

**MANAJEMEN PENDIDIKAN DAYAH JAMIAH AL-
AZIZIYAH BATE ILIEK KEC. SAMALANGA, BIREUEN**

Oleh:

Tgk. Helmi Abubakar

ABSTRAK

Pendidikan yang bermutu hanya dapat diwujudkan jika dikelola oleh pengelola pelaksana teknik pendidikan yang profesional. Profesionalisasi aparatur pendidikan bisa terwujud jika sistem pengelola pendidikan juga profesional. Keberhasilan sekolah atau dayah dalam menyelenggarakan pendidikannya sangat ditentukan oleh manajemen pendidikan yang dijalankan di dayah atau sekolah yang bersangkutan. Manajemen pendidikan merupakan bentuk kerja sama personel pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut. Pada gilirannya melahirkan manusia kolektif, produktif, kreatif, dinamis, berkualitas dari segi intelektual, emisional, spiritual. Dalam sebuah organisasi, peranan personalia (sumber daya manusia) sangat vital dan penting. Pimpinan dayah sebagai top leader dalam lembaga pendidikan dayah memiliki peran sentral dalam pengelolaan personalia di dayah sehingga sangat penting bagi pimpinan dayah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar. Salah satu tugas utama dayah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian, pemahaman terhadap kurikulum sampai dengan strategi pelaksanaannya sangat penting. Meskipun kegiatan pembelajaran di kelas, laboratorium, lapangan dilaksanakan oleh guru, tetapi peran pimpinan dayah sangat penting, mulai dengan perancangan, koordinasi pelaksanaan, sampai evaluasinya

A. PENDAHULUAN

Sebuah kenyataan bahwa manusia tidak bisa dipisahkan dengan pendidikan baik disekolah maupun di pasantren, sebab pendidikan menyakini mampu mengantarkan manusia untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan pengembangan sikap, serta nilai-nilai agama dalam pribadi manusia, di mana manusia itu tau apa yang sebenarnya yang harus ia dilakukan.

Sebagaimana diketahui, pendidikan yang bermutu hanya dapat diwujudkan jika dikelola oleh pengelola pelaksana teknik pendidikan yang profesional. Profesionalisasi aparatur pendidikan bisa terwujud jika sistem pengelola pendidikan juga profesional, profesionalisasi hanya dapat diwujudkan, jika pendidikan pada berbagai manajemen memiliki kemampuan memahami masalahnya sendiri serta membuat keputusan untuk mengambil tindakan sendiri dalam rangka memecahkan persoalan tersebut, dari segi ini dapat dilihat benang merah bahwa, manajemen pendidikan yang profesional dapat diwujudkan melalui tingkatan otonomisasi dalam membuat keputusan serta rencana aksi untuk memecahkan masalah yang terjadi dilingkungannya.

Keberhasilan sekolah atau dayah dalam menyelenggarakan pendidikannya sangat ditentukan oleh manajemen pendidikan yang dijalankan di dayah atau sekolah yang bersangkutan. Manajemen pendidikan merupakan bentuk kerja sama personel pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut.²¹¹ Pada gilirannya melahirkan manusia kolektif, produktif, kreatif, dinamis, berkualitas dari segi intelektual, emisional, spritual.

Kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) masyarakat bangsa tersebut. Kualitas SDM tergantung pada tingkat pendidikan masing-masing individu pembentuk bangsa. Pendidikan yang visioner, memiliki misi yang jelas akan menghasilkan keluaran yang berkualitas. Dari sanalah pentingnya manajemen dalam pendidikan diterapkan.

Manajemen pendidikan untuk saat ini merupakan hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan keluaran yang diinginkan. Kenyataan yang ada, sekarang ini banyak institusi

²¹¹ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2007), h. 108.

Tgk. Helmi Abubakar

pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Ditinjau dari pengertian, yang dimaksud dengan pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 adalah Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.²¹²

Dengan menelaah kutipan di atas maka dapat diketahui bahwa pendidikan keagamaan merupakan lembaga pendidikan yang telah mendapat izin dari pemerintah untuk mengelola sistem pendidikan berdasarkan ajaran agama .

Jika dikaitkan dengan Agama Islam, maka lembaga pendidikan tersebut dikelola dengan berazas ajaran Agama Islam artinya segala bentuk interaksi guru dengan siswa dan sumber belajar dilaksanakan atas dasar ajaran Islam serta materi pembelajaran lebih berorientasi pada pendidikan islam. Ini bertujuan agar peserta didik dapat memahami, menghayati nilai-nilai ajaran agama islam dalam kehidupan sehari-hari.

Fenomena sekarang menunjukkan adanya *something wrong* dalam praktik pendidikan kita perlu mencarikan pemecahannya, yaitu pendidikan didayah kurangnya mendapat perhatian pemerintah dalam mengambil kebijakan pembangunan dibidang pendidikan, padahal pendidikan didayah atau pasantren sudah terbukti keberhasilannya dalam membentuk santri-santri yang shaleh dan berakhlak mulia.

Dayah atau pasantren merupakan institusi pendidikan yang bercarak islami, lembaga ini pada awalnya kemunculan semata bersifat *ekklusif*

²¹² Undang-undang Peraturan Republik Indonesia. No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3.

keagamaan yang membuat banyak kalangan dalam masyarakat hingga sekarang mempersepsikanya sebagai lembaga yang berorientasi keakhiratan semata dan mengabaikan urusan duniawi. Seiring dengan perkembangan zaman, dan dewasa ini pasantren adanya telah membuka diri dengan menerima unsur-unsur pendidikan moderen, baik segi muatan kurikulum maupun metodologinya tanpa meninggalkan indentitas aslinya sebagai tempat menanamkan nilai-nilai moral islami kepada peserta didiknya.

B. KEGUNAAN PENGELOLA MANAJEMEN DALAM LINGKUP PENDIDIKAN

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan semakin merata akan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Efisiensi pendidikan menuntut pengelolaan yang semakin terdesentralisasikan. Aparatur pendidikan di daerah harus semakin mampu mengelola dan melaksanakan teknis kependidikan secara otonom. Hal ini di perlukan untuk membangun masyarakat di daerah masing-masing kearah kemandirian untuk mencapai kehidupan yang semakin merata dan sejahtera.

