Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah dan Pesantren

by Made Saihu

Submission date: 03-Apr-2023 11:28PM (UTC-0400)
Submission ID: 2055274544
File name: 02_Naskah_Buku.pdf (2.48M)
Word count: 59043
Character count: 400184

Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah dan Pesantren

Made Saihu

Namiya
Khidmat Ilmu

Perpustakaan Nasional RI, Katalog Dalam Terbitan (KDT)

vi + 358 halaman, 14,8 x 21 cm
ISBN: 978-602-50822-8-3
Judul: **Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, dan Pesantren**

Penulis; Made Saihu
Editor; Abd Aziz
Lay Out & Desain Sampul: Cak Arif
Cetakan I, 2020

Diterbitkan oleh :
Penerbit : **Yapin An-Namiyah**
Jl. Aren II. No. 37 Pondok Aren-Tangerang Selatan 15421 Telp : (021) 735 2600; email: namiyapress@gmail.com

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh maupun sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang All Rights Reserved

Pengantar Penulis

Maha Puji Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga buku ini bisa diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Selain itu tak lupa bacaan salawat patut diucapkan untuk Nabi Muhammad SAW sebagai manusia yang berpengaruh besar pada peradaban manusia hingga menjadi sekarang ini. Agama Islam beserta ajaran-ajarannya yang sejuk, damai, menjadi kabar gembira, dan sebagai pedoman hidup telah mengalami perkembangan yang pesat. Baik dari segi kuantitas dan kualitas secara umum hampir di seluruh dunia pada akhir-akhir ini. Manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren merupakan salah satu strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren. Esensi dari manajemen sekolah, madrasah dan pesantren adalah otonomi institusi pendidikan. Salah satu metode pendekatan pengelolaan manajemen madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan semua warga sekolah, madrasah dan peantren melalui pemberian kebebasan untuk peningkatan mutunya.

Dalam konsepnya baik manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren merupakan suatu bentuk kebijakan

desentralisasi yang memberikan otonomi yang luas kepada sekolah, madrasah dan pesantren agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, tetapi dalam prakteknya masih ada perlakuan-perlakuan yang berbeda oleh pemerintah dalam memperhatikan antara sekolah, madrasah dan pesantren. Madrasah dan pesantren di bawah naungan kementerian agama dimana agama merupakan hal yang tidak diotonomikan, sehingga dirasa bukan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, namun bertanggung jawab secara sentralisasi. Tidak dapat dipungkiri lagi keberadaan sekolah, madrasah dan pesantren terus mengalami perkembangan, setidaknya secara kuantitatif. Jumlah lembagalembaga itu senantiasa bertambah dari tahun ke tahun dan tersebar di seluruh Indonesia. Namun perlu disayangkan jumlah kuantitatif tidak seimbang secara kualitatif, potret buerem pendidikan mengalami berbagai permasalahan yang serius walaupun dalam hal ini sekolah, madrasah maupun pesantren telah mengalami rekonstruksi dalam input, proses atau outputnya.

Oleh karena itu, buku ini hadir sebagai bahan diskusi tentang wawasan sekolah, madrasah maupun pesantren dalam melakukan pembenahan-pembenahan melalui strategi-strategi baru untuk meningkatkan kemajuan sehingga menjadi lembaga-lembaga pendidikan yang unggul, maka manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren dalam hal ini tentu sangat diperlukan untuk memberikan kemanfaatan dan penjaminan secara keilmuan, kepribadian, maupun keterampilan.

Tentu saja, buku ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dari hati yang terdalam penulis mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, namun tidak

mengurangi rasa hormat penulis kepada mereka. Selanjutnya, penulis ungkapkan rasa terima kasih kepada istri penulis tercinta adinda Yuli Kurniati, kepada belahan jiwa penulis Gus Bintang Dzunnuraint Yasin dan Eladzhar Hayyan Dzunnuraint Yasin, kepada orang tua penulis KH. Sya'rani Yasin dan Nyai Safinah serta seluruh keluarga yang lain, karena tanpa doa dan motivasi dari keluarga karya ini tidak akan lahir.

