

Kinerja Dan Strategi Pengembangan Madrasah Aliyah Di Kota Bandung

Asnita Frida Sebayang¹
Noviani
Epi Fitriah

ABSTRAK

Human capital is an important factor that can influence economic development of a nation especially in less developed countries. Bandung as a part of West Java Province has a main goal to strenghten human development index which internalize education as a source of economic growth. The education sector performance must be expanded in quantity and quality. Islamic High School must have good contribution to reach it.

This study has three goals, they are; measuring school performance in relative efficiency aspect, measuring source of inefficiency and the third is making some strategies to get better school for the future. For those thing, this research will give comprehensive study about school performance. The object in this study is Madrasah Aliyah (MA) in Bandung City. Techniques that use to this study are Data Envelopment Analysis (DEA) and SWOT analysis.

The results of this study indicate several of efficiency weights in MA performance. The weight reach 39,36 to 100 that indicate efficiency gap among of the MAs. The main source of efficiency mostly from human capital aspect explains that variable is not full employed. The strengths of the school are curriculum, school location, a good effort of the students and teachers. The weaknesses are; school facilities, limited foundation. The main opportunities are; existence of the committee of school, support of Islamic society, and a good circumstance that support the school. The main threats are; competition to other school, the policy bias between Religion Department and Education Department. For those things, MA must have good strategies like make a good relationship to all stakeholders for facing the competition; rebuild internal performance with benchmarking strategy, etc.

Keywords: performance, efficiency, strategy

¹ Dosen Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomu UNISBA

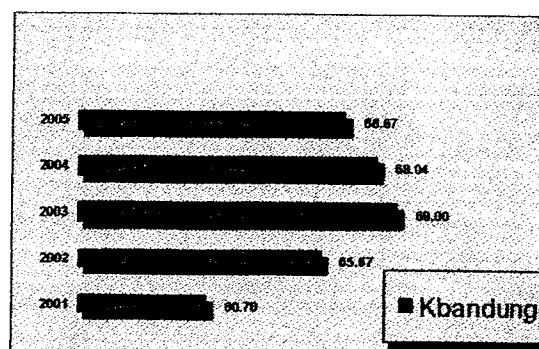
1. Pendahuluan Latar Belakang

Pembangunan pendidikan di Indonesia menjadi poin penting dalam pembangunan nasional dan daerah. Pematapan bidang pendidikan diharapkan dapat menciptakan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang selanjutnya dapat mempengaruhi produktivitas. Dalam teori pembangunan, peran penting pendidikan dijadikan salah satu indikator penting keberhasilan pembangunan. Pendidikan melalui human capital dianggap salah satu sumber pertumbuhan ekonomi. Bahkan pada tujuan pembangunan negara-negara di dunia saat ini mengacu pada Millineum Development Goals/MDGs (Tujuan Pembangunan Milenium) yang salah satu indikatornya adalah pendidikan untuk semua golongan masyarakat. Indikator yang tertuang dalam dokumen MDGs ini kemudian dijadikan referensi pembangunan nasional dimana pemerintah Indonesia melalui Badan Perencana Pembangunan Nasional (Bappenas) telah mencanangkan bahwa pendidikan dasar diwajibkan untuk semua.

Salah satu pemerintah daerah yang begitu fokus pada pencapaian keberhasilan sumberdaya manusia sebagai ujung tombak pembangunan adalah pemerintah Jawa Barat. Pemerintah Jawa Barat menetapkan pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) 80 pada tahun 2010. Keinginan ini tentunya harus didukung oleh pemerintah daerah termasuk Kota Bandung dalam implementasinya. Sejauh ini Kota Bandung termasuk wilayah dengan pencapaian IPM tertinggi (setelah

Kota Depok) di Jawa Barat dengan IPM mencapai 77,42 dan angka melek huruf sudah mencapai 99,12% pada tahun 2005. Selama ini penyumbang terbesar terhadap pencapaian IPM di Kota Bandung adalah Indeks Pendidikan.

Dilihat dari satu komponen indeks pendidikan di Kota Bandung yakni Angka Partisipasi Sekolah (APS) menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan maka ada kecenderungan APS yang semakin kecil. Hal ini terkait dengan kemampuan akses masyarakat terhadap jenjang pendidikan yang lebih tinggi khususnya terkait dengan daya beli masyarakat dan skala prioritas masyarakat yang terbentuk dari struktur budaya dan sosial setempat. Di Bandung, pada tahun 2005 perkembangan APS mengalami justru mengalami penurunan sejak tahun 2003. Perkembangan dari tahun 2001 hingga 2005 dapat dilihat dari grafik berikut.



Grafik 1 : Perkembangan Angka Partisipasi Sekolah Menengah Atas di Kota Bandung

Sumber: Data Suseda BPS Kota Bandung, diolah.

Kondisi ini cukup memprihatinkan karena pendidikan menengah atas merupakan basis menciptakan kemampuan intelektual yang sangat penting. Dalam hal ini partisipasi

masyarakat dan kinerja sekolah sangat mempengaruhi. Jika sebuah sekolah dianggap tidak dapat memberi nilai tambah bagi kemampuan intelektual anak, maka ada kekhawatiran terjadinya penurunan APS secara lebih tajam pada masa yang akan datang. Salah satu jenjang pendidikan menengah atas yang harus diperhatikan kinerjanya adalah Madrasah Aliyah.

Madrasah Aliyah (MA) di Kota Bandung berjumlah 20 sekolah yang terdiri dari 2 MA negeri dan 18 MA swasta. Jumlah tersebut hanya 15% dari jika dibandingkan dengan jumlah Sekolah Menengah Umum yang mencapai 132 sekolah pada tahun 2005. Dengan jumlah yang relatif terbatas, MA diharapkan dapat memberi kontribusi yang besar bagi pembangunan SDM dengan menyediakan sistem pendidikan yang berkinerja baik.

