

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini dijelaskan tentang dialog antara hasil temuan penelitian dipadukan dengan kajian teori. Secara berturut-turut, deskripsi tersebut akan memberikan penjelasan tentang: *Pertama*, bentuk-bentuk inovasi kepemimpinan kepala dalam menentukan arah pengembangan MTsN 3 Pamekasan; *Kedua*, strategi kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi kepemimpinan di MTsN 3 Pamekasan; *Ketiga*, berbagai kendala yang dihadapi dalam melaksanakan inovasi di madrasah.

#### **A. Bentuk-Bentuk Inovasi Kepemimpinan Kepala MTsN 3 Pamekasan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala, guru dan personal terkait serta dipadukan dengan observasi dan dokumentasi dapat disimpulkan ada beberapa jenis atau bentuk inovasi yang dilakukan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan antara lain :

##### **1. Membentuk *brand image* madrasah Edukotourism**

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan berhasil mengangkat citra madrasah dengan memperbaiki tampilan fisik dan non-fisik madrasah. Ruang kelas MTs Negeri 3 Pamekasan bagian belakang yang kurang terawat sehingga menyebabkan peserta didik enggan menempatnya, sejak direnovasi dan dilengkapi dengan taman yang indah sudah menjadi rebutan peserta didik untuk menempatnya. Bahkan madrasah ini sejak

tahun 2016 sudah mendapatkan penghargaan sebagai madrasah adiwiyata. Berbagai penghargaan baik akademik maupun non akademik sudah diraih oleh madrasah ini. Sayangnya, berbagai penghargaan dan prestasi yang diraihinya belum mampu mengangkat citra madrasah secara umum.

Secara umum madrasah dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan pinggiran dibandingkan dengan sekolah. Pada beberapa sisi, persepsi ini tidak terlalu salah bila melihat fakta bahwa ketika terjadi penerimaan peserta didik baru (PPDB), madrasah menerima “limpahan” peserta didik yang tidak diterima oleh sekolah. Artinya tidak sedikit peserta didik yang mengenyam pendidikan di bangku madrasah sebenarnya hanya pelarian dari mereka yang tidak diterima di bangku sekolah.

Menurut Abuddin Nata, di kalangan sebagian masyarakat madrasah dinilai tidak memiliki relevansi dengan dunia kerja. Pandangan seperti itu menyebabkan mereka kurang tertarik untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah karena bagi mereka bersekolah itu dalam rangka memperbaiki kehidupan ekonomi dan kesejahteraan hidupnya.<sup>1</sup>

Pandangan seperti di atas benar pada masa awal berdirinya madrasah, ketika itu madrasah hanya memberikan porsi yang kecil untuk mata pelajaran umum dan lebih didominasi oleh mata pelajaran

---

<sup>1</sup> Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Isu-Isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), 33

agama. Akibatnya lulusan madrasah hanya diterima di Perguruan Tinggi Agama Islam.

Namun sejak keluarnya Surat Keputusan Bersama 3 Menteri (SKB 3 Menteri) yaitu Menteri Agama, Menteri Pendidikan Nasional dan Menteri Dalam Negeri tahun 1975 pandangan seperti di atas mulai pudar. Dalam SKB tersebut dinyatakan bahwa kurikulum madrasah, mulai Ibtidaiyah sampai Aliyah harus memuat 70% pengetahuan umum dan 30% pengetahuan agama. Dengan keputusan tersebut lulusan Madrasah Ibtidaiyah tidak hanya dapat melanjutkan ke Tsanawiyah tapi juga dapat melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama. Lulusan Madrasah Aliyah tidak hanya dapat melanjutkan studi di PTAI tapi juga dapat diterima di PTU<sup>2</sup>. Posisi madrasah semakin kuat dan setara dengan sekolah seiring dengan ditetapkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Namun demikian, kesetaraan secara yuridis formal tidak serta merta membuat citra madrasah benar-benar “berdiri sama tinggi” dengan sekolah. Tidak sedikit kesan dari masyarakat terhadap madrasah yang sering diidentikkan dengan lembaga pendidikan *second class* (kelas dua), tidak maju, kumuh dan citra negatif lain masih sering menempel di madrasah. Kesan inilah yang kemudian menjadi penyebab rendahnya animo masyarakat menengah atas (*upper middle class*) untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah. Tanpa bermaksud

---

<sup>2</sup> Ibid., 35

mengurangi sejumlah madrasah yang mampu berselancar di tengah arus deras nya persaingan mutu, masih terlalu banyak mutu madrasah yang hanya memiliki kemampuan bertahan ketimbang berkembang. Kondisinya mati enggan, hidup tak mau.<sup>3</sup>

Fakta lain yang juga patut menjadi perhatian adalah hanya sedikit dari mereka yang berprestasi memilih madrasah sebagai pilihan utama. Pada umumnya siswa yang berprestasi lebih memilih sekolah dibandingkan dengan madrasah. Fakta ini semakin menguatkan persepsi bahwa madrasah memang masih belum menjadi lembaga pendidikan favorit.

Menyadari pandangan sebagian masyarakat yang masih negatif tersebut, warga MTsN 3 Pamekasan dibawah kepemimpinan kepala madrasah nya berupaya memberikan fakta bahwa madrasah tidak seburuk yang mereka persepsikan, madrasah bisa berdiri sama tinggi dengan sekolah bahkan dalam berbagai hal dapat mengungguli sekolah.

Berbagai inovasi dilakukan oleh kepala madrasah diantaranya menggagas madrasah berbasis edukotourism. Supaya tema besar “Madrasah Berbasis Edukotourism” ini tidak *misleading* (salah arah) maka perlu ada peninjauan kembali terhadap visi dan misi MTsN 3 Pamekasan<sup>4</sup>. Kalau sebelumnya visinya berbunyi “Kompetensi dalam prestasi serta menjunjung nilai moral dan etika”, maka visi tersebut

---

<sup>3</sup> Rohmat Mulyana, *Spektrum Pembangunan Madrasah* (Semarang: Aneka Ilmu, 2009), 40

<sup>4</sup> Lihat hasil wawancara dengan kamad pada BAB IV

harus disesuaikan dengan *brand image* yang menjadi target yaitu Madrasah Edukotourism.

Berdasarkan hasil keputusan rapat, rumusan visinya berbunyi “Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi dan Berwawasan Lingkungan”. Visi inilah yang harus dijadikan pedoman/rujukan segenap warga madrasah dalam mengeluarkan kebijakan dan melaksanakan gerak langkah di madrasah. Oleh karena itu visi ini harus terpampang secara jelas di lingkungan madrasah supaya menjadi “*alarm*” yang dapat menyadarkan warga madrasah akan tujuan besarnya.

