat jihad untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas madrasah. Berikut skema dari upaya yang dimaksud.



Gambar 9. Penerapan Manajemen Strategi Pengembangan di MIJS Malang

Bab 8

Intisari

Pada intinya, ada sembilan strategi yang dikembangkan oleh Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) untuk menuju sekolah Islam yang modern, antara lain:

- a) strategi *loosely coupled*
- b) strategi manajemen terbuka (*open management*)
- c) strategi internalisasi nilai-nilai Islam
- d) strategi latihan motivasi belajar
- e) strategi peningkatan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) guru maupun karyawan
- f) strategi peningkatan sistem pembelajaran
- g) strategi peningkatan hubungan lintas sektoral/instansi terkait
- h) strategi peningkatan pelayanan siswa dan orang tua
- i) strategi peningkatan fasilitas sarana dan prasarana.

Dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat*), kita dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman MIJS, baik secara internal maupun eksternal. Dengan mengetahui tantangan dan hambatan yang dihadapi, maka dapat dicarikan solusi untuk meminimalisir hambatan dan tantangan itu. Kekuatan dan peluang merupakan skala yang diprioritaskan di mana frekuensinya harus ditingkatkan. Ditambah dengan visi, misi dan tujuan yang jelas yang dipahami dan diimplementasikan oleh *civitas* MIJS khususnya unsur pengelola, maka arah yang diinginkan MIJS, yakni dapat menjadikannya lembaga pendidikan Islam yang modern paling tidak mendekati terpenuhi.

Aktualisasi sembilan strategi dilakukan dengan baik di MIJS tersebut, ditambah dengan penggunaan analisis SWOT yang sangat efektif

untuk mengembangkan madrasah agar menjadi sekolah Islam yang modern. Hal ini terbukti dengan beberapa indikator, antara lain:

- a) sangat mudah dalam mengadakan evaluasi;
- b) mutu MIJS yang semakin meningkat, khususnya prestasi siswa-siswinya, baik akademik maupun nonakademik;
- c) penerimaan siswa baru setiap tahun yang semakin meningkat;
- d) pembinaan dan kedisiplinan guru yang semakin meningkat;
- e) kesejahteraan guru dan karyawan yang semakin meningkat;
- f) kepercayaan dan partisipasi masyarakat/orang tua yang semakin meningkat; dan
- g) pembangunan sarana dan prasarana yang semakin meningkat.

Dari gambaran yang sudah diperoleh, buku ini diharapkan menjadi acuan bagi pimpinan sekolah untuk mempertahankan dan meningkatkan sistem yang dibangun sekarang, khususnya terkait konsep strategi *loosely couple* untuk menuju kepada lembaga pendidikan yang dicita-citakan bersama yakni menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) sebagai sekolah Islam modern. Dan jika terjadi pergantian pimpinan, hendaknya yang menggantikan perlu mewarisi gaya kepemimpinan lama dengan pertimbangan, yang dapat memajukan MIJS dilestarikan dan ditingkatkan, sedangkan yang kurang relevan dan cenderung menjadi faktor penghambat hendaknya dievaluasi dan diadakan perbaikan.

Buku ini juga diharapkan menjadi acuan agar kerja sama antara pihak pengelola dengan komunitas lainnya seperti Yayasan, Majelis Madrasah, paguyuban kelas, masyarakat/orang tua dan sebagainya yang selama ini terjalin dengan baik dan mesra dengan sistem manajemen terbuka dapat ditingkatkan. Hal ini karena dengan kerja sama yang baik dan solid dan penuh keterbukaan, pada akhirnya akan menghasilkan sistem yang baik dan sehat. Seluruh pihak yang terkait dengan perkembangan MIJS merasa memiliki dan merasa penuh tanggung jawab, hingga pada akhirnya akan tercipta solidaritas dan semangat juang yang tinggi.

Penulis juga berharap dengan buku ini seluruh *civitas* Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS), khususnya para staf dewan guru tingkatkan daya kreatif dan inovasi yang ada selama ini. Hal ini karena dengan improvisasi dan perbaikan yang terus menerus, MIJS akan semakin *joyful* dan kondusif dalam menerima materi pelajaran. Dengan begitu

semangat belajar dan prestasi yang selama ini diraih akan dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Hal ini juga yang pada akhirnya membuat *stakeholder* atau para pelanggan pendidikan dapat menjadikan MIJS sebagai alternatif pilihan dalam memasukan putra-putri mereka ke jenjang pendidikan dasar.

