

AKTUALISASI PERAN DAN FUNGSI KOMITE MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEBAGAI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Hj. IIS SUHARTI

MAN 1 Kota Bandung, Jawa Barat

iissuhartimamun@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana aktualisasi peran dan fungsi Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai implementasi manajemen berbasis sekolah sebagai sebuah penelitian deskriptif pada Rintisan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional (RMABI) yang ada di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan pada tiga MAN Model yang berada di Provinsi Jawa Barat penulis menemukan adanya perwujudan peran Komite Madrasah dalam memberi pertimbangan terhadap penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan. Terdapat adanya dukungan pemikiran, finansial, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan. Penulis juga telah memperoleh data dan informasi tentang peran Komite Madrasah sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan peran Komite Madrasah sebagai mediator antara pemerintah (*executive*) dengan masyarakat, penulis menyimpulkan belum semaksimal yang penulis harapkan. Hasil kemitraan yang ada belum mampu mandorong tercapainya partisipasi masyarakat. Pada umumnya Komite Madrasah belum menjadi kekuatan yang signifikan terhadap implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat sehingga belum sepenuhnya dapat mendukung terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci : Komite madrasah, kinerja guru, manajemen berbasis sekolah

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Sejalan dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan global, pendidikan di Indonesia mengalami dua perubahan yang sangat mendasar. *Pertama*, penerapan konsep manajemen berbasis sekolah. Penerapan konsep ini, penyelenggaraan pendidikan di sekolah diharapkan akan lebih demokratis, dan pengelolaan serta

pembinaan sekolah dapat disesuaikan dengan kondisi, tuntutan lingkungan masyarakat, dan sumber daya yang dimiliki masing-masing sekolah. *Kedua*, perubahan kurikulum, dari kurikulum yang memberikan penekanan pada materi kepada kurikulum berbasis kompetensi. Kurikulum ini menekankan bahwa proses pembelajaran didasarkan pada kompetensi tertentu yang harus dicapai melalui proses pembelajaran. Kurikulum berbasis kompetensi ini bertumpu pada kompetensi dasar, yang harus dikuasai oleh siswa pada setiap tingkat kelas dan satuan pendidikan. Dengan demikian, penyelenggaraan proses pembelajaran diharapkan benar-benar dapat menjamin terkuasainya sejumlah kompetensi oleh siswa, sesuai dengan konteks lingkungannya.

Langkah maju Kementerian Agama RI nampak mulai membaca tanda-tanda zaman, terbukti dari langkah baru dengan terobosan spektakuler yaitu mencanangkan program Madrasah Bertaraf Internasional (MBI). Melalui dana APBN sharing dengan dana APBD bagi pemerintah daerah yang berinisiatif dan berkesiapan, mulai tahun 2009 Kemenag RI mulai membangun sekolah Madrasah Bertaraf Internasional (MBI) di beberapa provinsi. Untuk tahap awal yaitu baru dua belas pemerintah daerah yang sudah bekerjasama dengan Kemenag RI dalam mewujudkan lembaga pendidikan berstandar Internasional ini. MBI ini akan menjadi sekolah agama unggulan yang dilengkapi dengan seluruh fasilitas pendidikan seperti sarana olahraga, perpustakaan, laboratorium, asrama, tempat ibadah dan fasilitas lainnya. Dengan fasilitas dan sarana selengkap itu ditambah dengan tenaga pendidikan dan kependidikan yang terseleksi secara nasional lewat proses rekrutmen yang objektif dan kredibel, hal ini merupakan indikasi awal dari langkah menuju Kemenag RI untuk merespon tantangan masa depan yang kompleks tersebut.

Program pendidikan dan proses belajar MBI, seperti kurikulum, menggunakan kerangka dasar kurikulum nasional yang diperkaya. Sedang beban belajar yang digunakan mengadopsi dari sekolah tinggi/universitas dalam bentuk satuan kredit semester (SKS). Berbagai kegiatan eskul juga ditunjukkan untuk mengembangkan berbagai potensi diri murid, termasuk kepemimpinan. Agar semangat kebangsaan tidak luntur khususnya bagi generasi penerus bangsa ini maka pengembangan jati diri keindonesiaan dan penghayatan keislaman akan ditekankan kepada siswa/siswi. Adapun untuk menghasilkan lulusan yang berilmu dan berakhlak mulia maka program pendidikan yang diterapkan MBI terintegrasi dengan sistem pondok pesantren.

Sedangkan karakteristik sasaran dari MBI adalah mendukung tercapainya karakteristik lulusan dan proses yang diatur, berpedoman pada standar sarana prasarana yang diperkaya sesuai tujuan MBI terdapat sarana prasarana pendukung pokok seperti masjid/tempat ibadah dan asrama/pondokan untuk murid dan guru serta menampilkan ciri-ciri keunggulan lokal daerah masing-masing. Untuk membangun MBI tentunya membutuhkan biaya yang sangat besar sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan. Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai serta untuk perekrutan guru-guru sesuai klasifikasi MBI sebagai madrasah negeri terutama dibiayai dari sumber APBN; kontribusi Pemda yang meliputi penyediaan lahan siap bangun dan pembangunan infra struktur jalan, saluran air, lanscaping, biaya hidup siswa, honor guru sebelum ada penempatan PNS, dan Program eksekutif unggulan daerah, kontribusi dunia usaha/donatur dan dari dana abadi/unit produksi.

Pengembangan Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing bangsa Indonesia di forum internasional. Agar penyelenggaraan Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional sesuai dengan yang diharapkan, perlu dilakukan berbagai kegiatan untuk mendukung keterlaksanaan sesuai Indikator Kinerja Kunci Minimal (IKKM) dan Indikator Kinerja Kunci Tambahan (IKKT).

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional hendaknya dijamin dengan keberhasilan melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Proses pembelajaran disesuaikan dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian IKKM, yaitu memenuhi Standar Proses. Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian IKKT yaitu antara lain proses pembelajaran pada semua mata pelajaran menjadi teladan bagi sekolah/madrasah lainnya dalam pengembangan akhlak mulia, budi pekerti luhur, kepribadian unggul, kepemimpinan, jiwa entrepreneurial, jiwa patriot, dan jiwa inovator.

