

# Manajemen Madrasah Alternatif

Oleh H. AF. Djunaedi

## Pendahuluan

Pendidikan dalam sejarah peradaban manusia adalah salah satu komponen kehidupan yang paling urgen. Aktivitas ini telah dan akan terus berjalan sejak manusia pertama ada di dunia sampai berakhirnya kehidupan di muka bumi ini kelak. Bahkan pendidikan sesungguhnya telah mulai berproses semenjak Allah Swt. menciptakan manusia pertama Adam as di surga. Allah telah mengajarkan kepadanya semua nama-nama yang oleh para malaikat belum dikenal sama sekali (QS al-Baqarah : 31-33). Jadi umur pendidikan adalah setua umur manusia.

Pendidikan pada umumnya dan pendidikan Islam pada khususnya, tidaklah sekedar proses alih budaya atau alih ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga sekaligus sebagai proses alih nilai (*transfer of value*). Secara konseptual dapat dikatakan bahwa tujuan pendidikan Islam adalah menjadikan manusia yang bertakwa, yaitu manusia yang dapat mencapai kesuksesan hidup di dunia dan akhirat (Soeroyo dalam Muslih Usa, 1991:43).

Semenjak manusia berinteraksi dengan aktivitas pendidikan, semenjak itu pulalah manusia telah berhasil merealisasikan berbagai perkembangan dan kemajuan dalam segala aspek kehidupannya. Bahkan pendidikan adalah suatu yang alami dalam perkembangan peradaban manusia.

Berkaitan dengan itu, maka proses pendidikanpun mengalami kemajuan yang sangat pesat, baik dalam bentuk metode, sarana maupun target yang akan dicapai. Hal ini sekaligus menjadi salah satu sifat dan keistimewaan dari pendidikan, yaitu selalu bersifat maju (*taqaddumiyyah*). Jika suatu proses pendidikan pada kenyataannya tidak tidak menyebabkan adanya suatu kemajuan atau malah menimbulkan kemunduran, maka hal itu tidaklah dinamakan pendidikan. Sebab, pendidikan adalah suatu aktivitas yang integral yang mencakup target, metode dan sarana dalam membentuk manusia-manusia supaya mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal demi terwujudnya suatu kemajuan dalam kehidupannya.

Sebagai *manhaj Rabbani* yang sempurna, Islam tidak membunuh fitrah manusia, tetapi justru sebaliknya, bahwa ajaran Islam selalu memupuk sekaligus mengembangkan fitrah manusia. Sasarannya supaya ia menjadi sosok pribadi muslim yang sempurna, sekaligus selalu berubah dan mampu beradaptasi dengan kemajuan zaman. Ini menjadi bagian penting dari tujuan pendidikan Islam yaitu membentuk pribadi muslim yang anggun secara moral juga mapan secara intelektual.

Syed Sajjad Husain dan Syed Ali Ashraf (1986:2) mengatakan, bahwa pendidikan

Islam adalah suatu pendidikan yang melatih perasaan murid-murid sehingga segala aktivitasnya menjadi baik. Ini mencakup sikap hidup, tindakan, keputusan, serta pendekatan mereka terhadap segala jenis ilmu pengetahuan dan selalu berdasarkan nilai-nilai spiritual dan sangat sadar dengan nilai etis Islam.

Dengan kata lain, pendidikan Islam seperti madrasah, selalu bertujuan untuk mengantarkan manusia pada perilaku dan perbuatan yang berpedoman pada syari'at Allah (Abdurrahman An-Nahlawy, 1995:26). Dengan demikian, pendidikan Islam bukanlah pendidikan yang hanya sekadar *transfer of knowledge* atau *transfer of trining*, tetapi lebih merupakan suatu sistem yang terkait secara langsung dengan Tuhan (Roihan Achwan, 1991:50).

Berdasarkan pengertian di atas, berarti madrasah yang dikatakan sebagai pendidikan Islam, merupakan suatu sistem atau metode untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan, baik secara moral spiritual maupun secara material dan intelektual. Dalam hal ini pendidikan Islam lebih menitikberatkan pada moral spiritual sebagai alat kontrol yang lainnya yaitu mengontrol material dan intelektual yang dimilikinya. Dengan moral spiritual yang baik, maka dengan sendirinya ia akan menggunakan serta memanfaatkan material dan intelektualnya dengan baik pula. Jika tanpa adanya moral spiritual yang baik, maka diduga ia akan menggunakan material dan intelektualnya ke jalan yang bisa sesat dan dapat merugikan manusia lain.

Namun, untuk merealisasikan harapan atau tujuan pendidikan Islam tersebut, ternyata tidak semudah membalikkan telapak tangan. Hal ini dapat kita lihat pada

fenomena yang ada, selalu terjadi kontradiksi antara cita dan fakta, antara idealita dan realita. Semua itu tentunya menjadi tanggung jawab semua pihak, terutama pemerintah, pakar pendidikan dan tentu masyarakat. Setelah melihat ketidakmentuan, maka timbullah rasa khawatir dan gelisah dalam menghadapi era global ini, karena pendidikan Islam seperti madrasah, tidak terlihat responsif terhadap perkembangan zaman.

### Eksistensi Madrasah

Memang benar, dalam masyarakat pada umumnya dan siswa pada khususnya, timbul rasa kekhawatiran dan kegelisahan, terlebih lagi bagi para pakar pendidikan Islam, karena madrasah saat ini dihadapkan pada tantangan kehidupan manusia modern. Dengan demikian madrasah diarahkan pada kebutuhan perubahan masyarakat modern. Untuk menyikapi perubahan-perubahan tersebut, diperlukan suatu desain paradigma baru pendidikan model madrasah dalam menghadapi tuntutan-tuntutan yang baru.

Menurut Kuhn, apabila tantangan-tantangan baru itu dihadapi dengan menggunakan paradigma lama, maka segala usaha yang dijalankan akan mendapatkan kegagalan. Apabila ingin mendapatkan keberhasilan, maka pendidikan Islam madrasah harus di desain ulang (*rekonstruksi*) dengan pola baru supaya dapat menjawab perubahan serta tantangan saat ini (*modern*).