Terkait dengan strategi pengembangan holistik religius, karena pengembangan di MEJA dilakukan secara universal, maka strategi ini diproyeksikan untuk membangun lembaga pendidikan Islam yang modern. Artinya, lembaga pendidikan yang memenuhi syarat-syarat kemodernan, mulai dari kesiapan SDM (guru dan karyawan) yang kompeten, sarana dan prasarana yang lengkap maupun *output* yang bermutu. Selain itu, lembaga pendidikan ini selalu mengaktualisasikan nilai-nilai religius dengan serius dengan penuh kearifan dan bijaksana dalam bentuk melatih kepekaan sosial siswanya dengan mengunjungi berbagai panti asuhan sekaligus memberikan sumbangan ke anak-anak yatim. Termasuk juga ibadah mahdhah yang dilakukan setiap hari secara berjamaah (Zuhur, Jumat dan sunah Duha), belajar membaca ayat-ayat suci Al-Qur'an yang melibatkan seluruh siswa dan dewan guru.

Strategi-strategi pengembangan holistik religius yang dikembangkan MIJS ini memiliki sembilan ciri, antara lain:

- a) strategi *loosely coupled*;
- b) strategi manajemen terbuka (*open management*);
- c) strategi internalisasi nilai-nilai Islam;
- d) strategi latihan motivasi belajar;
- e) strategi peningkatan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) guru maupun karyawan;
- f) strategi peningkatan sistem pembelajaran;
- g) strategi peningkatan hubungan lintas sektoral/instansi terkait;
- h) strategi peningkatan pelayanan siswa dan orang tua; dan
- i) strategi peningkatan fasilitas sarana dan prasarana.

Dari buku ini, penulis juga berharap agar lembaga pendidikan Islam lain dapat mengadopsi strategi pengembangan holistik religius yang telah dikembangkan MIJS. Namun hal ini dengan pertimbangan segala halnya sama persis keadaannya dengan yang ada di MIJS, jika tidak, maka sangat sulit untuk diwujudkan. Seluruh *civitas* MIJS juga disarankan agar

dilakukan aktualisasi strategi pengembangan holistik religius yang selama ini telah dipraktikkan. Hal ini karena capaian tersebut berhasil membawa lembaga ini memperoleh prestasi yang cukup baik (akademik maupun nonakademik) dan telah mendapat kepercayaan dari masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya
- Arifin, Imron. 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasada.
- Arsyad, Azhar. 2002. *Pokok-Pokok Manajemen; Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azra, Azyumardi. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional; Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Buku Kompas
- _____, Azyumardi. 1996. (Pengantar), *Pembaharuan Pendidikan Islam, dalam Marwan Saridjo, Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: CV. Amisco.
- Bakri, Masykuri (Ed.). 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Malang: Unisma-Visipress
- Bogdan, Robert, C., & Sari Knopp Biklen. 1982. *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, inc
- Brownell, Clifford Lee. *Public Relations in Education*. A Textbook for Teacher.
- Departemen Agama RI. 2001. *Manajemen Madrasah*. Jakarta: Bagian Proyek EMIS Perguruan Agama Islam Tingkat Dasar Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam
- _____. 2001. *Madrasah Model: Meraih Prestasi, Mendongrak Citra*. Jakarta: Bagian Proyek EMIS Perguruan Agama Islam Tingkat Dasar Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam
- Dhofier, Zamachsyari. 1994. "Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah" (makalah tidak dipublikasikan). Jakarta: Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam Dirjen Binbaga Islam.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategis; Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo
- Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT. Bhratara Karya Aksa