Guru Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) berperan sebagai *student empower agent* yang melaksanakan fokus kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme sebagai guru SMBI berupa pengembangan penguasaan wawasan/pengetahuan dan aktualisasi kemampuan kegiatan mengajar di bidangnya. Bentuk kegiatan internal yang dilakukan guru SMBI antara lain berupa forum diskusi, tukar pengalaman (*sharing experience*) baik secara intern diantara guru-guru SMBI maupun lintas pengajar mata pelajaran Sekolah/Madrasah lainnya. Adapun kegiatan eksternal lainnya yaitu mengikuti seminar atau lokakarya pendidikan, workshop strategi pembelajaran, studi banding, atau melakukan kunjungan ilmiah bersifat konsultatif ke suatu institusi/lembaga terkait. Kegiatan tersebut diorientasikan pada upaya peningkatan mutu pembelajaran yang dilakukan guru dalam konteks belajar mengajar di kelas dan kepentingan kegiatan pendidikan pada umumnya yang berhubungan dengan masyarakat luas.

Sesuai dengan perkembangan tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang semakin meningkat dewasa ini, maka dalam era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pengelolaan pendidikan perlu dibenahi selaras dengan tuntutan perubahan yang dilandasi oleh adanya kesepakatan, komitmen, kesadaran, kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan "Masyarakat Sekolah" yang memiliki loyalitas terhadap peningkatan mutu sekolah.

Berikut ini beberapa masalah yang menyebabkan peningkatan mutu pendidikan belum berjalan secara maksimal, serta beberapa masalah yang menjadi sebab-sebab mengapa otonomi pendidikan sangat penting dan perlu: 1) Akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan kepada masyarakat masih sangat rendah. 2) Penggunaan sumber daya tidak optimal, rendahnya anggaran pendidikan merupakan kendala yang besar. 3) Partisipasi masyarakat terhadap pendidikan rendah. 4) Sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pendidikan dengan segala persoalannya tidak mungkin diatasi hanya oleh lembaga persekolahan. Untuk melaksanakan program-programnya, sekolah perlu mengundang berbagai pihak yaitu keluarga, masyarakat, dan dunia usaha/ industri untuk berpartisipasi secara aktif dalam berbagai program pendidikan. Partisipasi ini

perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar lebih bermakna bagi sekolah, terutama dalam peningkatan mutu dan efektifitas pendidikan lewat suatu wadah yaitu Dewan Pendidikan di tingkat Kabupaten/Kota dan Komite Sekolah/Madrasah di setiap satuan pendidikan. Dengan demikian pelaksanaan MBS disatukan pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.

Munculnya konsep tentang Manajemen Berbasis Masyarakat dan Manajemen Berbasis Madrasah, selanjutnya diikuti konsep baru yang disebut dengan Komite Madrasah. Konsep ini sesungguhnya merupakan upaya peningkatan ruang lingkup peran POMG dan atau BP3 dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Jika POMG dan atau BP3 dalam peran riilnya sebatas mencari tambahan pendanaan yang diperlukan oleh lembaga pendidikan, maka Komite Madrasah yang lahir atas dasar Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 diharapkan memiliki peran yang lebih luas, yaitu tidak saja sebatas instrumen sekolah/madrasah dalam pengumpulan dana dari wali murid, melainkan terlibat dalam pemberian pertimbangan, pendukung, pengontrol, sebagai mediator dan peran-peran strategis lainnya dalam pengembangan sekolah/madrasah. Melalui konsep ini akan melahirkan sebuah keadaan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab semua pihak dan dikelola secara terbuka serta demokratis.

administrasi, kelengkapan organisasi berupa komite madrasah pada umumnya secara formal sudah terbentuk, namun baru sebatas pemenuhan administrasi belaka. Personil yang menduduki pada organisasi seperti itu biasanya tidak bisa mencurahkan pikiran dan tenaganya secara penuh. Pada umumnya yang terjadi di lapangan, keberadaan komite madrasah hanya berperan secara insidental yaitu manakala madrasah mengadopsi problem yang harus diselesaikan bersama. Dalam kehidupan berorganisasi seperti itu, para personil anggotanya hanya memberikan perhatian terhadap tugas yang dibebankan kepada mereka kurang sepenuh hati atau setengah-setengah. Bermula dari sikap seperti inilah akan mengakibatkan keberadaan organisasi yang tidak berjalan dengan baik, dan bahkan oleh karena informasi terkait dengan lembaga pendidikan tidak dapat dibagi secara merata, sebagai akibatnya rentan lahir konflik yang kontra produktif.

Berdasarkan hasil penelitian Puspitawati (2009:104) dalam tesisnya menyatakan bahwa secara umum peran komite belum optimal, baik ditinjau dari kiprahnya maupun aktivitas personil pengurusnya. Hal ini diakui oleh pihak sekolah maupun komite bahwa peran komite masih berkisar pada mediator antara sekolah dengan orang tua siswa, belum banyak berkiprah pada tataran pencarian maupun penggalangan dana dengan pihak luar seperti dunia usaha, dunia industri, maupun instansi ataupun individu lainnya yang berpeluang untuk dapat turut serta menyumbangkan dananya.

Sebagai sebuah hasil pengamatan yang dilakukan penulis terhadap keberadaan komite madrasah, khususnya di MAN 1 Kota Bandung, masing-masing personil pengurus komite madrasah dari pergantian beberapa periode ke periode lainnya, peran kepengurusannya menunjukkan dinamika yang sangat berbeda. Ketika komite madrasah dipimpin oleh seorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan madrasah, peran-peran yang dilakukannya tidak saja sebatas mengumpulkan dana dan berusaha memenuhi kebutuhan fasilitas pendidikan, namun ia mampu memenuhi harapan yang dikehendaki oleh konsep Komite Madrasah.

Mereka mampu melakukan peran-peran bimbingan, ikut serta dalam menyusun perencanaan, menjadi mediator dan bahkan juga inspirator dalam pengembangan madrasah. Akan tetapi setelah kepemimpinan itu diganti oleh orang lain, maka yang sering terjadi adalah sebaliknya, konflik-konflik disfungsional yang tidak produktif. Berdasarkan pengamatan penulis secara seksama terhadap Komite Madrasah ini, menyimpulkan bahwa dinamika organisasi komite madrasah itu lebih banyak ditentukan oleh kekuatan perorangnya, yaitu siapa yang memimpin dan bukan oleh struktur atau kekuatan organisasinya. Seperti yang pernah terjadi pada periode tertentu, MAN 1 Kota Bandung menjadi maju dan berkembang pesat pada saat periode kepemimpinan Komite Madrasah yang menyanggah komitmen cukup tinggi terhadap madrasah. Dari kenyataan itu menjadi jelas bahwa dinamika komite madrasah bukan dihasilkan oleh kekuatan organisasinya, melainkan oleh karena kekuatan personalia yang menduduki pada organisasi itu.