Sebagaimana diketahui, pendidikan yang bermutu hanya dapat diwujudkan jika dikelola oleh pengelola dan pelaksana teknis pendidikan yang profesional. Profesionalisasi aparatur pendidikan bisa terwujud jika sistem pengelola dan pelaksana teknis pendidikan juga professional. Profesionalisasi hanya dapat diwujudkan jika aparatur pendidikan pada berbagai tingkatan manajemen memiliki kemampuan memahami masalahnya sendiri serta membuat keputusan untuk mengambil tindakan sendiri dalam rangka memecahkan persoalan tersebut.²¹³

Dari segi ini dapat dilihat, bahwa manajemen pendidikan yang professional dapat diwujudkan melalui peningkatan otonomisasi dalam membuat keputusan serta rencana aksi untuk memecahkan masalah yang terjadi di lingkungannya masing-masing.²¹⁴ Disadari bahwa untuk mengurangi kerumitan pelaksanaan pendidikan di Indonesia merupakan tugas yang

²¹³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Persada, 2006), h. 23.

²¹⁴ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan...*, h. 26.

Tgk. Helmi Abubakar

mahaberat, semakin lama semakin bersifat kompleks, mengandung unsur ketidakpastian, dan selalu berada pada situasi yang cepat berubah. Sesuatu yang kompleks, yang tidak pasti, dan cepat berubah tadi perlu dikerjakan berdasarkan tim di tingkat lapangan secara kontekstual. Oleh karena itu, otonomi pendidikan yang diberikan tidak cukup pada tingkat Provinsi, Kabupaten/Kota, namun idealnya harus sampai pada tingkat dayah/ unit kerja. Pimpinan dayah, guru, tenaga administrasi dan tenaga pelaksana diberi tanggung jawab besar untuk melaksanakan otonomi tersebut.

Dengan berjalanya konsep otonomi pendidikan demikian, hakikat pendidikan dikembalikan pada dayah, dalam hal ini pimpinan dayah dan guru, agar mereka dengan penuh kebebasan, kesadaran pribadi, suara hati dan imajinasi kreatif harus mengoptimalkan pelaksanaan dan pembelajaran, pelatihan, pembimbingan dan pengevaluasian agar peserta didik bisa berkembang secara optimal.

Keberhasilan dayah dalam menyelenggarakan pendidikannya sangat ditentukan oleh manajemen pendidikan yang dijalankan di dayah yang bersangkutan. Manajemen pendidikan merupakan bentuk kerja sama personel pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut. Tujuan umum yang akan dicapai dalam kerja sama ini adalah pembentukan kepribadian siswa sesuai dengan pendidikan nasional dan tingkat perkembangannya pada usia pendidikan. Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam tujuan antara, yaitu tujuan kurikulum, tujuan intruksional umum dan tujuan intruksional khusus.²¹⁵

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses yang merupakan daur (siklus) penyelenggaraan pendidikan dimulai dari perencanaan, diikuti oleh pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian tentang usaha dayah untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen pendidikan juga merupakan usaha untuk melakukan pengelolaan sistem pendidikan.

²¹⁵ Tabrani Rusyan, *Manajemen Pembinaan Calon Pimpinan Sekolah Daerah Otonomi Daerah*, (Jakarta: Nusantara, 2001), h. 13.

1. Manajemen Organisasi Pendidikan

Secara umum organisasi dapat diartikan sebagai bentuk kerja sama antara kelompok orang yang bergabung dalam suatu wadah tertentu guna mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan bersama.

Meskipun cukup banyak konsep dan pengertian tentang organisasi yang diberikan oleh para ahli di bidangnya, secara sederhana organisasi paling tidak mempunyai tiga unsur, yaitu ada orang-orang, ada kerja sama, dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh.²¹⁶

Dayah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai sepenuhnya. Organisasi dayah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan dayah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang pimpinan dayah, apa tugas guru, apa tugas karyawan (pegawai administrasi), dan lain-lain demikian juga terlihat apakah di suatu dayah dibentuk suatu unit tertentu seperti bagian UKS, bagian perpustakaan, bagian kepramukaan, laboratorium, computer, dan sebagainya sehingga keadaan ini akan mempelancarkan jalannya roda pendidikan di dayah.²¹⁷

Melalui organisasi yang baik dapat dihindari tindakan pimpinan dayah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan, suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dan semua pihak yang bertanggung jawab. Dari sini akan lahir berbagai macam kreatifitas, gagasan-gagasan yang penuh improvisasi dan inovatif, sehingga dayah akan bisa berkembang lebih baik dan maju. Kenyataan-kenyataan seperti itulah yang sekarang diharapkan seiring dengan pemberlakuan otonomi pendidikan

²¹⁶ Tabrani Rusyan, *Manajemen Pembinaan...*, h. 60.

²¹⁷ H.A.R.Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: Rosda Karya,1994), h. 10.

Tgk. Helmi Abubakar

yang menitikberatkan manajemen berbasis dayah.²¹⁸

Ditinjau dari ukuran dan jenisnya, organisasi pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, umumnya merupakan organisasi yang besar seperti organisasi koporasi, organisasi pendidikan merupakan organisasi yang unit dan berbeda dibandingkan organisasi yang lain.

Ciri khas organisasi pendidikan antara lain:

- a. Masukan dasarnya (*raw inputs*) ikut aktif menentukan pencapaian tujuan organisasi;
- b. Lebih sebagai organisasi *nonprofit*;
- c. Prosesnya bersifat *ir-reversible*;
- d. Lebih bersifat labor *intensive*;
- e. Berkesinambungan
- f. Cenderung sukar berubah²¹⁹

Disebabkan *raw inputnya* merupakan barang aktif, maka perlu kehati-hatian sewaktu menginterpretasikan peran manajemen terhadap keberhasilan pendidikan karena bukanya tidak mungkin pada satuan pendidikan tertentu kontribusi utama keberhasilan pendidikan lebih terletak pada masukan dasarnya. Konteksnya dengan desentralisasi bisa saja kebutuhan pola manajemen pendidikan menjadi berbeda karena kualitas masukan dasar yang berbeda. Hal ini bisa memberikan dampak pada perwujudan hubungan organisasi pendidikan antara pusat daerah yang mungkin tidak dapat diseragamkan.

Berbeda dengan organisasi lain, organisasi pendidikan selalu didominasi oleh pejabat fungsional sehingga persoalan hubungan hierarki versus hubungan fungsional menjadi menonjol, terutama sekali pada organisasi pendidikan jenjang menengah ke atas.

2. Manajemen Personel

Dalam sebuah organisasi, peranan personalia (sumber daya manusia)

²¹⁸ H.A.R.Tilaar, *Manajemen Pendidikan...*, h. 49.

²¹⁹ H.A.R.Tilaar, *Manajemen Pendidikan...*, h. 50.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

sangat vital dan penting. Peran sumber daya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik. Pimpinan dayah sebagai *top leader* dalam lembaga pendidikan dayah memiliki peran sentral dalam pengelolaan personalia di dayah sehingga sangat penting bagi pimpinan dayah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar.

