

MANAJEMEN MADRASAH BERBASIS KARAKTER

Adnan,

Institut Agama Islam Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas-Kalimantan Barat, Indonesia

Email: adnaniaissambas@gmail.com

Abstract

Madrasah as one educational institution has a role in implementing character-based education. In order for the education to be carried out later to meet the expectations that have been proclaimed, it must be formulated early on how management or management should be done. For that reason, in this paper will be discussed specifically about the management of madrasah in organizing character-based education. Character-based madrasah management is the management of madrasah that always prioritizes the principles of fairness, integrity, honesty, dignity, service, quality, and growth in every component of its management.

Keywords: *Management, Madrasah, Character*

Abstrak

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki peran dalam melaksanakan pendidikan berbasis karakter. Agar pendidikan yang dilaksanakan nantinya memenuhi harapan yang telah dicanangkan, maka sejak dini perlu dirumuskan bagaimana pengelolaan atau manajemen yang seharusnya dilakukan. Untuk itu, dalam makalah ini akan dibahas secara khusus mengenai manajemen madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan yang berbasis karakter. manajemen madrasah berbasis karakter adalah pengelolaan madrasah yang selalu mengutamakan prinsip-prinsip keadilan, integritas, kejujuran, martabat, pelayanan, kualitas, dan pertumbuhan dalam setiap komponennya.

Kata Kunci: *Manajemen, Madrasah, Karakter*

A. Pendahuluan

Wacana pendidikan karakter di Indonesia sedang hangat-hangatnya dibicarakan saat ini. Hal tersebut disebabkan temuan-temuan terbaru yang menunjukkan adanya gejala krisis karakter dan gagalnya pendidikan yang diselenggarakan selama ini. Pemerintah mencanangkan bahwa pendidikan yang berbasis karakter tersebut mulai diberlakukan pada tahun 2015.

Meskipun pencanangan pendidikan karakter tersebut sangat baik, jika tidak dipersiapkan sejak saat ini, bisa jadi hasilnya tidak sebaik apa yang menjadi harapan bersama. Untuk itu, mulai saat ini pemerintah harus lebih aktif mensosialisasikan program tersebut dan memberikan fasilitas yang memadai untuk semua kegiatan yang sifatnya mendukung pencanangan pendidikan karakter. Demikian pula halnya dengan lembaga pendidikan, praktisi pendidikan, maupun pengamat pendidikan, semuanya harus proaktif untuk mendukung program pendidikan tersebut dengan caranya masing-masing sesuai kedudukan atau *tupoksi*-nya.

B. Manajemen Madrasah

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan). Dua kata tersebut selanjutnya digabungkan menjadi *managere*, yang berarti menangani. Dalam bahasa Inggris, *managere* itu memiliki bentuk kata kerja *to manage* dan kata bendanya *managemen*, sedangkan kata *manager* ditujukan untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, dalam bahasa Indonesia, kata *management* itu diterjemahkan menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Menurut pandangan lain, istilah manajemen itu berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Jadi, arti manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah/organisasi, diantaranya seperti: manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan secara sistematis dalam suatu proses.²

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud manajemen adalah pengelolaan semua potensi atau sumber daya yang dimiliki sesuai fungsinya. Jika manajemen itu berhubungan dengan madrasah, maka semua potensi, komponen, atau sumber daya yang dimiliki madrasah akan dikelola dengan baik sesuai fungsi dan peranannya masing-masing.

¹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 3.

²Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), h. 14.

2. Dasar Yuridis Manajemen Madrasah

Dasar pijakan dalam pelaksanaan manajemen madrasah saat ini selalu diacukan pada landasan yuridis penerapan manajemen berbasis sekolah, sebagai berikut:

- a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1): “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.
- b. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004, Bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3), yang berbunyi “Terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (*school community based management*)”.
- c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
- d. Kepmendiknas Nomor 087 Tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.³

Semua landasan yuridis di atas secara jelas mengatur pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, yang dalam aturan itu juga diarahkan pada manajemen di madrasah, karena pendidikan di madrasah juga termasuk dalam Sistem Pendidikan Nasional.