- Fadjar, A. Malik. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh
- Hadi, Syamsul. 2003. "Strategi Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru di Lembaga Pendidikan Islam (Kasus di MIN I Malang)". Tesis. Program Pascasarjana, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam: Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) Malang
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 1990. *Manajemen Dasar; Pengertian dan Masalah*. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1990.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic Management*, diterjemahkan Julianto Agung. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Kasiram, Moh. 1999. "Penelitian Pendidikan dalam Perspektif Pemberdayaan Sumberdaya Manusia" (Pidato Pengukuhan Guru Besar Bidang Penelitian pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang pada tanggal 3 April 1999). Malang: STAIN Malang
- _____ et al. (Ed.). 2002. *Pedoman Penulisan Tesis*. Malang: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang
- Koontz Harold & Cyril O'Donnel. 1995. *Principles of Management*. Mc Graw Hill: New York.
- Mahfudh, Sahal. 1994. *Madrasah dari Masa ke Masa dalam Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LKiS
- Mahmud, Muchammad Eka. 2002. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan". Tesis. Program Pascasarjana, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang
- Maksum, H. 1999. *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Ciputat: Logos Wacana Ilmu.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Muhaimin & Abdul Mujid. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam-Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. Bandung: Trigenda Karya
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: PSAPM-Pustaka Pelajar
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyono. 2002. "Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Kasus STAIN Malang)". Tesis. Program Pascasarjana, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang
- Murgatroyd, Stephen dan Colen Morgan. 1993. *Total Quality Management and The School*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press
- Nashudin. 1998. "Potensi, Kendala dan Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Pengembangan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Mataram". Tesis. Program Pascasarjana, Konsentrasi Manajemen Pendidikan: Universitas Negeri Malang.
- Saputro, Suprihadi. 2001. "Manajemen Pembaharuan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang". Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang Program Studi Manajemen Pendidikan
- Saridjo, M. 1999. *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Amisco
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara
- SM., Ismail et al. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah Walisongo-Pustaka Pelajar
- Sternbrink, K.A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES
- Stewart, Aileen Mitchell. 2002. *Empowering People*, diterjemahkan Agus M. Hardjana. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Kanisius
- Stoner, James A.F., et al. 1996. *Manajemen II*, diterjemahkan Alexandro Sindoro. Jakarta: PT. Prenhallindo

- Tenner, R. R. Arthur & Irving J. Detoro. 1995. *Total Quality Management- Three Steps to Continuous Improvement*. New York: Etc. Addison-wesley Publishing Company Reading
- Terry, G.R. 1972. *Principles of Management*. Homewood Illionis
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Startegik; Pengantar Proses Berpikir Strategis*. Binarupa Aksara
- Yunus, Mahmud. 1995. *Sejarah Pendidikan Islam di Indosenia*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya
- Yusuf, Iskandar. 2003. "Peran Inservice Training dalam Meningkatkan Kualitas Guru (Studi Kasus Manajemen Pendidikan di MAN Malang I)". Tesis. Program Pascasarjana, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam: Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) Malang

BIOGRAFI PENULIS

La Rajab, S.Ag., M.A. lahir di Namaea, Kecamatan Pulau Haruku Kabupaten Maluku Tengah, pada tanggal 03 April 1974 dari pasangan suami istri, Bapak La Tanjo bin La Rundu dan Ibu Wa Rancu bin La Sambo. Menikah dengan Sarunga Wabula, S.H.I., dan telah dikaruniai 2 orang putri. Yang sulung bernama Rifqoh Mufidah Pitambara lahir di Kota Malang, 19 November 2003 dan sudah lulus dari MAN Ambon tahun 2021 dan sekarang sedang melanjutkan pendidikan S-1 di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Fakultas Tarbiyah Prodi Manajemen Pendidikan Islam semester 3. Sedangkan yang ke-2 bernama Ghina Butsainah Pitambara, lahir di Ambon, 20 April 2005 dan lulus tahun 2022 di MAN Ambon dan sekarang lagi melanjutkan studi S-1 semester 1 di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Institut Agama Islam Negeri Ambon.

Jenjang pendidikan penulis dimulai dari SD Negeri Talaga Piru, lulus pada tahun 1987, masuk MTs Negeri Tulehu tahun 1988 dan lulus pada tahun 1991. Kemudian ke MA Alfatah Ambon lulus pada tahun 1994, melanjutkan studi pada jenjang strata satu (S-1)-nya di STAIN (saat ini IAIN) Ambon pada Jurusan Dakwah (saat ini Fakultas Ushuluddin dan Dakwah) Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam dan tamat tahun 1999. Selanjutnya mengikuti jenjang strata dua (pascasarjana) di UIN Maulana Malik Ibrahim tahun 2001 dan lulus pada tahun 2004.