Pada dasarnya yang di maksud personel di sini ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau dayah dibatasi dengan sebutan pegawai. Oleh sebab itu, personel di dayah meliputi unsur guru (tenaga pengajar) dan unsur karyawan (tenaga administrasi). Secara lebih tererinci dapat disebutkan keseluruhan personel dayah, yaitu pimpinan dayah, guru, pegawai tata usaha, dan pesuruh atau penjaga dayah.²²⁰

Pimpinan dayah sebagai *top leader* di dayah wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di dayah tersebut mencapai secara optimal. Pendayagunaan di maksud di tempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu, diperlukan adanya kejelasan tentang *job description* atau tugas masing-masing sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan tidak berjalan serampangan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, dengan di dominasinya organisasi pendidikan oleh personel fungsional, maka jenjang pangkat lebih terbuka sehingga di dalam satuan organisasi pendidikan yang kecil bisa memiliki personel-personel dengan jenjang pangkat yang tinggi. Sementara dalam konteks otonomi daerah, menyangkut kewenangan untuk mrngelola personel menjadi bagian tarik ulur antara Pusat dan Daerah, karena kembali dalam pengelola personel terkandung "*power*" didalamnya.

Dilihat dari prosesnya, manajemen personel mencakup mulai dari pengadaan, pengangkatan, pembinaan, pengawasan, pemberhentian dan penugasan, yang perlu dicermati untuk memperoleh sistem manajemen personel yang paling cocok dalam pendidikan, dan kalau perlu justru

²²⁰ Gouzali Syaydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jambatan,1996), h. 28.

meningkatkan mutu proses pendidikan.²²¹

Persoalan manajemen personel lainnya menyangkut kriteria, pembentukan, pembinaan, pengawasan, dan pengembangan profesi, yang mungkin dalam satuan organisasi pendidikan terdiri dari berbagai ragam profesi. Isu manajemen pendidikan yang menarik mungkin menyangkut pemikiran untuk menghasilkan pola manajemen yang efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.²²²

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipegang pimpinan dayah dalam menerangkan manajemen personalia, yaitu:

- a. Dalam mengembangkan dayah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- b. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya tujuan institusi/lembaga dayah.
- c. Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial pimpinan dayah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan dayah.
- d. Manajemen personalia di dayah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat berkerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan dayah.

Pada dasarnya dayah bertanggung jawab dan harus terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan structural staf dayah (pimpinan dayah, wakil pimpinan dayah, guru, dan staf ahlinya). Sementara itu, pembinaan professional dalam rangka pembangunan kapasitas dan kemampuan pimpinan dayah dan pembinaan ketrampilan guru dalam mengimplementasikan kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilaksanakan secara terus menerus atas inisiatif dayah.²²³

Birokrasi diluar dayah berperan untuk menyediakan wadah dan

²²¹ Sudarwan Danin, *Sisi Baru Manajemen Dayah*, (Jakarta: Aksara, 2006), h. 21.

²²² Sudarwan danil, *Sisi Baru Manajemen Pendidikan...*, h. 46.

²²³ Sudarwan Danil, *Sisi Baru Manajemen Pendidikan...*, h. 138.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

instrument pendukung. Dalam konteks ini pengembangan professional harus menunjang peningkatan mutu berbasis dayah memberikan kewenangan pimpinan dayah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespons kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honor untuk ketrampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk mengikuti training-training tertentu ke instansi yang dianggap tepat demi pengembangan wawasan dan profesionalitasnya.

Sebagai konskuensi logis dari komitmen seperti itu, maka dayah harus diperkenankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan perioritasnya didalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah;
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu atau kualitas;
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (*akuntabilitas terhadap stakeholder*).

Apakah yang diuraikan diatas memberikan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peninggkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih besar, yaitu dayah sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan.²²⁴

3. Manajemen Kurikulum

Istilah kurikulum sering di artikan secara sempit sebagai deretan mata pelajaran yang diberikan oleh suatu lembaga pendidikan. Padahal, kurikulum memiliki arti yang sangat luas, yaitu mencakup komponen yang lengkap terdiri dari rumusan tujuan pendidikan suatu lembaga (tujuan institusional) sampai dengan penjabarannya dalam bentuk satuan acara perkuliahan yang akan dilakukan oleh seorang tenaga pengajar sehari-hari. Oleh karena itu, kurikulum merupakan keseluruhan program pendidikan dilembaga pendidikan yang meliputi (1) elemen program studi, (2) elemen pengalaman belajar, (3)

²²⁴ Sudirwan Danil, *Sisi Baru Manajemen Pendidikan...*, h. 187.

elemen pelayanan, dan (4) elemen kurikulum tersembunyi.

Kurikulum dalam pengertiannya yang luas, secara tegas dibedakan dengan pengajaran. Kurikulum mencakup semua pengalaman belajar anak didik, sedangkan pengajaran menyangkut strategi penyampaian berbagai pengalaman belajar tersebut. Dengan demikian, pengajaran berkaitan dengan interaksi yang terencana antara anak didik dengan pendidik agar terwujud pengalaman yang dapat menghasilkan proses belajar yang diinginkan. Jadi, hubungan antara kurikulum dengan pengajaran saling terkait, pengembangan kurikulum hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar, dan sebaiknya perencanaan kegiatan pengajaran harus memerhatikan gambaran menyeluruh yang tercakup dalam kurikulum.

Salah satu tugas utama dayah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian, pemahaman terhadap kurikulum sampai dengan strategi pelaksanaannya sangat penting. Meskipun kegiatan pembelajaran di kelas, laboratorium, lapangan dilaksanakan oleh guru, tetapi peran pimpinan dayah sangat penting, mulai dengan perencanaan, koordinasi pelaksanaan, sampai evaluasinya.

Pengolahan kurikulum harus diarahkan agar proses pembelajaran belajar dengan baik. Yang menjadi perhatian adalah bagaimana strateginya agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Dalam konteks ini, guru harus didorong untuk terus menyempurnakan strateginya tersebut, misalnya dengan menerapkan kaji tindak dalam pembelajaran (*class room action research*).

Pengelolaan kurikulum di dayah harus melalui beberapa tahapan, dalam hal ini paling tidak ada empat tahapan yang mesti dilalui, berikut ini.²²⁵

- a. Tahapan perencanaan; dimana pada tahap ini kurikulum perlu dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran (RP).
- b. Tahap pengorganisasian dan koordinasi; pimpinan dayah pada tahap ini mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pembelajaran, dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Tahap pelaksanaan; dalam tahap ini tugas utama pimpinan dayah

²²⁵ Ermaya Suradinata, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Ramadan, 1996), h. 17.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

adalah melaksanakan *supervise* dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang di hadapai. Dengan cara itu, guru akan merasa di damping pimpinan sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya.