3. Fungsi Manajemen Madrasah

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arahan pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional madrasah. Kerumitan yang meningkat karena luas dan banyaknya program yang telah mendorong usaha untuk memerinci dan mempraktikkan prosedur administrasi dengan sistematis. Usaha ini telah menghasilkan uraian tentang praktik-praktik yang berhasil dan perangkat-perangkat asas yang konstruktif.⁴

Keith dan Girling dalam satu penelitiannya menyebutkan bahwa kontribusi manajemen pendidikan terhadap keberhasilan dan kegagalan belajar siswa sebesar 32%.⁵ Angka persentase tersebut menunjukkan bahwa manajemen memiliki pengaruh yang signifikan dalam pendidikan, termasuk pendidikan di madrasah.

³Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 51.

⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 14.

⁵Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 14-15. Lihat langsung Robert Henriques Girling dan Sherry Keith, *Education, Management, and Participation*, (Boston: Allyn Bacon, 1991), h. xvii.

Sebagai contoh, seorang kepala madrasah yang tidak mempunyai pengetahuan tentang manajemen pendidikan, maka pekerjaannya tidak akan bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien, jauh dari mutu, dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Pengetahuan atau teori tentang manajemen pendidikan sangat dibutuhkan dan harus dipahami oleh seorang kepala madrasah, karena tanpa teori manajemen, seorang kepala madrasah akan melakukan pekerjaannya dengan terkaan dan pendapatnya saja. Hal tersebut tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan justru akan mengalami jalan buntu.⁶

Oleh karena itu, manajemen menjadi sangat penting diketahui oleh kepala madrasah dan orang-orang yang terlibat di dalamnya, karena fungsi dari manajemen tersebut akan sangat membantu dalam menjaga atau meningkatkan kualitas pendidikan yang dilaksanakan. Menurut seorang ahli manajemen, yaitu G. R. Terry, fungsi-fungsi manajemen itu terbagi ke dalam empat bidang, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengendalian).⁷ Sedangkan Poul Mali,⁸ menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu adalah: *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*. Adapun Wayne,⁹ menjelaskan fungsi manajemen itu meliputi: *planning, organizing, leading, and controlling*. Sementara Peter Drukcer,¹⁰ menyebutkan proses manajemen dimulai dari *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Adapun Made Pidarta,¹¹ menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi: *planning organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, fungsi manajemen yang minimal harus ada, diantaranya adalah *planning, organizing, actuating, dan controlling* atau biasanya disingkat *POAC*. *Planning*/perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Unsur-unsur perencanaan itu adalah sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Sedangkan *organizing* atau pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, *organizing* juga bisa dimaknai dengan proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan; atau

⁶Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 15.

⁷Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 3-9.

⁸Paul Mali, John Wiley, dan Sons, *Management Handbook*, (New York: tt, 1981), h. 78 & 81.

⁹Wayne dalam John Suprihanto, *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1988), h. 32.

¹⁰Peter F. Drucker, *Pengantar Manajemen: Seri Manajemen No. 63*, (Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo, 1954), h. 87.

¹¹Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 85.

penugasan tanggung jawab tertentu; atau pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Lebih lanjut, pengorganisasian juga merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Organizing atau pengorganisasian itu meliputi: cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi; bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok; hubungan antara fungsi, jabatan, dan tugas karyawan; dan cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.¹²

Adapun maksud *actuating* atau penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian motivasi untuk bekerja kepada karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.¹³ Ruang lingkup dari penggerakan itu, antara lain ialah: motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun tingkat kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja.

Sementara arti *controlling* atau pengendalian/pengawasan adalah *determinasi* apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana.¹⁴ Pengawasan itu terdiri dari tiga fase, yaitu: a) Menetapkan standar hasil kegiatan dan metode pengukurannya, b) Membandingkan pelaksanaan dengan standar yang telah ditentukan, apakah tujuan yang telah dicanangkan berhasil dicapai atau tidak, dan c) Mengadakan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan pada dasarnya dimaksudkan agar apa yang dilaksanakan oleh organisasi bersangkutan bisa mencapai standar yang telah ditetapkan.

4. Komponen dalam Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah sebenarnya memiliki makna yang hampir sama dengan manajemen pendidikan, bedanya hanya terletak pada luas ruang lingkupnya saja. Jelasnya, manajemen madrasah atau sekolah itu merupakan bagian dari sistem manajemen pendidikan. Adapun hal-hal yang menjadi komponen dalam manajemen madrasah, adalah:

¹²Hani Handoko, *Manajemen*, edisi 2, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta: 2003), h. 8.