Saat ini penulis menetap di Ambon, beralamat di Lorong Aspun RT 002 RW 017 Kompleks IAIN Ambon Desa Batu Merah Kecamatan Sirimau Kota Ambon. Aktivitas keseharian sebagai dosen tetap di Prodi MPI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) IAIN Ambon. Di samping itu, penulis juga merupakan Ketua Yayasan Iftitah al-Ikhlas Maluku (YIIM) di mana yayasan ini mengelola 3 lembaga pendidikan yakni: RA Iftitah al-Ikhlas, Madrasah Diniyah al-Ikhlas dan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) al-Ikhlas, sekaligus penulis sebagai pimpinan TPQ al-Ikhlas.

Karya-karya yang dihasilkan:

1. “Konsep Pendidikan Islam Muhammad Natsir (Suatu Kajian Analisis Kritis)”, diterbitkan *Jurnal al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam 1*, tahun 2016.
2. “Filsafat Pendidikan Islam (Suatu Analisis Filosofis Pemikiran Pendidikan Islam)”, *BIOSEL (Biology Science and Education): Jurnal Penelitian Science dan Education*, tahun 2014.
3. “Pemberdayaan Guru Pendidikan Agama Islam Melalui Peningkatan Kompetensi Guru pada Tingkat Sekolah Dasar di Waimital”, diterbitkan *Jurnal al-Iltizam 3: Jurnal Pendidikan Agama Islam 1*, tahun 2018.
4. “Konsep Pendidikan Islam Ikhwan As-Shafa (Suatu Kajian Analisis Kritis)”, diterbitkan *al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam 2*, tahun 2016.
5. “Manajemen Kelas di Dalam Pendidikan”, diterbitkan *Jurnal BIOSEL (Biology Science and Education): Jurnal Penelitian Science dan Education*, tahun 2013.
6. “The Actualization of Islamic Education Values in Intercultural Culture in the Antar Dulang of Telaga Piru West Seram Regency, Maluku Province”, diterbitkan *TT Journal of Computer and Mathematics Education* Vol. 12 No. 13, tahun 2021.
7. Buku *Aktualisasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam Dalam Budaya Antar Dulang*, diterbitkan LP2M IAIN Ambon, tahun 2018.
8. Buku *Metode Ummi dan Pembelajarannya*, diterbitkan LP2M IAIN Ambon, tahun 2019.
9. Buku *Media Pembelajaran Pondok Pesantren di Era 4.0*, diterbitkan LP2M IAIN Ambon, tahun 2020.

Dr. Muhajir Abd. Rahman, M.Pd.I. lahir di Talaga, 9 Juli 1974 anak kedelapan dari sembilan bersaudara. Ayah Abdurrahman Wagola (Alm.) dan Ibu Hj. Wa Nuha Wagola (Almh.). Menamatkan pendidikan dasar di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Talaga Kabupaten Seram Bagian Barat pada 1986 sekolah menengah pertama di Madrasah Tsanawiyah Negeri Ambon di Tulehu Kabupaten Maluku Tengah pada 1990. Sekolah menengah atas di Madrasah Aliyah Al-Fatah Ambon selesai pada 1993. Selanjutnya melanjutkan kuliah di Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Ujung Pandang, selesai pada 1998, program magister (S-2) di almamater yang sama UIN Alauddin Makassar, mengambil konsentrasi Pendidikan dan Keguruan, dan program doktor UIN Alauddin Makassar konsentrasi Pendidikan dan Keguruan, selesai pada 2014.

Istri bernama Erni Raima, S.Ag., guru pada SMP-IT Assalam Ambon dan saat ini dikaruniai 5 orang anak, yakni Rizieq Ramadhan Abd. Rahman, Fatimah Azzahrah Abd. Rahman, Nurul Huda Noer Abd. Rahman, Muhammad Hanif El-Fatih Abd. Rahman dan Nur Hasni Ulinnuha Abd. Rahman, dan saat ini penulis sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ambon sejak tahun 2000 sampai sekarang. Selain sebagai dosen, juga pernah diberi tugas tambahan sebagai: Sekretaris Prodi D-II PGSD, PGMI dan PGAI STAIN Ambon (2003-2005), Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam (2005-2007), STAIN Ambon, Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam (2007-2008) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ambon, dan Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama FITK IAIN Ambon (2021-2024).