- d. Tahap pengendalian; di mana dalam tahap ini paling tidak ada dua aspek yang perlu di perhatikan, yaitu (a) jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya dan (b) pemamfaatan hasil evaluasi.

Dalam upaya terbentuknya tenaga profesional yang tangguh, fokus kurikulum pendidikan tidak hanya pada pengembangan pengetahuan, tetapi juga ketrampilan, sikap, dan sistem nilai. Oleh karena itu, standar keberhasilan dari suatu kurikulum hendaknya di artikan tidak hanya pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan selama di lembaga pendidikan, tetapi juga aplikasinya kelak setelah terjun di dunia kerja. Untuk keperluan ini, umpan balik dari lembaga kerja pemakai lulusan menjadi penting.²²⁶

Dalam konteksnya dengan masyarakat, lembaga pendidikan di tutut untuk selalu sensitive terhadap pengembangan dan tututan kebutuhan di masyarakat agar kualitas dan relavansi lulusanya dapa terjaga. Kurikulum pendidikan harus tetap dijaga agar selalu *responsive* dalam mengikuti perkembangan teknologi yang menunjang pelaksanaan tugas lulusan di lapangan. Ini berarti bahwa kurikulum yang disusun cukup *fleksiblel* agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang ada.

Untuk mengembangkan kurikulum pendidikan professional, setidaknya ada dua pendekatan yang dapat dipilih, yaitu pendekatan intergratif dan pendekatan kompetensi. Pendekatan *integrative* berusaha menyusun kurikulum dengan mengintegrasikan ciri pendidikan formal di dayah dengan cara pendidikan nonformal untuk memberikan ketrampilan di dunia kerja sementara itu pendekatan kompetensi juga melakukan hal yang sama, tetapi di susun dengan melalui analisis jabatan sehingga dapat terurai kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh seorang lulusan. Dari komponen-komponen baik dalam bidang pengetahuan, ketrampilan, sikap, maupun sistem nilai yang

²²⁶ Ermaya Suradinata, *Manajemen Sumber...*, h. 71.

perlu dikembangkan.²²⁷

Kurikulum dayah yang amat terstruktur sarat beban mengakibatkan proses pembelajaran di dayah menjadi steril terhadap keadaan dan perubahan lingkungan fisik dan social yang berkembang dalam masyarakat. Akibatnya, proses pendidikan menjadi rutin, tidak menarik, dan kurang mampu memupuk kreatifitas murid untuk belajar serta guru dan pengelola pendidikan dalam menyusun dan melaksanakan pendekatan dan pembelajaran yang inovatif.²²⁸

Dalam kaitan dengan manajemen kurikulum, peningkatan relevansi dengan tuntutan perkembangan kebutuhan masyarakat antara lain perlu dilakukan manajemen kurikulum yang berangkat dari suatu prediksi yang dapat memberikan gambaran dan keadaan masyarakat beberapa tahun mendatang.

Disamping tutuan kurikulum yang bersifat lokalistik terdebut, kurikulum standar yang ditentukan secara nasional juga harus tetap dipelihara. Dalam hal ini dayah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum, baik dari standar materi (*constant*) maupun proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mamfaat dan relavasinya terhadap siswa, dayah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indra dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengrtahuan, terampil, memiliki sifat arif bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada beberapa hal yang harus di perhatikan dalam kegiatan ini, yaitu:

1. Bagaimana mengembangkan ketrampilan pengelola untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efesien dengan memerhatikan sumber daya yang ada.
2. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di dayah.

Dalam upaya melihat progress pencapaiankurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan

²²⁷ Oemar Hamalik, *Fiskologi Manajemen*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h. 32.

²²⁸ Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, (Yokyakarta: Persada Press, 2002), h. 176.

mencakup aspek-aspek kognitif, efektif, dan psikomotor. Proses ini akan memerikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai anak mereka dan kepada dayah yang bersangkutan maupun dayah lainnya mengenai performen dayah dalam konteks proses peningkatan mutu.²²⁹

C. STRATEGI PEMBAHARUAN MENUJU MANAJEMEN BERBASIS DAYAH

1. Strategi pembaharuan manajemen pendidikan

Inovasi produk atau pembaharuan dalam bidang administrasi atau manajemen pendidikan harus dapat diterjemahkan di dayah-dayah dan dirasakan manfaatnya bagi seluruh staf dayah, siswa, dan masyarakat. Manerjemehkan produk inovasi manajemen pendidikan di dayah-dayah tidak selalu mudah dan tidak pula murah. Ide-ide baru biasanya ingin disebarkan secara segera dan dalam waktu yang singkat. Inti persoalannya adalah bagaimana aktivitas dayah dan manajemen dayah itu mampu memberikan kontribusi terhadap perkembangan anak. Hal lain yang harus diperhatikan dalam implementasi inovasi dalam manajemen pendidikan adalah jangan sampai inovasi itu justru menimbulkan kekacauan pada keseluruhan mekanisme kerja kelembagaan dayah, baik negeri maupun swasta.

Satu segi yang harus diperhatikan oleh pimpinan dayah bersama stafnya adalah bahwa dayah harus siap merespon aneka perubahan yang berlangsung di masyarakat. Bahkan, jika memungkinkan dayah juga harus melahirkan keputusan yang mampu mempengaruhi masyarakat. Untuk dapat mempengaruhi masyarakat, lembaga dayah harus menjadi sistem yang terbuka.²³⁰

Uraian di atas mengisyaratkan bahwa dayah harus menjadi lembaga yang inovatif, mengalami metamorfosis menuju pembaharuan secara terus menerus. Dayah hanya akan menjadi lembaga pendidikan yang inovatif jika dipimpin oleh pimpinan dayah yang inovatif pula. Keberhasilan dayah dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dayahnya.

²²⁹ Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen...*, h. 179.

²³⁰ Suryo Subroto, B, *Manajemen Pendidikan...*, h. 120.