¹³Sondang P. Siagian, *Bunga Rampai Manajemen Moderen*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1989), h. 169.

¹⁴Husaini Usman, *Manajemen*;...

a. Manajemen Kurikulum

Secara sempit, kurikulum merupakan sejumlah mata pelajaran yang diberikan di sekolah. Secara luas, kurikulum berarti semua pengalaman belajar yang diberikan madrasah kepada siswa selama mereka mengikuti pendidikan di madrasah.¹⁵ Menurut pendapat lain, kurikulum ialah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga pendidik dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁶

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, kepala madrasah sebagai pengelola program pembelajaran bersama guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan (semester) dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan oleh guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar.¹⁷

Manajemen kurikulum membahas pengorganisasian sumber-sumber yang ada di madrasah sehingga manajemen kurikulum ini dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam merumuskan tujuan pendidikan, setidaknya ada empat fungsi dasar yang perlu untuk dipertimbangkan, yaitu:

- 1) Pengembangan individu yang meliputi aspek-aspek hidup pribadi, etis, estetis, emosional, fisis.
- 2) Pengembangan cara berpikir dan teknik penyelidikan berkaitan dengan kecerdasan yang terlatih.
- 3) Pemindahan warisan budaya, menyangkut nilai-nilai sivik dan moral bangsa.
- 4) Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital yang menyumbang pada kesejahteraan ekonomi, sosial, politik, dan lapangan kerja.¹⁸

Madrasah harus menyediakan pendidikan yang membawakan sekurang-kurangnya sejumlah kecil unsur di atas. Keempat aspek itu berkaitan dengan pribadi, kecerdasan, sivik moral, dan teknik. Aspek-aspek tersebut tetap ada pada setiap zaman dalam kehidupan manusia. Walaupun demikian, setiap generasi dalam masanya perlu menyusun keempat unsur fungsi pendidikan tersebut berdasarkan kebutuhan atau tekanan yang muncul pada zamannya.

¹⁵Sucipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 142.

¹⁶Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 3.

¹⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 40-41.

¹⁸Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 22-23.

b. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan kesiswaan di madrasah. Tujuan dari manajemen kesiswaan adalah mengatur proses kesiswaan mulai dari proses perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi: perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan. Dalam penerimaan siswa baru, terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan, seperti: penetapan daya tampung, penetapan persyaratan siswa yang akan diterima, dan pembentukan panitia dalam penerimaan siswa baru.¹⁹

Manajemen kesiswaan bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.²⁰

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan atau material bagi terlaksananya proses pendidikan di madrasah. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda yang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses rencana pengadaan, pendayagunaan, pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana bisa meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penginvestasian, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.²¹ Pendapat lain ada juga yang mengatakan bahwa manajemen sarana dan prasarana, meliputi: Penentuan kebutuhan, proses pengadaan, pemakaian, pencatatan/pengurusan, dan pertanggungjawaban.²²

¹⁹Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 25.

²⁰Republik Indonesia, *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Bandung : Fokus Media, 2008), h. 46.

²¹Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 26.

²²B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 115.

d. Manajemen Personil/Anggota

Manajemen personil adalah segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja secara efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Segenap proses penataan yang dimaksud adalah semua proses yang meliputi: cara memperoleh tenaga yang tepat, cara penempatan dan penguasaannya, cara mengevaluasi atau menilainya, dan cara untuk pemutusan hubungan kerja.²³

Menurut pendapat lain, manajemen personil atau anggota itu mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai. Semua hal itu perlu dilakukan dengan cara yang baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.²⁴

e. Manajemen Keuangan

Pendidikan yang berkualitas harus memerlukan biaya yang banyak, baik untuk keperluan investasi maupun untuk keperluan operasional. Namun, seluruh biaya tersebut tidak dibebankan pada orang tua siswa, harus dicarikan saluran lain oleh kepala madrasah. Keuangan yang diperoleh setiap tahunnya, harus dikelola dengan baik oleh kepala madrasah sesuai tata cara manajemen yang baik.

Manajemen keuangan dapat meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggung jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang telah direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggung-jawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah dan menjabat sebagai *otorisator* berfungsi sebagai orang yang dapat memerintahkan pembayaran. Sedangkan bendaharawan madrasah itu bertugas sebagai *ordonator* yang bisa melakukan pengujian atas pembayaran.²⁵

f. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Pelaksanaan madrasah bertujuan untuk menjaga kelestarian nilai positif masyarakat, dengan harapan madrasah dapat mewariskan nilai positif masyarakat dengan baik dan benar. Madrasah berperan juga

²³Afifuddin dan M. Sobry Sutikno, *Pengelolaan Pendidikan; Teori dan Praktek*, (Bandung: Prospect, 2008), h. 87.

²⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 42.

²⁵Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 28.

sebagai agen perubahan (*agent of change*), di mana madrasah bisa mengadakan perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan.²⁶

g. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus merupakan usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses pembelajaran di kelas, tetapi secara khusus diberikan atau ditangani oleh kepala madrasah kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Tujuan dilaksanakannya manajemen layanan khusus adalah untuk mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Keberhasilan belajar tersebut di antaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling, dan kantin sekolah.²⁷

5. Paradigma Manajemen Madrasah

Madrasah merupakan terjemahan dari bahasa Arab yang berarti *sekolah*. Namun, konotasi madrasah dalam konteks ini bukan pada pengertian etimologi tersebut, melainkan pada kualifikasinya. Selama ini, madrasah selalu dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang mutunya lebih rendah dari pada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju dan lebih unggul dari pada sekolah umum. Namun, keberhasilan sebagian kecil dari jumlah madrasah tersebut belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjur melekat.²⁸

Untuk itu, cara pandang terhadap kualitas pendidikan madrasah itu harus segera diakhiri. Salah satu caranya adalah dengan merubah paradigma manajemen pendidikan madrasah. Hal ini seperti yang telah ditawarkan Rahim, bahwa ada 16 paradigma baru yang dapat digunakan untuk menggeser paradigma lama dalam mengelola atau memajemen madrasah, yaitu:

- a. Dari posisi subordinatif ke posisi otonom.
- b. Dari strategi sentralistik ke strategi desentralistik.
- c. Dari pengambilan keputusan otoritatif ke pengambilan keputusan partisipatif.
- d. Dari pendekatan birokratif ke pendekatan profesional.
- e. Dari model penyeragaman ke model keberagaman.
- f. Dari langkah praktis kaku ke langkah praktis luwes.
- g. Dari kebiasaan diatur ke kebiasaan berinisiatif.
- h. Dari serba regulasi ke deregulasi.

²⁶Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, h. 28.

²⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah...*

²⁸Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2010), h. 79-80.

- i. Dari kemampuan mengontrol ke kemampuan mempengaruhi.
- j. Dari kesukaan mengawasi ke kesukaan memfasilitasi.
- k. Dari ketakutan dengan resiko ke keberanian mengelola resiko.
- l. Dari pembiayaan yang boros ke pembiayaan yang efisien.
- m. Dari kecerdasan individual ke kecerdasan kolektif/ *team work*.
- n. Dari informasi tertutup ke informasi terbagi/terbuka.
- o. Dari pendelegasian ke pemberdayaan.
- p. Dari organisasi hirarkis ke organisasi egaliter.²⁹

Untuk menggeser atau merubah sebuah paradigma yang sudah mentradisi, seperti di madrasah itu memang tampak sulit, namun jika diberikan petunjuk atau langkah-langkah yang operasional, mungkin saja nantinya akan berubah secara perlahan. Adapun langkah-langkah yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan paradigma tersebut, yaitu:

- a. Membangun kepemimpinan madrasah yang kuat dengan cara meningkatkan koordinasi, menggerakkan semua komponen di madrasah, menyinergikan semua potensi, merangsang perumusan tahapan perwujudan visi dan misi madrasah, serta mengambil prakarsa yang berani dalam pembaruan.
- b. Menjalankan manajemen madrasah yang bersifat terbuka dalam mengambil keputusan dan penggunaan keuangan madrasah.
- c. Mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas, dan dinamis.
- d. Mengupayakan kemandirian madrasah untuk melakukan langkah terbaik bagi madrasah.
- e. Menciptakan proses pembelajaran yang efektif, dengan ciri-ciri:
 - 1) Proses itu memberdayakan siswa untuk aktif dan partisipatif;
 - 2) Target pembelajaran sampai dengan pemahaman yang lebih ekspresif;
 - 3) Mengutamakan proses internalisasi ajaran agama melalui kesadaran sendiri;
 - 4) Merangsang siswa untuk mempelajari berbagai cara belajar (*learning how to learn*); dan
 - 5) Menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas.³⁰

Dari konsep paradigma dan langkah-langkah di atas, Mujamil Qomar menambahkannya dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyederhanakan beban studi.
- b. Membangun profesionalisme guru.
- c. Membangun kesadaran siswa.
- d. Memperkuat perpustakaan dan laboratorium.
- e. Membangun strategi pembelajaran yang akseleratif.
- f. Membangun asrama siswa.