Untuk membangun Komite Madrasah yang mampu menyanggah peran dan fungsinya secara optimal, diperlukan adanya upaya-upaya reaktualisasi dan semangat baru terhadap pimpinan dan para anggotanya pada lembaga yang dibangun itu. Jika demikian halnya, maka persoalannya adalah bagaimana formulasi dan trik-trik yang tepat sehingga upaya reaktualisasi peran dan fungsi Komite Madrasah dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Rasanya memang akan terasa janggal, jika lembaga yang kehadirannya diharapkan mampu berperan sebagai mobilisator/dinamisator atau kekuatan penggerak, tetapi pada kenyataannya justru terbalik yakni masih memerlukan kekuatan pendorong tersendiri. Menurut hemat penulis, untuk menghidupkan kembali peran dan fungsi Komite Madrasah yang diharapkan keberadaannya sejalan dengan tuntutan dan harapan yang diamanatkan oleh Pasal 56 UU Nomor 20 Tahun 2003, hal ini tidaklah semudah membalikkan tangan, sehingga penulis sangat antusias untuk menemukan jawabannya melalui penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian tentang aktualisasi peran dan fungsi Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah yang merupakan Penelitian Deskriptif pada Rintisan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional (RMABI) yang ada di Provinsi Jawa Barat sebagai *pilot project* Kementerian Agama dalam mencanangkan program Madrasah Bertaraf Internasional (MABI).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di tiga sekolah yaitu (1) MAN Model 1 Kota Bandung; (2) MAN Model Ciwaringin, Kabupaten Cirebon; dan (3) MAN Model Cipasung, Kabupaten Tasikmalaya. Penentuan tempat penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiga MAN Model tersebut merupakan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebagai pilot proyek dan dikembangkan menjadi Rintisan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional (RMABI) oleh Kementerian Agama Wilayah Provinsi Jawa Barat. Waktu penelitian dilaksanakan menjadi tiga tahap yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, dan tahap pengecekan data.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau suatu fakta yang terjadi. Penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai

keutuhan. Penelitian deskriptif oleh Sumanto (1995:8) disebut “Kegiatan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau gagasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian pada saat ini, misalnya sikap atau pendapat perseorangan, lembaga dan sebagainya”.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah 1) observasi, Metode ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang kondisi yang terjadi selama di lapangan, baik yang berupa keadaan fisik maupun perilaku yang terjadi selama berlangsungnya penelitian. 2) Wawancara, Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan kepala sekolah, guru dan komite sekolah. Pernyataan penelitian lebih lanjut ditekankan pada pandangan, kondisi faktual dan obsesi ke depan sesuai dengan rumusan masalah. 3) Studi Dokumen, Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Berdasarkan analisis dokumentasi ini diharapkan data yang diperlukan menjadi benar-benar valid. Selain itu, dengan menganalisis dokumen, peneliti dapat mengetahui pelaksanaan pendidikan terpadu yang selama ini dilaksanakan. Dokumen yang dapat dijadikan sumber antara lain foto dan administrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini difokuskan pada peran dan fungsi Komite Madrasah dalam mengimplementasikan MBS/M pada ketiga MAN Model meliputi peran dan fungsi Komite Madrasah sebagai (1) *advisory agency* (memberi pertimbangan) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan, (2) *supporting agency* (memberi dukungan) baik yang berwujud pemikiran, finansial, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) *controlling agency* (pengontrol) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, (4) *mediator agency* (mediator) antara pemerintah (*executive*) dengan masyarakat, dan (5) faktor-faktor pendukung serta penghambat yang dihadapi Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Peran Komite Madrasah sebagai Badan Pemberi Pertimbangan (*Advisor Agency*)

Komite Madrasah sebagai mitra kerja/mitra seajar dari madrasah memiliki peran sebagai pemberi pertimbangan (*Advisor Agency*) terhadap madrasah dalam rangka perencanaan manajemen madrasah dan mewujudkan madrasah yang mandiri, kondusif, akuntabel, transparansi dan demokratis, guna meningkatkan mutu dan layanan pendidikan, dan harapan pihak yang berkepentingan dengan pendidikan yang dapat memperoleh kepuasan sehingga mutu output pendidikan pada madrasah dapat meningkat secara signifikan.

Untuk mengetahui peran dan fungsi Komite Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah pada RMABI peneliti menyampaikan pertanyaan penelitian mengenai bagaimana peran Komite Madrasah dalam memberi pertimbangan sebagai *advisory agency* dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan pada RMABI. Data yang dibutuhkan yaitu tentang deskripsi peran dan fungsi Komite Madrasah sebagai: *Advisory agency*, *supporting agency*, *controlling agency*, dan *mediator agency*.

Hasil wawancara dengan Komite Madrasah pada ketiga MAN Model, penulis

dapat melaportkan bahwa Komite Madrasah pada umumnya telah berperan sesuai dengan Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART)-nya masing-masing, Komite Madrasah memberi kepercayaan sepenuhnya kepada manajemen madrasah yang diutarakan melalui rapat kerja dengan madrasah. Pertimbangan/masukan yang diberikan oleh Komite Madrasah kepada pihak madrasah meliputi sejumlah masukan tentang penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), pelaksanaan pendidikan di madrasah, dan upaya peningkatan layanan serta mutu pendidikan. Dari sekian banyak program yang dibahas melalui rapat kerja madrasah tersebut, Komite Madrasah memberikan perhatian khusus dan mendalam terhadap program-program madrasah. RAPBM biasanya terlebih dahulu disusun dan dirancang oleh pihak madrasah melalui Tim Anggaran. Dalam pelaksanaan program Madrasah untuk tahun pembelajaran yang akan datang, dan memberikan pertimbangan penyusunan dan perubahan RAPBM. Selanjutnya Komite Madrasah mengesahkannya menjadi RAPBM untuk tahun berikutnya. Dalam rapat tersebut Komite Madrasah berfungsi sebagai fasilitator antara madrasah dengan orang tua siswa.

Terhadap pertanyaan, apa upaya madrasah dalam membuat program manajemen madrasah dengan Komite Madrasah agar berkesinambungan, pihak madrasah mengadakan rapat kerja komite dengan madrasah, untuk membuat program manajemen madrasah dengan melibatkan seluruh personil manajemen madrasah, orang tua siswa, wakil guru, alumni, tokoh masyarakat, dalam memberikan pertimbangan/masukan Komite Madrasah kepada pihak madrasah secara rutin diberikan saat madrasah mengadakan rapat kerja yang dilakukan secara periodik satu tahun sekali pada setiap menjelang berakhirnya tahun pembelajaran.