Rekonstruksi harus menyeluruh, mulai dari konsep, kurikulum, kualitas pengelola, pengampu, manajemen dan organisasinya. Aspek manajemen terlihat paling mendesak, sehingga perlu mendapat prioritas agar relevan dengan perubahan

zaman dan tuntutan pasar (H.A.R. Tilaar, 1998:245).

Sisi lain sebagai problem mendasar yang dihadapi madrasah adalah ketidakberdayaannya untuk memanifestasikan konsep dasarnya dalam bentuk yang konkret di tengah persaingan global. Sebagai suatu kegiatan yang terencana, madrasah seyogyanya memiliki tujuan-tujuan tertentu yang dapat dicapai dan tidak perlu fantastis. Tujuan pendidikan Islam madrasah yang ada terkesan sangat fantastis dan idealis, pada kenyataannya sulit dicapai secara optimal, sehingga kurang memiliki *bergaining position* (posisi tawar) di tengah-tengah percaturan pendidikan nasional, apalagi internasional.

Hal tersebut dapat dibuktikan melalui hasil survey pendidikan dunia yang mengungkapkan bahwa ternyata peringkat tertinggi pendidikan dunia masih didominasi oleh negara-negara yang notabene mayoritas warganya bukanlah muslim. Hasil penelitian *Political Economy Risk Consultancy (PERC) 2001*, bahwa posisi Indonesia di negara Asean berada di peringkat ke-12, di bawah Singapura (2), Malaysia (7), Filipina (9), Thailand (10), dan Vietnam ke-11.

Sedangkan survey tentang rendahnya Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia, sebagaimana yang dilakukan *Institute for Management Development (IMD) 2001*, bahwa peringkat SDM Indonesia berada di posisi ke-49 dari 49 negara yang di survey. Hal tersebut menunjukkan bahwa kita hanya berhasil menduduki posisi yang paling bawah (Ki Supriyoko, 2001:vi). Indonesia yang mayoritas penduduknya muslim, kualitasnya terpuruk ke peringkat bawah dan tertinggal dari negara-negara Asia lainnya.

Sementara itu, menghadapi abad informasi dan era globalisasi yang ditandai dengan revolusi teknologi komunikasi dan informasi, telah mendorong setiap institusi pendidikan untuk melakukan reposisi agar senantiasa dapat eksis dalam era yang penuh dengan *uncertainty* (ketidak-tentuan), *continuity* (kesinambungan), dan *competation* (persaingan). Ini suatu pertanda bahwa hal tersebut harus dihadapi dengan kesiapan dan kecerdasan, dan jika tidak, akan membawa malapetaka yang akan sulit diatasi.

Berkaitan dengan itu, Hussien Al Attas dalam Imron Abdullah (1999:1) berpendapat bahwa masalah yang dihadapi masyarakat di era global, dapat dibagi menjadi dua bagian: *Pertama*, faktor sumber daya manusia dan *kedua*, faktor obyektif. Faktor sumber daya manusia berkaitan langsung dengan masalah individu, sedangkan faktor obyektif berkenaan dengan masalah yang terdapat di luar individu seperti masalah sumber daya alam, perdagangan, dan lain-lain.

Di antara dua faktor tersebut, faktor sumber daya manusialah yang merupakan inti kelemahan umat Islam. Ketidakberdayaan dunia Islam, terutama disebabkan oleh ketidakmampuan lembaga pendidikan yang dimilikinya untuk menghasilkan *out put* SDM yang berkualitas. Dengan begitu, maka dunia Islam termarginalkan dalam persaingan dunia internasional. Oleh karena itu, madrasah (terutama) sebagai suatu wahana pemberdayaan SDM (muslim khususnya) harus mampu menampilkan dirinya sebagai suatu sistem pendidikan yang dapat dibuktikan kualitasnya di tengah-tengah persaingan global.

Bertolak dari tuntutan tersebut, maka

madrasah membutuhkan suatu sistem yang dapat memantapkan dan mengkonkretkan konsep tujuan yang ingin dicapai, sehingga dalam pendidikan madrasah tidak lagi terkesan sebagai suatu sistem yang "mengawang-awang" dan sulit terealisasi. Oleh karena itu, sudah saatnya madrasah pada khususnya dan lembaga pendidikan pada umumnya, melakukan restrukturisasi diri dan mencoba mengimplemantasikan suatu sistem yang strategis dan terencana agar sinergi dengan tuntutan era global dan dapat memenuhi tujuannya.

Di dalam dunia usaha dan bisnis, manajer suatu perusahaan memiliki peran yang sangat vital dan sangat menentukan sukses atau tidaknya organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu belakangan ini muncul ilmu manajemen yang mengatur pola hubungan dan interaksi antar pihak-pihak yang berkepentingan dalam menjalankan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama oleh semua pihak.

Setiap organisasi bisnis dihadapkan pada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Makin besar perusahaan atau organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi ke dua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah diperlukan manajemen yang mampu mengarahkan para pemimpin dan staf untuk berpikir strategis untuk menangkap peluang dan kesempatan yang strategis demi mencapai tujuan strategis pula (Sondang P. Siagian, 1995 : 1).

Menurut Abdul Wahid (2002 : 271), bahwa kelemahan di bidang manajemen boleh dibilang merupakan penyakit yang menjangkit di sebagian besar madrasah. Pendanaan terbatas, lemahnya sumber daya manusia, dan minimnya pengetahuan tentang organisasi dan tatakerja, merupakan beberapa penyebab saling kait-mengait. Beberapa langkah manajemen modern; *planning, organizing, staffing, controlling dan evaluating*, belum bisa berjalan secara tertib di madrasah.

Keterbatasan-keterbatasan tersebut, telah manajemen madrasah bercirikan "illahi ta'ala". Akibatnya, beberapa prinsip manajemen yang baik seperti; optimalisasi kemampuan sekolah (*capacity building*), keterbukaan khususnya dalam administrasi keuangan (*transparency*) dan akuntabilitas (*accountability*) sering kali macet (Ismail, ed., 2002 : 271).