²⁹Husni Rahim, *Arab Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 21-22.

³⁰Husni Rahim, *Arab Baru...*, h. 22-23.

g. Menerapkan praktik berbahasa Arab dan Inggris secara ketat.³¹

Berdasarkan paradigma baru dan langkah-langkah manajemen di madrasah sebagaimana yang telah diuraikan di atas, rasanya jika diikuti dan dilaksanakan secara baik, sangat memungkinkan kesan negatif yang melekat pada pendidikan madrasah akan hilang secara perlahan.

C. Menggagas Manajemen Madrasah Berbasis Karakter

Perbincangan seputar madrasah sesungguhnya sudah banyak sekali dilakukan, tidak terkecuali menyangkut aspek manajemennya. Madrasah diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, seperti aspek intelektual, moral, spiritual, dan keterampilan secara padu. Madrasah diyakini akan mampu mengintegrasikan kematangan *religijs* dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus.³² Dengan kemampuan itu, madrasah akan mampu pula mencetak insan-insan cerdas, kreatif, dan beradab untuk menghadapi era globalisasi.³³

Selama ini, karakteristik madrasah hanya dipahami sebatas institusi pendidikan yang menyajikan mata pelajaran agama semata. Padahal, lebih dari itu madrasah merupakan perwujudan dari nilai-nilai keislaman di dalam totalitas kehidupan madrasah. Suasana madrasah yang melahirkan karakteristik tersebut mengandung unsur-unsur, seperti: Perwujudan nilai-nilai keislaman dalam keseluruhan kehidupan madrasah, kehidupan moral yang beraktualisasi, manajemen yang profesional, terbuka, dan berperan aktif dalam masyarakat.³⁴

Khusus mengenai manajemen tersebut, memang jumlah madrasah yang sudah mampu melakukan manajemen pendidikan secara baik belum banyak jumlahnya. Hal tersebut seringkali disebabkan oleh kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) masih sangat minim, ditambah lagi dengan jauhnya anggaran yang diberikan di banding sekolah umum, turut memperlemah kualitas manajemen madrasah. Untuk kualitas SDM, saat ini Kementerian Agama tampaknya mulai serius untuk menggarapnya. Salah satu buktinya adalah semakin banyaknya jumlah guru-guru madrasah yang diberikan kesempatan untuk mengenyam pendidikan mulai dari Strata 1, Strata 2, bahkan ada juga yang sudah sampai pada Strata 3. Kenyataan ini tentu saja menggembirakan, karena dengan semakin banyaknya jumlah guru yang memenuhi standar profesional keguruan, maka sangat mungkin pada saatnya nanti akan berimbas pada meningkatkannya kualitas pendidikan di madrasah.

³¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, h. 92-95.

³²Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah Gagasan, Aksi dan Solusi Pembangunan Madrasah*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2007), h. 38.

³³Syamsul Ma'arif, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, 2007), h. 123.

³⁴Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 179.

Namun pada sisi anggarannya, persoalan ini tampaknya masih perlu waktu yang panjang, karena selama sistem pendidikan yang digunakan di Indonesia ini masih menganut sistem *dualisme*, anggaran pendidikan masih terasa sulit untuk diseimbangkan. Akan tetapi, persoalan keseimbangan anggaran dari pemerintah tersebut bukanlah satu-satunya penentu baik buruknya kualitas pendidikan di madrasah, masih banyak hal-hal lain yang bisa dimaksimalkan akan kualitas pendidikan di madrasah bisa setara atau paling tidak mendekati kualitas pendidikan yang dilaksanakan di sekolah umum. Salah satunya adalah melalui peningkatan kualitas manajemen yang berbasis karakter. Makna dari karakter di sini adalah *karasso*, sebuah cetak biru atau pola. Karakter dapat juga dirujuk pada konsep *to mark* atau menandai, yaitu menandai tindakan atau tingkah laku seseorang. Selain itu, berkarakter bisa pula dipahami dengan kesanggupan untuk bertindak proaktif, bukan reaktif. Proaktif berarti menggunakan peralatan dalam diri untuk merujuk pada prinsip-prinsip kehidupan, seperti keadilan, integritas, kejujuran, martabat, pelayanan, kualitas, dan pertumbuhan.³⁵ Dari makna ini, dapat dipahami bahwa manajemen madrasah berbasis karakter adalah pengelolaan madrasah yang selalu mengutamakan prinsip-prinsip keadilan, integritas, kejujuran, martabat, pelayanan, kualitas, dan pertumbuhan dalam setiap komponen manajemennya.

