

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Diskripsi Pustaka

##### 1. Tinjauan Tentang Manajemen

Manajemen dapat diterapkan pada setiap organisasi, baik perusahaan, pendidikan, rumah sakit, politik, dan keluarga.<sup>1</sup> Secara etimologi, “manajemen” berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Sedangkan secara termonologi, ada beberapa definisi tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

- a. Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- b. Menurut GR Terry, *“management is district process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”* yang artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
- c. Menurut Harold Koontz dan Cyril O’Donnel, *“management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people”* yang artinya manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

---

<sup>1</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Pres, Jakarta, 2012, hlm. 8.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat berjalan baik apabila: (a) mempunyai tujuan yang ingin dicapai, (b) perpaduan antara ilmu dan seni, (c) proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi, (d) dapat diterapkan jika ada dua atau lebih melakukan kerjasama dalam satu organisasi, (e) didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab, (f) terdiri dari beberapa fungsi (*Planning, Organizing, Motivating, Actuating, Fasilitating, Empowering, Controlling, and Evaluation*), (g) merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup>

#### a. Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah merupakan sistem pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala madrasah yang mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga yang ada di madrasah sesuai dengan standar dan pelayanan mutu yang ditetapkan pemerintah.<sup>3</sup> Manajemen madrasah merupakan sistem pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala madrasah sebagai respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam masyarakat. Supaya manajemen dapat mencapai tujuan yang sebaik-baiknya, diperlukan adanya sarana alat dan unsur manajemen yang meliputi: tenaga manusia yang digerakkan, dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan, cara/ sistem untuk mencapai tujuan, bahan sebagai sumber daya pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan, dan pasar tempat hasil produksi. Unsur-unsur manajemen ini memerlukan koordinasi secara seimbang dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>4</sup>

Manajemen adalah sebuah proses dalam perencanaan untuk mencapai tujuan tertentu. Banyak sekali pendapat para ahli tentang

---

<sup>2</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, PT. Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 7-9.

<sup>3</sup> Departemen Agama, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah*, Jakarta, 2002, hlm. 2.

<sup>4</sup> Abdullah Idi dan Safarina, *Etika Pendidikan (Keluarga, Sekolah dan Masyarakat)*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 190.

fungsi manajemen, namun dari fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan oleh para tokoh manajemen tersebut terdapat beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan dari fungsi manajemen tersebut terlihat pada beberapa fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada pemilihan kata atau istilah yang digunakan dalam menyebutkan suatu fungsi manajemen. Dan fungsi pokok manajemen sekolah/ madarasah dibagi empat macam, yaitu:

- 1) Perencanaan, memiliki dua fungsi utama, yaitu:
  - a) Perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan.
  - b) Perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien, dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Pelaksanaan yaitu kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dan akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien.
- 3) Pengawasan yaitu upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan pelurusan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan, dan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen.
- 4) Pembinaan, yaitu rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya

sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.<sup>5</sup>

Secara umum, manajemen madrasah/ sekolah dapat dibagi menjadi 10 bagian, yaitu *planning, organizing, staffing, directing, leading, coordinating, motivating, controlling, reporting, dan forecasting*.

- 1) *Planning* adalah merencanakan atau perencanaan yang terdiri dari lima hal, yaitu:
  - a) Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana melakukannya.
  - b) Membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target.
  - c) Mengumpulkan dan menganalisis informasi.
  - d) Mengembangkan alternatif-alternatif.
  - e) Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan.
- 2) *Organizing*, adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktifitas yang berguna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 3) *Staffing*, merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi dan pengembangannya sampai dengan usaha agar petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
- 4) *Directing*, merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan

---

<sup>5</sup> Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2014, hlm. 10-11.

tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

- 5) *Leading*, adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak.
- 6) *Coordinating*, merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- 7) *Motivating*, adalah pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan sesuai apa yang dikehendaki atasan.
- 8) *Controlling* atau pengawasan yang berupa mengadakan penilaian dan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan sesuai tujuan yang ditetapkan.
- 9) *Reporting* atau pelaporan yang berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan.
- 10) *Forecasting*, yaitu kegiatan mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.<sup>6</sup>

#### **b. Manajemen Kepala Madrasah**

Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaan sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 7-10.

sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manjer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>7</sup>

Menurut Aswarni Sudjud, Moh. Sholeh dan Tatang M. Amin dalam bukunya yang brjudul, "Administrasi Pendidikan" menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- 1) Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijakan sekolah.
- 2) Pengaturan tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup:
  - a) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
  - b) Mengatur petugas pelaksana.
  - c) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).<sup>8</sup>

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan kepemimpinannya berjalan melalui tahap kegiatan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengkoordinasikan
- 5) pengawasan<sup>9</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepala madrasah sebagai direktur atau manajer sekaligus sebagai leader harus memiliki kemampuan dalam membuat suatu perencanaan untuk mencapai tujuan dan bisa menjalankannya dalam bentuk suatu organisasi yang harus dikontrol dengan seksama agar tujuan dapat dicapai secara maksimal.

### c. Manajemen Guru

Dalam undang-undang guru dan dosen, Bab 1 pasal 1 disebutkan "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini dijalur

---

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm 98.

<sup>8</sup> Daryanto M, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakrta, 1998, hlm. 81-82.

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm. 82.

formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah".<sup>10</sup> Ada beberapa pendapat para ahli tentang seorang guru, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Ahmad Tafsir, guru adalah pendidik yang memberikan pelajaran kepada murid atau pendidik yang memegang mata pelajaran di sekolah.<sup>11</sup>
- 2) Menurut E. Mulyasa, guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi peserta didik dan lingkungannya.<sup>12</sup>
- 3) Menurut Nurlela Isnawati, guru adalah benar-benarnya manusia mulia yang menjalankan tugas mulia di muka bumi.<sup>13</sup>

Sedangkan arti dari Pendidikan Agama Islam adalah pendidikan yang lebih memanusiakan manusia, suatu sistem pendidikan yang berusaha mengenalkan dan mengarahkan manusia untuk mengaplikasikan nilai-nilai dan makna hidup yang hakiki, suatu sistem pendidikan yang tidak mengabaikan aspek transendensi dalam diri manusia, mengarahkan manusia untuk lebih dekat dengan sang pencipta agar memiliki kontrol pribadi dalam menjalani kehidupan ini.<sup>14</sup> Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa guru Pendidikan Agama Islam adalah seorang manusia mulia yang memiliki ilmu pengetahuan yang bertugas untuk membina dan mengasuh peserta didik baik dari segi jasmani maupun rohani agar mampu menjadi insan kamil sesuai dengan ajaran Islam.

Sebagai pendidik professional, guru bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan professional. Adapun ciri-ciri profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> Undang-undang RI No. 14 tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Pustaka Pelajar, Jakarta, 2006, hlm. 88.

<sup>11</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Persepektif Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 75.

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 37

<sup>13</sup> Nurlela Isnawati, *Guru Positif Inovatif*, Laksana, Yogyakarta, 2010, hlm. 49.

<sup>14</sup> A. H. Choiron, *Pendidikan Islam Inklusif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 5.