Edukotourism sebenarnya merupakan perpaduan 3 konsep yaitu edukasi, ekologi dan tourism. Menurut Holis, dengan konsep edukotourism tersebut MTsN 3 Pamekasan ingin dijadikan madrasah yang diperhitungkan dan menjadi pilihan utama tidak saja bagi masyarakat Madura melainkan mencakup wilayah yang lebih luas<sup>5</sup>.

Madrasah edukotourism sebenarnya merupakan inovasi pengembangan madrasah menuju cita ideal pendidikan yang memperhatikan ekologi dan kelestarian dan keasrian lingkungan. Inovasi ini merupakan tema sentral yang akan melahirkan inovasi-inovasi lanjutan yang lebih nyata dan spesifik. Oleh karena itu dalam pandangan peneliti, *brand image* madrasah edukotourism disebut inovasi makro karena cakupannya holistik (menyeluruh/luas).

---

<sup>5</sup> Mohammad Holis, *Inovasi Madrasah Berbasis Edukotourism* (Banten: Komentor, 2019), 8

Edukasi yang dimaksudkan pada edukotourism adalah pendidikan yang berupaya semaksimal mungkin meningkatkan potensi pikir dan kecakapan peserta didik dengan tidak mengenyampingkan bahkan menomorsatukan akhlak yang mulia. Hal ini tercermin dari revisi rumusan visi madrasah yang awalnya “Kompetensi dalam Prestasi serta Menjunjung Tinggi Nilai Moral dan Etika” menjadi “Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi dan Berwawasan Lingkungan”.

Rumusan yang mengedepankan akhlak mulia seperti di atas sebenarnya bertitik tolak dari konsep teologi yang memang menjadi pijakan madrasah sejak zaman dahulu. Misi utama diutusny Nabi Muhammad SAW sebenarnya menyempurnakan akhlak yang mulia sebagaimana disabdakan oleh Rasulullah SAW berikut:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ {هُنَّ} عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ<sup>6</sup>

Akhlak yang mulia dalam konteks hadis di atas maknanya tidak boleh dipersempit menjadi sekedar tatakrama/hubungan antar manusia saja, melainkan meliputi *hablun minallah* (mengabdikan kepada Allah) dan *hablun minannas* (berinteraksi dengan sesama).

Jadi pada intinya, pendidikan di MTsN 3 Pamekasan berupaya untuk mengembangkan potensi peserta didik secara utuh baik dari sisi *value* (moral) maupun *knowledge* dan psikomotoriknya. Visi ini sesuai

---

<sup>6</sup> Jalāluddīn al-Suyūthiy, *Jāmi' al-ahādīts*, Juz 3, (Beirut: Dār al-Fikr, 1994), 194

dengan tujuan pendidikan nasional yang berupaya mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab<sup>7</sup>.

Untuk menggapai visi “Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi” dilakukan inovasi-inovasi lanjutan yang lebih spesifik dan teknis yang kemudian diistilahkan dengan inovasi mikro. Hasil berupa prestasi baik akademik maupun non akademik peserta didik dapat dilihat pada bagian lampiran.

Ekologi adalah ilmu yang mempelajari interaksi antara organisme dengan lingkungannya dan yang lainnya<sup>8</sup> atau ilmu tentang hubungan timbal balik antara makhluk hidup dan (kondisi) alam sekitarnya (lingkungannya)<sup>9</sup>. Ekologi dalam konteks edukotourism adalah bagaimana madrasah sebagai organisme mengadakan interaksi dengan lingkungan sosialnya.

Dalam hal ini, MTsN 3 Pamekasan mengadakan interaksi dalam bentuk kerjasama dengan masyarakat sekitar mengenai pemanfaatan lahan kosong masyarakat untuk tempat parkir kendaraan peserta didik. Ikhwil kerjasama ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya lahan parkir yang dimiliki oleh pihak madrasah. Oleh karena itu muncul gagasan

---

<sup>7</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3

<sup>8</sup> <https://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi> diakses pada tanggal 4 Nopember 2019

<sup>9</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 286

untuk memanfaatkan lahan kosong milik warga sekitar madrasah. Data wawancara menemukan ada 3 pemilik lahan yang digunakan untuk tempat parkir.

Dari kerjasama tersebut ada beberapa benefit yang dapat dinikmati oleh kedua belah pihak. Masyarakat sekitar sebagai pengelola parkir mendapatkan penghasilan dari tempat parkir berbayar tersebut. Pihak madrasahpun dapat menikmati beberapa keuntungan antara lain *profit sharing* 10 % dari income tempat parkir berbayar, kendaraan siswa aman (belum pernah kecurian), tidak perlu membiayai pembangunan dan perawatan tempat parkir.

Kerjasama lain yang juga diwujudkan oleh madrasah sebagai bagian dari konsep ekologi adalah program shodaqoh sampah. Jumlah peserta didik yang cukup banyak juga membuka peluang meningkatnya potensi sampah yang dihasilkan. Untuk mengantisipasinya dengan cara mendaur ulang atau *me-reuse* sampah tersebut menjadi sesuatu yang bermanfaat bahkan bernilai ekonomis.

Pihak madrasah juga menyadari kemungkinan tidak mampu mengelola sampah tersebut. Oleh karena itu masyarakat sekitar diberi kesempatan untuk mengelola sampah tersebut menjadi hal yang bermanfaat. Untuk itu kelebihan sampah tersebut diberikan kepada anggota masyarakat yang sudah mendapatkan pelatihan pengelolaan sampah dari pihak madrasah.

Adapun mekanisme pengendalian sampah di madrasah ini sebagai berikut :

- a. Setiap kelas memiliki “Bank Sampah Kelas” yang dibedakan menurut jenisnya (lihat gambar 4.2)
- b. Setiap sampah plastik dan kertas diletakkan khusus sebagai sampah daur ulang
- c. Setiap hari setiap sampah akan dikumpulkan masyarakat yang telah bekerjasama (Bapak Abdul Hamid & Bapak Ri’ulla) dengan pihak madrasah
- d. Sebagian kecil sampah akan didaur ulang oleh tim pengelola “Bank Sampah”, dan sisanya diserahkan kepada masyarakat
- e. Bentuk pengelolaan sampah oleh masyarakat dibimbing oleh pihak madrasah agar bernilai ekonomis bagi warga<sup>10</sup>.