Ada strategi khusus yang harus diterapkan dalam rangka mewujudkan manajemen dayah yang inovatif.

a. *Rational-Empirical Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat di *desiminasikan*, selanjutnya di fungsikan dan diadopsi oleh adaptor jika pihak-pihak yang terkait atau terkena suatu inovasi itu dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini, suatu inovasi harus dapat dibuktikan secara *rational empiric*. Inovasi yang *rational-empiric* ini biasanya dilahirkan melalui penelitian atau *research and development*. Oleh karena itu, penelitian dan pengembangan mempunyai kedudukan sangat penting dalam proses inovasi.

b. *Normal-Reeducative Strategy*

Strategi ini di dasari atas asumsi bahwa inovasi hanya akan berhasil jika menggunakan produk inovasi itu merasakan adanya peningkatan dari proses aplikasinya. Format pengelolaan pendidikan secara sentralistik makin ditolak bentuk riilnya. Kelak, MBS pun bukan tidak mungkin akan dicerca habis-habisan jika tidak mampu mengubah keadaan secara bermakna, khususnya dilihat dari pespektif pemberdayaan dayah, perbaikan proses pendidikan, dan peningkatan mutu hasil belajar anak didik.²³¹

Dalam bidang manajemen pendidikan, kemanfaatan aplikasi dari suatu inovasi sering kali tidak dapat di rasakan segera. Ciri khas kerja manajemen dayah adalah di ketahui awalnya, tetapi tidak di ketahui akhirnya. Strategi yang paling cocok dalam konsteks Normal-Reeducative dari proses inovasi manajemen dayah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu.

c. *Power-Coercive Strategy*

Strategi ketiga di dasari atas asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika dipaksakan pelaksanaannya. Strategi ini biasanya dipakai pada sistem manajemen Negara (*public administration*) yang sentralistik. Di karenakan manajemen pendidikan merupakan bagian dari manajemen Negara, pada

²³¹ Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan...*, h. 144.

sistem yang sentralistik ini pimpinan dayah harus dilaksanakan hal-hal baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atas atau pimpinan. Keuntungan strategi ini adalah pola kerja manajemen pendidikan dapat diatur secara beragam secara nasional. Kelemahannya adalah matinya kreatifitas pimpinan dayah yang menyelenggarakan tugas-tugas administratif di dayah.

Kebijakan MBS barang kali merupakan satu bentuk arus balik dari pengalaman manajemen dayah yang berlangsung selama ini sudah terlalu lama pihak dayah berkerja "dipandu dari atas" sehingga tidak muncul kreatifitas. Ketiadaan kreatifitas itu melahirkan mental ketergantungan dayah dan memanjakan masyarakat yang berkepentingan terhadap dayah itu.

2. Sumber Pembaharuan Manajemen Pendidikan

Tidak ada kata berhenti untuk sebuah proses dan tidak pula ada kata final untuk sebuah perubahan karena yang ada adalah proses menuju ke arah kesejatan ideal yang abstraktif. Frasa "ideal yang abstraktif" mengandung makna bahwa kondisi ideal adalah sebuah abstraksi semata, sebuah sosok yang dituju tetapi sifatnya hanya sebatas seakan-akan demikian, tidak ada dalam realitas. Di dalam buku ini, pengelolaan dayah berbasis MBS dipandang ideal, tetapi tidak akan ditemukan MBS yang ideal karena selalu ada ruang, peluang, dan waktu untuk melakukan penyempurnaan atas teori dan praktik MBS.²³²

Pembaruan merupakan bagian dari proses organisasi formal menuju sosok tampilan yang dikehendaki. Pembaharuan di bidang manajemen pendidikan yang menjadi sumber picu utamanya adalah faktor internal dan eksternal. Dalam perspektif pemikiran umum mengemukakan beberapa sumber terjadinya pembaruan, yaitu sebagai berikut.

- a. Kondisi yang tidak diharapkan atau *the unexpected*.
- b. Munculnya ketidak wajaran atau *the incongruity*.
- c. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses atau *innovation based on process need*.
- d. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar atau *changes in industry structure or market structure*.

²³² Darwan Danin, *Visi Baru Manajemen Dayah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 49.

Tgk. Helmi Abubakar

- e. Faktor demografis atau *demographics*.
- f. Perubahan persepsi, suasana, dan makna atau *changes in perception, mood, and meaning*.
- g. Pengetahuan baru atau *new knowledge*.

Ketujuh sumber inovasi di atas sangat relevan di pakai untuk menelaah masalah-masalah inovasi dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya inovasi manajemen dayah yang sekarang populer dengan nama MBS. Deskripsi ringkas masing-masingnya disajikan berikut ini:

a. **Kondisi yang tidak diharapkan**

Kebanyakan perubahan dalam pembaharuan organisasional di dasari atas hasil perencanaan manusia. Salah satu unsur pokok pada manusia untuk mengantisipasi masa depan adalah harapan atau ekspektasi. Munculnya kondisi-kondisi yang tidak diharapkan (*unexpected conditional*), seperti mutu layanan pendidikan di dayah yang rendah, pengelolaan dana pendidikan tidak efisien, proses promosi guru berjalan lamban, dan lain-lain merupakan eksek yang muncul akibat manajemen tidak dikelola secara profesional.

b. **Munculnya Ketidakwajaran**

Ketidakwajaran dapat saja muncul selama proses pendidikan di dayah atau pada hasil yang tidak di capai. Prosedur birokrasi kepegawaian yang lamban, pemberian daftar nilai pelaksanaan pekerjaan yang dinilai oleh staf dayah kurang objektif, rekrutment pimpinan dayah secara amatiran, keterlambatan gaji guru, komonitas dayah yang tidak kreatif, dan lain-lain merupakan contoh ketidakwajaran itu. Ketidakwajaran itu mendorong” pemberontakan” untuk mencari alternative dan melahirkan inovasi baru, misalnya dengan jalan menyederhanakan prosedur, mereformasi mental aparat, dan menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk berbagai keperluan dayah. Artinya, munculnya beberapa sisi negatif seperti tersebut di atas merangsang birokrat dan pimpinan dayah untuk membuat keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Ketika banyak badan usaha milik Negara terus mengalami privatisasi dan dengan cara begitu kinerjanya mengalami perbaikan yang signifikan, tampaknya terhadap relevansi untuk menggiring