- 1) Seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan baik. Ia benar-benar seorang ahli dalam bidang ilmu yang diajarkannya. Selanjutnya karena bidang pengetahuan apapun selalu mengalami perkembangan, maka seorang guru harus terus menerus meningkatkan dan mengembangkan ilmu yang diajarkannya. Sehingga tidak ketinggalan zaman untuk dapat melakukan peningkatan dan pengembangan ilmu yang diajarkannya itu.
- 2) Harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya kepada murid-murudnya secara efektif dan efisien.
- 3) Harus berpegang teguh kepada kode etik professional, yang lebih dikhususkan pada perlunya memiliki akhlak mulia. Dengan akhlak tersebut, maka seorang guru akan dijadikan panutan, contoh, dan teladan. Dengan cara yang demikian, ilmu yang diajarkan atau nasihat yang diberikan kepada para siswa akan didengar dan dilaksanakan dengan baik.<sup>15</sup>

Menurut Badriyah Fayumi, tugas guru adalah mendidik tiga hal, yaitu:

- 1) *How to know*, yaitu cara mengetahui sesuatu, dengan memberi siswa berbagai pengetahuan, teknologi, nilai, moral, dan keterampilan.
- 2) *How to do*, yaitu cara melaksanakan pengetahuan, nilai, moral, yang telah dipelajari dalam sikap sehari-hari.
- 3) *How to live together*, yaitu cara hidup dan menggerakkan perubahan di tengah masyarakat.<sup>16</sup>

B Suryobroto dalam bukunya berpendapat, tugas guru dalam proses belajar mengajar dapat dikelompokkan ke dalam 3 kegiatan, yaitu:

---

<sup>15</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan (Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, Jakarta, Kencana, 2003, hlm. 142-143.

<sup>16</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengolah Administrasi Sekolah*, Diva Press, Yogyakarta, 2011, hlm. 77.

- 1) Menyusun program pengajaran:
  - a) Program pelaksanaan kurikulum
  - b) Program semester
  - c) Program satuan pelajaran
  - d) Perencanaan program mengajar
- 2) Menyajikan atau melaksanakan pengajaran:
  - a) Menyampaikan materi
  - b) Menggunakan metode mengajar
  - c) Menggunakan media atau sumber
  - d) Mengelola kelas atau mengelola interaksi belajar mengajar
- 3) Melaksanakan evaluasi belajar:
  - a) Menganalisis hasil evaluasi belajar
  - b) Melaporkan hasil evaluasi belajar
  - c) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.<sup>17</sup>

#### **d. Manajemen Siswa**

Manajemen siswa atau pengelolaan data kesiswaan merupakan salah satu garapan administrasi yang tidak dapat ditinggalkan. Pada intinya ada tiga macam data yang perlu dikelola, yaitu: data tentang identitas murid, tentang hasil belajar murid dan tentang kehadiran murid.<sup>18</sup>

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan hal tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.<sup>19</sup> Dalam rangka memajukan kegiatan belajar, di sini penulis macam-macam kegiatan yang ada di dalam proses belajar mengajar, diantaranya:

---

<sup>17</sup> B Suryobroto, *Op Cit*, hlm. 8-9.

<sup>18</sup> Daryanto, *Op.cit*, hlm. 63.

<sup>19</sup> E. mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm. 46.

1) Kegiatan belajar mengajar di dalam kelas (intrakurikuler)

Menurut Nana Sudjana pelaksanaan kegiatan tersebut melalui beberapa tahap, yaitu:

- a) Tahap Pra-Intruksional, yaitu tahap yang ditempuh pada saat memulai sesuatu. Sebelum guru memulai pengajaran di dalam kelas biasanya mengajukan pertanyaan kepada siswa yang berkaitan dengan bahan yang telah diberikan. Bertujuan agar siswa mengetahui dan memahami pelajaran yang sebelumnya.
- b) Tahap Intruksional, yaitu tahap pemberian bahan pelajaran, dalam tahap ini guru tidak dapat dengan metode penyampaian materi, tetapi metode disesuaikan dengan situasi dan kondisi siswa.<sup>20</sup> Ada beberapa metode yang diterapkan dalam proses pembelajaran, yang mana penulis hanya mengutip inti dari beberapa metode dari buku Abdul Majid tentang perencanaan pembelajaran:

- (1) Metode ceramah
- (2) Metode tanya jawab
- (3) Metode tulisan
- (4) Metode diskusi
- (5) Metode pemecah masalah
- (6) Metode kisah
- (7) Metode perumpamaan
- (8) Metode pemahaman dan penalaran
- (9) Metode perintah berbuat baik dan saling menasehati
- (10) Metode suri tauladan
- (11) Metode hikmah dan mauidzoh
- (12) Metode peringatan dan pemberi motivasi
- (13) Metode praktik
- (14) Metode karya wisata
- (15) Metode kerjasama

---

<sup>20</sup> B Suryobroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta, 1997, hlm. 36.

(16) Metode pentahapan, dan sebagainya.<sup>21</sup>

c) Tahap evaluasi, tahap ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan tahap instruksioanal. Dalam tahap ini seorang guru dapat mengajukan pertanyaan kepada beberapa siswa. Apabila pertanyaan yang diajukan belum dapat dijawab siswa (kurang dari 70%) maka guru harus mengulang pelajaran.

## 2) Kegiatan Ekstrakurikuler

Ekstrakurikuler dimaksudkan untuk mengembangkan salah satu bidang yang diminati oleh sekelompok siswa. Misalnya olahraga, kesenian, berbagai macam keterampilan, dan kepramukaan siswa, yang diselenggarakan sekolah di luar jam sekolah.<sup>22</sup>

Maka dapat disimpulkan, apabila dari keempat manajemen tersebut dapat berjalan sesuai dengan tugas ataupun tanggung jawabnya masing-masing, dimana kepala madrasah sebagai direktur maupun leader dalam kelembagaannya harus bisa menjalankan tugasnya dan harus bisa menjadi contoh bagi karyawan ataupun guru, bahkan bisa menjadi contoh bagi peserta didik. Sedangkan guru sebagai sosok patut digugu dan dituru harus mempunyai kepribadian yang menjadi contoh bagi siswa selain mempunyai kompetensi ataupun kemampuan dibidangnya.

Siswa sebagai objek ataupun sasaran dalam pembelajaran, guru sebagai manajer kelas harus dapat menciptakan siswa yang bukan hanya sesuai dengan tujuan madrasah ataupun sekolah saja, akan tetapi harus bisa mewujudkan tujuan nasional, dimana siswa bukan hanya memiliki skill keilmuan saja akan tetapi harus memiliki skill moral ataupun akhlakul karimah.

---

<sup>21</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Pengembangan Standar Kompetensi Guru*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2009, hlm. 124-125.

<sup>22</sup> B Suryobroto, *Op Cit*, hlm. 36.