Bentuk kerjasama seperti di atas disebut dengan istilah madrasah yang berbasis ekologi atau berwawasan lingkungan. Inovasi-inovasi seperti di atas dapat menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat serta merupakan perwujudan dari sabda Nabi Muhammad SAW bahwa kebersihan itu sebagian dari iman.

Tourism pada kata edukotourism mengandung beberapa konteks yaitu konteks proses pembelajaran, konteks lingkungan fisik dan konteks dedikasi terhadap lingkungan. Kata “tourism” merupakan Bahasa Inggris berasal dari kata “tour”. Padanan kata yang sesuai

---

<sup>10</sup> Mohammad Holis et.al, *Madrasah Edukotourism (Profil MTsN 3 Pamekasan)*, (Pamekasan: Mtsnsumpa Press, 2018), 96

dalam Bahasa Indonesia adalah piknik yang artinya bepergian ke suatu tempat di luar kota untuk bersenang-senang dengan membawa bekal makanan dan sebagainya<sup>11</sup> atau tamasya yang diartikan perjalanan untuk menikmati pemandangan, keindahan alam dan sebagainya<sup>12</sup>.

Jadi substansi tourism pada kata edukotourism adalah bersenang-senang, rekreasi, menikmati pemandangan dan keindahan alam. Tourism dalam konteks proses pembelajaran adalah warga madrasah utamanya tenaga pendidik berupaya mewujudkan proses pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik<sup>13</sup>. Inti dari tourism terkait dengan konteks proses pembelajaran adalah bagaimana pendidik melaksanakan proses pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyfull learning*).

Untuk memastikan proses pembelajaran berlangsung sebagaimana diharapkan, maka diperlukan pengawasan dan supervisi akademik dari pihak kepala madrasah. Dengan melaksanakan supervisi akademik yang terprogram dan *sustainable* akan tercapai proses pembelajaran yang bermutu.

Tourism dalam konteks lingkungan fisik adalah bagaimana pihak madrasah mendorong warga madrasah untuk menciptakan

---

<sup>11</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa.....* 873

<sup>12</sup> Ibid. 1129

<sup>13</sup> Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 19 ayat 1

lingkungan madrasah yang sehat, asri dan indah layaknya ada di tempat rekreasi.

Beberapa hal yang dilakukan oleh madrasah antara lain memberlakukan kebijakan larangan merokok di area madrasah, perokok dipersilakan merokok di luar area madrasah, kantin madrasah juga dilarang menjual rokok. Kebijakan seperti itu dikeluarkan dalam rangka menciptakan madrasah yang bebas polusi udara.

Untuk menciptakan suasana madrasah yang rindang, asri, dan indah, lahirlah kebijakan hibah pohon tertentu untuk ditanam di lingkungan madrasah pada area tertentu, pepohonan yang sudah tidak sehat dapat diganti dengan pohon yang baru, di depan hampir semua kelas dibentuk taman bahkan di bagian belakang madrasah ada hutan mini. Fakta yang demikian disamping memperkuat citra madrasah *green school* (berwawasan lingkungan) juga semakin mempercantik lingkungan madrasah sehingga anak merasa seakan-akan sedang melaksanakan rekreasi (*tourism*).

Sedangkan *tourism* dalam konteks dedikasi terhadap lingkungan yaitu bagaimana pihak madrasah mendorong dan memfasilitasi peserta didik untuk merawat dan mengembangkan area sekitar yang berpotensi menjadi destinasi wisata.

Dalam hal ini madrasah sudah mengadakan mengadakan kerjasama dengan Pemerintah Desa Bajang. Adapun poin kerjasama

antara MTsN 3 Pamekasan dengan Pemerintah Desa Bajang sebagai berikut :

- a. Pemerintah Desa Bajang menyediakan lahan pengembangan Eduwisata kerjasama antara MTs Negeri 3 Pamekasan dengan pihak Desa Bajang;
- b. Segala bentuk pembiayaan pengembangan bukit Brukoh diambil dari Anggaran Dana Desa (ADD) Pemerintah Desa Bajang dan dana lain sesuai dengan regulasi yang ada;
- c. MTs Negeri 3 Pamekasan memberikan ide pengembangan bukit Brukoh termasuk di dalamnya upaya pelestarian alam dan ekologi;
- d. Pemerintah Desa Bajang memiliki hak penuh atas pengelolaan bukit Brukoh dan hasil pengelolaannya diserahkan sebagai kas desa;
- e. Eduwisata bukit Brukoh dapat dimanfaatkan oleh MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai sarana pembelajaran di luar kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler;
- f. Eduwisata bukit Brukoh merupakan fasilitas yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat umum;
- g. Eduwisata bukit Brukoh diharapkan menjadi salah satu destinasi wisata unggulan di Kabupaten Pamekasan.<sup>14</sup>

Disamping kerjasama dengan Pemerintah Desa Bajang, pihak madrasah sedang mendalami kerjasama dengan Pemerintah Desa Palalang terkait dengan Gunung Sekar yang merupakan wilayah Pemerintah Desa Palalang. Gunung Sekar dikenal sebagai daerah dengan populasi kera liar yang setiap tahun jumlahnya mengalami penurunan. MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai madrasah yang berbasis edukotourism merasa perlu untuk terlibat dalam pelestarian kekayaan hayati tersebut.

Inovasi dalam rangka menciptakan *brand image* madrasah edukotourism sebagaimana diuraikan di atas disebut inovasi makro.

---

<sup>14</sup> Mohammad Holis et.al, *Madrasah Edukotourism*..... 99 - 100

Dikatakan inovasi makro karena pembaharuan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin cakupannya sangat luas dan memungkinkan untuk melahirkan inovasi-inovasi yang cakupannya lebih sempit dan spesifik.

## 2. Inovasi Kurikulum

Rumusan visi MTsN 3 Pamekasan “Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi dan Berwawasan Lingkungan” melalui Madrasah Berbasis Edukotourism. Untuk menggapai cita ideal sebagaimana rumusan visi atau *brand image* tersebut diperlukan inovasi-inovasi lanjutan yang kemudian kami sebut inovasi mikro yang antara lain inovasi di bidang kurikulum.

Kurikulum didefinisikan secara beragam. Masing-masing pakar memberikan rumusan yang berbeda terkait dengan kurikulum. Rumusan yang berbeda tersebut disebabkan oleh sudut pandang dan titik tekan dari pakar kurikulum yang bersangkutan. Dalam konteks ini, penulis merasa kurang perlu untuk memaparkan beragam definisi tersebut.