Sedangkan dalam pelaksanaan program Proses Belajar Mengajar (PMB) Komite Madrasah ikut memberikan masukan dalam hal upaya peningkatan mutu pendidikan dan memberikan masukan terhadap proses pembelajaran terhadap para guru. Misalnya jika ada guru yang mengalami kesulitan dalam hal sarana dan prasarana kegiatan belajar mengajar maka Komite Madrasah memberikan masukan. Pada umumnya masalah yang terjadi adalah kekurangan ruang belajar serta meubelernya sehingga satu kelas memiliki jumlah siswa yang melebihi kapasitas hal ini mengakibatkan suasana belajar yang kurang kondusif. Komite Madrasah memberikan masukan untuk menambah jumlah kelas lengkap dengan meubelernya atau memanfaatkan ruangan yang ada untuk ditata menjadi kelas yang layak dijadikan tempat belajar mengajar yang nyaman. Dalam pengelolaan sumber daya pendidikan yang ada, Komite Madrasah mengidentifikasi potensi sumber daya pendidikan dari kalangan masyarakat yaitu dari unsur pemerintah (birokrasi), swasta, dan para pemerhati pendidikan baik secara individu maupun organisasi.

Komite Madrasahpun memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di madrasah, misalnya memberikan masukan untuk dapat memfasilitasi pengadaan alat musik Nasyid dan Rabana, peralatan olah raga sesuai dengan jumlah siswa yang ada. Sedangkan dalam hal anggaran, Komite Madrasah juga turut memberikan pertimbangan agar dapat memanfaatkan potensi yang ada di madrasah secara tepat guna, akurat sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan secara transparan baik terhadap pihak madrasah maupun komite madrasah.

Terkait pertanyaan sejauh mana peran Komite Madrasah telah ikut memberikan masukan dalam hal upaya peningkatan mutu pendidikan di dekolah, Komite Madrasah pada dasarnya sangat mendukung semua kegiatan di madrasah yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Peran Komite Madrasah sebagai Badan Pemberi Dukungan (*Supporting Agency*)

Untuk mengetahui kegiatan optimalisasi kinerja guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik pada RMABI peneliti mengajukan pertanyaan tentang bagaimana peran Komite Madrasah dalam memberi dukungan sebagai *supporting agency* baik yang berwujud pemikiran, finansial, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan pada RMABI. Data yang dibutuhkan yaitu tentang deskripsi kinerja guru meliputi Kompetensi: *Pedagogik, Kepribadian, Profesional, dan Sosial*.

Di samping berperan sebagai pemberi pertimbangan kepada madrasah, Komite Madrasah juga berperan dalam memberikan dukungan terhadap kebijakan dan program-program madrasah, pengelolaan sarana dan prasarana, dan pengelolaan anggaran pendidikan. Dukungan tersebut berupa dukungan material maupun non-material. Komite Madrasah menyatakan bahwa mereka senantiasa memberi dukungan terhadap pelaksanaan program madrasah yang bersifat realistis dan terukur, yaitu program-program madrasah yang sesuai dengan kebutuhan madrasah, serta sesuai dengan kemampuan finansial. Selain itu Komite Madrasah juga mengalokasikan anggaran untuk kesejahteraan guru dan karyawan Hal ini dimaksudkan agar guru maupun karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara optimal karena didukung dengan jumlah penghasilan yang cukup memadai

Dukungan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) juga dilakukan dengan memobilisasi guru sukarelawan atau guru honor untuk menanggulangi kekurangan guru di madrasah. Adapun mobilisasi tenaga kependidikan non guru diperbantukan untuk mengisi kekurangan di madrasah, jadi segala kekurangan atau hal-hal yang menghambat proses belajar mengajar dapat diminimalisasi.

Komite Madrasah bersama pihak madrasah dalam rekrutmen tenaga pendidik menentukan kriteria yaitu: a) Guru memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV). b) Guru pelajaran hendaknya mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. c) Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani untuk menjalankan tugas mengajar. d) Guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran. e) Guru memiliki integritas kepribadian dan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku. f) Guru dapat berkomunikasi secara efektif dan santun dengan sesama guru, tenaga kependidikan, dan orangtua siswa, dan g) Guru selalu menguasai materi pelajaran yang diampu serta mengembangkannya dengan metode ilmiah.

Sedangkan dukungan dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana yang ada di madrasah, Komite Madrasah menyatakan bahwa mereka senantiasa memberikan dukungan sarana dan prasarana, yang sesuai dengan kebutuhan madrasah, dan secara intensif melakukan komunikasi dengan pihak manajemen madrasah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada pembuatan laporan hasil pekerjaan. Dalam mengkoordinasikan dukungan sarana dan prasarana madrasah Komite

Madrasah memberikan dukungan, memantau kondisi sarana dan prasarana, dan persetujuan dalam pengadaan sarana dan prasarana untuk madrasah

Selanjutnya pada tahap yang tak kalah penting yaitu evaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana madrasah apakah pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan atau tidak, dan pada akhirnya dapat menjadikan tolak ukur untuk pengelolaan sarana dan prasarana tahun berikutnya.

Untuk pengelolaan anggaran pendidikan di madrasah, Komite Madrasah selain memantau kondisi anggaran pendidikan di madrasah juga memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan, dalam mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di madrasah Komite Madrasah melakukan fungsi perencanaan, monitoring dan evaluasi terhadap anggaran pelaksanaan dukungan anggaran di madrasah. Dan secara periodik Komite Madrasah melakukan pemeriksaan setiap bulan, audit dan pengesahan untuk segala kebutuhan dan pengeluaran keuangan madrasah.

Terhadap pertanyaan masalah apa yang dihadapi Komite Madrasah dalam menjalankan perannya sebagai badan pendukung masih seputar kurangnya kesadaran masyarakat atau orang tua siswa untuk berpartisipasi aktif dalam memajukan madrasah dalam arti sumbangan ide maupun materi sangat minim. Terjadinya kesalahpahaman antara guru dengan orang tua siswa seperti adanya penempatan guru yang tidak relevan dengan bidang keahlian atau kualifikasi pendidikan.

Peran Komite Madrasah sebagai Badan Pengontrol (*Controlling Agency*)

Untuk mengetahui aktualisasi Komite Madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru sebagai implementasi manajemen berbasis madrasah pada Rintisan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional peneliti mengajukan pertanyaan tentang Bagaimana peran Komite Madrasah sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan pada RMABI. Data yang dibutuhkan mengenai deskripsi aktualisasi Komite Madrasah dalam *upaya meningkatkan kinerja guru*.