Kinerja yang baik dalam sektor pendidikan dapat dilihat dari berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut bisa dilihat dari; sistem belajar mengajar, fasilitas sekolah, kualitas lulusan maupun siswa yang masuk di sekolah tersebut dan lainnya.

1.2 Perumusan Masalah

Keberhasilan pembangunan sistem pendidikan sangat erat kaitannya dengan kinerja yang bisa ditawarkan oleh sistem pendidikan. Madrasah Aliyah sebagai bagian sistem pendidikan nasional harus diarahkan pada perbaikan kinerja sehingga sistem pendidikan Islam yang ditawarkan dapat

menarik minat masyarakat lebih tinggi. Berdasarkan gambaran di atas maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Madrasah Aliyah di Kota Bandung?
2. Apakah sumber-sumber inefisiensi di Madrasah Aliyah Kota Bandung?
3. Bagaimana strategi pengembangan Madrasah Aliyah di Kota Bandung ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari rumusan masalah diatas disusun tujuan dan manfaat penelitian berikut.

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengukur kinerja Madrasah Aliyah di Kota Bandung.
2. Mengidentifikasi sumber - sumber inefisiensi di Kota Bandung.
3. Menetapkan strategi pengembangan Madrasah Aliyah di Kota Bandung.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian di atas diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat kepada:

1. Pengambil kebijakan yang terkait dengan Madrasah Aliyah sehingga dapat dijadikan pertimbangan untuk mengembangkan strategi pendidikan Islam berbasis kinerja.
2. Perkembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Investasi Sumber Daya Manusia (*Human Capital*)

Sejak tahun 1960-an, para ekonom mulai mengembangkan investasi pada sumber daya manusia (*human capital*). Investasi pada SDM dilakukan setara dengan investasi fisik. Investasi SDM dapat diartikan sebagai kegiatan dengan menggunakan sumber daya saat ini untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja di masa yang akan datang. Komponen utama yang dibangun pada SDM ini adalah pengetahuan. Dengan begitu, pengetahuan manusia dapat digunakan secara efektif. Investasi SDM tidak terbatas pada peningkatan pengetahuan melalui pendidikan formal (sekolah) namun juga melalui pendidikan informal seperti pelatihan-pelatihan, kesehatan serta kapasitas lain dari sisi SDM. Perhatian pada kesehatan dilakukan dalam upaya peningkatan produktivitas tenaga kerja karena stamina yang baik. Indikator keberhasilan investasi SDM ini relatif sulit diukur karena hasilnya bersifat kualitatif.

Perhatian pada pentingnya peranan manusia pada pertumbuhan ekonomi kemudian diwujudkan pada akhir tahun 80-an. Saat itu para ekonom mulai mempertanyakan sejumlah asumsi ada teori pertumbuhan neoklasik. Asumsi-asumsi itu antara lain; *constant return to scale* (CRTS) dan konsep *deminishing return* pada kegiatan produksi. Asumsi-asumsi berlakunya pertumbuhan tersebut tidak dapat diterima

karena mengabaikan faktor pembangunan kapital sumber daya manusia yang merupakan komponen kegiatan produksi. Pendekatan yang menekankan pentingnya investasi SDM ini kemudian disebut sebagai teori *endogenous growth*. SDM dinilai teori ini sebagai akumulasi kapital. Peningkatan pendidikan SDM diduga akan memperbaiki kualitas SDM yang selanjutnya mempengaruhi produktivitas. Pada akhirnya proses produksi akan menghasilkan *increasing return* (hasil yang semakin meningkat).

Todaro dan Smith (2003:369) dalam bukunya *Economic Development* menyebutkan bahwa investasi SDM dan kesehatan adalah satu kesatuan. *Human capital* diartikan sebagai pendidikan, kesehatan dan kapasitas kapasitas yang melekat pada manusia. Jika faktor-faktor tersebut mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan produktifitas.

Investasi SDM di negara berkembang tampaknya substansial. Kasus di Venezuela (Todaro,2003) menunjukkan bahwa tingkat upah sejalan dengan tingkat pendidikan dimana penerima gaji tertinggi adalah kelompok yang menyelesaikan pendidikan di universitas. Ditinjau dari distribusi pendidikan, penduduk negara maju cenderung bisa mengakses pendidikan sementara di negara berkembang terjadi kesenjangan pendidikan pada si kaya dan si miskin. Penduduk miskin sedikit saja yang bisa menikmati pendidikan yang baik. Bahkan

terjadi eksploitasi anak (usia sekolah) yang masuk ke pasar tenaga kerja untuk membantu keuangan keluarga.

Pembangunan pendidikan bisa dilihat dari anggaran pemerintah untuk pendidikan. Anggaran untuk pendidikan di negara maju cenderung lebih tinggi dibandingkan negara berkembang. Padahal, menurut pandangan teori *endogenous growth*, perhatian pada pendidikan diduga akan memutus rantai kemiskinan. Pada akhirnya, kurangnya akses pendidikan menjadikan rendahnya produktivitas dan pertumbuhan ekonomi menjadi stagnan (bahkan cenderung mengalami penurunan) yang kemudian tidak bisa memutus lingkaran kemiskinan yang telah ada. Bahkan bisa memunculkan kemiskinan baru.