Secara yuridis formal kurikulum didefinisikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1

Berdasarkan definisi di atas secara jelas dikatakan bahwa kurikulum memiliki beberapa komponen yaitu komponen tujuan, isi, bahan, cara serta evaluasi. Komponen-komponen tersebut membentuk sebuah sistem yaitu himpunan komponen yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai suatu tujuan<sup>16</sup>.

Secara lugas pada dasarnya kurikulum berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan, apa tujuan yang akan dicapai oleh madrasah? Kalau seperti itu tujuannya, apa saja isi dan bahan pelajaran yang harus berikan? Bagaimana isi, bahan pelajaran itu disajikan? Apakah tujuan yang diharapkan tercapai?

Kurikulum yang ditetapkan secara nasional kemudian harus dikembangkan oleh masing-masing satuan pendidikan yang kemudian dikenal dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kurikulum tingkat satuan pendidikan SD/MI/SDLB, SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik<sup>17</sup>.

Berdasarkan amanat peraturan di atas, pengembangan kurikulum tiap satuan pendidikan berpotensi tidak sama karena harus

---

<sup>16</sup> Mohammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya* (Yogyakarta: Pustaka Paelajar, 2008), 30

<sup>17</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 17

disesuaikan dengan karakteristik daerah, satuan pendidikan, sosial budaya setempat serta peserta didik.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan merupakan madrasah yang mencirikan pengembangan kurikulumnya melalui pendekatan kelas mata pelajaran sebagai ciri pengembangan madrasah edukotourism yang menjadi konsen pengembangan dan inovasi madrasah.<sup>18</sup>

Pengembangan kurikulum di MTsN 3 Pamekasan dikenal dengan istilah kurikulum kelas mata pelajaran yaitu kurikulum kelas PAI, IPA, IPS, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, POK, dan SBD.

Dalam kurikulum kelas mata pelajaran ada penambahan materi pelajaran tertentu atau alokasi waktu bahkan penambahan mata pelajaran yang diyakini dapat memaksimalkan kompetensi peserta didik tanpa mengurangi standar isi yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Misalnya, pada kurikulum kelas Bahasa Arab akan mendapatkan penambahan materi Bahasa Arab atau alokasi waktu untuk mata pelajaran Bahasa Arab bahkan mata pelajaran lain terkait.

Sejak adanya kebijakan pendataan berdasarkan SIMPATIKA (Sistem Informasi dan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Kementerian Agama) pada tahun 2015, kurikulum kelas mata pelajaran mengalami kendala. Simpatika “memaksa” pihak

---

<sup>18</sup> Mohammad Holis, *Inovasi Madrasah* .....18 – 19

madrasah menginput jumlah alokasi waktu dalam kurikulum sesuai regulasi dari pusat.

Walaupun demikian inovasi kurikulum sebagaimana diijelaskan di atas tetap berlangsung. MTsN 3 Pamekasan memberlakukan jam tambahan untuk masing-masing kelas mata pelajaran tanpa perlu diinput di Simpatika.

Model pengembangan kurikulum yang digunakan adalah *sentral-desentral* yaitu proses pengembangan kurikulum yang menggabungkan kedua pendekatan *administratif* dan pendekatan *grass-roots*<sup>19</sup>. Pendekatan administratif adalah pendekatan sentralistik (*top down*) sedangkan pendekatan grass roots adalah pendekatan desentralistik (*bottom up*).

### 3. Inovasi Layanan SKS

MTsN 3 Pamekasan sejak tahun 2007 sudah menerapkan program akselerasi. Di madrasah ini ada kelas PDCI (Peserta Didik Cerdas Istimewa) yang difasilitasi oleh madrasah untuk masuk kelas akselerasi (percepatan) sehingga memungkinkan untuk menyelesaikan program pembelajaran lebih cepat sampai 2 tahun.

Seiring dengan pencabutan kelas akselerasi ini, MTsN 3 Pamekasan mengantisipasinya dengan menerapkan Sistem Kredit Semester. Program layanan SKS mulai dilaksanakan sejak tahun 2015 yakni setelah munculnya Permendikbud Nomor 158 Tahun 2014

---

<sup>19</sup> Ibid. 22

tentang Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.

Beban belajar di lingkungan pendidikan kita dikenal dengan sistem paket dan sistem kredit semester. Sistem paket mengharuskan semua peserta didik untuk mendapatkan beban belajar yang sama dan menyelesaikan program pembelajaran dalam waktu yang bersamaan. Sistem paket terkesan kurang akomodatif terhadap fakta adanya keragaman peserta didik baik dari sisi kemampuan, bakat maupun minatnya. Peserta didik yang *slow learner* dan *quick learner* dipaksa oleh sistem untuk menyelesaikan pembelajaran sesuai dengan anak yang memiliki kemampuan standar.

Adanya Sistem Kredit Semester sebenarnya lebih mencerminkan fleksibilitas dan keadilan karena memungkinkan peserta didik untuk menentukan dan mengatur strategi belajar secara mandiri serta mendapatkan kesempatan untuk memperoleh perlakuan sesuai dengan kapasitas belajar yang dimiliki dan prestasi belajar yang dicapainya secara perseorangan<sup>20</sup>.

Lahirnya Permendikbud yang mengatur tentang penyelenggaraan SKS sebenarnya merupakan pengejawantahan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 12 ayat 1 (a) dan (f) yang menyatakan bahwa peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak

---

<sup>20</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah

mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya serta menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing dan tidak menyimpang dari ketentuan batas waktu yang ditetapkan. Pasal di Undang-Undang tersebut kemudian diturunkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 11 yang menyatakan beban belajar untuk SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester.

#### 4. Inovasi Proses

Pendidikan pada dasarnya suatu usaha yang dilakukan oleh pendidik untuk mengembangkan potensi peserta didik dari berbagai aspek baik aspek sikap spiritual dan sikap sosial, aspek pengetahuan maupun aspek psikomotorik (keterampilan).

Dalam rangka memastikan atau menjamin potensi peserta didik berkembang secara efektif dan efisien, maka hal yang perlu mendapatkan perhatian serius adalah bagaimana proses pembelajaran dirancang sesuai dengan regulasi yang ada dengan memperhatikan karakteristik peserta didik.

Dalam hal ini, MTsN 3 Pamekasan melalui kepala madrasah memastikan semua guru menyusun perangkat pembelajaran sebagai perencanaan sebelum melaksanakan pembelajaran. Pada awal tahun

pelajaran baru semua guru dipastikan sudah menyetor perangkat pembelajaran untuk ditandatangani kepala.