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

dayah kearah posisi yang besar untuk memberdayakan diri dengan dukungan kuat dari masyarakat.²³³

c. Kebutuhan yang Muncul dalam Proses

Interaksi antar staf di lembaga dayah yang demokratis atau dalam kerangka MBS di sebutkan sebagai manajemen partisipatif dapat melahirkan gagasan baru yang sebelumnya tidak terfikirkan. Di dalam dunia bisnis, hubungan informal yang di satu pakatkan dengan tugas formal tidak jarang menghasilkan keuntungan dalam bisnis. Konsep ini mengandung makna bahwa banyak hal baru yang akan muncul jika masing-masing staf dayah dapat berkomunikasi secara terbuka dan saling memikirkan usaha-usaha perbaikan di dayahnya. MBS merupakan satu bentuk dari kebijakan yang muncul dalam proses menuju pemberdayaan dayah untuk meningkatkan kinerja manajemen dayah dan perbaikan mutu pembelajaran. Pada satu sisi, muncul tuntutan agar institusi perdayahan menjadi makin mandiri bersama masyarakat. Pada sisi lain, di luar keterbatasan keuangan Negara, mengendalikan proses dan pengeluaran pendidikan secara sentralistik menjadi tidak relevan lagi.²³⁴

d. Perubahan dalam Struktur

Perubahan struktur organisasi dan jenis tenaga yang diperlukan oleh pasar tenaga kerja merupakan satu sumber inspirasi bagi pimpinan dayah untuk membuat keputusan inovatif dilembaganya. Keputusan inovatif ini sering kali memberi tekanan kuat terhadap perubahan kurikulum dan strategi proses belajar mengajar.²³⁵

(PBM) misalnya dari cenderung pimpinan pengajaran teoritis kepelatihan yang bersifat praktis. Di Negara-negara yang sentralistik, kekuatan pimpinan dayah untuk membuat keputusan relatif terbatas. Pimpinan dayah biasanya lebih banyak menjalankan tugas sesuai dengan format pekerjaan sebagai mana termuat dalam petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknis (*juknis*) yang mereka terima dari atas. MBS sesungguhnya tepengelolaan dayah

²³³ Darwan Danin, *Visi Baru Manajemen Dayah...*, h. 61.

²³⁴ Darwan Danin, *Visi Baru Manajemen Dayah . . .*, h. 21.

²³⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Kompetensi; Konfjet Strategi dan Implementasi* (Bandung: Rosda Karya, 2004), h. 111.

di Indonesia, memperpendek rantai komando, mengoptimalkan kinerja guru, dan memberdayakan masyarakat tidak hanya dalam pembiayaan tetapi juga *fungsi control* dan akuntabilitas.

e. Kondisi Demografis

Variasi kondisi demografis membuat variasi terhadap prilku pimpinan dayah didaerah masing-masing. Didayah-dayah tradisional yang tidak memiliki fasilitas penerangan (listrik) misalnya, pimpinan dayah tidak akan pernah berfikir bagaimana menghimpun dana untuk membeli *overhead projector* atau televisi dalam rangka membatu kelancaran proses belajar mengajar. Kondisi demografis ini juga memberi efek terhadap perilaku staf dayah dan anak didik secara keseluruhan sebagai contoh, di daerah pertanian, guru dan orang tua murid melakukan usaha tani, angka membolos (*absenteeism*) cenderung meningkat pada saat memulai penggarapan lahan pada saat musim panas tiba.

Pemahaman terhadap kondisi demografis ini sangat di perlukan oleh pimpinan dayah, terutama untuk membuat terobosan baru dalam rangka menanggulangi serba keterbatasan. Sesungguhnya pimpinan dayah dan guru tidak boleh pasrah dengan keadaan, misalnya alat peraga pendidikan dan pengajaran yang terbatas. Alat peraga pendidikan dan pengajaran untuk sebahagian sesungguhnya dapat di ambil dari alam yang terkembang ini atau anak didik sendiri yang dibawa kealam terbuka.²³⁶

f. Perubahan Persepsi, Suasana, dan Makna

Inovasi yang bersumber dari perubahan persepsi, suasana, dan makna umumnya di sebabkan oleh penerimaan dan penaksiran individu atas informasi yang diterimanya dari lingkungan. Informasi ini dapat diperoleh melalui media masa, seperti televisi, radio, majalah, dan surat kabar. Informasi dapat pula diperoleh berdasarkan pengalaman lapangan, seperti karya wisata. Dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen, pimpinan dayah dapat saja melakukan terobosan yang bersifat inofatif dilur juklak dan juknis yang mereka terima dari atasanny, misalnya dalam hal penyusunan agaran dan pembelajaran dayah yang dananya bersumber dari komite dayah. Pimpinan

²³⁶ Mulyasa, *Manajemen berbasis kompetensi...*, h. 124.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

dayah dapat menentukan pilihan terbaik atas dasar kebutuhan nyata mereka atau kebutuhan dayah yang mereka persepsikan sebagian paling mendesak untuk dipenuhi.²³⁷

g. Pengetahuan Baru

Pimpinan dayah dapat memperoleh pengetahuan baru dari aneka sumber bacaan, dari forum-forum seminar, lokakarya, penataran, dan sebagainya. Pengetahuan baru ini dapat pula mereka peroleh melalui eksperimen berskala kecil yang dilakukan sendiri atau menerapkan hasil eksperimen para ahli. Di lihat dari sumber terjadinya perubahan dan pembaruan, pengetahuan baru sebagai sumber inovasi dalam bidang manajemen pendidikan dibedakan menjadi dua katagori. Pertama, perubahan yang bersifat adaptif pada satu pihak dan pengembangan di pihak lain. Kedua, perubahan yang bersifat alokatif pada satu pihak dan inovatif dipihak lain.

Strategi inovasi dalam bidang manajemen pendidikan tidak efektif jika tidak dilakukan dengan menggunakan taktik tertentu. Konsep strategi secara menyeluruh mengandung makna keragaman kekuatan taktis dan arahan untuk operasi tertentu, dalam hal ini praktik inovasi manajemen pendidikan, terutama di dayah-dayah. Dari waktu-kewaktu, tampaknya ada tendensi kuat bahwa sistem dayah dan manajemen pendidikan didayah cenderung mengadopsi program dan praktik gerakan reformasi disiplin ilmu. Salah satu bentuk umum yang dipakai untuk melakukan reformasi dalam bidang manajemen pendidikan adalah eksperimen. Di Indonesia, telah banyak contoh kegiatan esperimentasi untuk pembaharuan pendidikan, berupa proyek perintis dayah pembangunan, proyek seperfisi, dan lain-lain. Sayangnya, eksperimen tersebut adakalanya tanpa didasari atas penilaian yang intelijen sehingga tidak jarang mengalami kegagalan, baik tujuan maupun sasaranya.²³⁸

3. Proses dan Model Pengembangan Manajemen Pendidikan

Inti kegiatan manajemen pendidikan perdayaan adalah pembuatan keputusan untuk peningkatan mutu kinerja dayah. Sejalan dengan pemikian

²³⁷ Achmat, S.Ruky, *System Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h, 60.

²³⁸ Engkosara, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Ramadhan, 1987), h. 90..