2.2 Pendidikan Dalam Islam

Pembangunan sumber daya manusia sebagai *human capital* dalam Islam didasarkan pada aqidah dan kesesuaian syariat Islam. Pendidikan merupakan hal krusial dalam sistem pendidikan sumber daya manusia dalam Islam. Bahkan, kedudukan orang berilmu merupakan suatu keistimewaan dan wajib hukumnya untuk mencari ilmu dalam Islam karena pendidikan merupakan gerbang memasuki pencerahan akal dan jiwa. Beberapa hadist dan ayat yang melatarbelakanginya antara lain:

"Tuntutlah oleh kalian akan ilmu pengetahuan, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada Allah azza wajalla, dan mengajarkannya kepada orang

yang tidak mengetahuinya adalah shodaqoh. Sesungguhnya ilmu itu akan menempatkan pemiliknya pada kedudukan tinggi lagi mulia. Ilmu adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan akhirat." (HR. Ar Rabii')

Makna hadits tersebut sejalan dengan firman Allah SWT:

"Allah niscaya mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan mereka yang berilmu pengetahuan bertingkat derajat. Dan Allah Maha mengetahui terhadap apa yang kamu lakukan." (QS. Al-Mujadalah: 11)

Mencari Ilmu adalah wajib bagi setiap Muslim. (HR. Ibnu Adi dan Baihaqi).

Pendidikan Islam merupakan upaya sadar, terstruktur, terprogram, dan sistematis yang bertujuan untuk membentuk manusia yang berkarakter, yakni: **Pertama**, berkepribadian Islam. Ini sebetulnya merupakan konsekuensi keimanan seorang Muslim. Intinya, seorang Muslim harus memiliki dua aspek yang fundamental, yaitu pola pikir yang muncul dari proses pemikiran yang mendalam (*'aqliyyah*) dan pola jiwa (*nafsiyyah*) yang berpijak pada akidah Islam. **Kedua**, menguasai *tsaqâfah* Islam. Islam telah mewajibkan setiap Muslim untuk menuntut ilmu. Berdasarkan takaran kewajibannya, menurut al-Ghazali, ilmu dibagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Ilmu yang termasuk fardhu 'ain (kewajiban individual), artinya wajib dipelajari setiap Muslim, yaitu *tsaqâfah* Islam yang terdiri dari konsepsi, ide, dan hukum-hukum Islam; bahasa Arab;

sirah Nabi saw., Ulumul Quran, Tahfizh al-Quran, ulumul hadis, ushul fikih, dll.

2. Ilmu yang dikategorikan fadhu kifayah (kewajiban kolektif); biasanya ilmu-ilmu yang mencakup sains dan teknologi serta ilmu terapan-keterampilan, seperti biologi, fisika, kedokteran, pertanian, teknik, dll.

Ketiga, menguasai ilmu kehidupan (IPTEK). Menguasai IPTEK diperlukan agar umat Islam mampu mencapai kemajuan material sehingga dapat menjalankan fungsinya sebagai khalifah Allah di muka bumi dengan baik. Islam menetapkan penguasaan sains sebagai fardlu kifayah, yaitu jika ilmu-ilmu tersebut sangat diperlukan umat, seperti kedokteran, kimia, fisika, industri penerbangan, biologi, teknik, dll.

Keempat, memiliki keterampilan yang memadai. Penguasaan ilmu-ilmu teknik dan praktis serta latihan-latihan keterampilan dan keahlian merupakan salah satu tujuan pendidikan Islam, yang harus dimiliki umat Islam dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai khalifah Allah SWT.

Sebagaimana penguasaan IPTEK, Islam juga menjadikan penguasaan keterampilan sebagai fardlu kifayah, yaitu jika keterampilan tersebut sangat dibutuhkan umat, seperti rekayasa industri, penerbangan, pertukangan, dan lainnya.

2.3 Konsep Dasar Kinerja

Kinerja suatu unit kegiatan ekonomi (UKE) biasanya dikur dengan efisiensi

ekonomi. Efisiensi ekonomi terdiri dari efisiensi teknis (*technical efficiency*) dan efisiensi alokasi (*allocative efficiency*). Efisiensi teknis adalah kombinasi antara kapasitas dan kemampuan unit ekonomi untuk memproduksi hingga output maksimum dari sejumlah input pada teknologi tertentu. Efisiensi alokasi adalah kemampuan dan kesediaan unit UKE beroperasi pada tingkat nilai produk marginal (*marginal value product*) sama dengan biaya marginal (*marginal cost*).

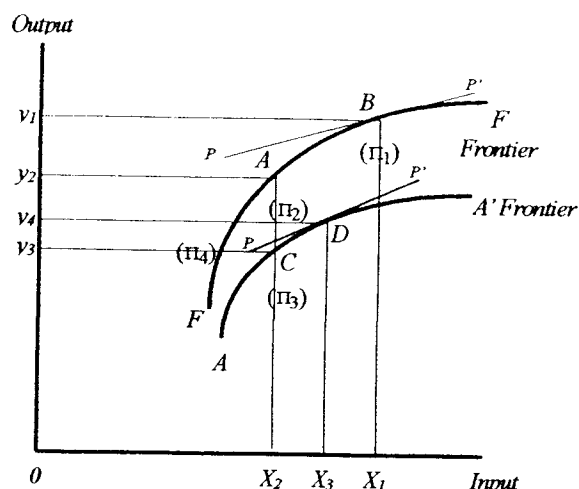
Ada tiga kegunaan mengukur efisiensi. *Pertama*, sebagai tolak ukur untuk memperoleh efisiensi relatif yang bertujuan untuk mempermudah perbandingan antara unit kegiatan ekonomi satu dengan lainnya. *Kedua*, apabila terdapat variasi tingkat efisiensi dari beberapa unit UKE yang ada maka dapat dilakukan penelitian untuk menjawab faktor-faktor apa yang menentukan perbedaan tingkat efisiensi. Dengan demikian dapat dicari solusi yang tepat. *Ketiga*, informasi mengenai efisiensi memiliki implikasi kebijakan karena pembuat keputusan dapat menentukan kebijakan secara tepat.