Pada tahap pelaksanaan pembelajaran kepala madrasah melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap kegiatan mengajar yang dilakukan oleh guru. Beliau melakukan supervisi pembelajaran secara langsung dan *hidden* supervisi. Hidden supervisi beliau lakukan dengan cara lewat di depan kelas-kelas yang ingin dipantau. Disamping itu beliau juga mewawancarai peserta didik tentang kesan mereka tentang guru-guru ketika melaksanakan pembelajaran.

Untuk memperbaiki cara mengajar guru, salah satu hal yang ditempuh oleh madrasah ini adalah menerapkan lesson study. Lesson study bukanlah suatu metode pembelajaran, lesson study merupakan suatu kegiatan pembelajaran dari beberapa orang yang dirancang secara kolaboratif untuk memilih dan menerapkan berbagai strategi pembelajaran yang dinilai efektif dan efisien.

Kegiatan lesson study di madrasah ini hanya terbatas pada guru mata pelajaran tertentu yaitu guru matematika, guru IPS, guru Bahasa Indonesia dan Guru bahasa Inggris. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa dalam waktu yang tidak terlalu lama kegiatan lesson study akan menyasar kepada semua guru mata pelajaran.

##### 5. Inovasi Pola Hubungan

Pendidikan sebenarnya merupakan tanggung jawab bersama. Oleh karena itu lembaga pendidikan tidak boleh menutup diri terhadap

pihak lain. Lembaga pendidikan harus menjalin kerjasama supaya tanggung jawab bersama terhadap pendidikan dapat direalisasikan.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 54 dinyatakan bahwa peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan.<sup>21</sup>

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan termasuk salah satu madrasah yang membuka diri bahkan menginisiasi terhadap kerjasama dengan pihak luar baik pihak pemerintahan maupun non pemerintah. Madrasah ini menyadari sepenuhnya bahwa melalui kerjasama dengan pihak lain madrasah akan semakin mampu menangkap aspirasi dan kebutuhan user. Dengan kerjasama/kemitraan, hubungan antara madrasah dengan pihak lain akan semakin dekat dan terjalin lebih erat.

Kerjasama yang dibangun oleh madrasah diletakkan dalam kerangka *take and give*. Melalui pola kerjasama kemitraan yang berbasis *take and give*, madrasah dinilai lebih bermatabat. Selama ini kerjasama dibangun terkesan dalam rangka untuk minta bantuan, namun kerjasama yang saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*).

Selama ini madrasah sudah berhasil melakukan pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar melalui parkir berbayar, shodakoh

---

<sup>21</sup> UU.RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 54 ayat 1 dan 2

sampah, musholla dan toilet berbayar. Madrasah tidak memiliki lahan yang memadai untuk tempat parkir. Oleh karena itu muncul ide untuk memanfaatkan lahan kosong milik warga agar dijadikan tempat parkir berbayar bagi kendaraan peserta didik.

Adapun tempat parkir berbayar hingga saat ini ada tiga tempat, milik pak Huri dengan kapasitas kurang lebih 128 motor, milik pak Jazuli kapasitasnya sekitar 95 motor dan milik pak Syarif yang kapasitasnya sekitar 120 motor dengan omzet pertahun kurang lebih RP. 98.784.000,-<sup>22</sup>

Pihak madrasah juga memberikan pelatihan pengelolaan sampah terhadap beberapa masyarakat sekitar. Dengan keterampilan mengelola sampah yang dimiliki, masyarakat dapat memanfaatkan sampah-sampah yang dihasilkan oleh warga madrasah untuk dikelola sehingga memiliki nilai ekonomi. Dalam hal ini pihak madrasah diuntungkan karena sampah yang dihasilkan dapat dikelola dengan baik, masyarakatpun diuntungkan karena sampah itu dapat dikelola sehingga punya nilai ekonomi.

Madrasah juga tidak memiliki toilet yang memadai dengan jumlah peserta didik yang lebih dari 1000 orang. Oleh karena itu, pihak madrasah bekerja sama dengan warga sekitar yang memiliki toilet untuk mengizinkan peserta didik menggunakan dengan

---

<sup>22</sup> Mohammad Holis, *Inovasi Madrasah* ..... 86

membayar RP. 500,- sekali pakai. Dari 14 toilet masyarakat sekitar pertahun menghasilkan omzet sekitar RP. 1.440.000,-<sup>23</sup>

Dari penghasilan yang diperoleh dari parkir dan toilet berbayar tersebut, madrasah mendapat *profit sharing* sebesar 10%. Konsep kerjasama seperti di atas disebut kerjasama kemitraan berbasis *take and give*.

Kerjasama juga dijalin dengan Pemerintah Desa Bajang yang memiliki destinasi wisata Bukit Brukoh. Melalui kerjasama tersebut peserta didik dapat berpartisipasi melakukan konservasi alam di Bukit Brukoh sebagai salah satu perwujudan madrasah edukotourism. Point *Memorandum of Understanding* (MoU) antara pihak MTsN 3 Pamekasan dan Pemerintah Desa Bajang dapat dilihat pada BAB V halaman 125.

## **B. Strategi Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi**

Kepala MTs Negeri 3 Pamekasan menyatakan bahwa pada masa awal menjadi kepala madrasah menghadapi kesulitan yang luar biasa. Beliau sebagai seorang junior di tengah senioritas koleganya kerap kali menghadapi rongrongan yang oleh beliau diistilahkan dengan kata “mokong”. Namun seiring dengan perjalanan waktu disertai komitmen, konsistensi dan keteladanan, akhirnya beliau berhasil melaksanakan kepemimpinan dengan baik. Berbagai prestasi diraih oleh madrasah yang

---

<sup>23</sup> Ibid. 89

dipimpinnya, bahkan beliau sendiri dinobatkan sebagai juara 1 kepala madrasah berprestasi tingkat nasional (lihat tabel 1.1).