## 2. Tinjauan Tentang Pendidikan Madrasah Diniyah

### a. Pengertian Pendidikan Madrasah Diniyah

Madrasah secara bahasa berasal dari akar kata *darasa*, yaitu belajar, sedangkan madrasah adalah tempat belajar atau sekolah formal. Pengertian yang biasa orang awam gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum yang berbasis ajaran Islam.<sup>23</sup>

Madrasah yang fokus pelajarannya agama 100% materi pelajarannya agama, biasa disebut madrasah diniyah. Madrasah diniyah kebanyakan berdiri di lingkungan pesantren salaf (tradisional murni) dan di daerah-daerah, biasanya diprakarsai oleh alumni pondok pesantren salaf yang ingin mendidik anak-anak bangsa dengan kekayaan tradisi intelektual klasik. Di dalam madrasah ini, biasa dipakai kitab kuning yang meliputi pelajaran tauhid, bahasa arab, fiqh, ushul fiqh, hadist, tafsir, dan tasawuf.<sup>24</sup>

Madrasah Diniyah adalah lembaga pendidikan Islam yang telah dikenal sejak lama bersamaan dengan masa penyiaran Islam di Nusantara. Pendidikan dan pengajaran agama Islam timbul secara sangat alamiah melalui proses akulturasi yang berjalan sangat halus, perlahan, dan damai sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar. Para pengajarnya bukanlah terdiri dari para da'I atau ustadz profesional dengan tugas khusus yang hanya memberikan pengajaran dan pendidikan agama Islam. Masing-masing menyebarkan agama Islam dengan kemampuan, pengetahuan, dan waktu luang mereka. Para murid dan santrinya tidak ditentukan jumlah maupun usianya.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*, Rajawali Pres, Jakarta, 2012, hlm. 204.

<sup>24</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, Diva Pres, Yogyakarta, 2013, hlm. 19-20.

<sup>25</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, *Pedoman Penyelenggaraan dan Pembinaan Masyarakat Diniyah*, Proyek Peningkatan Pendidikan Keagamaan, 2003, hlm. 1.

Madrasah diniyah adalah satu lembaga pendidikan keagamaan pada jalur luar sekolah yang diharapkan mampu secara terus menerus memberikan pendidikan agama Islam kepada anak yang tidak terpenuhi pada jalur sekolah yang diberikan melalui system klasikal serta menerapkan jenjang pendidikan yaitu: Madrasah Diniyah Awaliyah, Madrasah Diniyah Wustho, dan Madrasah Diniyah Ulya.<sup>26</sup>

## **b. Dasar/Landasan Pelaksanaan Pendidikan di Madrasah**

### **1) Dasar Ideal Konstitusional**

Pada setiap proses pendidikan yang berlangsung di suatu Negara atau bangsa, dasar/landasan merupakan hal yang harus ada dalam pendirian suatu lembaga tidak terkecuali madrasah. Bagi bangsa Indonesia pandangan hidup itu adalah pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Madrasah sebagai bagian dari system pendidikan maka iapun memiliki dasar pancasila dan UUD 1945 sebagai dasar konstitusional. Sebagaimana dinyatakan dalam SK Menteri Agama RI No. 18/1975 (tentang Susunan Organisasi dari Tata kerja Departemen Agama) keputusan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 1994 yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.<sup>27</sup>

Dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, maka madrasah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan cita-cita tersebut. Di samping itu juga mengemban misi khusus yaitu mengembangkan ajaran Islam serta membantu masyarakat sekitar dalam memperoleh pendidikan.

### **2) Dasar Operasional Madrasah**

Menurut Zuhairini dkk, dasar operasional pendidikan agama adalah dasar yang secara langsung mengatur pelaksanaan pendidikan agama di sekolah-sekolah di Indonesia. Dasar pandangan bagi penyelenggara pendidikan di Negara kita adalah

---

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 7.

<sup>27</sup> Departemen Agama RI, *Ensiklopedia Islam*, Jilid 3, 2000, hlm. 5.

UU pendidikan No. 4/1950 yang telah diganti UU No. 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam hal ini madrasah memperoleh dasar yang paling mantap sejak dikeluarkan SKB 3 (tiga) Menteri tahun 1975, dan setelah lahirnya UU No. 2/1989, madrasah yang termasuk dalam pendidikan keagamaan kedudukannya semakin diperkokoh. Dalam pasal 11 ayat 6, dinyatakan: “Pendidikan keagamaan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama yang bersangkutan”.<sup>28</sup>

Pada saat ini pelaksanaan pendidikan di madrasah dijalankan sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah termasuk pendidikan keagamaan. Sedangkan dasar pelaksanaan madrasah diniyah adalah:

- a) Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1989 tentang Pendidikan Luar Sekolah.
- b) Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 tentang Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan Nasional.
- c) Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 1983 tentang Kurikulum Madrasah Diniyah.
- d) Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.<sup>29</sup>

### 3) Dasar Religius

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas keagamaan Islam, memberikan perbedaan dirinya dengan lembaga pendidikan lain dengan ciri khasnya tersebut. Dengan demikian madrasah tidak lepas dari agama Islam itu sendiri, yaitu al-Qur’an dan hadist, sebagaimana dikemukakan oleh Ahmad D Marimba,

---

<sup>28</sup> Muhaimin dan Abdul Ghofir, *Pengenalan Kurikulum Madrasah*, Ramadhani, Solo, 1993, hlm. 13-14.

<sup>29</sup> Departemen Agama RI, *Ensiklopedia Islam*, Jilid 3, 2000, hlm. 5.

“Kalau pendidikan diibaratkan bangunan, maka isi al-Qur’an dan hadist yang menjadi fundamentalnya”.<sup>30</sup> Maka ajaran Islam, pelaksanaan pendidikan merupakan perintah Tuhan, dalam al-Qur’an banyak ayat yang menunjukkan perintah tersebut, salah satunya yaitu Q.S. at-Taubah ayat 122:

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ

لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ۝

Artinya: “Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”<sup>31</sup>

### c. Tujuan Pendidikan Madrasah Diniyah

Tujuan adalah sasaran yang akan dicapai oleh seseorang atau kelompok orang yang melakukan suatu kegiatan. Tujuan pendidikan Islam menurut Abudin Nata adalah sebagai suatu kegiatan terencana, pendidikan Islam memiliki kejelasan tujuan yang ingin dicapai.<sup>32</sup>

Tujuan pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Diniyah adalah memberikan kemampuan dasar kepada warga belajar tentang agama Islam untuk mengembangkan kehidupan beragama sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia sebagai pribadi, anggota, warga masyarakat, dan anggota umat manusia serta untuk mengikuti pendidikan menengah.<sup>33</sup> Tujuan pendidikan Madrasah Diniyah pada setiap jenjang berbeda. Adapun tujuan pendidikan Madrasah Diniyah untuk masing-masing jenjang madrasah adalah sebagai berikut:

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 5.

<sup>31</sup> Departemen Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Sinar Baru Algensindo, hlm. 400.

<sup>32</sup> Ahmad Syar’I, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pustaka Firdaus, Jakarta, 2005, hlm. 24.

<sup>33</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, *Pedoman Kegiatan Belajar Mengajar Madrasah Diniyah*, Proyek Peningkatan Pendidikan Keagamaan, 2003, hlm. 31.