Inilah fokus pembahsan yang perlu dikaji dan direnungkan untuk memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan manajemen madrasah agar mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya dan menjadi pendidikan alternatif di masa depan. Terlebih lagi, sekarang ini dikotomi antara madrasah dengan sekolah umum mulai pudar. Fenomena itu terlihat, terutama sekali, setelah ditetapkan Undang-undang Nomor 2 tahun 1989 tentang SPN, PP nomor 28 dan 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan dasar dan Menengah, serta diberlakukanya Kurikulum 1994, dan dikukuhkan lagi dengan UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menetapkan bahwa madrasah telah menjadi sekolah umum berciri khas Islam.

Dengan demikian, madrasah sekarang ini memiliki kedudukan yang sama dengan sekolah-sekolah umum lainnya.

Perkembangan tersebut membawa implikasi yang cukup mendasar bagi keberadaan madrasah. Semula dipandang sebagai institusi pendidikan keagamaan, namun sekarang mengalami pengayaan fungsi dan peran (Azyumardi Azra, 2002 : 71).

Dengan hilangnya dikotomi tersebut, maka terbuka kesempatan emas bagi madrasah untuk menata kembali sistem manajemen yang selama ini rapuh, menjadi sistem manajemen yang lebih baik atau sesuai dengan standar sistem manajemen yang diterapkan dilembaga lain.

## Kelebihan dan Kekurangan Madrasah

### A. Kelebihan Madrasah

Islam menghendaki agar manusia dididik supaya mampu merealisasikan tujuan hidupnya sebagaimana yang telah digariskan oleh Allah. Dalam menetapkan pendidikan, Islam mempertimbangkan posisi manusia sebagai ciptaan Tuhan yang terbaik (QS. At-Tin: 4) dan sebagai *khalifah fil ardl* (QS. Yunus: 14).

Begitupula tentang Islam yang *rahmatan lil'alam* mengandung ajaran-ajaran yang konkret, dapat disesuaikan dengan situasi setempat dan kebutuhan zaman (Zuhairini, 1997 : 164). Untuk memperjelas kelebihan pendidikan madrasah dengan pendidikan umum lainnya adalah bisa dilihat dari tujuan pendidikan dalam Islam itu sendiri, dalam Islam apa yang dilakukan umat beriman di dunia ini adalah untuk beribadah kepada Allah (lihat Az-Dzariyat :56, al-Baqarah: 21, al Anbiya': 25, dan al Nahl: 36), yang mencakup seluruh aspek kehidupan serta segala yang dilakukan manusia berupa perkataan, perbuatan, perasaan, pemikiran yang dikait-

kan dengan Allah.

Dengan demikian, sebenarnya tujuan pendidikan Islam seperti yang dibawa madrasah adalah membentuk pribadi muslim yang berilmu luas dan beramal sholeh, yang semuanya ditujukan pada satu tujuan yakni beribadah kepada Allah. Atau bahwa tujuan pendidikan Islam adalah untuk menciptakan kesejahteraan dan ketenteraman hidup di dunia, itu sebagai sarana mencapai kesejahteraan hidup di akhirat kelak.

Bertolak dari paradigma tersebut, para ahli pendidikan Islam mengemukakan pendapatnya tentang tujuan pendidikan Islam itu sendiri. Namun, rumusan tujuan yang mereka kemukakan beragam dan bergantung kepada aliran atau madzhab atau aliran yang dijadikan orientasi sikap dan pandangan dalam pengamalan agama. Pendidikan madrasah sebenarnya pendidikan yang berusaha mencoba untuk mengaktualisasikan misi sentral Nabi Muhammad dalam peningkatan sumber daya manusia yang tidak hanya secara jasmaniah, namun juga secara batiniah, yakni untuk mendidik manusia, memimpin mereka ke jalan Allah, dan mengajarkan mereka untuk menegakkan masyarakat yang adil, sehat, harmonis, sejahtera secara material maupun spiritual (Azyumardi Azra, 1999 : 55).

Oleh karena itu, kelebihan pendidikan madrasah adalah terletak pada adanya integrasi ilmu umum dan agama dan tidak hanya menekankan pada aspek kognitif, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Pendidikan di madrasah yang memadukan atau meintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum adalah pendidikan yang sekaligus telah mencerminkan misi pendidikan nasional. Dalam misi

pendidikan nasional tetuang tujuan untuk membangun masyarakat Indonesia baru yaitu berbagai usaha untuk mengembangkannya kualitas-kualitas manusia yang demokratis, berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin, bertanggung jawab dan menguasai iptek (H.A.R. Tilaar, 2000 : 167).

Misi pendidikan Nasional tersebut, secara substansial hampir sama dengan tujuan pendidikan Islam yang dirumuskan dalam Konferensi Internasional di Makkah pada 1977, namun lebih komperhensif dan terintegrasi. Disana dirumuskan bahwa pendidikan Islam ialah pendidikan yang bertujuan mencapai pertumbuhan kepribadian manusia yang menyeluruh melalui latihan jiwa, intelek, mambangun diri manusia yang rasional baik persaan maupun indera.

Oleh karena itu, pendidikan Islam harus mencakup pertumbuhan manusia dalam segala aspeknya; spiritual, intelektual, imajinatif, fisik, ilmiah, bahasa, baik secara individual maupun secara kolektif. Seluruh aspek ini didorong kearah kebaikan dan mencapai kesempurnaan yang merupakan tujuan terakhir pendidikan muslim, yang terletak pada perwujudan ketundukan yang sempurna kepada Allah Swt., baik secara pribadi, komunitas, maupun kelompok (Azyu Mardi Azra, 1999 : 57).

Ini menjadi salah satu kelebihan pendidikan madrasah dan ini terletak pada penanaman tauhid, memahami fenomena alam dan kemanusiaan, sebagai suatu kesatuan, suatu yang holistik. Kemanusiaan ini disini berarti peningkatan sumber daya manusia yang seimbang; beriman, berilmu dan beramal, cakap secara lahiriyah maupun batiniah, ber-

kualitas secara emosional dan rasional, atau memiliki EQ dan IQ yang tinggi (Azyu Mardi Azra, 1999 : 56).