Inovasi sebagai sebuah ikhtiar dari pemimpin tidak selalu berlangsung lancar tanpa hambatan. Seringkali inovasi yang ingin dijalankan harus menempuh berbagai hambatan dan terhalang tembok yang kuat. Oleh karena itu untuk merealisasikan inovasi tersebut, disamping membutuhkan komitmen dan keinginan yang kuat juga memerlukan strategi karena menyangkut penggerakan (*actuating*) personel.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan beberapa terwawancara, ada beberapa strategi yang dilaksanakan oleh kepala MTsN 3 Pamekasan antara lain:

1. Strategi Fasilitatif (*facilitative strategies*)

Kepala MTsN 3 Pamekasan juga menggunakan strategi fasilitatif dalam rangka merealisasikan inovasi. diantara fasilitas yang diberikan berupa dukungan pendanaan sesuai kemampuan madrasah. Madrasah edukotourism mulai dari tahap persiapan sampai pelaksanaan juga membutuhkan dukungan dana. Kegiatan lesson study juga diback up dengan dana satu juta yang dianggarkan dari DIPA untuk tiap kelompok mata pelajaran.

Kepala madrasah memberikan dukungan penuh melalui berbagai kebijakan demi terwujudnya berbagai inovasi yang digagas oleh warga madrasah. Dukungan penuh juga menyangkut sikap kepala

yang *welcome* menampung berbagai keluhan dan fasilitas yang diperlukan dalam rangka mewujudkan inovasi yang diinginkan.

## 2. Strategi Pendidikan (*re-education strategies*)

Program inovasi akan terlaksana dengan baik manakala pelaksana program tersebut benar-benar memiliki pemahaman yang utuh mengenai hal yang dituju serta memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakannya. Oleh karena itu pelaksana inovasi harus mendapatkan pembekalan yang memadai untuk merealisasikan program inovasi yang ditetapkan.

Dalam hal ini, MTsN 3 Pamekasan melalui kepala madrasah mendatangkan para ahli baik dari kalangan akademisi atau birokrasi untuk membekali personel madrasah terkait dengan inovasi yang akan dilaksanakan. Pembekalan yang dimaksud dapat berupa seminar, simposium, workshop atau *in-house training* (IHT) serta pendidikan dan pelatihan.

Melalui *in-service training* tersebut diharapkan personel madrasah baik pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki pemahaman yang lebih holistik serta memiliki kemampuan dan kecakapan untuk melaksanakan tugas yang diamanatkan kepadanya.

## 3. Strategi Bujukan (*persuasive strategies*)

Saat awal-awal menjadi kepala madrasah, beliau berada dalam posisi junior. Jadi beliau memimpin komunitas yang rata-rata senior. Di tengah kultur ketimuran yang masih memegang teguh budaya

“cangkolang” memimpin yang senior, maka salah satu cara yang beliau lakukan adalah menggunakan strategi persuasif.

Beliau mengajak beberapa orang personel yang masih muda yang dinilai memiliki kemampuan dan kemauan yang kuat untuk bekerjasama membangun madrasah ke arah yang lebih baik. Beliau membentuk tim ini sehingga menjadi solid dan tetap konsisten dengan perubahan yang diinginkan. Beliau memiliki keyakinan bahwa soliditas dan konsistensi tim ini akan mengimbaskan mereka yang senior dan pada akhirnya akan mengikutinya baik dengan sukarela maupun terpaksa.

Keyakinan itu kemudian seiring dengan perjalanan waktu akhirnya terbukti. Mereka kaum senior yang dulunya kurang yakin akan leadershipnya, pelan tapi pasti mengikuti arus perubahan/inovasi yang digaungkan oleh kepala madrasah. Apalagi ketika madrasah dan kepalanya mampu membuktikan meraih nominasi dalam berbagai event kejuaraan yang diikutinya.

Selain itu beliau selalu mengajak bicara dan diskusi melalui FGD atau rapat resmi mengenai target-target yang ingin dicapai oleh madrasah. Bahkan beliau mengakui bahwa kadangkala inovasi yang dilakukan itu bukan ide orsinil dirinya sebagai kepala madrasah melainkan banyak juga yang merupakan ide orsinil dari rekan-rekan guru. Strategi “duduk bersama” yang dilakukan kepala ini memperkecil jarak antara atasan dan bawahan. Dengan cara “duduk

bersama” mencari inspirasi inovasi dan solusi yang harus dipecahkan menyebabkan lahirnya *sense of belonging* sehingga warga madrasah merasa ikut memiliki dan muncul soliditas untuk bergerak bersama mewujudkan target inovasi yang sudah dicanangkan.

#### 4. Strategi Paksaan (*power strategies*)

Memimpin sebenarnya merupakan sebuah seni, adakalanya kita berlaku lemah lembut, adakalanya pula kita bersikap keras kalau perlu diikuti dengan ancaman. Tidak ada strategi yang efektif untuk semua keadaan. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan serta penerapannya harus disesuaikan situasi dan kondisi serta domisili (sikondom).

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan fakta bahwa kepala madrasah juga menggunakan pendekatan paksaan demi tercapainya sesuatu yang telah ditetapkan. Namun demikian strategi paksaan itu beliau lakukan didasarkan pada kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya. Jadi strategi paksaan yang dilakukan kepala bukanlah kesewenang-wenangan.

Misalnya dalam penerapan layanan SKS, beliau terlebih dahulu memarkannya di depan forum kemudian forum diminta persetujuannya, apakah mau melanjutkan program akselerasi dengan SKS atau tidak. Semuanya demi kemajuan madrasah. Kalau setuju kemudian dituangkan dalam surat pernyataan bermaterai. Begitu juga

dengan batas akhir penyetoran perangkat pembelajaran, semuanya dituangkan dalam nota kesepakatan (*memorandum of agreement*).

5. Strategi Uswatun Hasanah (*modelling strategies*)

Strategi ini dalam telah dibuktikan keberhasilannya oleh sejarah. Nabi Muhammad SAW dalam menyampaikan dakwah di tengah masyarakat yang brutal dengan strategi uswatun hasanah (keteladanan). Strategi uswatun hasanah bukan hanya efektif, namun juga tidak akan menimbulkan konflik antara pemimpin (*leader*) dan yang dipimpin (*follower*).

Kegagalan pemimpin dalam bidang apapun ditengarai karena terjadinya krisis keteladanan dari seorang pemimpin. Pemimpin tidak bisa menjadi teladan bagi yang dipimpin. Mereka hanya bisa menunjukkan keteladanan moral yang semu sedang dirinya sendiri secara moral belum bisa diteladani.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah tidak hanya menuntut bawahannya untuk disiplin, rajin, serta konsisten menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai kesepakatan. Tetapi sebelum itu beliau sudah menjadi model dalam berdisiplin, kerajinan beliau sudah bisa diteladani, dan juga menyelesaikan tugas tepat waktu. Beliau sebagai kepala sudah mengawali penghayatan dan pengamalan nilai dan moralitas yang dituntut dari bawahan.