Efisiensi Teknis. Dasar pengukuran efisiensi teknis adalah teknologi produksi. Secara teoritis, teknologi produksi dapat ditunjukkan oleh *isoquant*, fungsi produksi, fungsi biaya, atau fungsi keuntungan. Meskipun analisis-analisis tersebut berdasarkan pada fungsinya masing-masing, namun dasar pendekatan dan hasilnya

cenderung akan selaras atau tidak jauh berbeda. Dalam pengukuran efisiensi teknis, diasumsikan terdapat perbedaan atau gap antara tingkat kinerja teknis riil dengan potensial dalam sebuah unit kegiatan ekonomi (UKE). Secara singkat kondisi dan implikasi pengukuran efisiensi ditunjukkan dalam Gambar 1 berikut ini. Secara teoritis, seluruh UKE beroperasi pada tingkat efisiensi teknik, yaitu sepanjang kurva FF' . Apabila suatu UKE beroperasi di sepanjang garis tersebut, maka tingkat efisiensi ekonomis akan dicapai pada titik B , yang merupakan titik persinggungan dengan kurva harga relatif PP' . Pada tingkat tersebut maka dengan input x_1 dan output y_1 maka keuntungan maksimal yang dicapai sebesar π_1 dan tidak ada alokasi ataupun inefisiensi ekonomi. Apabila UKE beroperasi pada titik B dengan input x_2 dan output y_2 , maka keuntungan yang dicapai sebesar π_2 , sehingga efisiensi ekonomisnya sebesar π_2/π_1 .

Kenyataan di lapangan, sebuah UKE cenderung akan beroperasi pada tingkat yang relatif lebih rendah dari tingkat efisiensi teknisnya. Dengan demikian, fungsi produksi yang digunakan berada di bawah fungsi produksi potensialnya, misalnya di kurva AA' dan dengan input x_2 , output y_3 , dan tingkat keuntungan π_3 . Untuk mencapai keuntungan yang optimal (π_4) maka unit kegiatan ekonomi harus beroperasi pada titik D , dengan input x_3 dan output y_4 . Meskipun demikian, keputusan tersebut bukan berada dalam kondisi tingkat efisiensi.

Gambar 1
Konsep Efisiensi Teknis, Efisiensi Alokasi, dan Efisiensi Ekonomis



Sumber: Kalirajan, K.P. dan R.T. Shand (1994), hal 5.

Teori produksi neoklasik menyatakan bahwa efisiensi dalam keseimbangan jangka panjang diukur dengan membandingkan dengan fungsi produksi potensial (*frontier production function*) dalam hal ini kurva FF' . Apabila produksi aktual suatu UKE terletak pada titik C maka efisiensi ekonomi akan diukur dengan rasio π_3/π_1 . Sedangkan efisiensi teknis akan diukur dengan rasio y_3/y_2 untuk tingkat input tetap pada x_2 .

Pada Gambar 1.1, inefisiensi ekonomi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu inefisiensi teknis dan inefisiensi alokasi. Pada titik C , kerugian total dari efisiensi ekonomis sebesar $\pi_1 - \pi_3$. Sedangkan kerugian dari efisiensi teknis sebesar $\pi_2 - \pi_3$. Titik B dalam kurva FF' merupakan posisi keseimbangan jangka panjang, dengan teknologi tetap yang ditunjukkan oleh FF' . Dengan kata lain, posisi keseimbangan jangka panjang dengan tingkat

teknologi tetap hanya dapat diidentifikasi ketika teknologi diwakili oleh frontier fungsi produksi (*frontier production function*) yang menunjukkan kondisi potensi maksimalnya.

Pada tingkat teknologi tertentu, seperti yang ditunjukkan oleh fungsi produksi AA' , beberapa posisi dalam kurva ini mengindikasikan kondisi ketidakseimbangan dalam suatu unit kegiatan ekonomi. Posisi titik D dalam kurva AA' dapat dianggap sebagai keseimbangan jangka pendek yang sewaktu-waktu dapat berubah-ubah (*pseudo equilibrium position*). Dengan demikian, UKE tersebut dapat beroperasi pada fungsi produksi potensial, sehingga posisinya harus dirubah dari D ke titik keseimbangan jangka panjang, yaitu titik B pada kurva FF' . Meskipun demikian, munculnya teknologi baru memungkinkan keseimbangan jangka panjang tersebut bergeser. Model dasar ini memberikan kerangka kerja konseptual untuk pengukuran tingkat efisiensi.

2.4 Metode dan Teknik Pengukuran Kinerja

2.4.1 Metode Pengambilan Data

Data yang dikumpulkan dalam studi ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari Kantor Departemen Agama di Kota Bandung berupa data-data sekolah yang terdapat di kantor tersebut. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada kepala sekolah dan siswa serta dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah yang

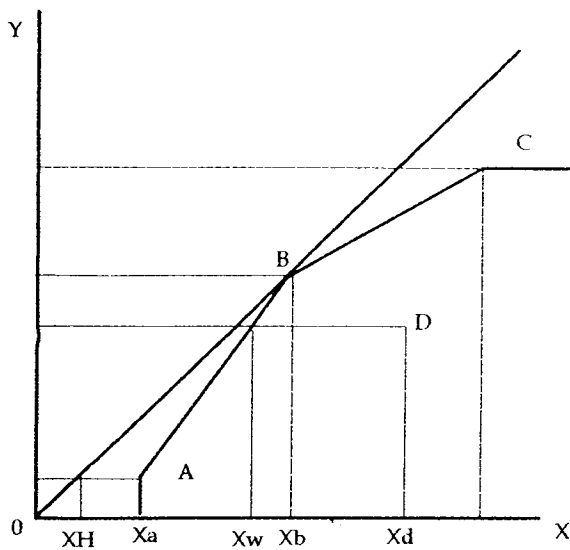
disertai dengan pengamatan lokasi sekolah. Wawancara mendalam (*indepth interview*) tersebut dilakukan untuk menggali informasi yang lebih lengkap dan menangkap fenomena yang spesifik.