Kelebihan madrasah, juga sebagaimana dikatakan A. Malik Fadjar (dalam H.A.R. Tilaar 2000 : 169), ada pada visi, misi, dan karakteristik yang khas di dalam masyarakat dan bangsa Indonesia dilihat dari segi kebudayaan, pendidikan, politik, bahkan ekonomi. Dalam usaha untuk membangun suatu masyarakat yang demokratis dan mengikutsertakan masyarakat secara optimal di dalam penyelenggaraan dan pengaturan kehidupan bermasyarakat, maka lembaga pendidikan seperti madrasah merupakan contoh hidup yang perlu diaktualisasikan karena dalam lembaga pendidikan madrasah adalah :

*Pertama*, sebagai pendidikan yang berbasis masyarakat, kesatuan antara pendidikan masyarakat dan kebudayaan, dan diwujudkan di dalam pendidikan madrasah. Pendidikan yang berbasis masyarakat adalah sesuai dengan misi pembangunan Indonesia dewasa ini, karena dengan diikutsertakannya masyarakat dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan, maka pendidikan tersebut betul-betul berakar dalam masyarakat dan dalam kebudayaan, sehingga dapat memfungsikan nilai-nilai budaya tersebut.

*Kedua*, mempunyai budaya yang melekat bahwa pengakuan nilai-nilai moral yang tinggi yang ada dalam kebudayaan Indonesia, dan tidak mendapat tempat yang memadai dalam proses pendidikan di sekolah-sekolah umum. Penyimpangan seperti perkelahian pelajar, penggunaan narkoba dan sejenisnya, hampir tidak dapat ditemukan pada lembaga-lembaga pendidikan seperti madrasah. Hal ini me-

nandakan, betapa nilai-nilai luhur masih tetap hidup di dalam lingkungan madrasah.

Ketiga, otonomi dan desentralisasi melekat madrasah, dapat dijadikan model dalam penyelenggaraan pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Aspek ini kondusif bagi pengembangan pendidikan model madrasah, sehingga jenis pendidikan tersebut dinilai mempunyai kelebihan tersendiri.

### B. Kelemahan Madrasah

Memasuki abad 21, madrasah di Indonesia berada di persimpangan jalan. Pada persimpangan jalan itu, madrasah harus dan dapat menentukan pilihan menempuh jalan tertentu, yang mengandung implikasi dan konsekuensi tertentu pula. Dengan kata lain, madrasah memang berhadapan dengan pilihan-pilihan sulit yang tidak hanya berkaitan dengan keberadaannya sebagai sekolah umum, tetapi juga dengan eksistensi madrasah di masa depan (Azyumardi Azra, 2002 : 82).

Permasalahan dan pilihan sulit yang dihadapi madrasah, banyak berkaitan dengan perkembangan internal madrasah itu sendiri, terutama muncul dari perkembangan pendidikan nasional secara keseluruhan. Ini berdampak pada perjalanan madrasah dan merupakan kelemahan yang ada pada madrasah. Menurut Darmu'in, sebagai upaya inovasi dalam sistem pendidikan Islam, madrasah tidak lepas dari berbagai permasalahan (kelemahana) yang dihadapi (dalam Ismail SM, ed., 2002 : 226).

Kelemahan-kelemahan yang di hadapi madrasah mencakup beberapa hal antara lain : *pertama*, madrasah telah kehilangan akar sejarahnya, *kedua*, terdapat

dualisme pemaknaan madrasah. Di satu sisi madrasah diidentikkan dengan sekolah umum, karena memiliki muatan kurikulum yang sama dengan sekolah umum. Di sisi lain, madrasah dianggap sebagai pesantren dengan sistem klasikal, yang kemudian dikenal dengan madrasah diniyah. Dengan demikian sub sistem pendidikan nasional madrasah belum memiliki jati diri yang dapat dibedakan dari lembaga pendidikan lainnya (Darmu'in dalam Ismail SM, ed., 2002 : 226).

Efek lain dari penyeteraan madrasah dengan sekolah umum, berakibat pada berkurangnya porsi pendidikan agama dari 70% menjadi 30% dan sebaliknya, umum yang 30% menjadi 70%, dirasa sebagai tantangan yang melemahkan eksistensi pendidikan madrasah, karena tamatan madrasah menjadi serba tanggung; pengetahuan agamanya tidak mendalam dan pengetahuan umumnya rendah (Darmu'in dalam Ismail SM, ed., 2002 : 228).

Selain itu, kelemahan lain yang ada pada madrasah adalah adanya dualisme dalam bidang manajerial, khususnya di lembaga swasta. Lembaga swasta umumnya memiliki dua top manajer yaitu Ketua Yayasan dan Kepala Sekolah/Madrasah. Meskipun telah ada garis kewenangan yang memisahkan keduanya, yakni Kepala Madrasah sebagai kendali akademik dan Ketua Yayasan sebagai penyedia sarana-prasarana, namun sering terjadi *overlapping* dan *ewuh-pakewuh* walaupun terjadi suatu tindakan indisipliner. Keduanya seringkali tidak berdaya menegumnya, di samping juga praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan manajemen tradisional, yakni model ma-

najemen *paternalistik* atau *feodalistik*.