Keteladanan inilah yang membuat kepala madrasah memiliki wibawa di mata bawahannya. Uswatun hasanah inilah sebenarnya

yang membuat hati nurani bawahan merasa segan, merasa malu kalau mengabaikan arahan dan instruksi kepala madrasah.

### **C. Berbagai Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan Inovasi**

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa dalam menerapkan inovasi di MTs Negeri 3 Pamekasan, ada berbagai kendala yang dihadapi antara lain :

#### **1. Kendala Pendanaan**

Seorang guru matematika (P. Agus) menyatakan bahwa kalau bicara kendala sebenarnya cukup banyak, salah satunya pendanaan. Program saja tidak cukup tanpa didukung oleh dana yang memadai. Jadi pendanaan menjadi kendala tersendiri dalam menerapkan suatu inovasi di madrasah.

Madrasah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang berupaya mengembangkan segenap potensi peserta didik baik aspek sikap sosial, sikap spiritual, pengetahuan maupun keterampilannya. Dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan, suatu madrasah harus menjalankan program kegiatannya sesuai mekanisme yang telah ditentukan.

Dalam menjalankan program kegiatan, madrasah memerlukan dukungan personel (*man*), dana (*money*) dan sarana prasarana (*material*). Ketiga unsur tersebut merupakan hal esensial bagi suatu madrasah dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Tanpa

adanya dukungan ketiga hal tersebut, maka berakibat pada tidak maksimalnya tujuan yang akan dicapai.

Dana bagi sebuah organisasi seperti madrasah memiliki keterkaitan erat. Semakin banyak dan kompleks suatu program yang dicanangkan oleh madrasah semakin besar pengeluaran (*expenditure*) yang dihabiskan. Demikian pula yang terjadi pada MTsN 3 Pamekasan, dengan berbagai inovasi yang dilakukannya menghabiskan anggaran yang cukup besar.

Berdasarkan wawancara dengan warga madrasah, pihak madrasah menggunakan dana yang tersedia seoptimal mungkin demi terwujudnya inovasi yang dicanangkan. Pihak madrasah tidak ragu menghabiskan anggaran yang besar demi terwujudnya cita-cita yang diinginkan. Spirit ini sesuai dengan motto atau semboyan Pemerintah Provinsi Jawa Timur “Jer Basuki Mawa Bea” yang artinya kesuksesan atau keberhasilan itu membutuhkan biaya sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah demi kebaikan madrasah, dana bisa kita anggarkan.

Dalam rangka mengoptimalkan dana yang tersedia baik pada DIPA maupun BOS, pihak madrasah menerapkan prinsip transparansi (keterbukaan). Dengan prinsip tersebut alur keluar masuk keuangan dapat dimonitor sehingga potensi penyimpangan dapat diminimalisir. Transparansi juga menutup pintu prasangka yang berakibat melemahnya pada kinerja personel.

Berdasarkan wawancara juga diketahui, madrasah melakukan kegiatan *entrepreneurship* (wirausaha) sehingga mendapatkan income tambahan di luar dana DIPA dan BOS. Dana ini digunakan sebesar-besarnya untuk pengembangan madrasah sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.

## 2. Kendala Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) memiliki dua batasan yaitu batasan secara makro dan batasan secara mikro. Adapun SDM yang dimaksud dalam konteks penelitian ini adalah SDM dalam konteks yang kedua. Secara mikro SDM adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.<sup>24</sup>

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting dan sangat berpengaruh besar terhadap jalannya atau lancarnya kegiatan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting dan berfungsi sebagai modal non-finansial untuk mengembangkan organisasi pokokjawas semakin efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia di madrasah, maka pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Menurut Lutfiyanto, agar

---

<sup>24</sup> Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2015), 37

pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.<sup>25</sup>

Kondisi sumber daya manusia di MTsN 3 Pamekasan cukup baik. Penilaian ini tidak berlebihan karena mayoritas SDM di madrasah ini berstatus PNS yang rekrutmennya melalui tahapan seleksi baik seleksi administrasi maupun ujian. Personel yang non-PNS direkrut oleh pihak madrasah atas dasar kebutuhan keahlian sehingga jauh dari kesan “asal comot yang penting ada personel”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, ternyata guru-guru yang ada di MTsN 3 Pamekasan beragam, fenomena yang dapat dirasakan yaitu ada yang mendukung program, ada yang tidak mendukung program, ada yang setengah hati terkesan yang penting kerja, ada yang *upper level*, standar dan *lower level*.

Berdasarkan fenomena keragaman di atas, sebenarnya dalam diri personel ada elemen KEMAUAN (*will*) dan elemen KEMAMPUAN (*kapabilitas*). Kemauan itu semakna dengan keinginan, kehendak atau tekad untuk melakukan sesuatu atau kesungguhan. Kemampuan berasal dari kata “mampu” yang semakna dengan kata bisa, dapat, sanggup, kuasa. Jadi kemampuan itu adalah kuasa untuk melakukan sesuatu. Seseorang baru dapat mewujudkan sesuatu manakala dalam diri seseorang itu ada kemauan yang kuat dan kemampuan melakukan sesuatu. Seseorang yang memiliki kemauan saja tanpa didukung

---

<sup>25</sup> Lutfiyanto, *Konsep Perilaku Manajerial: Kiat-Kiat Menjadi Organisatoris/Entrepreneur Profit*, (Jambi: CV. Bumi Cakrawalah, 2016).196

kemampuan atau memiliki kemauan tapi tidak memiliki kemampuan tidak akan dapat mewujudkan sesuatu.

Atas dasar analisis di atas, maka guru dapat dikategorisasi menjadi 4 yaitu (1) guru yang memiliki kemauan tinggi dan kemampuan tinggi, (2) guru yang memiliki kemauan tinggi tapi kemampuan rendah, (3) guru yang memiliki kemauan rendah tapi kemampuan tinggi dan (4) guru yang memiliki kemauan tinggi dan kemampuan juga tinggi.

Tabel 5.1

Tipe Sumber Daya Manusia<sup>26</sup>

Dari 4 kategori personel di atas, yang sangat kita butuhkan kategori personel pertama yaitu guru yang memiliki kemauan dan kemampuan yang tinggi. Dengan dukungan personel tipe yang keempat madrasah siap tinggal landas menuju cita-cita yang diharapkan.