Adapun komponen-komponen atau unsur-unsur yang akan dikelola dalam manajemen madrasah berbasis karakter, yaitu: *Pertama*, pembenahan kurikulumnya. Sesuai rancangan pendidikan yang berbasis karakter, maka kurikulum yang di *desain* itu harus memuat empat unsur pokok, yaitu:

1. *Olah hati*, meliputi: beriman dan bertakwa, jujur, amanah, adil, bertanggung jawab, berempati, berani untuk mengambil resiko, pantang menyerah, rela berkorban, dan berjiwa patriotik. Olah hati selalu bermuara pada pengelolaan spiritual dan emosional.
2. *Olah pikir*, meliputi: cerdas, kritis, kreatif, inovatif, rasa ingin tahu, berpikir terbuka, produktif, berorientasi iptek, dan reflektif. Olah pikir bermuara pada pengelolaan intelektual.
3. *Olah raga*, meliputi: bersih dan sehat, disiplin, sportif, tangguh, handal, berdaya tahan, bersahabat, kooperatif, determinatif, ceria, kompetitif, dan gigih. Olah raga bermuara pada pengelolaan fisik.
4. *Olah rasa* atau *karsa*, meliputi: ramah, saling menghargai, toleran, peduli, suka menolong, gotong-royong, nasionalis, kosmopolitan, mengutamakan kepentingan umum, bangga menggunakan bahasa dan produk Indonesia, dinamis, kerja keras, dan beretos kerja. Olah rasa bermuara pada pengelolaan kreativitas.³⁶

³⁵Bambang Q-Anees dan Adang Hambali, *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*, (Bandung: Refika Offset, 2009), h. 119.

³⁶Faisal Jalal, *Desain Induk Pembangunan Karakter Bangsa*, *Makalah*, disajikan dalam Rembuk Nasional yang diselenggarakan oleh Kedeputusan Seswapres Bidang Politik bekerjasama

Empat unsur di atas rasanya tidak ada persoalan untuk dimasukkan dalam kurikulum madrasah, karena pada dasarnya kurikulum madrasah yang telah ada juga dominan memuat unsur-unsur yang dipersyaratkan dalam pendidikan karakter tersebut. Mengapa kurikulum begitu penting sehingga menempati urutan pertama dalam melakukan manajemen berbasis karakter di madrasah? Jawabnya seperti dikatakan Lickona,³⁷ kurikulum diibaratkan seperti raksasa yang sedang tidur bagi pendidikan karakter. Artinya, jika kurikulumnya sudah baik, maka akan lahir sebuah kekuatan karakter yang mampu membentuk karakter bangsa, dan itu sama halnya dengan kekuatan yang dimiliki raksasa.

Kedua, manajemen kesiswaan berbasis karakter. Pengelolaan pada aspek ini harus dimulai dari penerimaan siswa, pembelajaran siswa, sampai pada kelulusan siswa, semuanya harus berlandaskan karakter. Pada tahap penerimaan, calon siswa semestinya diperlakukan sama, jika ada syarat-syarat yang dilakukan, maka harus dilaksanakan secara transparan dan adil. Calon siswa yang tidak mendapatkan kesempatan karena terbatasnya daya tampung madrasah, harus diberikan penjelasan secara baik sehingga mereka tidak merasa bodoh atau minder. Jika perlu, pihak madrasah memberikan saran untuk memasuki madrasah tertentu yang dinilai baik.