Dominasi senioritas semacam ini terkadang menggagung perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan madrasah ((Darmu'in dalam Ismail SM, ed., 2002 : 228-229). Kelemahan lain dalam madrasah antara lain; terlalu banyak mata pelajaran yang diarahkan, kualitas guru yang masih rendah, sarana pendidikan yang kurang, dan para siswanya berasal dari keluarga yang kurang mampu (A. Malik Fadjar, 1998 : viii)

Selain itu, juga menjadi kelemahan madrasah adalah ketidakjelasan misi, visi dan tujuan yang terlalu ideal. Setiap organisasi memang memiliki "target jual" dan bagi madrasah nilai jualnya sesungguhnya pada label sebagai sekolah berciri khas Islam dan ini sebenarnya merupakan nilai jual utama. Tetapi jika madrasah sudah tidak lagi memperkuat diri dengan pendidikan agama, maka ia akan ditinggalkan oleh masyarakat (Buletin Masyarakat Pendidikan Vol 1, 2001 : 23)

"Tersingkirnya" pendidikan madrasah dari *mainstream* pendidikan nasional, telah mengakibatkan jatuhnya pendidikan madrasah dalam dua jenis dikotomi atau dualisme yang artificial. Ini terletak pada dikotomi pendidikan sekuler dan pendidikan yang mempunyai ciri khas, dalam hal ini madrasah yang mempunyai ciri keislaman. Kemudian pendidikan Islam telah pula terperangkap di dalam dua kebijakan, antara kebijakan Departemen Pendidikan Nasional dan Pendidikan Madrasah di bawah Departemen Agama.

Kedua jenis dikotomi atau dualisme artificial ini, telah memperparah situasi tentang sulitnya pengembangan pendidikan madrasah dari arus perkembangan masyarakat. Keadaan ini membawa

usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah di dalam suatu dilema yang cukup sulit. Adanya suatu keinginan yang besar untuk mengadakan modernisasi pendidikan madrasah sebagai kekuatan madrasah di dalam Islam, kemudian adanya permintaan perubahan dari arus globalisasi yang tidak mungkin dibendung lagi.

Oleh sebab itu, pendidikan madrasah diminta untuk memberikan suatu usaha ekstra cepat dan tepat dalam menanggulangnya, karena kalau tidak cepat diatasi, maka pendidikan madrasah akan kembali kepada ortodoksi dan tidak mampu mengikuti *band wagon of modernity* yang didambakan oleh masyarakat. Selanjutnya, bahwa kelemahan madrasah sebenarnya ada pada titik lemahnya jaringan dengan lembaga-lembaga yang lain, terutama lembaga yang telah berkembang pesat. Akibatnya, dalam menghadapi iklim persaingan ketat di era global, madrasah tertinggal dari berbagai praktik dan informasi mutakhir yang sesungguhnya menjadi dasar dalam mengembangkan kelembagaannya. Kelemahan-kelemahan ini, telah membuat madrasah selalu terbelakang dan lembaga manapun juga sulit mencapai kemajuan jika hanya berpedoman pada kekuatan sendiri.

### **Pengembangan Manajemen Menuju Madrasah Alternatif**

Persepsi masyarakat terhadap madrasah belakangan ini, tampak belum semakin dan bahkan cenderung menganggap madrasah sebagai lembaga pendidikan unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan (Haidar Nashir, 1999 : 20).

Disaat perdagangan bebas dunia semakin mendekati pintu gerbangnya dan manusia semakin banyak tantangannya, keberadaan madrasah seharusnya semakin dibutuhkan masyarakat. Tapi madrasah belum siap dan karenanya perlu segera dibenahi.

Sebagai *starting point* dalam membangun madrasah, maka terlebih dahulu harus dimulai dari penataan ulang karakter dan pola pikir para pengambil kebijakan dan para pengelola pendidikan tersebut. Kemudian mencari jawab tentang bagaimana meningkatkan citra dan gengsi madrasah dengan instrumen prsetasi dan bagaimana pula memperbaiki manajemennya.

Ini cetak biru yang seharusnya dijawab terlebih dahulu, sebab tuntutan masyarakat terhadap pendidikan madrasah semakin tinggi, seiring dengan tingkatan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan zaman yang cepat. Muchtar Buchori (1994 : 45) mengidentifikasi tiga kemampuan yang dituntut oleh masyarakat terhadap pelaksanaan pendidikan, termasuk di dalam madrasah, yaitu : *Pertama*, kemampuan mengetahui pola perubahan dan kecenderungan yang sedang berjalan. *Kedua*, kemampuan untuk menyusun gambaran tentang dampak yang akan ditimbulkan oleh kecenderungan yang sedang terjadi, dan *Ketiga*, kemampuan untuk menyusun program penyesuaian diri yang akan ditempuh dalam jangka waktu tertentu.

Adapun kegagalan untuk mengembangkan ketiga kemampuan tersebut, akan mengakibatkan sistem pendidikan terperangkap ke dalam rutinitas, bahkan akan membatu atau menjadi fosil (Muchtar Buchori, 1994 : 45). Oleh sebab itu, dalam

pengelolaan pendidikan madrasah setidaknya ada tiga hal yang harus menjadi perhatian bagi pengambil kebijakan dan pengelolanya yaitu :

*Pertama*, peningkatan kualitas. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah, diperlukan berbagai usaha dan persiapan tenaga-tenaga yang berkualitas sampai pada penyediaan fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya.

*Kedua*, pengembangan inovasi dan kreativitas. Dengan adanya kecenderungan untuk memanfaatkan kekuatan pendidikan madrasah yang berbasis pada masyarakat, maka terbuka ruangan bagi pengembangan inovasi dan kreativitas bagi pengembangan madrasah.

*Ketiga*, membangun jaringan kerja. Jaringan kerja ini harus dibangun baik dengan lembaga-lembaga sesama madrasah ataupun dengan lembaga-lembaga diluar madrasah, sehingga dalam proses pengembangan madrasah akan lebih mudah tercapai karena sifatnya kerjasama.

Ini merupakan bagian dari langkah untuk menjadikan madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan alternatif di masa depan. Salah satu paradigma baru yang dibutuhkan untuk meraih hal tersebut antara lain adalah peningkatan, pematapan dan pematangan aspek manajemen. Ini dilakukan dalam upaya untuk memberikan panduan kerja dan memperjelas arah yang hendak dituju, sekaligus motivasi bagi seluruh komponen yang terlibat dalam pengembangan madrasah.