<sup>26</sup> Lihat Ni Wayan Suwithi, et.al., *Modul Pengawas Sekolah Pembelajar: Supervisi Akademik* (Jakarta: Kemendikbud Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga kependidikan, 2016), 26

Sementara tipe personel yang memiliki kemauan (*will*) yang rendah perlu segera ditingkatkan kesadaran dan tanggung jawabnya sebagai guru. Guru dengan kemauan rendah harus mendapatkan pembinaan mental yang intensif sehingga muncul motivasi dan dedikasi yang tinggi terhadap profesinya.

Adapun tipe personel yang memiliki kemampuan (*kapabilitas*) rendah harus ditingkatkan kemampuan dan keterampilan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan ini dapat ditempuh melalui berbagai cara antara lain pendampingan, workshop, *in-house training* serta diklat. Karena hal tersebut merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dan dengan demikian meningkatkan kinerja guru.

Kegiatan peningkatan mutu pendidik kalau tidak dikelola dengan baik dapat menghabiskan anggaran yang cukup besar. Oleh karena itu ditempuhlah kebijakan desiminasi. Dengan kata lain, personel yang ditugas atau ditunjuk mengikuti diklat harus mendiseminasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya ketika pulang dari kegiatan diklat. Strategi seperti disamping memiliki nilai efisiensi juga menanamkan sikap keberanian, amanah dan tanggung jawab.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah mengadakan pembinaan dan sosialisasi kelompok kecil dalam kegiatan

keseharian manakala ada regulasi baru atau juknis baru harus segera dipahami dan dilaksanakan guru. Misalnya kepala madrasah memanggil dua kelompok guru mapel setiap hari terkait dengan terbitnya juknis penilaian (5162), juknis pengembangan pembelajaran (5163) dan juknis penyusunan RPP (5164). Model sosialisasi seperti ini disamping efektif karena diikuti oleh kelompok kecil guru juga efisien waktu karena pertemuannya tidak menyita waktu khusus di luar jam kerja serta ada efisiensi dana karena tidak perlu uang transport dan honor.

Untuk menjamin terlaksananya peningkatan kompetensi personel perlu pengembangan struktur organisasi yang didalamnya ada seksi atau bidang pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*). Dengan adanya seksi khusus tersebut, *in-service training/on the job training* yang merupakan salah satu pengembangan SDM pada masa yang akan datang dapat direncanakan dengan baik.

Selain perlu juga dikembangkan nilai-nilai demokratis yang mendukung pelaksanaan strategi pengembangan SDM antara lain :

- a. Menghargai perbedaan kemampuan pekerja (SDM) sebagai individu.
- b. Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing,

- c. Memberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerja bagi setiap pekerja.
- d. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bekerja sama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja.
- e. Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karier dan pengupahan, berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang fair.<sup>27</sup>

### 3. Kendala Sarana Prasarana

Sarana dapat didefinisikan dengan segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan<sup>28</sup> atau secara spesifik diartikan perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah<sup>29</sup>. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses.<sup>30</sup> Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum sarana prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses pembelajaran yang dilakukan di dalam pelayanan pendidikan karena apabila kedua hal ini tidak tersedia, maka semua kegiatan pembelajaran yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

MTsN 3 Pamekasan merupakan madrasah besar dengan jumlah rombongan belajar 33 ruang. Dengan rombongan belajar sebanyak itu

<sup>27</sup> Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk*.....52

<sup>28</sup> Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2005) 999

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 33 Tahun 2008 tentang Standar sarana dan Prasarana untuk SDLB, SMPLB dan SMALB

<sup>30</sup> Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar*....., 893

mestinya juga harus diimbangi dengan jumlah laboratorium yang memadai baik laboratorium IPA, laboratorium Bahasa maupun laboratorium komputer. Selama ini guru terkait tidak leluasa menggunakan laboratorium tersebut karena hampir selalu digunakan kelas yang lain.

Keterbatasan lain yang juga patut diperhatikan adalah ketersediaan toilet bagi peserta didik. Berdasarkan data observasi, jumlah total toilet di madrasah ini 13 dengan rincian kondisi baik sejumlah 6 toilet, rusak ringan 4 sedang yang rusak berat 3 toilet. Artinya toilet madrasah yang efektif digunakan sebanyak 10. Sementara jumlah peserta didik MTsN 3 Pamekasan 1.135 dengan rincian laki-laki sebanyak 533 dan perempuan sebanyak 602. Kalau dikalkulasi perbandingan antara toilet yang dapat digunakan dengan total siswa sebesar 1:113, padahal menurut ketentuan perbandingan yang ideal 1 toilet : 40 siswa dan 1 toilet : 30 siswi.

Pihak madrasah secara serius memikirkan kenyamanan peserta didik dengan cara mencari solusi dengan keterbatasan yang ada. Keterbatasan ini disiasati oleh madrasah melalui kerjasama dengan masyarakat sekitar pemilik toilet. Peserta didik dapat menggunakan toilet warga sekitar dengan kompensasi bayar RP. 500,- sekali pakai.

Kebijakan tersebut pada satu sisi menguntungkan pihak warga pemilik toilet dengan income yang diperolehnya dan menguntungkan pengelola madrasah dengan *profit sharing*-nya. Namun pada sisi yang

lain peserta didik mengalami *high cost* (berbiaya tinggi) disebabkan adanya pengeluaran untuk penggunaan toilet.

Pengelola madrasah juga tidak dapat menyediakan tempat parkir kendaraan peserta didik karena keterbatasan lahan yang dimiliki. Namun demikian pihak madrasah mengadakan kerjasama dengan warga sekitar madrasah pemilik lahan kosong agar dibangun tempat parkir berbayar. Kebijakan ini pada satu sisi dapat memberdayakan ekonomi pemilik tempat parkir melalui income yang diperoleh dari tempat parkir berbayar, madrasah juga mendapatkan benefit *profit sharing* 10% juga tidak perlu mengeluarkan biaya pembangunan dan perawatan tempat parkir berbayar tersebut. Namun pada sisi yang lain, peserta didik harus menyisihkan biaya untuk RP. 1000 sekali parkir. Nominalnya memang tidak besar, tetapi ketersediaan toilet dan parkir menurut kelaziman merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan sehingga tidak mengakibatkan pengeluaran (*lost cost*) bagi peserta didik.

MTsN 3 Pamekasan juga belum dilengkapi jaringan internet. Padahal kebutuhan internet bagi dunia pendidikan merupakan hal yang mutlak. Internet dapat digunakan sebagai sumber informasi dan referensi. Peserta didik dapat menggunakan internet untuk mengakses beragam informasi dan data-data yang terkait dengan pembelajaran.