Peran yang ketiga dari Komite Madrasah adalah melakukan kontrol atau pengawasan terhadap kebijakan dan program madrasah, mulai dari perencanaan dan pelaksanaannya. Mekanisme pengawasan dilakukan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Fungsi Komite Madrasah dalam mengontrol perencanaan pendidikan di madrasah, melakukan kontroling setiap bulan, melakukan dialog dengan siswa, orang tua siswa, guru, tata usaha dan karyawan serta memberikan masukan-masukan pada rapat penyusunan program madrasah dan RAPBS/M.

Melakukan kontrol terhadap RAPBS/M yang dalam pengelolaan keuangan setiap bulan ditanda tangani oleh ketua Komite Madrasah dan bendahara madrasah.

Terhadap pertanyaan fungsi Komite Madrasah dalam mengontrol pengambilan keputusan di madrasah, Komite Madrasah melakukan dialog dengan manajemen madrasah, baik dalam pertemuan formal, rapat kerja maupun dalam pertemuan informal. Dalam melakukan kontrol terhadap kebijakan-kebijakan madrasah, Komite Madrasah melakukan kontrol terhadap guru, siswa dan orang tua terhadap kebijakan dan pelaksanaannya di lapangan. Pengawasan terhadap kualitas perencanaan dan kualitas program madrasah, Komite Madrasah, mengukur keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan dan sasaran dari kegiatan, dan melakukan pemantauan dan dialog

dengan siswa dan orang tua siswa mengenai pelaksanaan program dan kegiatan madrasah. Pengawasan terhadap kegiatan belajar (KBM) dilakukan Komite Madrasah secara tidak langsung. Hal ini mengingat peran Komite Madrasah lebih diarahkan kepada masalah-masalah yang bersifat non pendidikan.

Dalam pengawasan yang dilakukan Komite Madrasah dengan menyampaikan jumlah keluhan yang berasal dari laporan siswa maupun orang tua siswa mengenai kinerja guru di dalam kelas kepada pihak kepala madrasah. Kemudian Komite Madrasah meminta kepala madrasah menindak lanjuti dan mencari jalan keluarnya dari laporan atau keluhan tersebut.

Pengawasan secara langsung dilakukan Komite Madrasah terhadap *input* siswa melalui pelaksanaan Penerimaan Siswa Baru (PSB). Komite Madrasah secara aktif mengawasi pelaksanaan PSB baik dari segi mekanisme pelaksanaan, jumlah siswa yang akan diterima di madrasah, maupun penetapan Dana Sumbangan Pembangunan (DSP) yang dibebankan kepada orang tua siswa baru yang diterima di madrasah, agar tidak menyalahi kriteria serta jumlah yang telah disepakati melalui rapat kerja.

Dalam memantau penjadwalan program madrasah, Komite Madrasah dalam fungsinya melakukan dialog dengan pihak manajemen tentang tujuan program madrasah, gambaran pelaksanaan, dan memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program madrasah dalam rangka melaksanakan peran pengawasannya. Komite Madrasah bersama pihak madrasah telah menyepakati ditetapkannya prosedur pelaksanaan kebijakan anggaran sebagai instrumen dalam pengendalian anggaran baik dari segi penggunaan, pemanfaatan, pendayagunaan maupun peningkatan hasil guna anggaran termasuk untuk masalah/kesulitan dalam penyusunan anggaran pada tahun-tahun yang akan datang. Sementara dalam memantau partisipasi *stakeholder* pendidikan dalam pelaksanaan program pendidikan. Komite Madrasah melakukan koordinasi dan memberikan informasi tentang program yang akan dilaksanakan madrasah kepada *stakeholder*. Fungsi lainnya dari Komite Madrasah, dalam memantau pelaksanaan program di madrasah, dengan menghadiri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan madrasah serta melakukan dialog dengan siswa, orang tua siswa, guru, tata usaha, dan komponen madrasah yang lainnya dalam perannya sebagai badan pengontrol. Komite Madrasah juga melakukan pengawasan secara aktif terhadap kualitas output/keluaran maupun *outcomes* berkaitan dengan kualitas dan kuantitas lulusan yang dihasilkan madrasah. Dalam hal ini Komite Madrasah melakukan dialog dengan manajemen madrasah serta memantau perkembangan jumlah alumni yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi atau ke perguruan tinggi, dan yang terserap di dunia kerja, atau juga tidak melanjutkan ke perguruan tinggi dan tidak bekerja./pengangguran. Komite Madrasah memberi target dari *outcomes/keluaran* pendidikan, setiap tahunnya harus ada peningkatan agar dapat mempertanggungjawabkan terhadap orang tua siswa, dan masyarakat.

Terhadap pertanyaan hambatan apa yang dihadapi Komite Madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai badan 'pengontrol yaitu adanya ketertutupan dari pihak madrasah untuk lebih terbuka dan transparan, baik dalam masalah keuangan atau anggaran maupun masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar. Beserta susahny pemantauan tertedap perkembangan alumni/*outcomes* madrasah.

Peran Komite Madrasah sebagai Badan Penghubung (*Mediator Agency*) Antara Madrasah dan Masyarakat

Untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan komite *untuk meningkatkan kinerja guru* pada Rintisan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional peneliti menyampaikan pertanyaan tentang Bagaimana peran Komite Madrasah sebagai mediator (*mediator agency*) antara pemerintah (*executive*) dengan masyarakat pada RMABI. Data yang dibutuhkan yaitu mengenai deskripsi kegiatan yang dilakukan komite dalam *meningkatkan kinerja guru*. Peran Komite Madrasah berikutnya adalah sebagai badan penghubung atau mediator antara madrasah dengan pihak-pihak lain di luar madrasah, seperti dengan masyarakat umum, maupun dengan dunia usaha, dunia industri serta dengan organisasi-organisasi lain di luar madrasah.

Dalam pelaksanaannya, Komite Madrasah melakukan mediasi dengan pemerintah melalui wakil-wakil dari birokrat yang ada dalam struktur keanggotaan komite madrasah. Mekanisme hubungan dengan orang tua siswa dilakukan melalui wakil-wakilnya yang duduk dalam keanggotaan komite madrasah, membuat kontak person baik melalui sambungan telepon maupun surat.