Dalam hal ini, diperlukan pula langkah-langkah implementatif dalam pengembangannya, agar madrasah dapat diarahkan menuju lembaga pendidikan alternatif bagi masyarakat. Langkah tersebut antara

lain :

### 1. Penerapan TQM dalam Madrasah

Dalam menghadapi tantang desentralisasi pendidikan, sejumlah lembaga pendidikan telah mengadopsi suatu pendekatan yang digunakan dalam kegiatan bisnis, yakni konsep *Total Quality Management (TQM)* atau juga disebut dengan *manajemen mutu terpadu*. Hal tersebut penting diperhatikan dan diterapkan dalam lembaga-lembaga pendidikan madrasah.

TQM adalah filosofi komprehensif dari kegiatan organisasi, khususnya pendidikan yang menekankan pencarian secara konsisten terhadap perbaikan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini maupun yang akan datang (Edward Sallis, 1993 : 34).

Esensi TQM dapat disederhanakan menjadi tiga pemikiran dan berproses secara berturut-turut, yaitu (a) mendefinisikan mutu; (b) memperbaiki unjuk kerja organisasi; dan (c) memperbaiki sistem administrasinya. Tujuan fundamental dari TQM adalah memperbaiki mutu, meningkatkan produktifitas, dan mengurangi biaya. Pengertian mutu dalam konteks pembicaraan ini mencakup mutu dalam SDM, mutu dalam pelayanan, mutu dalam proses, mutu dalam lingkungan, dan mutu dalam hasil (*product*).

Dalam uji coba TQM pada berbagai perusahaan di dunia, terbukti berhasil meningkatkan kualitas perusahaan dalam berbagai aspek. Suatu penelitian yang dilakukan pada tahun 1991 oleh U.S *general Accounting Office*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa ada 22 finalis *Malcolm Baldrige National Quality Award*. *Malcolm Baldrige National Quality Award*

yang mengalami peningkatan dalam empat aspek yang sangat signifikan, yaitu antara lain; (1) pemasaran dan keuntungan; (2) kepuasan pelanggan; (3) kualitas dan biaya; (4) hubungan antar karyawan atau pekerja (Carla C. Carter, 1994 : 7 atau lihat juga Kriteria *Baldrige Award* dalam Francis X. Manohey dan Carl G. Thor, 1994 : 79-82).

Dalam pendidikan pelanggan (*customers*) dapat dibagi pada dua golongan, yaitu pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal terdiri dari siswa atau pelajar (sebagai pelanggan eksternal utama), orang tua/gubernur (sebagai pelanggan eksternal kedua), dan dunia kerja, pemerintah, dan masyarakat (pelanggan eksternal ketiga). Sedangkan pelanggan internal, yaitu guru dan pegawai atau staf (Edward Sallis, 1993 : 32).

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sudah saatnya pendidikan madrasah memposisikan dirinya sebagai industri jasa, yaitu industri yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Jasa atau pelayanan yang diinginkan pelanggan tentu saja adalah sesuatu yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada mereka. Saat itulah dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memberdayakan lembaga pendidikan madrasah agar berkualitas.

Peningkatan mutu secara terus menerus, merupakan suatu keharusan karena kebutuhan pelanggan, khususnya dunia kerja yang terus berkembang. Perencanaan strategis yang dimaksud adalah penyusunan langkah-langkah rasional, berkiat, dan bersifat jangka panjang. Di samping itu, juga dirancang pertimbangan jangka untuk menengah dan

pendek, serta berdasar visi, misi, dan prinsip-prinsip (nilai-nilai dasar) tertentu untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan masa kini dan masa yang akan datang.

Oleh karena itu, di era globalisasi ini lembaga-lembaga pendidikan madrasah perlu mengambil langkah-langkah untuk menjadikannya sebagai lembaga pendidikan alternatif. Strateginya harus didasarkan pada keinginan dan harapan pelanggan. Berikut ini dijelaskan langkah-langkah tersebut secara berurutan:

*a. Visi dan Misi.* Visi dan misi harus menggambarkan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi yang memiliki nilai distingtrif dari organisasi lainnya. Visi dan misi tersebut diwujudkan dalam bentuk tujuan organisasi. Visi dan misi madrasah diperlukan untuk memenuhi minimal dua persyaratan; (1) sejalan dengan kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat dan (2). mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat.

*b. Analisis Pasar.* Analisis ini adalah hal esensial dalam pelaksanaan TQM. Konsep dasarnya lebih menekankan pada sesuatu yang aktual dan potensial dalam pasar.

*c. Analisis SWOT.* Analisis ini berdasarkan pada *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *oportunity* (peluang), *threatment* (ancaman). Dengan analisis ini, diharapkan organisasi dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan, serta mengetahui peluang dan ancaman yang akan dihadapinya.

*d. Perencanaan Operasi dan Bisnis.* Perencanaan biasanya disusun untuk satu tahun, yang disusun untuk mencapai aspek khusus dari strategi tujuan panjang organisasi.

*e. Kebijakan Mutu dan Perencanaan*

*Mutu.* Perencanaan ini sangat penting bagi suatu lembaga pendidikan agar memiliki kebijakan yang jelas tentang mutu. Selanjutnya kebijakan tersebut dituangkan dalam bentuk perencanaan mutu untuk mencapai kebijakan mutu yang diinginkan.

*f. Nilai Pencegahan dan Kegagalan.*

Nilai pencegahan ini bertujuan untuk mencegah agar lembaga pendidikan tidak keliru dalam menjalankan programnya. Sementara nilai kegagalan biasanya ditandai dengan hilangnya peluang dan hilangnya peran dalam pasar.

*g. Monitoring dan Evaluasi.* Sistem mutu selalu memerlukan *feedback*. Mekanisme tersebut di atas harus dapat dipastikan dapat dimonitor dan dievaluasi. Langkah ini merupakan perwujudan dari filosofi TQM yang selalu melakukan perbaikan terus menerus tanpa henti (Edward Sallis, 1993 : 107-124).