Kegiatan pengumpulan data di beberapa sekolah dimaksudkan untuk proses *cross-check* dengan data-data yang telah masuk Kantor Departemen Agama. Masing-masing sekolah diwakili oleh enam orang siswa. Enam siswa tersebut dibagi lagi menjadi dua kriteria yakni yang aktif di organisasi sekolah dan tidak sehingga keterwakilannya cukup mempunyai alasan yang kuat.

2.4.2 Teknik Pengukuran Kinerja Madrasah Aliyah (MA)

Pada gambar kinerja MA hipotesis berikut, A, B, C dan D merupakan MA yang berbeda. Y menunjukkan tingkat output yang dihasilkan dan X menunjukkan tingkat input yang digunakan. Jika teknik produksi diasumsikan dalam kondisi *constant returns to scale*, maka MA yang berkinerja baik atau 100 persen adalah B, mengingat kinerja dihitung sebagai $x_b/x_b = 1$. Kinerja MA A dihitung sebagai $x_H/x_a < 1$.

Grafik 2
Kinerja MA Hipotesis



Perhitungan rasio kinerja untuk MA ke k dapat dicari dengan menggunakan programasi linear berikut ini:

$$\text{Maksimumkan } E_v = \sum_{r=1}^s u_r y_{r,0}$$

$$\text{Kendala } \sum_{i=1}^m v_i x_{i,0} = 1$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{r,j} - \sum_{i=1}^m v_i x_{i,j} \leq 0$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

y_r ($r = 1, \dots, s$) adalah berbagai output yang dihasilkan, x_i ($i = 1, \dots, m$) adalah berbagai input yang digunakan, u_r dan v_r adalah bobot yang diperoleh dari proses maksimisasi programasi linear.

Kinerja MA k akan dihitung dengan menggunakan programasi linear dengan memaksimumkan jumlah output yang dihasilkan yang diberi bobot. Pemberian bobot dari MA k berdasarkan dua kriteria. *Pertama*, kendala yang berupa jumlah input yang digunakan yang diberi bobot sama dengan 1 (satu) untuk MA k . *Kedua*,

berdasarkan kendala untuk semua MA ($j = 1, \dots, k, \dots, N$), maka jumlah output yang dibobot dikurangi jumlah input yang dibobot sebesar kurang atau sama dengan 0 (nol). Kendala yang terakhir, bahwa semua MA berada di bawah referensi kinerja --*frontier*-- yang merupakan garis lurus yang memotong sumbu origin.

Apabila diasumsikan bahwa teknik produksi menurut skala *variable returns to scale* maka referensi kinerja berupa garis x_a , A, B, C, dan garis horisontal yang bermula dari titik C pada Grafik A. Dengan asumsi ini, MA A, B, dan C mempunyai kinerja 100 persen. Sedangkan kinerja MA D, yang berada di bawah referensi kinerja, diukur oleh $x_w/x_d < 1$. Programasi linear yang digunakan untuk memenuhi asumsi *variable returns to scale* adalah sebagai berikut. Di mana u_0 adalah penggal yang dapat bernilai positif atau negatif.

Proses penyusunan dan penyelesaian programasi linear baik dengan asumsi *constant returns to scale* dan *variabel returns to scale* dengan menggunakan alat bantu paket program *Warwick DEA*.

3. Pembahasan dan Analisis

3.1 Kinerja Madrasah Aliyah di Kota Bandung

Pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Data Envelopment Analysis* (DEA) menunjukkan bahwa bobot kinerja yang dicapai oleh rata-rata di Kota Bandung mencapai 69,17. Bobot ini masih cukup jauh dari kriteria efisien. Hasil ini juga mengindikasikan masih tingginya

kesenjangan antar Madrasah Aliyah di Kota Bandung yang dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan terhadap MA.

$$\text{Maksimumkan } E_v = \sum_{r=1}^s u_r y_{r0} + u_0$$

$$\text{Kendala } \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} = 1$$

$$\sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

Tabel 1
Bobot Kinerja Madrasah Aliyah di Kota Bandung

No.	Madrasah Aliyah	Efisiensi
1.	MA A	51.60
2.	MA B	39.36
3.	MA C	59.62
4.	MA D	72.56
5.	MA E	71.25
6.	MA G	74.64
7.	MA I	95.30
8.	MA J	59.60
9.	MA K	54.72
10.	MA L	100.00
11.	MA M	100.00
12.	MA O	55.40
13.	MA P	46.90
14.	MA Q	92.12
15.	MA R	73.20
16.	MA S	54.12
17.	MA T	75.45
	Rata-rata	69.17

Sumber : Data diolah

Bobot kinerja MA di kota Bandung berkisar antara 34,15 hingga 100. Dari 17 MA di Kota Bandung, hanya dua yang dikategorikan mampu mengoptimalkan sumber daya yang mereka miliki jika dibandingkan dengan MA lain di Kota Bandung. MA tersebut adalah MA L dan MA M. Efisiensinya mencapai indeks 100. Di sisi lain, MA B termasuk kategori yang mencapai bobot efisiensi terendah dengan nilai bobot

39,36. Penyebab inefisiensi di MA tersebut adalah kemampuan teknis dalam mengalokasikan sumber daya, khususnya sumber daya manusia tidak bisa seoptimal MA yang lain sehingga masih ada sumberdaya yang tidak dioptimalkan fungsinya. Bisa karena jumlah sumberdaya manusia yang relatif lebih banyak atau bisa juga disebabkan oleh tidak adanya pembagian kerja yang maksimal sehingga sejumlah SDM tidak bisa menjalankan perannya dengan sebaik mungkin.