Hubungan dengan masyarakat umum dilakukan melalui wakil-wakil masyarakat yang duduk di dalam keanggotaan komite madrasah. Melalui wakil-wakil dari masyarakat inilah Komite Madrasah mensosialisasikan program-program madrasah untuk, mendapat dukungan dari masyarakat yang berkepentingan dalam pendidikan/stakeholder. Sebagaimana hubungan dengan masyarakat umum dan orang tua siswa, Komite Madrasah juga melakukan komunikasi dengan organisasi lain di luar madrasah, dengan dunia usaha, dunia industri melalui wakil-wakilnya yang ada dalam keanggotaan komite madrasah. Terhadap pertanyaan dalam Komite Madrasah sebagai badan penghubung/mediator antara Komite Madrasah dengan masyarakat, Komite Madrasah dengan madrasah dalam perencanaan pendidikan, Komite Madrasah mengidentifikasi dengan aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan dan membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepala madrasah. Komite selalu menghadiri setiap undangan dan kegiatan-kegiatan dari Dinas pendidikan, instansi lain, masyarakat dan madrasah lain atas nama institusi madrasah.

Dalam mensosialisasikan kebijakan dan program madrasah kepada masyarakat, Komite Madrasah menyampaikan melalui rapat awal tahun bersama orang tua yang baru masuk, melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama Komite Madrasah dari madrasah lain, dan dengan kegiatan masyarakat dan kedinasan. Sedangkan dalam hal menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan, Komite Madrasah menyampaikan keluhan dan pengaduan kepada manajemen madrasah melalui rapat koordinasi dengan manajemen madrasah, dan disampaikan juga jalan keluar dari pengaduan dan keluhan tersebut. Dalam mengkomunikasikan hal ini Komite Madrasah berkoordinasi dengan semua unsur manajemen madrasah, dan kepada madrasah. Fungsi Komite Madrasah dalam memobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan, Komite Madrasah sebagai penghubung/mediator dan evaluator pelaksanaan pendidikan secara operasional dilaksanakan oleh komponen madrasah.

Terhadap pertanyaan hambatan apa yang dihadapi Komite Madrasah dalam menjalankan perannya sebagai badan penghubung, adanya salah satu pihak yang merasa terikat dalam bertindak karna jika ada sebuah penyimpangan pasti akan mudah

tersampaikan informasi pada pihak yang bersangkutan, kondisi seperti ini mengakibatkan adanya kelompok kecil yang memiliki banyak persamaan, dan biasanya mereka menutupi kesalahan kelompoknya agar tidak sampai ke pihak madrasah. Adanya keraguan atau ketidakpercayaan masyarakat terhadap mobilisasi bantuan yang masuk ke pihak madrasah serta kurangnya pengelolaan SDM yang potensial dalam masyarakat dikarenakan kesibukan yang dialami orang tua siswa.

Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Komite Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang hadapi Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada RMABI, peneliti menyampaikan pertanyaan tentang bagaimana faktor pendukung dan penghambat yang hadapi Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada RMABI. Data yang dibutuhkan yaitu deskripsi faktor pendukung dan penghambat yang hadapi Komite Madrasah.

Pertanyaan yang terkait dengan hambatan yang dihadapi Komite Madrasah dalam menjalankan perannya sebagai badan pertimbangan, Komite Madrasah memiliki keterbatasan wilayah kerja karena ada anggapan bahwa peran Komite Madrasah seharusnya tidak terlalu dominan atau berlebihan dalam mengikuti kegiatan perumusan RAPBS/M. Sedangkan hambatan lainnya yaitu berkenaan dengan kesulitan penanganan melimpahnya jumlah peminat siswa yang ingin diterima di madrasah tersebut yang jumlahnya cukup signifikan pada setiap tahunnya sementara daya tampung sudah melebihi standar/kuota yang tersedia.

Dalam melaksanakan rencana pengembangan madrasah, Komite Madrasah bersama pengelola madrasah (yaitu Kepala dan Wakil Kepala Madrasah) telah melakukan analisis SWOT yaitu analisis situasi, baik yang dipandang menguntungkan atau menjadi kekuatan (*strenght*), maupun kelemahan (*weakness*), dan peluang (*opportunity*), serta tantangan (*threat*).

Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan yang dimiliki RMABI meliputi: 1) Kelembagaan, sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, MAN Model di Propinsi Jawa Barat memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, berupa: a) Undang-Undang Nomor 25 tahun 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional; b) Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. c) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional d) Surat Keputusan Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama RI Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98, tanggal 20 Februari 1998 tentang MAN Model. e) Surat Keputusan Dirjen Bimbaga Islam Departemen Agama RI Nomor: E/248.K/1997, tanggal 27 Januari 1997, tentang MA. Program Keterampilan. 2) Letak Geografis, lokasi MAN Model di Propinsi Jawa Barat berada wilayah yang mudah terjangkau oleh kendaraan umum dan pribadi dan masing-masing memiliki keunggulan secara geografis. Dengan udaranya yang sejuk, jauh dari keramaian kota, mudah dijangkau kendaraan umum, sehingga menjadi daya tarik calon peserta didik untuk melanjutkan studi ke MAN Model. 3) Faktor Historis, faktor historis merupakan kekuatan bagi MAN Model di Propinsi Jawa Barat. Mengingat lembaga ini merupakan alih fungsi

dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) yang telah dikenal sejak tahun 1956, alumninya tersebar hampir di seluruh Nusantara. Banyak diantara mereka telah menduduki posisi penting terutama di lingkungan Kementerian Agama dan instansi lain. Hal ini sangat mendukung untuk mengembangkan MAN Model terutama dalam bidang informasi. 4) Ketenagaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur pokok dalam pengembangan lembaga pendidikan. Secara umum keadaan tenaga pendidikan di MAN Model di Propinsi Jawa Barat dapat digambarkan sbb: a) Secara kuantitatif tenaga edukatif maupun administratif sudah terpenuhi bahkan cenderung surplus; b) Tenaga edukatif pada umumnya telah menempuh strata satu (S1) bahkan ada yang sudah menempuh jenjang strata 2 (S2). 5) Sarana dan Fasilitas Pendidikan, sarana dan fasilitas pendidikan ketiga MAN Model memiliki luas bangunan dan tanah yang representatif dan milik pemerintah sehingga dapat dikembangkan dan ditata menjadi lembaga pendidikan yang representatif. Fasilitas pendidikan lainnya berupa gedung dan peralatan secara kuantitatif dan kualitatif cukup memadai dan dapat diberdayakan secara optimal. Gedung Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) dengan berbagai fasilitasnya dapat digunakan untuk pengembangan program pemberdayaan SDM MAN Model di Propinsi Jawa Barat. Workshop keterampilan dapat diberdayakan sebagai sarana pendidikan siap pakai bagi siswa yang tidak melanjutkan ke Perguruan Tinggi. 6) Dukungan Orang Tua Siswa, Orang tua siswa yang terhimpun pada organisasi Komite Madrasah dapat diberdayakan untuk melakukan kontrol, supervisi, dan evaluasi dalam mengoptimalkan penyelenggaraan pendidikan di MAN Model. Peran Komite Madrasah sebagai sumber pendukung biaya pendidikan dapat diberdayakan seoptimal mungkin. 7) Siswa dan Alumni, Meningkatnya jumlah dan minat calon siswa memasuki MAN Model dari tahun ke tahun merupakan modal utama pengembangan madrasah pada masa mendatang. Meningkatnya kualitas *input* siswa memberi kemudahan untuk meningkatkan kualitas lulusan MAN Model. Jumlah alumni yang cukup besar dan tersebar pada berbagai instansi pemerintah, swasta dan organisasi kemasyarakatan, berpotensi untuk ikut andil dalam pengembangan MAN Model di Propinsi Jawa Barat.

Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan yang dimiliki RMABI meliputi : 1) Persepsi Masyarakat, MAN Model sebagaimana madrasah aliyah lainnya masih terkesan sebagai lembaga pendidikan yang hanya mengkaji dan mempelajari ilmu-ilmu keislaman secara sempit. Tidak sedikit “masyarakat” memberi kesan bahwa Madrasah Aliyah hanya sebagai tempat mengaji. Bahkan para alumninya dianggap hanya layak melanjutkan ke Perguruan Tinggi Islam seperti UIN atau STAIN yang hanya layak menempati lapangan pekerjaan yang serba terbatas yaitu calon guru mengaji dan pelayanan keagamaan dalam pengertian yang sempit seperti penghulu dan bahkan *modin*. Kesan seperti ini mengakibatkan orang tua yang menyekolahkan anaknya ke Madrasah Aliyah terbatas hanya kelas menengah kebawah dan bahkan kelas ekonomi lemah dengan anggapan bahwa kalau sekolah agama biayanya bisa ringan atau gratis. 2) Tradisi Akademik dan Etos kerja, nilai-nilai positif dari faktor historis ternyata sekaligus memiliki titik kelemahan. Usia yang cukup panjang melahirkan kultur yang sulit diubah. Perubahan yang cepat memerlukan tenaga yang dinamis, kreatif, produktif dan

pro aktif serta inovatif. Untuk membentuk tenaga yang memiliki tradisi semacam itu ternyata tidak mudah, apalagi yang sudah lama terbentuk oleh kultur kerja yang tradisional dan konservatif sebelumnya. Selain itu, atas dasar alasan historis, perubahan yang lebih mengarah pada tuntutan modernisasi dan profesionalisme kadangkala terbentur pada pertimbangan-pertimbangan primordial dan alasan-alasan klasik lainnya. Akibatnya keputusan yang diambil harus mempertimbangkan berbagai aspek sehingga kualitas keputusan yang diambil tidak dapat diperoleh secara maksimal. Kondisi semacam ini amat terasa di lingkungan MAN Model. 3) Kualitas Input Siswa, dilihat dari kuantitas input siswa MAN Model cukup menggembirakan. Dari tahun ketahun selalu bertambah dan meningkat bahkan terkadang 40% tidak tertampung. Namun dilihat dari kualitas belum begitu menggembirakan. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata Nilai UN/UMBN dan UAM calon siswa dalam pembelajaran dapat dirasakan saat mereka belajar di MAN Model motivasinya sangat rendah. 4) Pendanaan, untuk memperoleh hasil pendidikan yang lebih bermutu tentunya diperlukan dana yang mencukupi. Oleh karena itu sarana dan fasilitas pendidikan perlu disiapkan dan ditata secara maksimal, demikian pula gairah dan etos kerja guru dan karyawan perlu dimotivasi seperti tercukupinya kesejahteraan. Kondisi yang ada di MAN Model, antara kebutuhan dengan penerimaan terdapat kesenjangan yang berarti. Berdasarkan hasil identifikasi, fasilitas pendidikan terdahulu yang sudah tidak layak pakai perlu direnovasi, disamping itu diperlukan pula pengadaan sarana prasarana pendidikan yang modern. Hal lain yang tidak kalah pentingnya yaitu adanya keseimbangan antara peningkatan biaya operasional dengan biaya yang disediakan oleh pemerintah dan dari infaq pendidikan melalui Komite Madrasah. Disisi lain kemampuan orang tua siswa yang menyekolahkan putra putrinya ke MAN Model pada umumnya berada pada kalangan ekonomi menengah ke bawah. Faktor inilah yang paling dirasakan dapat mempengaruhi akselerasi pengembangan MAN Model. 5) Otonomi Lembaga, kelemahan lainnya terkait dengan status MAN Model sebagai lembaga pendidikan menengah umum “negeri” yang tidak dapat secara serta merta melakukan langkah-langkah pengembangan diluar *mainstream* pemerintah, karena harus terikat oleh aturan yang ada, dan lebih berorientasi pada proses atau prosedur, bukan pada kualitas produk.

Peluang (*Opportunity*),

Kelemahan yang dimiliki RMABI meliputi 1) Dukungan pemerintah, terbaca dan terasa dengan jelas kemauan pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama melakukan eksperimentasi untuk mendapatkan alternatif format lembaga pendidikan Islam tingkat aliyah (menengah) yang mampu mengembangkan potensi manusia secara utuh, moral intelektual dan *skill*/keterampilan secara terpadu dan komprehensif. Terbukti dengan bergulirnya ide MAN Model dengan PSBB-nya dan MAN Keterampilan. MAN Model adalah salah satu MAN yang mendapat program MAN Model dan Keterampilan. 2) Lahirnya UU Nomor 22 dan 25 tahun 1999, Undang-undang No.22 dan 25 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah menyerahkan sebagian besar wewenang kepada daerah propinsi dan kabupaten/kota secara luas, termasuk bidang pendidikan. Pelimpahan wewenang pusat kepada daerah dalam bidang pendidikan membuka peluang adanya pemberian otonomi