## 2. Peningkatan Mutu dan Relevansi Pendidikan

Kebijakan program untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan meliputi empat aspek; kurikulum, tenaga kependidikan, sarana pendidikan, dan kepemimpinan satuan pendidikan (Fasli Jalal, ed., 2001 : 110). Program ini dapat dimulai :

*Pertama*, mengembangkan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis pendidikan yang meliputi; (a) pengembangan kurikulum pendidikan dasar yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata yang disertai dengan penguatan mutan lokal; (b) mengintegrasikan keterampilan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif yang meliputi empat kelompok ke-

terampilan, yaitu; pengelolaan diri; komunikasi, mengelola orang dan tugas, dan melakukan inovasi dan perubahan; (c) mengembangkan program studi, jurusan; dan (d) mengembangkan keteladanan dalam pendidikan (Fasli Jalal, ed., 2001 : 110).

*Kedua*, pembinaan profesionalisme dan peningkatan kesejahteraan guru yang meliputi: (a) menata kembali sistem jenjang karir guru dan tenaga kependidikan; (b) meningkatkan kesejahteraan guru baik secara materil maupun secara psikologis; (c) memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dalam menjalankan tugasnya; dan (d) memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui berbagai pelatihan dan studi lanjut (Fasli Jalal, ed., 2001 : 110).

*Ketiga*, pengadaan dan pendayagunaan sarana prasarana pendidikan yang meliputi: (a) menjamin tersedianya buku pelajaran satu buku untuk setiap peserta didik; (b) melengkapi kebutuhan ruang dan peralatan laboratorium, bengkel kerja dan perpustakaan, termasuk laboratorium hidup; (c) mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana prasarana pendidikan yang disangkutkan dengan sistem insentif dalam rangka efektifitas proses belajar mengajar; (d) menyediakan dana pemeliharaan yang memadai pada satuan pendidikan; dan (e) mengembangkan lingkungan sekolah sebagai pusat kebudayaan dan pembinaan peserta didik (Fasli Jalal, ed., 2001 : 110).

### 3. Pemberdayaan Kelembagaan Pendidikan madrasah

Pemberdayaan kelembagaan satuan pendidikan yang produktif dan kondusif

sebagai pusat pembelajaran, pendidikan dan kebudayaan. Indikator keberhasilannya adalah tersedianya lembaga pendidikan madrasah yang mempunyai visi dan misi pendidikan yang mengikat, jumlah lembaga pendidikan yang semakin efisien, lembaga pendidikan yang didukung oleh organisasi efektif dan efisien, mutu dan sarana prasarana yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik, tingkat kemandirian lembaga suatu pendidikan semakin tinggi.

Terhadap hal tersebut, kebijakan yang perlu ditempuh adalah: (a) melaksanakan telaah, kajian, dan restrukturisasi kelembagaan satuan pendidikan; (b) melakukan evaluasi dan restrukturisasi lembaga pendidikan yang sesuai dengan perkembangan masyarakat; (c) mengembangkan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang efektif dan efisien; (d) standarisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana prasarana minimal dan kualifikasi personil yang sesuai dengan beban dan jenis pekerjaannya; dan (e) memberikan kewenangan yang lebih besar kepada lembaga pendidikan untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan kepada *stakeholder* pendidikan (Fasli Jalal, ed., 2001 : 111).

### 4. Kepemimpinan Visioner

Dalam setiap organisasi, peran pemimpin sangatlah vital. Pemimpin ibarat lokomotif yang akan menarik gerbong dibelakangnya dan kepemimpinan mempunyai pengertian sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi, seni tersebut digunakan untuk mempengaruhi individu dan kelompok,

guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Supaya kepemimpinan bisa efektif maka dituntut kemampuan seorang pemimpin untuk secara terus menerus mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Membangun peranan baru kepala madrasah adalah persyaratan penting dalam upaya membangun madrasah mencapai pendidikan berkualitas. Kepala madrasah dan Ketua Yayasan (kalau swasta), merupakan top leader yang diharapkan mampu menjadi lokomotif dalam mewujudkan cita-cita madrasah. Manajemen madrasah dapat berjalan baik jika kepala madrasah mampu mengelola segala sumber daya atau potensi yang dimiliki madrasah.

Oleh karena itu, mereka harus memiliki jangkauan ke depan dan keberanian untuk menentukan sikap. Dalam lembaga pendidikan madrasah, sebagaimana juga pada lembaga pendidikan lain pada umumnya, pemimpin dituntut memiliki keterampilan: (a) mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan melibatkan seluruh komponen di dalamnya; (b) mendayagunakan daya dan dana untuk menghasilkan keputusan yang berkualitas dan mencapai target yang optimal; (c) mengolah dan menyajikan informasi secara cepat dan akurat serta mudah dicerna oleh pelaksana; (d) mahir berkomunikasi dengan berbagai pihak; dan (e) mengoptimalkan partisipasi seluruh komponen madrasah maupun pihak lain untuk ikut memikirkan madrasah (Ismail SM., 2002 : 276).

Selain itu, seorang pemimpin juga harus berpandangan ke depan atau visioner dalam melihat segala aspek per-

kembangan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Abdul Wahid, karakteristik pemimpin visioner adalah memiliki kredibilitas dan dapat dipercaya oleh pengikutnya secara mengakar, memiliki integritas yang tinggi terhadap pekerjaannya, kompeten di bidangnya dan mampu membangun komunikasi, konsisten dan loyal, yaitu memiliki ketaatan terhadap visi dan misi madrasah, terbuka, yaitu tidak menutup diri terhadap masukan-masukan yang berasal dari luar.

Dengan berpijak pada uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diambil kesimpulan, bahwa pada dasarnya madrasah mampu menjadi lembaga pendidikan alternatif, bila mampu dan berani bersikap mengembangkan dirinya dengan merombak seluruh struktur, sistem dan membangun jadinya dengan model manajemen baru. Arahnya tertuju pada pengharapan masyarakat sebagai 'pasar' yang menuntut madrasah :

(a) mampu menggerakkan kebagkitan intelektual peserta didik; (b) mampu membangun kemandirian anak didik; (c) mampu membangun jati diri anak; (d) mampu mengondisikan pendidikan untuk pengembangan hak-hak pembelajaran anak didik; (e) memiliki diversifikasi yang menghasilkan keunggulan; (f) memiliki diversifikasi bahwa madrasah dapat dikembangkan dengan adanya otonomi pendidikan; (g) di dalam proses pendidikannya mengembangkan hakikat dasar untuk kepentingan peserta didik.