Dari pengukuran kinerja dengan model di atas juga menunjukkan bahwa struktur organisasi yang terlalu besar di suatu madrasah menyebabkan munculnya indikasi inefisiensi. Seyogianya, pada saat ada penambahan SDM, bisa menciptakan pengaruh berganda (*multiplier effect*) pada kinerja sebuah MA. Semakin banyak SDM yang ada seharusnya bisa meningkatkan bentuk pelayanan pada siswa. Jika pelayanan semakin baik karena perhatian SDM yang lebih besar seharusnya prestasi siswa semakin besar tergal, sehingga meningkatkan kinerja sekolah secara umum. Sebaliknya, jika rasio SDM dan siswa yang tidak sebanding, manakala jumlah SDM terlalu sedikit maka cenderung memberi pelayanan tidak maksimal. Hanya saja, SDM yang terlalu banyak jika tidak memberi kontribusi yang baik sesuai kapasitasnya maka akan menjadi sumber inefisiensi pula.

Rendahnya kontribusi SDM di MA bisa disebabkan oleh beberapa hal. *Pertama*, pembagian tugas tidak sesuai dengan kapasitas yang ada. Misalnya, guru yang

mengajar bukan sesuai keahlian sehingga apa yang diberikan bersifat secukupnya (tidak mendalam). *Kedua*, di MA pada umumnya didominasi oleh tenaga kerja tidak tetap (guru dan karyawan honorer) sehingga tingkat kepastian karir tidak jelas. Akibatnya, motivasi kerja menjadi terganggu. Selain itu, tingkat keluar-masuk pegawai menjadi tinggi karena sebagian besar SDM masih mencari-cari pekerjaan yang lebih baik. *Ketiga*, sistem penghargaan SDM relatif rendah yang ditengarai oleh rendahnya gaji pegawai honorer (rata-rata di bawah 200 ribu perbulannya) menyebabkan konsentrasi kerja menjadi terbagi dan mereka terpaksa mencari pekerjaan tambahan seperti berdagang. Padahal, ditinjau dari sisi pendidikan, sebagian guru di MA telah berpendidikan strata 1. Dengan kapasitas SDM setinggi itu seharusnya Madrasah Aliyah bisa jauh lebih baik. Disparitas pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan non PNS kerap kali menjadi masalah tersendiri. Padahal, dari sisi kapasitas pegawai honorer juga tidak kalah. Bahkan sejumlah pegawai juga lulusan sekolah ternama di Indonesia. Bisa dikatakan, potensi yang dapat digali baru sekitar 70 persen.

3.2 Sumber-Sumber Inefisiensi di Madrasah Aliyah Kota Bandung

3.2.1 Efisiensi Variabel Input di Madrasah Aliyah

Pencapaian kinerja input yang dibahas dalam studi ini difokuskan pada sumberdaya manusia di MA. Hasilnya menunjukkan bahwa rata-rata bobot kinerja karyawan

secara umum mencapai 97,17 dan bobot kinerja guru yang berpendidikan S1 sudah mencapai 88,36. Tampak dari hasil tersebut, kinerja SDM relatif merata hampir di seluruh MA. Artinya, tidak ada sekolah yang dominan dalam kinerja SDMnya. Bobot ini bisa mengindikasikan dua hal. *Pertama*, SDM di MA relatif sudah optimal (jika semua sama-sama berdedikasi tinggi). *Kedua*, SDM di MA pada dasarnya sudah optimal (karena nilai bobot didasarkan pada nilai relatif sesama kelompok MA).

Tabel 2
Pencapaian Efisiensi Teknis pada Variabel Input di Madrasah Aliyah

No.	Madrasah Aliyah	Efisiensi Input	
		Karyawan	Guru S1
1.	MA A	99.9	100
2.	MA B	81.4	100
3.	MA C	100	69.0
4.	MA D	100	83.8
5.	MA E	100	86.7
6.	MA G	100	97.5
7.	MA I	86.3	100
8.	MA J	100	93.1
9.	MA K	100	79.3
10.	MA L	100	100
11.	MA M	100	100
12.	MA N	85.1	100
13.	MA O	100	83.8
14.	MA P	96.4	100
15.	MA Q	100	50.9
16.	MA R	100	88.9
17.	MA S	100	76.3
18.	MA T	100	81.2
	Rata-rata	97,17	88,36

Sumber : Data diolah

Pengukuran kinerja SDM (total SDM) menghasilkan 12 sekolah yang telah mencapai efisiensi 100 adalah; MA C, MA D, MA E, MA G, MA J, MA K, MA L, MA M, MA O,

MA Q, MA R, MA S, dan MA T (67%). Secara keseluruhan, sekolah-sekolah memiliki kecenderungan efisiensi yang sama. Ini dapat dilihat dari pencapaian nilai efisiensi yang tidak berbeda jauh dari pencapaian efisiensi rata-rata. Nilai terendah adalah 81,4 dan tertinggi 100.

Sekolah-sekolah yang mencapai bobot efisiensi 100 ini bisa menjadi acuan (*benchmark*) terhadap sekolah-sekolah yang belum efisien. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apa yang dicapai oleh masing-masing sekolah tidak ditunjukkan oleh banyaknya SDM, namun lebih pada optimal atau tidaknya SDM tersebut melakukan tugasnya. Ada kecenderungan, jumlah SDM yang terlalu banyak, justru menjadi sumber inefisiensi karena ada keinginan untuk mengalihkan pekerjaan kepada pihak lain sehingga seharusnya bisa memberi kontribusi sebesar 2 X, namun hanya memberi kontribusi sebesar X sedangkan kelebihan waktu dialokasikan sebagai waktu luang.