Sedangkan dalam proses pembelajaran, siswa harus diperlakukan sebagai manusia, karena tidak jarang ada guru yang beranggapan bahwa siswa itu hanya sebagai obyek sehingga boleh diperlakukan sesuai dengan kehendak guru. Model pembelajaran inilah yang digugat oleh Freire,³⁸ karena ia menemukan ada pola pendidikan yang menerapkan hubungan antara guru dan murid dengan model “watak bercerita” (*narrative*). Misal, seorang subyek yang bercerita (guru) dan obyek-obyek yang patuh dan mendengarkan (murid-murid). Tugas guru dalam proses pendidikan adalah menceritakan realitas-realitas, seolah-olah sesuatu yang tidak bergerak, statis, terpisah satu sama lain, dan dapat diramalkan. Akhirnya guru cuma “mengisi” para murid dengan bahan-bahan yang dituturkan, padahal itu terlepas dari realitas dan terpisah dari totalitas. Pendidikan yang bercerita seperti itu ibarat guru sedang “menabung”, dan siswa dianggap sebagai sebuah celengannya. Model pendidikan seperti ini dikenal dengan “gaya bank”.

Model pendidikan seperti yang dituturkan Freire itu sangat tidak relevan untuk diterapkan di madrasah yang *notabene* berbasis Islam, karena dalam Islam, Nabi telah mencontohkan dalam aktivitas dakwahnya, bahwa Ia tidak menawarkan Islam sebagai sebuah ideologi yang normatif, tetapi sebagai pengakuan terhadap perlunya untuk memperjuangkan secara serius

dengan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung tanggal 1 Juni 2010 di Kampus Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

³⁷Thomas Lickona, *Educating for Character; How Our School can Teach Respect and Responsibility*, (New York: Bantam Books, 1991), h. 162-163.

³⁸Paulo Friere, *Pendidikan Kaum Tertindas*, (terj.), (Jakarta: LP3ES, 1985), h. 49-52.

problem *bipolaritas* spiritual-material kehidupan manusia, dengan menyusun kembali tatanan yang telah ada menjadi tatanan yang tidak eksploitatif, adil dan egaliter.³⁹ Berkaca dari teladan ini, semestinya guru juga berbuat baik dan memperlakukan siswa sebagai obyek sekaligus subyek belajar, agar tidak ada unsur penindasan dalam proses pembelajaran. Dengan cara pembelajaran seperti ini, diharapkan siswa memiliki perilaku dan kebiasaan positif yang mampu meningkatkan rasa percaya diri mereka, membuat hidup mereka lebih bahagia dan produktif seperti yang diharapkan dalam pendidikan berbasis karakter.⁴⁰

Adapun dalam hal kelulusannya, siswa harus diperlakukan dengan baik, dalam arti memberikan bimbingan belajar yang adil, memberikan petunjuk dan nasehat untuk mengikuti ujian dengan baik, dan memberikan penilaian secara obyektif, adil dan profesional.

Ketiga, manajemen sarana dan prasarana berbasis karakter. Maksudnya, dalam melakukan perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penginventarisasian, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana selalu mengacu dan berlandaskan pada unsur keutamaan dan transparansi. Karena dengan acuan seperti itu, akan terbangun sebuah manajemen yang bersih dan profesional sehingga dapat dijadikan teladan bagi peserta didik dan komponen-komponen yang terkait dengan madrasah.

Keempat, manajemen ketenagaan berbasis karakter. Maksudnya ialah pengelolaan ketenagaan yang selalu mengacu pada keadilan dan kebersamaan antar semua anggota. *Kelima*, manajemen keuangan berbasis karakter, dalam arti mengelola keuangan secara transparan. *Keenam*, manajemen hubungan masyarakat berbasis karakter, maksudnya membina hubungan yang baik dengan masyarakat, karena masyarakat adalah mitra dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. *Ketujuh*, manajemen layanan khusus yang berbasis karakter, bermakna mengutamakan kepuasan pelanggan atau mitra dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Semua unsur manajemen madrasah berbasis karakter di atas harus berlandaskan pada dua pijakan, yaitu: *Pertama*, keyakinan bahwa pada diri manusia itu telah ada benih-benih karakter dan alat pertimbangan untuk menentukan tindakan kebaikan. *Kedua*, pendidikan berlangsung sebagai upaya pengenalan kembali sekaligus mengafirmasi apa yang sudah dikenal dalam aktualitas tertentu.⁴¹ Melalui pijakan ini, arah manajemen yang akan dilakukan tidak mudah terombang-ambing, sehingga apa yang diharapkan dari manajemen madrasah yang berbasis karakter itu akan tercapai dengan maksimal.

³⁹Asghar Ali Engineer, *Islam dan Teologi Pembebasan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), h. 34-35.