terhadap lapisan paling bawah di bidang pendidikan yaitu sekolah. Hal itulah yang saat ini disebut *School Based Quality Management* (Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah).³⁾ Bergulirnya Konsep SBM (*School Based Management*), Konsep *School Based Management* adalah salah satu alternatif yang dapat dipilih dalam system peningkatan mutu pendidikan pada era “desentralisasi“. Desentralisasi pendidikan pada hakekatnya merupakan upaya menghapus intervensi yang terlalu jauh dari birokrasi yang mematikan prakarsa, partisipasi, inovasi dan kreativitas peserta didik, guru, sekolah dan masyarakat, pada era sentralisasi yang silam. Artinya pengelolaan berbasis sekolah adalah pelimpahan wewenang pada lapis sekolah untuk menetapkan kebijakan dan mengambil keputusan mengenai alokasi-alokasi sumber daya berdasarkan aturan akuntabilitas yang berkaitan dengan sumber-sumber tersebut. Sedangkan tujuan manajemen berbasis sekolah adalah agar sekolah dapat: a) Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber; b) Meningkatkan efektivitas sekolah melalui perbaikan mutu pembelajaran; c) Lebih responsif terhadap kebutuhan dan kondisi *customer*; d) Memberi kesempatan untuk menumbuh suburkan inisiatif dan kreativitas sekolah, guru, siswa dan masyarakat. 4) Ketenagaan, peluang yang terbuka dalam bidang ketenagaan adalah adanya jumlah SDM yang cukup memadai dari tenaga yang ada dan terbukanya kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme SDM melalui tugas belajar. Hal ini terbukti saat ini tenaga pengajar MAN Model tengah menyelesaikan studinya pada strata dua (S2) sebanyak 15% jadi jumlah guru. 5) Animo Masyarakat, memperhatikan kekuatan yang dimiliki lembaga MAN Model baik letak geografis, faktor historis, kelengkapan sarana dan prasarana, maupun banyaknya alumni yang telah dihasilkan, hal ini merupakan faktor pendorong terhadap meningkatnya animo masyarakat untuk memilih MAN Model sebagai pilihan yang tepat untuk memasukkan putra putrinya dalam melanjutkan pendidikan tingkat menengah. 6) Prasarana dan Sarana Pendidikan Sebagai MAN Model dan Keterampilan nampaknya prasarana dan sarana pendidikan disamping sudah memadai dari segi kuantitas, juga adanya penambahan prasarana dan sarana pendidikan lainnya.

Tantangan (*Threat*).

Memperhatikan kondisi dan situasi lingkungan, maka dapat dikemukakan beberapa tantangan yang secara positif yang akan memacu kesadaran warga madrasah maupun yang terkait dengan madrasah, untuk berupaya secara maksimal.

Tantangan-tantangan tersebut adalah: 1) Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang sangat cepat, membuat orang tidak pernah puas dengan apa yang dihasilkannya hari ini. 2) Krisis ekonomi, sosial, politik, budaya, dan krisis kepercayaan yang berkepanjangan, menyebabkan dunia pendidikan kehilangan arah, misinya karena krisis tersebut telah masuk dan mempengaruhi lembaga pendidikan. 3) Secara kelembagaan telah muncul sekolah-sekolah yang menjanjikan lapangan kerja dan masa depan yang baik. 4) Ketatnya persaingan atau kompetisi memasuki jenjang perguruan tinggi. 5) Ketatnya persaingan dalam mendapatkan lapangan kerja, akibat tidak seimbangnyanya lapangan kerja dengan pencari kerja. 5) Semakin derasnyanya tuntutan masyarakat akan lembaga pendidikan Islam yang bermutu.

Keenam hal di atas merupakan tantangan yang harus dijawab oleh MAN Model dengan tindakan nyata melalui “*School Based Quality Management.*”

KESIMPULAN

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan secara garis besar terdapat empat komponen yaitu *input, proses, output, dan outcome*. Dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan pada RMABI penulis menemukan adanya peran Komite Madrasah dalam memberi pertimbangan (*advisory agency*) terhadap penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan pada MAN Model. Dukungan (*supporting*) baik berupa pemikiran, finansial, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN Model menunjukkan adanya dukungan yang signifikan. Penulis juga telah memperoleh data dan informasi peran Komite Madrasah sebagai pengontrol (*controlling*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di MAN Model. Sedangkan peran komite Madrasah sebagai mediator antara pemerintah (*executive*) dengan masyarakat, penulis dapat menyimpulkan belum seoptimal yang penulis harapkan. Hasil kemitraan tersebut belum sepenuhnya dapat mendorong tercapainya partisipasi masyarakat. Komite Madrasah belum menjadi kekuatan bagi manajemen pendidikan berbasis masyarakat sehingga belum sepenuhnya dapat mendukung terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.

Adapun faktor pendukung dan penghambat yang dialami Komite Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada RMABI bahwa perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang sangat cepat membuat orang tidak pernah puas dengan apa yang dihasilkannya hari ini. Krisis ekonomi, sosial, politik, budaya, dan krisis kepercayaan yang berkepanjangan, menyebabkan dunia pendidikan kehilangan arah dan misinya karena krisis tersebut telah masuk dan mempengaruhi lembaga pendidikan. Secara kelembagaan Madrasah-madrasah lainnya mulai bermunculan sebagai sekolah/madrasah yang menjanjikan lapangan kerja dan masa depan yang baik. Ketatnya persaingan atau kompetisi memasuki jenjang perguruan tinggi dan ketatnya persaingan dalam mendapatkan lapangan kerja dapat menjadi akibat tidak seimbangny lapangan kerja dengan pencari kerja. Sejalan dengan hal tersebut maka semakin deras pula tuntutan masyarakat untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Provinsi Jawa Barat. (2001), *Pedoman Implementasi MBS di Jawa Barat*. Tim Pokja SBM Diknas Prop. Jawa Barat.
- Fatah, N. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Jalal, F. & Supriadi, D. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*.
- Keputusan Walikota Bandung Nomor 1567 Tahun 2002. *Sekolah/Komite Majelis Madrasah dan Dewan Pendidikan*.

- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____ (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____ (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, Implementasi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____ (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (2004). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses*
- Puspitawati, C. (2009). *Kemitraan Sekolah Dengan Komite Sekolah Dalam Pemenuhan Kebutuhan Sarana Dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Tesis PPS UNINUS.
- Sagala, S. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Satori, J. (2006). *Pemberdayaan MBS Dalam Menunjang Implementasi KTSP (Menciptakan Dan Memelihara Perubahan)*. Lembang: Makalah Forum Tenaga Kependidikan.
- Sudrajat, H. (20054). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPBS)*. Bandung: CV Cipta Cekas Grafika.
- Sudjana, D. (2004). *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung: Falah Production.
- Sukmadinata, N.Sy. (2005). *Penyusunan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sukmadinata, N.Sy., dkk. (2008). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Fokus Media.
- Undang-undang Nomor 19 Tahun 2005. *Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Fokus Media.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000. *Tentang Progam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Fokus Media.