Jika dilihat dari optimalisasi guru berpendidikan S1 atau lebih, terlihat kecenderungan variasi yang lebih besar meskipun bobot rata-rata mencapai 88,36. Bobot terendah yang dicapai adalah 50,9 (MA Q). Permasalahannya adalah rendahnya kontribusi terhadap perkembangan sekolah. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kontribusi 20 guru terhadap pencapaian output di sekolah ini dapat dilakukan hanya oleh 10 guru berpendidikan S1+ di sekolah lain (dalam hal ini MA L dan MA M).

Artinya, kapasitas yang masih harus ditingkatkan sekitar 49% agar MA Q dapat seefisien MA L atau MA M.

Terdapat 2 hal yang dapat dilakukan oleh MA Q. *Pertama*, mengurangi jumlah guru yang tidak efisien. Hanya saja, ini bisa berimplikasi pada terjadinya pengangguran dan konsekuensi sosial yang tidak baik. *Kedua*, MA Q memberi motivasi yang lebih besar kepada tenaga pengajar sehingga kontribusi semakin besar. Salah satu bentuk motivasi yang mungkin dilakukan adalah; meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah dan/atau meningkatkan insentif berupa kenaikan gaji karena sebagian besar guru di sekolah ini merupakan guru honorer. Sistem insentif yang lebih menarik diharapkan akan memberi semangat lebih besar untuk mengajar. Sistem insentif tidak semata terkait dengan gaji namun juga kemampuan sekolah menciptakan suasana yang menyenangkan untuk kemampuan, sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan kinerja guru, jenjang karir yang baik bagi guru yang berprestasi serta kesempatan yang luas untuk memperbaharui keilmuan.

3.2.2 Efisiensi Variabel Output

Perhitungan dengan model *Data Envelopment Analysis* menunjukkan bahwa pencapaian output jumlah mahasiswa dan rata-rata nilai UAN belum optimal disejumlah sekolah. Rata-rata efisiensi output ditinjau dari jumlah siswa baru mencapai 67,37 dan dinilai dari rata-rata nilai UAN mencapai

indeks 67,63. Bobot efisiensi terendah pada kedua variabel output adalah sebesar 39,4 (MA B) dan variabel rata-rata nilai UAN mencapai Dua sekolah yang relatif efisien dibanding MA yang lain adalah MA L dan MA M. Bobot efisiensi kedua variabel di MA tersebut mencapai indeks 100.

Efisiensi teknis dalam yang diukur dengan jumlah siswa di MA tidak semata-mata dilihat dari banyaknya jumlah siswa, namun lebih pada optimalisasi sumberdaya input dalam mendorong jumlah siswa. Bisa saja sebuah sekolah jumlah siswanya banyak, namun sumber dayanya tidak seefisien di sekolah yang siswanya jauh lebih sedikit.

Tabel 3
Pencapaian Efisiensi Variabel Output di Madrasah Aliyah

No.	Madrasah Aliyah	Efisiensi Output	
		Jumlah Siswa	Rata-rata UAN
1.	MA A	51.6	51.6
2.	MA B	39.4	39.4
3.	MA C	59.6	49.2
4.	MA D	71.8	72.6
5.	MA E	71.3	71.3
6.	MA G	74.6	74.6
7.	MA I	95.3	95.3
8.	MA J	59.6	59.6
9.	MA K	54.7	54.7
10.	MA L	100	100
11.	MA M	100	100
12.	MA N	51.9	51.9
13.	MA O	41.0	55.4
14.	MA P	46.9	46.9
15.	MA Q	92.1	92.1
16.	MA R	73.2	73.2
17.	MA S	54.1	54.1
18.	MA T	75.5	75.5
	Rata-rata	67,37	67,63

Sumber : Data diolah

3.3 STRATEGI PENGEMBANGAN MADRASAH ALIYAH

Dari uraian analisis diatas menungkapkan permasalahan yang dihadapi oleh Madrasah Aliyah di Kota Bandung. Secara umum dapat dilihat beberapa keunggulan MA dan dapat pula diungkap beberapa kelemahannya. Bagian ini akan menyusun secara ringkas analisis SWOT dalam pola matriks sehingga bisa ditetapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan MA di masa yang akan datang sehingga arah kebijakan menjadi lebih tepat sasaran.