Tentunya, penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam buku ini, karenanya dengan segala kerendahan hati, penulis memohon para pembaca budiman agar memberikan kritik dan dan saran yang konstruktif dan membangun guna perbaikan buku ini di masa depan.

Jakarta, Maret 2020

Made Saihu

Daftar Isi

Pengantar Penulis _ iii

Daftar Isi _ vi

Bagian 1
Pendahuluan _ 2

Bagian 2
Mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 28

Bagian 3
Prinsip Dan Karakter Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 52

Bagian 4
Sistem Desentralisasi Dalam Pengekelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 85

Bagian 5
Otonomi Daerah (Otda) Kaitannya Dengan Managemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 116

Bagian 6
Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 142

Bagian 7
Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren _ 176

Bagian 8
Kepemimpinan Pendidikan Yang Efektif Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren _ 196

Bagian 9
Pengambilan Keputusan Yang Efektif Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren _ 228

Bagian 10
Budaya Madrasah Yang Mendukung Manajemen Berbasis Madrasah _ 257

Bagian 11
Budaya Sekolah Yang Mendukung Manajemen Berbasis Sekolah _ 270

Bagian 12
Budaya Pesantren Yang Mendukung Manajemen Berbasis Pesantren _ 286

Bagian 13
Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah Da
Pesantren _ 319

DAFTAR PUSTAKA _ 337
RIWAYAT PENULIS _ 356

Bagian 1

PENDAHULUAN

Dalam sebuah institusi pendidikan peran manajemen sebetulnya merupakan topik perbincangan yang selalu hangat untuk didiskusikan, salah satu alternatif yang ditawarkan oleh pemerintah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)/Madrasah maupun pesantren. MBS/M memberikan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah maupun pesantren hal ini mempunyai tujuan utama sesuai dengan yang dikemukakan oleh Suryosubroto yaitu: (1) Mensosialisasikan konsep dasar manajemen pendidikan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat. (2) Memperoleh masukan supaya konsep manajemen dapat

diimplementasikan dengan mudah sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural. (3) Menambah wawasan pengetahuan masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan khususnya peningkatan mutu pendidikan. (4) Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlihat berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan. (5) Menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.[1]

Berdasarkan pernyataan tersebut, sekolah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolahnya.Sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola sumber daya yang ada sehingga dituntut kemandirian dan kreativitas dari sekolah dalam mengelola pendidikan.Disamping itu, sekolah menjalin kerjasama yang erat dengan masyarakat dan pemerintah sehingga sekolah dituntut memiliki tanggungjawab yang besar. Hal ini menandakan perlunya pengelolaan mandiri yang dilakukan oleh pihak sekolah, madrasah maupun pesantren melalui penerapan manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren.

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa.[2] Salah satu tujuan

---

[1]Suryosubroto, *Manajemen PendidikanSekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 205.

[2] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 4

pendidikan adalah menyiapkan individu untuk dapat beradaptasi/ menyesuaikan diri atau memenuhi tuntutan-tuntutan sesuai wilayah tertentu yang senantiasa berubahal.[3]

Model pendidikan yang tepat dalam pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut adalah MBM/MBS. MBM/MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintahal.

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian direvisi menjadi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan terakhir menjadi Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bermakna pengakuan adanya daerah otonom dan sekaligus pengakuan/penyerahan wewenang, hak, dan kewajiban untuk mengelola urusan pemerintahan di bidang tertentu dari Pemerintah kepada Daerahal. Termasuk pula di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan bidang pendidikan, dimana terdapat perubahan pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik kepada yang lebih bersifat desentralistik.

---

[3]Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, *Materi Pokok Manajemen Berbasis Sekolah*, (Tangerang Selatan: Universitas terbuka, 2014), hal. 18.