- 1) Tujuan Pendidikan Madrasah Diniyah Awaliyah, adalah untuk:
  - a) Memberikan bekal kemampuan dasar kepada warga belajar mengembangkan kehidupannya sebagai: warga muslim yang beriman, bertaqwa, dan beramal sholeh serta berakhlak mulia, dan warga Negara Indonesia yang berkepribadian, percaya kepada diri sendiri, serta sehat jasmani dan rohaninya.
  - b) Membina warga belajar agar memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan beribadah, dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan pribadinya.
  - c) Mempersiapkan warga belajar untuk dapat mengikuti pendidikan agama Islam pada madrasah diniyah wustha.
- 2) Tujuan Pendidikan Madrasah Diniyah Wustha adalah untuk:
  - a) Melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar agama Islam yang diperoleh pada madrasah diniyah awaliyah kepada warga belajar untuk mengembangkan kehidupannya sebagai: warga muslim yang beriman, bertaqwa, dan beramal sholeh serta berakhlak mulia, dan warga Negara Indonesia yang berkepribadian, percaya kepada diri sendiri, serta sehat jasmani dan rohaninya.
  - b) Membina warga belajar agar memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan beribadah, dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan pribadinya.
  - c) Membina warga belajar agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas hidupnya dalam masyarakat dan berbakti kepada Allah SWT guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.
  - d) Mempersiapkan warga belajar untuk dapat mengikuti pendidikan agama Islam pada madrasah diniyah ulya.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, *Pedoman Kegiatan Belajar Mengajar Madrasah Diniyah*, Proyek Peningkatan Pendidikan Keagamaan, 2003, hlm. 8-12.

3) Tujuan Pendidikan Madrasah Diniyah Ulya adalah sebagai untuk:

Meningkatkan pengetahuan warga belajar secara lebih luas dan mendalam, untuk mengembangkan kehidupannya sebagai:

- a) Melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar agama Islam yang diperoleh pada madrasah diniyah awaliyah kepada warga belajar untuk mengembangkan kehidupannya sebagai: warga muslim yang beriman, bertaqwa, dan beramal sholeh serta berakhlak mulia, dan warga Negara Indonesia yang berkepribadian, percaya kepada diri sendiri, serta sehat jasmani dan rohaninya.
- b) Membina warga belajar agar memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan beribadah, dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan pribadinya.
- c) Membina warga belajar agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas hidupnya dalam masyarakat dan berbakti kepada Allah SWT guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Mempersiapkan warga belajar untuk dapat mengikuti pendidikan agama islam pada jenjang yang lebih tinggi.

Secara umum tujuan pendidikan madrasah diniyah adalah:

- a) Memberikan bekal kemampuan kepada siswa untuk iman dan taqwa serta mengembangkan kehidupan sebagai pribadi muslim yang berakhlakul karimah “sehat jasmani dan rohani serta menjadi warga Negara Indonesia yang berkepribadian pada diri sendiri.
- b) Membina warga belajar agar memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan beribadah, dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan pribadinya.

- c) Mempersiapkan siswa untuk dapat mengikuti jenjang pendidikan madrasah diniyah yang lebih tinggi.<sup>35</sup>

#### d. Kurikulum Madrasah Diniyah

Kurikulum di madrasah merupakan penentu utama kegiatan madrasah. Berbagai kegiatan dilakukan di madrasah mulai dari pintu madrasah sampai dengan lonceng pulang.<sup>36</sup> Manajemen kurikulum dan pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Untuk kepentingan tersebut, setidaknya ada empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program. Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam manajemen kurikulum, yaitu:

- 1) Tujuan yang dikehendaki dari program pengajaran harus jelas, semakin operasional tujuan.
- 2) Program pembelajaran yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
- 4) Harus ada koordinasi antar pelaksana komponen pendidikan.<sup>37</sup>

Kurikulum adalah keseluruhan program, fasilitas, dan kegiatan suatu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaganya.<sup>38</sup> Kurikulum sebagai salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam mengantarkan tujuan pendidikan yang diharapkan, harus mempunyai dasar-dasar yang merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi dan membentuk

---

<sup>35</sup> *Ibid*, hlm. 41.

<sup>36</sup> S. Nasution, *Azas-azas Kurikulum*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm. 6.

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Op Cit*, hlm. 21.

<sup>38</sup> H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta, 2000, hlm.

materi kurikulum, susunan, dan organisasi kurikulum. Al-Syaibani menawarkan dasar-dasar kurikulum pendidikan Islam, yaitu:

- 1) Dasar religi, yaitu segala system yang ada dalam masyarakat termasuk pendidikan harus meletakkan dasar dan falsafah, tujuan, dan kurikulumnya pada dasar agama Islam dengan segala aspeknya.
- 2) Dasar falsafah, yaitu dasar yang memberikan pedoman bagi tujuan pendidikan secara filosofis, sehingga tujuan, isi, dan organisasi kurikulum mengandung suatu kebenaran dan pandangan hidup dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini sebagai suatu kebenaran.
- 3) Dasar psikologis, yaitu memberikan landasan dalam perumusan kurikulum yang sejalan dengan ciri-ciri perkembangan psikis peserta didik, sesuai dengan tahap kematangan dan bakatnya, memperhatikan kecakapan pemikiran dan perbedaan perseorangan antara satu peserta dengan yang lainnya.
- 4) Dasar sosial, dasar ini sebagai landasan bagi kurikulum pendidikan Islam yang tercermin pada dasar social yang mengandung ciri-ciri masyarakat Islam dan kebudayaannya.<sup>39</sup>

Menurut M. arifin ada 4 prinsip dalam perumusan kurikulum pendidikan Islam, diantaranya:

- 1) Kurikulum harus sejalan dengan identitas islami.
- 2) Agar dapat berfungsi sebagai alat efektif untuk mencapai tujuan islami.
- 3) Kurikulum yang islami harus diproses atau diaktualisasikan dengan metode yang sesuai dengan nilai yang terkandung dalam tujuan pendidikan Islam.
- 4) Antara kurikulum, metode dan tujuan pendidikan Islam harus saling berkaitan (*relevan*) dengan produk atau hasil yang diinginkan tujuan pendidikan Islam.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ahmad syar'i, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pustaka Firdaus, Jakarta, 2005, hlm: 51-52.

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 54.

### e. Kedudukan dan Fungsi Pendidikan Madrasah Diniyah

#### 1) Kedudukan Madrasah Diniyah

Diberlakukannya Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pendidikan yang tertuang pada pasal 30 ayat 1 s/d 5, maka pendidikan Keagamaan/Madrasah Diniyah selama ini hanya merupakan suplemen pendidikan agama Islam, sekarang diselenggarakan secara formal, informal, dan non formal. Kedudukan Madrasah Diniyah adalah sebagai satuan pendidikan keagamaan jalur luar sekolah di lingkungan Departemen Agama Kabupaten Kota atau Kepala Seksi Perguruan Agama Islam, tata kerja organisasi yang sejenis.