#### **D. Prospek Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan alternatif**

Terlepas dari berbagai masalah-masalah yang timbul dalam madrasah, baik yang berasal dari dalam sistem maupun

dari luar sistem, lembaga pendidikan seperti madrasah dewasa ini terasa sangat dibutuhkan. Keberadaannya menjadi tumpuan bagi manusia modern untuk mengatasi kekeringan hati dan nuasa keagamaan serta untuk menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela, seiring dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan materi. Hidup dan besarnya sekolah yang bemuansa agama merupakan bukti dari semua itu.

Madrasah sesungguhnya dalam posisi itu, sekolah yang bernuansa agama yang dapat melaksanakan pendidikan seutuhnya. Oleh karenanya, madrasah mempunyai prospek yang cerah, karena mempunyai lebih mempunyai keunggulan dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam sistem pembelajarannya; menyajikan mata pelajaran agama Islam dan perwujudan nilai-nilai keislaman di dalam totalitas kehidupan.

Selain itu, madrasah telah memiliki banyak pengalaman (dan berjasa) dalam melahirkan para cendekiawan-cendekiawan muslim Indonesia, yang umumnya berangkat dari latarbelakang pesantren yang menyediakan pendidikan madrasah. Prospek madrasah untuk menjadi lembaga pendidikan alternatif belum terpenuhi hanya karena belum bisa tergali keunggulan yang sudah dimilikinya.

Mengembangkan madrasah ke depan, sebaiknya tetap mempunyai ciri yang mengandung unsur-unsur: (a) perwujudan nilai-nilai kehidupan madrasah; (b) kehidupan moral yang teraktualisasikan; (c) manajemen profesional dan terukur, terbuka dan berperan aktif dalam masyarakat, sumberdaya manusia memadai, kurikulum yang marketable (layak jual),

kepemimpinan visioner, standarisasi output dan in put berkualitas.

Dengan demikian pendidikan madrasah yang mengintegrasikan ilmu dan meniadakan dikotomi ilmu, akan lebih memiliki prospek yang cerah dan akan menjadi salah satu lembaga pendidikan alternatif. Ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat sekarang yang cenderung ketakutan terhadap kemerosotan dan hilangnya roh-roh agama dan moralitas dalam diri anaknya.

Untuk meraih prospek agar madrasah menjadi lembaga pendidikan alternatif, tentunya harus dengan terlebih dahulu melakukan pembaharuan atau peningkatan-peningkatan atau kemauan pasar dengan mengikuti perkembangan zaman. Ini sebagai langkah untuk menjadikan peserta didik dalam lembaga pendidikan madrasah siap bersaing dan bahkan lebih unggul dengan menunjukkan ciri khusus madrasah dibandingkan dengan lembaga-lembaga yang lain.

Persoalannya sekarang tergantung pada pengambil kebijakan dan pengelolaanya. Mau, mampu, dan beranikah mereka mengambil keputusan untuk mengangkat madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul?. Masyarakat melalui kecintaannya terhadap ajaran agama, sudah mencari lembaga pendidikan semacam madrasah. Tapi sampai kini belum ada yang siap memenuhi harapan masyarakat dengan suatu pendidikan yang bermutu.

Perbaikan baru setengah hati, setengah tenaga, setengah dana, setengah mau dan setengah berani. Untuk menuju sekolah unggul sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif di masa datang, maka perbaikan keseluruhan sistem da-

lam madrasah haru sepenuh hati, tenaga maksimal, dana yang cukup, dengan kemauan dan keberanian yang maksimal, sehingga madrasah dapat benar-benar berdiri sejajar dengan lembaga pendidikan umum di tengah umatnya yang besar di negeri ini.\*\*\*

**Drs. H. AF. Djunaidi. M.Ag.** Dosen dan Ketua Jurusan Tarbiyah pada FIAI UII Yogyakarta.

### Kepustakaan

Syed Sajjád Husaian dan Syed Ali Ashraf, *Krisis Pendidikan Islam*, Terj. Rahmani Astuti, Risalah, Bandung, 1986.

Abdurrahman An-Nahlawy, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat*, Terj. Shihabuddin, Gema Insani Press, Jakarta, 1995

Roihan Akhwan, *Prinsip-prinsip Pendidikan Islam Versi Mursi*, dalam Jurnal Pendidikan Islam, Volume I, IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 1991,

H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Dalam Perspektif Abad 21*, Tera Indonesia, Cet. I, Magelang, 1998.

Ki Supriyoko, 2001, "Pendidikan Indonesia di Mata Asing", dalam *Kedaulatan Rakyat*, 15 Oktober 2001.

Zuhairini *Sejarah Pendidikan Islam*. Bumi Aksara, Jakarta, 1997 : .

Imran Abdullah, *Pengembangan Teologi Rasional di Indonesia: "Studi Atas Pemikiran Pembaharuan Islam Harun Nasution"*, Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 1999.

Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

Ismail (ed), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002

Azyumardi Azra, *Paradigma Pendidikan Nasional : "Rekonstruksi dan Demokratisasi"*, Buku Kompas, 2002.

Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta, 1999.

H.AR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Reneka Cipta, Jakarta, 2000.

A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Mizan, Bandung, 1998.

*Buletin Masyarakat Pendidikan vol 1*, INSEP, Jakarta, 2001.

Haidar Nashir, *Agama dan Krisis Kemanusiaan Modern*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999.

Muchtar Buchori, *Pendidikan dan Pembangunan*, Tiara wacana, Yogyakarta, 1994.

Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Philadelphia London, Kogan, 1993.

Carla C. Carter, *Human Resource management and the Tital Quality Imperative*, USA: AMACOM, 1994.

Fasli Jalal (ed), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Mitra Gama Widya, Jakarta, 2001.

Francis X. Manohey dan Carl G. Thor, *The TQY Trilogy Using ISO 9000 The Deming Prize and Baldrige Award to establish System for Total Quality Mabagement*, USA: AMACOM, 1994.