Tgk. Helmi Abubakar

ini, inti manajemen partisipatif yang dituntun dalam MBS adalah pembuatan keputusan secara partisipatif. Keputusan dalam bidang manajemen itu berasal dari manusia secara melembaga dan untuk kepentingan manusia yang melembaga pula atau yang mempunyai kepentingan dengan lembaga tersebut.²³⁹

Dilihat dari konsep inovasi, pembuatan keputusan sebagai inti manajemen pendidikan mengandung makna keputusan inovatif jika keputusan dibuat dan dianggap baru oleh pihak-pihak yang berkemungkinan dengan keputusan itu. Mengikuti proses pengembangan inovasi (*innovation development process*) inovasi dalam bidang manajemen pendidikan dapat dilakukan dengan menempuh beberapa proses.

Proses *pertama* dari inovasi manajemen pendidikan diawali dengan adanya masalah atau keputusan (*problems or needs*) untuk meningkatkan mutu manajemen daerah secara lebih baik. Misalnya, penerapan MBS di dasari atas keputusan *riil* daerah untuk memberdayakan diri sesuai dengan kemampuan dan prestasi terbaik yang dapat dicapai.

Proses *kedua* adalah penelitian (*research*). Umumnya penelitian dilakukan melalui eksperimentasi terapan. Adakalanya juga dilakukan dalam bentuk penelitian kebijakan atau *policy research*. Namun demikian, karena sifat penelitian ini selalu memperburukkan unsure manusia maka penelitian ini harus dilakukan secara hati-hati. Salah satu bentuk kehati-hatian adalah eksperimen terbatas. Misalnya, sebelum diberlakukan kebijakan secara menyeluruh, terlebih dahulu dilakukan penelitian eksperimental untuk satu atau beberapa komunitas (bisa daerah dan bisa juga wilayah) tertentu.

Proses *ketiga* adalah pengembangan. Penelitian dan pengembangan (*research and development*) mempunyai kaitan yang sangat erat. Kegiatan pengembangan harus didasari atas hasil penelitian. Pengembangan dari suatu inovasi disini diartikan sebagai proses menempatkan ide-ide baru dalam bentuk yang diharapkan untuk menemukan kebutuhan pemakai sebagai adaptor yang potensial. Namun demikian, adakalanya kegiatan penelitian ini tidak diikuti dengan kegiatan pengembangan secara meluas sehubungan dengan adanya

²³⁹ Abdurrahman, *Beberapa Pemikiran Tentang Otonomi Daerah*, (Jakarta: Media Sarana Pres, 1987), h. 89.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

indikasi kegagalan atau kekurangan keberhasilan eksperimen itu.²⁴⁰

Proses *keempat* adalah komersialisasi (*commercization*) yang dalam bidang manajemen pendidikan tidak dipersepsi sebagai komersialisasi dalam bidang bisnis. Realitasnya, kaedah-kaedah manajemen bisnis dapat di adopsi dari lingkungan perdayahan. Dayah tidak bisa lagi hanya sebatas menjadi unit kerja yang membelanjakan semata (*cost center*), tetapi harus mampu melakukan prakarsa untuk mendapatkan uang (*revenue generating*), misalnya melalui unit komersial pada sebuah dayah menengah kejuruan (SMK). Komersialisasi disini mengandung makna menyusun suatu paket inovasi untuk disampaikan kepada pengguna atau adaptor. Kebijakan MBS akan memiliki nilai "komersial", ketika dengan kehadirannya, etos kerja guru meningkat serta mutu proses dan produk pembelajaran dapat didongkrak secara signifikan.

Proses *kelima* merupakan aspek yang sangat esensial dalam keseluruhan aktifitas dalam pengembangan inovasi, yaitu keputusan untuk mulai mendifusikan inovasi kepada adoptor potensial sehingga terjadinya proses adopsi perlu dilakukan segera mungkin setelah produk inovasi itu dipaket. Untuk mengambil contoh inovasi dalam bidang manajemen pendidikan tidaklah mudah. Superfisi dayah, sunggupun secara ilmiah inilah sangat berhasil, tetapi tidak mudah mengaplikasikannya, mengingat akan berbenturan dengan dana dan budaya.

Proses *keenam* dari proses pengembangan inovasi adalah konsekuensi dari inovasi. Disini akan diketahui apakah masalah/ kebutuhan yang muncul diawal akan benar-benar dapat dipecahkan melalui suatu inovasi. Inovasi diawali oleh masalah atau kebutuhan dan umumnya diakhiri dengan masalah atau kebutuhan baru. Oleh karena itu, inovasi membentuk suatu siklus.

Berikut ini disajikan model proses pengembangan inovasi dalam bidang manajemen pendidikan. Materi sajian dituangkan kedalam model proses pengembangan inovasi yang dirumuskan. Dengan mengikuti proses

²⁴⁰ Nugroho Riyant, *Otonomi Daerah, Desentralisasi Tanpa Revolusi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000), h. 109.

pengembangan inovasi dalam manajemen pendidikan diawali dengan adanya masalah/ kebutuhan dan diakhiri dengan kosekuensi. Namun demikian, sesungguhnya proses inovasi merupakan suatu siklus. Oleh karena itu, proses inovasi sendiri sebenarnya tidak pernah selesai sepanjang ada kebutuhan baru.²⁴¹

Melakukan penelitian untuk inovasi dalam bidang manajemen pendidikan tidak selalu mudah. Pada penelitian eksperimental misalnya, peneliti terpaksa menjadikan manusia sebagai "kelinci percobaan" jika eksperimen itu berhasil, berarti banyak keuntungan yang akan di dapat, terutama dilihat dari segi pengembangan atau peningkatan mutu mekanisme manajemen pendidikan. Sebaliknya, jika mengalami kegagalan, berarti mengorbankan kepentingan manusia. Penelitian eksperimental terhadap manusia memang cenderung mempunyai resiko besar.

4. Mutu Pendidikan dan Kriteria Dayah Efektif

Manajemen dayah dengan rancangan MBS dipandang berhasil jika mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pembeajaran. Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat di rasakan.²⁴²

Dalam konstek pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti pimpinan dayah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. Kedua memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana dayah, dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak seperti pelaturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan srtuktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti fisi, motivasi, ketekunan, dan cicta-cita.

²⁴¹ Nugroho, d. Riyant, *Otonomi Daerah...*, h. 114.