⁴⁰Brooks & Goble, *The Case for Character Education: The Role of The School in Teaching Values and Virtue*, (Northridge: Studio 4 Productions, 1997), hlm. 103. Lihat Doni Koesoema, *Pendidikan Karakter, Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (Jakarta: Grasindo, 2007), h. 116.

⁴¹Bambang Q-Anees dan Adang Hambali, *Pendidikan Karakter...*, h. 120.

D. Penutup

Wacana pendidikan karakter meskipun baru dicanangkan dan akan diberlakukan, namun tidak ada salahnya jika hal-hal yang terkait dan mendukung program tersebut sudah dimulai sejak dini. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan masukan dalam rancangan tersebut agar ketika pemberlakuannya nanti, sudah tersedia alternatif-alternatif yang bisa menyempurnakan draf yang sedang disusun saat ini.

Pembahasan manajemen madrasah berbasis karakter dalam makalah ini merupakan sebuah tawaran dalam penyusunan draf pendidikan karakter tersebut, yang mana pemerintah sebaiknya tidak hanya terfokus pada aspek kurikulum semata, namun juga telah mempertimbangkan model manajemen mana yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis karakter.

Inti tawaran ini adalah perlunya mengarahkan semua potensi yang terkait dengan pendidikan karakter untuk dipersiapkan sejak dini, termasuk dalam aspek manajemennya. Hal-hal yang harus menjadi perhatian dalam manajemen berbasis karakter tersebut, paling tidak harus memuat unsur-unsur, seperti manajemen kurikulumnya, kesiswaan, sarana dan prasarana, ketenagaan atau personilnya, keuangan, hubungan madrasah dengan masyarakat, dan manajemen layanan khususnya. Landasan yang dijadikan alas pijaknya adalah keyakinan bahwa pada diri manusia itu telah ada benih-benih karakter dan alat pertimbangan untuk menentukan tindakan kebaikan, serta pendidikan yang berlangsung itu sebagai upaya pengenalan kembali sekaligus mengafirmasi apa yang sudah dikenal dalam aktualitas tertentu. Dengan melirik pada aspek manajemennya ini, tercurah harapan akan terlaksananya sebuah pendidikan berbasis karakter yang bisa membawa perubahan signifikan pada karakter bangsa di masa mendatang. *Wallahu a'lam.*

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin dan M. Sobry Sutikno, *Pengelolaan Pendidikan; Teori dan Praktek*, Bandung: Prospect, 2008.
- Anees, Bambang Q-, dan Adang Hambali, *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*, Bandung: Refika Offset, 2009.
- Brooks & Goble, *The Case for Character Education: The Role of The School in Teaching Values and Virtue*, Northridge: Studio 4 Productions, 1997.
- Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Drucker, Peter F., *Pengantar Manajemen: Seri Manajemen No. 63*, Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo, 1954.
- Engineer, Asghar Ali, *Islam dan Teologi Pembebasan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Friere, Paulo, *Pendidikan Kaum Tertindas*, (terj.), Jakarta: LP3ES, 1985.
- Girling, Robert Henriques, dan Sherry Keith, *Education, Management, and Participation*, Boston: Allyn Bacon, 1991.
- Handoko, Hani, *Manajemen*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta: 2003.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Jalal, Faisal, Desain Induk Pembangunan Karakter Bangsa, *Makalah*, disajikan dalam Rembuk Nasional, Kerjasama Kedeputian Seswapres Bidang Politik dengan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung tanggal 1 Juni 2010 di Kampus Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).
- Koesoema, Doni, *Pendidikan Karakter, Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Lickona, Thomas, *Educating for Character; How Our School can Teach Respect and Responsibility*, New York: Bantam Books, 1991.
- Ma'arif, Syamsul, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, 2007.
- Mali, Paul, John Wiley, dan Sons, *Management Handbook*, New York: tt, 1981.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Erlangga, 2010.

- Rahim, Husni, *Arab Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001.
- Republik Indonesia, *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Bandung : Fokus Media, 2008.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2009.
- Siagian, Sondang P., *Bunga Rampai Manajemen Moderen*, Jakarta: CV. Haji Masagung, 1989.
- Sucipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Suprayogo, Imam, *Quo Vadis Madrasah Gagasan, Aksi dan Solusi Pembangunan Madrasah*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2007.
- Suprihanto, John, *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1988.
- Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Usman, Husaini, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.