#### 2) Fungsi Pendidikan Madrasah Diniyah

Madrasah Diniyah mempunyai fungsi antara lain:

- a) Menyelenggarakan pengembangan kemampuan dasar pendidikan agama Islam yang meliputi al-Qur'an, hadist, ibadah, fiqih, akidah akhlak, sejarah kebudayaan Islam, dan bahasa arab.
- b) Memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan agama islam bagi yang memerlukan.
- c) Memberikan bimbingan dalam pelaksanaan pengalaman agama Islam.
- d) Membina hubungan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat.
- e) Melaksanakan tata usaha dan program pendidikan serta perpustakaan.<sup>41</sup>

Tugas madrasah sangat penting dalam menyiapkan anak didik untuk kehidupan masyarakat. Madrasah bukan semata-mata sebagai konsumen, tetapi juga produsen dan pemberi jasa yang sangat erat hubungannya dengan pembangunan. Pendidikan dasar

---

<sup>41</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, *Pedoman Administrasi Madrasah Diniyah*, Proyek Peningkatan Pendidikan Keagamaan, 2003, hlm: 42.

adalah pendidikan yang berfungsi memberikan dasar pembangunan kehidupan, baik untuk pribadi maupun untuk masyarakat. Pendidikan dasar juga bergungsi untuk mempersiapkan pelajar mengikuti pendidikan menengah. Karena itu bagi setiao rakyat Indonesia harus disediakan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dasar, dan tiap-tiap warga Negara diwajibkan menempuh pendidikan sekurang-kurangnya dapat membekali dirinya dengan sikap pengetahuan, dan keterampilan dasar.<sup>42</sup>

#### **f. Manajemen Madrasah Efektif**

Untuk menjawab segala tantangan dan kendala yang dihadapi madrasah, hal pertama yang harus dibenahi adalah manajemen. Karena manajemen inilah yang menggerakkan roda organisasi dan menentukan sukses tidaknya sebuah lembaga. Jika manajemen berjalan dengan professional, lembaga pendidikan akan stabil dan dinamis. Madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan Islam sudah seharusnya menerapkan manajemen yang berlandaskan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas, integritas, dan kredibilitas. Manajemen yang dikelola madrasah meliputi banyak aspek, diantaranya adalah sebagai berikut:

##### **1) Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen daya manusia adalah investasi paling mahal dalam organisasi. Manajemen SDM ini meliputi pemempatan personel dalam struktur, pembagian tugas, jalur intruksi dan koordinasi, pola interaksi serta komunikasi, pengembangan kompetensi karir dan lain-lain. Dalam manajemen SDM ini, inovasi dijadikan sebagai jantung organisasi. Kerjasama dalam manajemen SDM didorong untuk selalu berinovasi dalam meningkatkan kualitas, prestasi, dan memenangkan persaingan ketat. Oleh karena itu, dalam manajemen SDM proses rekrutmen yang dilakukan harus transparan dan akuntabel. Dengan demikian SDM yang dihasilkan

---

<sup>42</sup> Fuat Ihsan, *Dasar-Dasar Kependidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1997, hlm. 20-21.

benar-benar profesional dibidangnya sehingga kompetitif dan produktif.

## 2) Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan berkaitan dengan pencatatan pendapatan dan pengeluaran yang sesuai dengan aturan-aturan, aktif dalam menggali dana, dan menyalurkan sesuai prosedur, serta dilengkapi dengan laporan rutin mingguan, bulanan, tengah semester, satu semester, dan tahunan. Evaluasi terus menerus harus dilakukan untuk mengetahui tingkat akuntabilitas aspek keuangan madrasah. Evaluasi dilakukan penting dalam rangka perbaikan manajemen sehingga tidak terjadi penyimpangan keuangan.

## 3) Manajemen Administrasi

Administrasi adalah segala hal yang berurusan dengan dokumentasi dan surat menyurat dalam segala bidang. Administrasi mempunyai fungsi dominan dalam madrasah, sebab aspek ini yang menentukan maju tidaknya lembaga tersebut. Tugas dibidang administrasi sama halnya dengan tugas sekretaris, yang menggerakkan dan memotoring seluruh kegiatan yang direncanakan dan dilakukan sepanjang tahun.

## 4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana memegang peran penting untuk menciptakan bangunan madrasah yang indah, asri, nyaman, dan menyenangkan semua pihak. Tersedianya berbagai sarana pokok juga merupakan elemen bagi eksistensi madrasah dalam membangun jati diri dan prestasi.

## 5) Manajemen Hubungan Masyarakat

Hubungan dengan masyarakat sangat penting karena berkepentingan terhadap eksistensi madrasah. Kebesaran madrasah juga sangat ditentukan oleh masyarakat. Jika mereka menaruh kepercayaan besar, madrasah otomatis akan tumbuh maju. Dan sebaliknya jika madrasah apatis, maka akan terancam krisis. Oleh

karena itu, hubungan kemasyarakatan harus dibangun dengan manajemen yang professional. Diantara program humas adalah memperkenalkan visi, misi, tujuan, program, kegiatan-kegiatan, dan prestasi-prestasi yang dilahirkan madrasah.

#### 6) Manajemen Kerja Sama

Kerjasama dengan pihak luar sangat penting bagi suatu lembaga pendidikan untuk memperluas cakrawala pemikiran dan pengembangan potensi dalam semua aspek. Utamanya hal ini sangat baik sebagai sarana pengembangan kualitas guru, peningkatan bakat siswa, dan pemantapan kepercayaan diri kepada masyarakat.<sup>43</sup>

### 3. Peluang dan Hambatan Pengelolaan Madrasah

#### a. Peluang dalam Pengelolaan Madrasah

Menurut Fatah Syukur, ada beberapa prinsip-prinsip umum dalam membangun madrasah yang efektif, diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

##### 1) Peningkatan terhadap pemahaman dan penerimaan filosofi, nilai-nilai, dan misi.

Madrasah efektif mempunyai filosofi humanis, misi (akademis dan keluhuran moral), serta nilai-nilai islami yang konkret. Filosofi atau misi menjadi panduan bagi seluruh kegiatan madrasah. Sedangkan filosofi madrasah atau visi adalah suatu kumpulan pedoman prinsip atau pernyataan yang dipahami dengan baik dan disepakati oleh tim pengelola, yaitu kepala madrasah, guru, siswa, serta orang tua siswa. Seluruh elemen madrasah harus bertanggung jawab penuh terhadap perwujudan misi ini.

##### 2) Perhatian terhadap pencapaian sasaran atau tujuan

Tentu saja ada skala prioritas yang harus ditetapkan, karena tidak mungkin semua hal bisa dilakukan dalam satu waktu. Ada

---

<sup>43</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op Cit*, hlm. 85-104.

<sup>44</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, Diva Pres, Yogyakarta, 2013, hlm. 121-25.

hal-hal yang harus didahulukan pada tahun ini, kemudian hal yang lain pada tahun depan, dan begitu seterusnya, baik sesuai dengan konteks lokal, nasional, maupun global.

3) Kepemimpinan yang efektif dan fleksibel

Kepemimpinan model tersebut ditandai dengan adanya inisiatif dan aksi yang tepat untuk mengatasi tantangan. Tanpa kedua hal tersebut, tidak ada dinamika positif bagi madrasah.

4) Strategi perencanaan dan pelaksanaan pembangunan multidimensi

Rencana yang dimaksud tidak hanya pada tingkat lokal dan nasional, tetapi juga global. Strategi yang dirancang harus multidimensi, menyeluruh, sehingga bisa menjawab seluruh aspek, seperti kurikulum, guru, administrasi, siswa, fasilitas, dan partisipasi masyarakat.

5) Pengelolaan madrasah dan partisipasi aktif masyarakat

Desentralisasi dalam pengelolaan madrasah dan pengurangan wewenang pusat dan kantor wilayah setempat perlu disosialisasikan agar partisipasi masyarakat bisa meningkat.

6) Perlimpahan tanggung jawab yang jelas kepada yang berkepentingan

Semua orang yang terlibat dalam kegiatan madrasah mempunyai tanggung jawab untuk membesarkan madrasah sesuai bidangnya masing-masing. Misalnya masyarakat dan orang tua dapat memberikan bantuan keuangan, tenaga sukarela, bantuan material, maupun memudahkan guru dalam melaksanakan program.

7) Adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan mengenai madrasah haruslah melibatkan semua pihak, mulai dari kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama, guru, orang tua, hingga seluruh pihak yang berkepentingan.

8) Siswa belajar dengan aktif

Madrasah efektif selalu mendorong siswanya untuk belajar mandiri agar siswa terlibat secara maksimal dalam proses kegiatan belajar mengajar.

9) Terjaganya efektifitas guru dan kepala madrasah

Kerjasama yang baik antara kepala madrasah, guru, siswa, dan masyarakat menjadi modal berharga dalam memajukan madrasah. Efektifitas kerjasama ini ditentukan oleh pembagian tugas yang efisien, keeratan dan tanggung jawab kelompok, keterampilan dan pengetahuan, serta strategi pelaksanaan tugas.

10) Optimalisasi sumber daya dan penggunaannya

Sumber daya yang ada baik manusia, finansial, dan alam dimanfaatkan secara maksimal demi kemajuan madrasah.

11) Organisasi yang fungsional

Susunan dan hubungan kerja berjalan secara produktif, ada hubungan yang konstruktif antar guru, kepala madrasah, dan masyarakat. Yang bertujuan membangun organisasi fungsional demi pengembangan madrasah dalam semua aspek.

**b. Hambatan dalam Pengelolaan Madrasah**

Dengan adanya kendala dalam mengembangkan madrasah sebagai lembaga khas Islam yang unggul dan terdepan. Di sini penulis akan menjelaskan hambatan-hambatan tersebut, yang harus diatasi oleh para pengelola madrasah, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Sentralitas figur

Figur adalah elemen terpenting karena dialah yang menggerakkan segala kegiatan. Kepala madrasah sebagai figur sentral madrasah biasanya menentukan segalanya, baik itu kegiatan, anggaran, jaringan, dan lain sebagainya. Misalnya pemimpin karismatik, karisma berpotensi melahirkan sistem yang sentralistik, artinya kekuasaan tidak menyebar sesuai mekanisme organisasi, melainkan berada ditangan satu orang. Tidak ada

mekanisme musyawarah dalam memutuskan sesuatu, karena keputusan berada ditangan satu orang.

Pemimpin yang dibutuhkan adalah sosok yang visioner, transformatif, dan moralis, sehingga bisa memprediksi perubahan masa depan, mengubah keterbelakangan menuju kemajuan.

## 2) SDM rendah

Madrasah identik dengan SDM rendah karena lahir dari kehendak rakyat, dikelola sendiri oleh rakyat, dan ditujukan pula untuk rakyat. Madrasah dengan SDM rendah tentu mengalami kesulitan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sepanjang waktu. Ketulusan memang menjadi ciri utama para guru dan karyawan di madrasah dengan tujuan menegakkan agama Allah. Namun jika tidak diimbangi dengan wawasan, keahlian, dan keterampilan yang memadai untuk merespon tantangan zaman, maka kemunduran madrasah tidak bisa terelakkan.

## 3) Fasilitas serba kurang

Madrasah sering kali diasosiasikan dengan fasilitas yang serba kurang. Bahkan sejarah berdirinya madrasah biasanya dirintis dengan menempati rumah pendirinya, menerima tanah wakaf, mendapat sumbangan masyarakat untuk membangun gedung, dan akhirnya terwujudlah bangunan sederhana. Ketahanan yang kuat madrasah tidak lepas dari sejarah panjang berdirinya yang penuh dengan tantangan dan berangkat dari bawah secara bertahap. Namun ketahanan ini jelas membutuhkan pengembangan sepanjang masa, salah satunya dengan melengkapi sarana dan prasarana.<sup>45</sup>

## 4) Budaya organisasi lemah

Budaya organisasi adalah perilaku berorganisasi yang terlihat dalam praktik kehidupan sehari-hari, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terus

---

<sup>45</sup> *Ibid*, hlm. 69-73.

menerus. Dalam budaya organisasi akan terlihat kedisiplinan seseorang dalam melaksanakan program dalam memenuhi target yang direncanakan. Konvensional dalam arti menjalani sesuatu apa adanya sesuai ritme yang biasa berjalan, adalah ciri khas utama madrasah. Tidak kelihatan adanya percepatan dan target yang tinggi karena semua berjalan nyaris sama seperti masa lalu. Hal ini menunjukkan budaya organisasi madrasah masih lemah, belum mampu mengikuti arus perubahan cepat yang terjadi.

5) Jaringan tidak berkembang

Tidak ada satupun lembaga, Negara, dan komunitas yang hidup sendiri tanpa bantuan pihak lain. Di sinilah pentingnya jaringan yang luas dan kuat untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Madrasah biasanya lemah dibidang jaringan ini. Kelemahan inilah yang membuat madrasah tidak bisa berkembang dengan cepat, karena tidak mampu berkoneksi dengan lembaga lain yang mempunyai visi dan misi yang sama. Lemahnya jaringan ini disebabkan oleh mobilitas yang rendah, pola komunikasi yang tidak aktif, dan kapasitas individual yang tidak kompetitif. Akhirnya kerjasama yang menjadi khas era global tidak terlaksana dengan baik. Madrasah tidak bisa memanfaatkan keunggulan lembaga lain.

6) Pendanaan terbatas

Salah satu aspek penting dalam kemajuan madrasah adalah ketercukupan finansial. Kebanyakan madrasah lemah di bidang finansial, madrasah masih mengandalkan bantuan operasional sekolah sehingga fasilitas dan kegiatan di bawah standar. Pengembangan kegiatan dan kelengkapan sarana tidak bisa dilakukan karena kendala ini.

7) Kaderisasi mandeg

Kaderisasi adalah usaha mempersiapkan kader-kader pemimpin masa depan yang sistematis, gradual, dan optimal. Seorang

pemimpin pada suatu saat pasti mengalami masa dimana ia harus diganti. Dalam madrasah, banyak pemimpin yang mengedepankan status quo dengan mengesampingkan kaderisasi. Kader-kader muda berkualitas tidak diberdayakan agar maju dan berkembang pesat. Mereka diberi posisi marginal sebagai objek yang mematikan potensi dan kreatifitasnya. Setiap kader yang menonjol diputus di tengah jalan dengan otoritas pemimpinnya.

Pemimpin otoriter ini selalu menjadikan bawahannya budak yang harus selalu mengikuti kemauan atasannya, tidak boleh membangkang, memprotes kebijakannya dan sebagainya. Di sinilah pentingnya kaderisasi yang sistematis dan bertahap, demi terciptanya bangunan organisasi yang sehat, produktif, dan kompetitif.<sup>46</sup>

#### **4. Dampak Madrasah Diniyah Terhadap Perkembangan Spiritual Masyarakat Sekitarnya**

##### **a. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat**

Madrasah adalah dari, oleh, dan untuk masyarakat. Program madrasah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan dari masyarakat. Oleh karena itu pemimpin madrasah perlu terus-menerus membina hubungan yang baik antar madrasah dan masyarakat. Madrasah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-program dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarakat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi madrasah. Dari pemahaman dan pengertian ini dapat dihadapkan adanya umpan balik yang berguna bagi pengembangan program madrasah lebih lanjut. Dan diharapkan pula tumbuhnya rasa simpati masyarakat terhadap program-program madrasah, yang dapat mengundang simpati aktif masyarakat.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid*, hlm. 73-83.