Tabel 4
Matriks Strategi untuk Pengembangan Madrasah Aliyah di Kota Bandung

	Faktor Internal	
	Kekuatan (S):	Kelemahan (W):
	<ol style="list-style-type: none"> Hasil pengukuran bobot kinerja untuk aspek SDM sudah lebih dari 85% dan kualifikasinya sudah memenuhi. Penerapan kurikulum berbasis kompetensi di sebagian besar sekolah. Lokasi sekolah relatif strategis. Motivasi guru dan siswa sudah relatif baik dan rasa percaya diri yang tinggi. Pola relasi antar semua pelaku di MA sudah baik. 	<ol style="list-style-type: none"> Indeks kinerja yang diukur secara keseluruhan baru mencapai rata-rata 69,17. Guru yang berpendidikan SI belum optimal memberi kontribusi kepada sekolah. Fasilitas fisik yang cenderung belum memadai, tidak beringan dengan kurikulum berbasis kompetensi. Kecenderungan merasa cukup puas dengan apa yang telah diperoleh selama ini. Sebagian besar siswa berasal dari keluarga tidak mampu.
	Faktor Eksternal:	
	Peluang (O):	Strategi SO:
<ol style="list-style-type: none"> Adanya komite sekolah Iklim kebijakan pendidikan yang kondusif. Masih adanya kepercayaan masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> Peran serta SDM secara aktif untuk meningkatkan kinerja proses pembelajaran Membina hubungan harmonis dengan masyarakat. 	Strategi WO:
		<ol style="list-style-type: none"> Optimalkan peran semua stakeholder dan shareholder terhadap perkembangan kinerja sekolah Optimalkan peran stakeholder dan shareholder untuk meningkatkan kualitas dan kualitas fasilitas sekolah
	Ancaman (T):	Strategi ST:
<ol style="list-style-type: none"> Persaingan dengan sekolah lain (Sekolah Islam Terpadu dan SMK). Keberpihakan kebijakan (adanya diskriminasi terhadap MA). Benturan dengan kebijakan pemerintah daerah 	<ol style="list-style-type: none"> Gunakan pencapaian kinerja yang baik guna meningkatkan jumlah siswa agar mampu menghadapi persaingan. Meningkatkan kemampuan agar mampu menghadapi persaingan. 	Strategi WT:
		<ol style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan peran Guru yang berpendidikan SI untuk menghadapi persaingan. Melakukan pembekalan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

4. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

4.1 KESIMPULAN

Dari uraian analisis di muka dapat disusun kesimpulan berikut.

1. Bobot kinerja yang dicapai oleh MA di Kota Bandung adalah sebesar 39,36 hingga 100. Bobot yang dicapai sangat bervariasi dan mengindikasikan adanya kesenjangan kemampuan melakukan efisiensi antar MA.
2. Sumber inefisiensi terbesar sesuai model adalah variabel output yaitu jumlah siswa dan rata-rata nilai Ujian Akhir Nasional yakni masing-masing mencapai 67,37 dan 67,63. Salah satu sebab rendahnya efisiensi tersebut adalah motivasi siswa dan guru untuk meningkatkan kemampuan belum optimal.
3. Dengan analisis SWOT menunjukkan sejumlah kekuatan utama yakni; hasil pengukuran bobot kinerja untuk aspek SDM sudah lebih dari 85% dan kualifikasinya sudah memenuhi, penerapan kurikulum berbasis kompetensi, lokasi sekolah relatif strategis, Motivasi guru dan siswa sudah relatif baik dan rasa percaya diri yang tinggi, pola relasi antar semua pelaku di MA sudah baik. Kelemahan utama bersumber dari; Indeks kinerja yang diukur secara keseluruhan baru mencapai rata-rata 69,17, Guru yang berpendidikan S1+ belum optimal memberi kontribusi kepada sekolah, fasilitas fisik yang cenderung belum memadai,

kecenderungan merasa cepat puas dengan apa yang telah diperoleh selama ini, dan sebagian besar siswa berasal dari keluarga menengah-bawah.

4. Ditinjau dari aspek eksternal dengan analisis SWOT beberapa hal yang menjadi peluang antara lain; Adanya komite sekolah, iklim kebijakan pendidikan yang kondusif, dan masih adanya kepercayaan masyarakat. Yang menjadi tantangan antara lain; persaingan dengan sekolah lain (Sekolah Islam Terpadu dan SMK), keberpihakan kebijakan (adanya diskriminasi terhadap MA), benturan dengan kebijakan pemerintah daerah. Persaingan dengan sekolah lain (Sekolah Islam Terpadu dan SMK), keberpihakan kebijakan (adanya diskriminasi terhadap MA) serta benturan dengan kebijakan pemerintah daerah.

4.2 REKOMENDASI

Dari kesimpulan diatas disusun rekomendasi berikut.

1. Optimalkan peran semua stakeholder dan shareholder terhadap perkembangan kinerja sekolah dengan melakukan *benchmarking*.
2. Meningkatkan kemampuan internal (*inward-looking strategy*) agar mampu menghadapi persaingan tanpa mengabaikan hal-hal spesifik yang menjadi sumber keunggulan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS Jabar, *Jawa Barat dalam Angka 2006*
- BPS Kota Bandung, *Kota Bandung dalam Angka 2005*
- Charnes, A., Cooper W.W. dan Rhodes E., (1978), "Measuring the Efficiency of Decision Making Unit", European Journal of Operational Research.
- Farrel, M. J. (1957), "The Measurement of Productive Efficiency", Journal of Royal Statistic Society Series.
- Farell M.J. dan Fieldhouse M. (1962), "Estimating Efficient Production Functions under Increasing Returns to Scale", Journal of Royal Statistic Society Series.
- Kalirajan, K. P. dan R.T. Shand (1994), *Economics in Disequilibrium: An Approach from the Frontier*, Mac Millan Publishing Company.
-, Majalah Percikan Iman, 2001
- Muhammad Ismail Yusanto, dkk, 2004, "Menggagas Pendidikan Islami", Bogor : Al Azhar Press
- Muhammad Thalib, 2001, "25 Asas Islami Mendidik Anak", Bandung : Irsyad Baitus Salam.
- Pomfret Richard. 1997. *Development Economics*, Second Edition, Prentice Hall.
- , Pendidikan Islam Mencetak Pribadi Unggul
- Syaikh Hasan Hasan Mansur, 2002, "Metode Islam Dalam Mendidik Remaja", Jakarta : Mustaqim
- Todaro P. Michael and Stephen C. Smith, 2004. *Economic Development*, Eight Edition.
- United Nation Development Group, *Indicators for Monitoring the Millineum Development Goals*, United Nation Publication, 2003.
- www.bpsjabar.go.id
- www.jabar.go.id
- www.Wikipedia.go.id
- www.puskur.go.id