²⁴² Dekdiknas, *Manajemen Meningkatkan mutu Berbasis Dayah*, (Jakarta: Depdiknas, 2002), h. 204.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya dayah menstransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan, dan lain-lain dari subjek selama memberikan dan menerima jasa layanan. Manajemen dayah dan manajemen kelas berfungsi menyingkronkan berbagai masukan tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi belajar dan mengajar. Semua komponen itu bersinergi mengandung proses pembelajaran. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau penyelesaian program pembelajaran tertentu, keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Diluar kerangka itu, mutu luaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan.²⁴³

Mutu sebuah dayah juga dapat dilihat dari tertib administrasi. Salah satu bentuk administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal maupun horizontal. Dilihat dari perspektif operasional, manajemen dayah berbasis MBS bermutu jika sumber daya dikatakan bermutu. Jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Mereka bekerja bukan karena ada beban atau karena diawasi secara ketat. Proses pekerjaannya pun dilakukan benar dari awal, bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.

Kedewasaan dalam bekerja menjadi ciri lain dari manajemen dayah yang bermutu. Tenaga akademik dan staf administratif bukan karena diancam, diawasi, atau diperintah oleh pimpinan atau atasannya. Mereka bekerja karena memiliki rasa tanggung jawab akan tugas pokok dan fungsinya. Sikap mental (*mind set*) tenaga kependidikan di dayah menjadi prasyarat bagi upaya

²⁴³ Depdiknas, *Manajemen Meningkatkan Mutu Berbasis Dayah* . . . h, 211.

meningkatkan mutu.²⁴⁴ Dayah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:

1. Dayah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Pada dayah yang bermutu, totalitas perilaku staf, tenaga akademik, dan pimpinan melakukan tugas pokok dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini berarti ini perlu didukung oleh mekanisme kerja secara vertikal dan horizontal dengan menempatkan kepentingan akademik sebagai inti kegiatan. Pelanggan jasa pendidikan umumnya dan dayah khususnya adalah sebuah pihak yang memerlukan, terlibat di dalam dan berkompetingan terhadap jasa pendidikan itu.

Pelanggan dayah itu terdiri dari tiga komponen utama. Pertama, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. Kedua pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkompetingan terhadap mutu jasa pendidikan. Pihak-pihak yang termasuk kategori pelanggan sekunder ini antara lain orang siswa, instansi atau penyandang dana/biaya siswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan, tenaga akademik, dan tenaga administratif dayah. Ketiga, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkompetingan terhadap mutu jasa layanan kependidikan itu karena mereka pelanggan tersier ini antara lain masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.

2. Dayah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Dayah memiliki investasi pada sumber daya manusia. Komitmen ini perlu terus dijaga jangan sampai mengalami "kerusakan", karena "kerusakan psikologis" sangat sulit memperbaikinya.
4. Dayah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Dayah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik

²⁴⁴ Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Gunung Agung,1981),h. 65.

Manajemen Pendidikan Dayah Jami'ah Al-Aziziyah

untuk berbuat benar peristiwa atau kejadian berikutnya.

6. Dayah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Dayah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Dayah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara kualitas.
9. Dayah memperjelas peran dan tanggung jawab, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Dayah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Dayah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Dayah memandang kualitas sebagai bagian internal dari budaya kerja.
13. Dayah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.²⁴⁵

Masalahnya, bagaimana dayah harus distrukturkan agar mampu menciptakan mutu layanan yang dikehendaki.

Kepemimpinan manajemen pendidikan dayah menjadi prasyarat untuk mencapai maksud tertentu, yaitu kemampuan pimpinan dayah untuk bekerja dengan melalui staf administratif dan tenaga akademiknya.

Seorang pimpinan dayah sayogyanya memahami betul mengenai visi lembaganya. Mereka harus mampu membedakan kerja secara bermutu dan dapat memberdayakan seluruh potensi yang ada untuk mendukung mutu yang dikehendaki. Ada lima kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh pimpinan dayah.²⁴⁶ Pertama pimpinan dayah memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja yang jelas. Kedua, pimpinan dayah mampu dan mau bekerja keras. Maksudnya, pimpinan dayah tidak cukup memiliki daya dorong kerja

²⁴⁵ Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan...*, h. 71.

²⁴⁶ Hadiyanto, *mencari sosok desentralisasi manajemen pendidikan di Indonesia...*, h. 70.

Tgk. Helmi Abubakar

yang tinggi, tetapi juga harus memiliki kemampuan fisik yang kuat. Ketiga, pimpinan dayah tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan, terutama tenaga administratif dan tenaga akademiknya. Keempat, pimpinan dayah memberikan layanan secara optimal dengan tetap tampil secara rendah hati. Lima, pimpinan dayah memiliki disiplin kerja yang kuat.

D. KESIMPULAN

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses yang merupakan daur (siklus) penyelenggaraan pendidikan dimulai dari perencanaan, diikuti oleh pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian tentang usaha dayah untuk mencapai tujuannya. Melalui struktur organisasi yang ada di Dayah Jamiah Al-Aziziyah semua dapat mengetahui apa tugas dan wewenang pimpinan dayah, apa tugas guru, apa tugas karyawan (pegawai administrasi), dan lain-lain demikian juga terlihat di dayah sudah terbentuk unit seperti bagian UKS, bagian perpustakaan, bagian kepramukaan, laboratorium, computer, dan sebagainya sehingga keadaan ini akan mempelancarkan jalannya roda pendidikan di dayah. Dalam kaitan dengan manajemen kurikulum, peningkatan relevansi dengan tuntutan perkembangan kebutuhan masyarakat antara lain perlu dilakukan manajemen kurikulum yang berangkat dari suatu prediksi yang dapat memberikan gambaran dan keadaan masyarakat beberapa tahun mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmat, S.Ruky, *System Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Darwan Danin, *Visi Baru Manajemen Dayah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Dekdiknas, *Manajemen Meningkatkan mutu Berbasis Dayah*, (Jakarta: Depdiknas, 2002
- Ermaya Suradinata, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Ramadan, 1996.
- H.A.R.Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: Rosda Karya, 1994.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Grafindo Persada, 2007.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Persada, 2006.
- Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Yokyakarta: Persada Press, 2002
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Kompetensi; Konfet Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosda Karya, 2004.
- Nugroho Riyant, *Otonomi Daerah, Desentralisasi Tanpa Revolusi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000
- Oemar Hamalik, *Fiskologi Manajemen*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Sudarwan Danin, *Sisi Baru Manajemen Dayah*, Jakarta: Aksara, 2006.
- Tabrani Rusyan, *Manajemen Pembinaan Calon Pimpinan Sekolah Daerah Otonomi Daerah*, Jakarta: Nusantara, 2001
- Undang-undang Peraturan Republik Indonesia. No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara, 2003.