<sup>47</sup> Mohamad Mustari, *Op.Cit*, hlm. 156.

Pembaharuan pendidikan yang sedang digiatkan pemerintah sekarang ini sangat menekankan pada relevansi pendidikan. Madrasah harus dibuat lebih relevan dengan lingkungan siswa dan pengembangan kurikulum. Tujuannya agar madrasah tidak terisolasi dari masyarakat dan masyarakat harus berorientasi kepada kenyataan kehidupan dan masalah masyarakat. Karena itu hubungan antara madrasah dengan masyarakat yang baik harus menjadi perhatian terus menerus dari kepala madrasah dan stafnya. Tujuan yang hendak dicapai hubungan masyarakat pada madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan pemahaman kepada masyarakat tentang maksud-maksud dan sasaran dari madrasah.
- 2) Menjalin dan meningkatkan hubungan harmonis antara orang tua siswa dengan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan siswa.
- 3) Membangun kesan positif dan memelihara kepercayaan terhadap madrasah.
- 4) Menginformasikan kepada masyarakat tentang rencana program dan kegiatan madrasah.
- 5) Mencari bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program madrasah.
- 6) Madrasah sebagai jasa lembaga pendidikan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada siswa, keluarga dan masyarakat lainnya.
- 7) Supaya kreatif mencari dana pendidikan alternative dalam bentuk kerjasama dengan lembaga lain.

Keberhasilan program tersebut dijadikan sebagai sasaran hubungan madrasah dengan masyarakat, tergantung pada pemahaman pimpinan madrasah terhadap pentingnya keberadaan peran masyarakat sekitar untuk difungsikan.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang, UMM Press, 2006, hlm. 39-40.

### **b. Dampak Madrasah Diniyah terhadap Perkembangan Spiritual Masyarakat Sekitarnya**

Masa depan umat manusia di abad ke-21 atau millenium ketiga sangat ditentukan oleh seberapa jauh ia mampu eksis secara fungsional di tengah-tengah kehidupan global yang amat kompetitif. Dalam situasi tersebut, manusia yang akan bertahan adalah yang dapat merubah tantangan menjadi peluang, dan dapat mengisi peluang tersebut secara produktif. Sementara itu, faktor kepribadian atau moralitas yang baik akan menjadi salah satu daya tarik dalam berkomunikasi dengan sesama manusia. Masa depan membutuhkan manusia-manusia yang kreatif, inovatif, dinamis, terbuka, bermoral baik, mandiri atau penuh, percaya diri, menghargai waktu, mampu berkomunikasi dan memanfaatkan peluang serta menjadikan orang lain sebagai mitra. Selanjutnya, sikap berpegang teguh kepada nilai-nilai spiritual yang bersumberkan pada agama semakin dibutuhkan masyarakat masa depan. Hal yang demikian diperlukan untuk mengatasi berbagai goncangan jiwa atau stress yang diakibatkan kekalahan atau keterbatasan daya dalam bersaing dengan orang lain, atau sebagai akibat dari kehidupan sekuler materialistik yang semakin merajalela.<sup>49</sup>

Untuk mewujudkan manusia yang sanggup menghadapi tantangan, peluang dan kendala dalam memasuki kehidupan masa depan itu, pendidikan Islam memiliki peluang yang amat luas. Hal ini mudah dimengerti karena pendidikan Islam sebagaimana telah disebutkan di atas adalah pendidikan yang seimbang dalam mempersiapkan anak didik. Yaitu anak didik yang tidak hanya mampu mengembangkan kreatifitas intelektual dan imajinasi secara mandiri, tetapi juga memiliki ketahanan mental spiritual serta mampu beradaptasi dan meresponi problematika yang dihadapinya sesuai kerangka dasar ajaran Islam. Atas dasar ini pula tidaklah

---

<sup>49</sup> Abuddin Nata, *Op. Cit*, hlm. 170-171.

mengherankan jika pada saat ini, masyarakat lebih banyak menaruh minatnya untuk mendidik anak-anak pada sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan sesuai ajaran Islam. Para orang tua murid selain menginginkan anak-anaknya pada sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan sesuai ajaran Islam. Para orang tua murid selain menginginkan anak-anaknya menjadi orang yang berguna bagi dirinya, Negara dan bangsanya, tetapi juga menjadi anak yang berakhlak yang baik dan berjiwa Islami. Hal ini mereka pertaruhkan harapannya pada lembaga-lembaga pendidikan Islam yang berkualitas yang ciri-ciri serta pendekatannya telah disebutkan di atas. Untuk itu sekolah-sekolah unggulan yang bernuansa Islam akan menjadi alternatif pilihan masyarakat di masa depan yaitu salah satunya adalah Madrasah Diniyah.<sup>50</sup>

Menunjang proses peningkatan kecerdasan spiritual tidak cukup hanya mengacu pada pendidikan formal atau sekolah umum. Di mana di dalamnya hanya terdapat sedikit waktu berbagi nilai spiritual-spiritual tersebut. Tentunya madrasah diniyah sebagai lembaga alternatif yang dominan untuk melengkapi pelajaran keagamaan. Yang dimana lembaga pendidikan formal terkesan memiliki waktu sedikit dalam proses peningkatan keimanan, ketakwaan, serta akhlak mulia dalam rangka kecerdasan kehidupan bangsa. Fungsi pokok madrasah menurut Sutisna antara lain sebagai berikut:

- 1) Mengabdikan selaku lembaga masyarakat.
- 2) Melestarikan dan memindahkan nilai-nilai kultural kepada generasi penerus.
- 3) Menegembangkan anak-anak dan para remaja pemahaman tentang dan penghargaan akan tata tertib sosialnya.
- 4) Menjamin kemajuan sosial, spiritual, serta pengetahuan sejauh suatu lembaga pendidikan bisa menjamin kemajuan.

---

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm. 171.

Madrasah berusaha menjamin kemajuan sosial dan spiritual dengan menjadi pelaku aktif dalam perbaikan masyarakat. Sering menjalankan peranan selaku pengambil inisiatif dalam mendorong perbaikan masyarakat. Dalam hal ini, sangat penting bagi madrasah menjalankan peranan kepemimpinan yang aktif dalam menggalakkan program perbaikan masyarakat. Terutama di tempat-tempat lain tidak ada, atau lembaga lain ini tidak dilengkapi untuk tugas ini. Maka madrasah diniyah dapat melaksanakan tugas ini, yaitu meningkatkan kemajuan sosial dan spiritual masyarakat sekitar.<sup>51</sup>

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan acuan dan perbandingan, penulis telah menemukan skripsi yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian yang penulis susun, yaitu skripsi dari Zainudin Anwar, yang berjudul “Manajemen Madrasah Diniyah (MADIN) Di Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati”. Dalam skripsi ini focus kajiannya adalah mengenai manajemen kepala sekolah, manajemen guru, dan manajemen peserta didik yang ada di Madrasah Diniyah) Di Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati yaitu Madrasah Diniyah Minhajul Ulum desa Rejo Agung, Madrasah Diniyah Shirathul Ulum desa Kertomulyo, dan Madrasah Diniyah Hidayatul Ulum Desa Krandan.

Berdasarkan paparan dan interpretasi data, skripsi tersebut dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

### **1. Manajemen Kepala Madrasah**

Dalam penerapan manajemen kepala madrasah baik itu di Madrasah Diniyah Minhajul Ulum desa Rejo Agung, Madrasah Diniyah Shirathul Ulum desa Kertomulyo, dan Madrasah Diniyah Hidayatul Ulum Desa Krandan yang ketiga madrasah ini berada di kecamatan Trangkil kabupaten Pati, tidak ada perbedaan diantara ketiganya. Indikator-indikator yang tampak dari ketiganya tentang tugas kepala sekolah yang berhubungan dengan manajemen kepala madrasah adalah:

---

<sup>51</sup> *Ibid*, hlm. 41.

- a. Perencanaan (*Planning*), dalam perencanaan dari ketiga madrasah diniyah baik itu Madrasah Diniyah Minhajul Ulum desa Rejo Agung, Madrasah Diniyah Shirathul Ulum desa Kertomulyo, dan Madrasah Diniyah Hidayatul Ulum Desa Krandan sama-sama membuat perencanaan selama satu periode yang digulirkan dalam rapat awal tahun, yang nantinya direalisasikan dalam satu periode.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), dalam hal ini tampak dengan adanya pemenuhan dari kekosongan pengajaran yang diangkat sesuai dengan formasi yang dibutuhkan dari ketiga Madin ini, baik Miftahul Ulum, Hidayatul Ulum, maupun Shirathul Ulum.
- c. Pengarahan (*Directing*), hal ini tampak dengan adanya pengarahan saat ada rapat-rapat baik itu awal tahun, akhir tahun, maupun evaluasi.
- d. Pengkoordinasian (*Coordinating*), hal ini tampak dengan adanya pemecahan masalah-masalah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dari lembaga-lembaga tersebut.
- e. Pengawasan (*Controlling*), hal ini tampak dengan adanya dikeluarkannya salah satu guru yang mempunyai kepribadian yang kurang selain itu kepala Madin juga memberikan pengawasan terhadap guru yang tidak hadir.

## 2. Manajemen Guru

Dari ketiga Madin tersebut tidak ada perbedaannya dalam manajemen guru, hal ini tampak dengan adanya kemampuan masing-masing personal guru dalam memberikan materi pembelajaran yang tentunya masing-masing guru membuat perencanaan pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi Madin ataupun peserta didik dan ini dibuktikan dengan kualitas dari out putnya serta kepercayaan masyarakat bertambah, dan bertambahnya jumlah pemasukan peserta didik.

## 3. Manajemen siswa

Dalam manajemen siswa khususnya tentang hasil proses belajar mengajar yang ditentukan oleh proses belajar mengajar yang di dalamnya tentu terdapat metode yang disesuaikan dengan kondisi atau keadaan

siswa. Metode yang tidak sesuai dengan kondisi siswa akan berdampak negative pada hasil yang diperoleh setelah evaluasi yang mana fungsi evaluasi itu sendiri untuk mengukur tingkat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan. Dalam hal ini, ketiga lembaga tersebut mempunyai kesamaan.

### C. Kerangka Berpikir

Manajemen berbasis madrasah diartikan sebagai suatu pengalihan kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab pengelolaan dari birokrasi sentral kepada pengelolaan ke depan pendidikan yaitu sekolah dan komunitasnya. Manfaat utama manajemen madrasah diniyah adalah terbangunnya peran aktif masyarakat-masyarakat profesional dan kesejahteraan kepala sekolah dan guru, tumbuh kreatifitas, inisiatif, serta inovatif dari kepala sekolah, guru, bahkan tenaga administrasi sekolah. Dari pernyataan tersebut diperoleh bahwa peran masyarakat dalam memikirkan keberlangsungan madrasah diniyah sangat besar. Oleh karena itu pengelola madrasah harus saling terbuka, dan berhubungan timbal balik antara madrasah dengan masyarakat. Sehingga masyarakat akan puas dan tumbuh rasa memiliki semakin besar terhadap madrasah.

Manajemen madrasah yang berpola *Lillahi ta'ala* itu harus dirubah dengan pola manajemen yang modern yang mempunyai prinsip: *planning, organizing, controlling, dan evaluating*. Oleh karena itu, dalam gaya kepemimpinan pendidikan modern, pemimpin juga harus memperhatikan hal-hal yang harus dimilikinya, diantaranya: visioner yaitu pemimpin pendidikan harus mempunyai wawasan yang luas dan matang sehingga mampu merumuskan visi, misi, serta selalu bertindak proaktif dalam mengikuti perkembangan dan dinamisasi program pendidikan dalam kehidupan, pemersatu yaitu kepala madrasah harus mampu mempersatukan semua unsur dan potensi yang berbeda-beda di lembaga pendidikan, pemberdaya yaitu kepala madrasah adalah seorang motivator, pendorong, juga tercermin sebagai pribadi yang demokratis, inklusif, delegatif, komunikatif, empatik, dan

responsive, pengendali emosional yaitu kepala madrasah harus mampu menjaga keseimbangan antara rasio dan emosi, dan integritas yaitu kepala madrasah harus taat pada prinsip-prinsip moral dan hokum dalam semua aspek kehidupan termasuk kehidupan akademik.

Madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu bertahan di era globalisasi sekarang ini. Namun untuk tetap bertahan dalam dunia pendidikan yang sering berubah kebijakan dan kondisi masyarakat dewasa ini yang cepar berubah, madrasah dituntut harus mampu merenspon hal tersebut. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, madrasah diniyah harus mampu menghadapi berbagai masalah baik dalam proses pengelolaan maupun peningkatan mutu. Masih banyak madrasah diniyah yang belum berkembang karena kurangnya pengelolaan. Dengan manajeme yang baik, maka berbagai persoalan lainnya akan dapat diselesaikan dengan mudah.

Diantara permasalahan adalah mulai mengabur visi, misi, dan tujuan dari madrasah diniyah, kurangnya manajemen madrasah yang berarti para pengelola madrasah kurang profesional dalam mengelola madrasah, dan kurangnya hubungan antara pengelola madrasah dengan masyarakat sekitar. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian madrasah lahir dari adanya kebutuhan masyarakat sekitar. Konsep manajemen madrasah yang efektif harus memenuhi beberapa cara, diantaranya: *pertama*, memantapkan visi, misi, dan tujuan maka madrasah akan tahu kemana arah pendidikan yang dilaksanakannya. *Kedua*, kepemimpinan madrasah yang professional, kepala madrasah harus mempunyai manajerial skill dan rasa tanggung jawab sehingga kepemimpinannya itu akan membuahkan hasil yang maksimal. *Ketiga*, hubungan masyarakat dan madrasah harus diperbaiki karena partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan sangat diperlukan.

Terlepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi madrasah baik berasal dari dalam maupun luar madrasah. Di sisi lain madrasah diniyah memiliki karakteristik yang khas yang tidak dimiliki lembaga lainnya yaitu

ciri khas pendidikan Islamnya. Dan hal itulah yang menjadi salah satu nilai jual utama dari madrasah diniyah di tengah tumpukan masyarakat modern untuk mengatasi keringnya hati, moral dari nuansa keagamaan. Dan menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Maka kehadiran madrasah diniyah amat sangat diperlukan.