Penyelenggaraan otonomi pendidikan ini dipertegas dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), yang menegaskan tentang pergeseran paradigma pendidikan nasional, dari *education for all* (pendidikan untuk semua) menjadi *education from all, by all, and for all* (pendidikan dari semua, oleh semua dan untuk semua).[4] Dalam penyelenggaraan desentralisasi pendidikan, pemerintah daerah sebagai pemilik otoritas tertinggi di daerah memiliki kewenangan dalam hal pengaturan, pengurusan, pembinaan, serta pengawasan. Karenanya komitmen dari pemerintah daerah dalam penyelenggaraan desentralisasi pendidikan adalah suatu hal yang sangat diperlukan. Pemerintah daerah diharapkan menciptakan strategi dan inovasi dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan di daerahnya masing-masing.

Pemerintah Daerah mengetahui dan mengerti apa yang seharusnya dapat dilaksanakan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di daerahnya.

Desentralisasi merupakan penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai suatu sistem yang dipakai dalam bidang pemerintahan merupakan kebalikan dari sentralisasi, dimana sebagian kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan.

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah

---

[4] M. Sirozi, *Politik Pendidikan*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 56

ditegaskan bahwa sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistis selama ini kurang mendorong terjadinya demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan. Sebab sistem pendidikan yang sentralisasi diakui kurang bisa mengakomodasi keberagaman daerah, keberagaman sekolah, serta keberagaman peserta didik, bahkan cendrung mematikan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan.

Indonesia adalah Negara Kesatuan yang sering disebut Negara Kesatuan Republik Indonesia dan disingkat menjadi NKRI. Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri dari kurang lebih 1 7.000 pulau. Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) merupakan negara merdeka dengan aneka corak keragaman dan warna-warni kebudayaan. NKRI adalah kesatuan wilayah dari Sabang di Nangroe Aceh Darussalam (NAD) sampai Merauke di Irian Jaya (Papua).

Indonesia terdiri dari berbagai suku, bahasa, dan agama yang berbeda. Karena terdiri dari banyak pulau, suku bangsa maka Indonesia menggunakan bentuk negara kesatuan.Konsep negara kesatuan atau unitarisme yaitu negara tunggal (satu negara) yang monosentris (berpusat satu).

Dalam negara kesatuan hanya ada satu pemerintahan, satu kepala negara, satu badan legislatif yang berlaku bagi seluruh wilayah negara. Hakikat negara kesatuan sesungguhnya adalah kedaulatan tidak terbagi-bagi baik ke luar maupun ke dalam dan kekuasaan pemerintah pusat tidak dibatasi. Bentuk negara kesatuan merupakan bentuk

negara yang sederhana tetapi dapat menghasilkan negara yang kuat karena hanya terdapat satu pemerintahan yang berdaulat ke dalam dan keluar. Sisi negatifnya, dikhawatirkan bentuk negara ini menimbulkan pemusatan kekuasan yang birokratis sehingga dapat menghambat kelancaran urusan pemerintahan. Keburukan itu dapat dihilangkan apabila pelaksana kekuasaan negara memiliki kontrol yang tinggi terhadap diri sendiri (moral) dan ada kontrol dari rakyat melalui melalui lembaga yang berwenang.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD NRI) Tahun 1 945 Pasal 1 ayat (1) menyebutkan bahwa "Negara Indonesia ialah Negara Kesatuan yang berbentuk Republik," prinsip negara kesatuan ialah pemegang tampuk kekuasaan tertinggi atas segenap urusan negara adalah pemerintah pusat tanpa ada suatu delegasi atau pelimpahan kekuasaan kepada pemerintah daerah (*local government*).[5]

Negara kesatuan mempunyai asas bahwa segenap urusan negara tidak dibagi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah sedemikian rupa, sehingga urusan-urusan negara da- lam negara kesatuan tetap merupakan suatu kebulatan (*eenheid*) dan bahwa pemegang kekuasaan tertinggi di negara itu adalah pemerintah pusat.[6]

---

[5] Bagir Manan, *Hubungan antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*, (Jakarta, Sinar Harapan, 1994), hal. 8.

[6]Ni'matul Huda, *Otonomi Daerah (Filosofi, Sejarah Perkembangan dan Problematika)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2009), hal. 58

Dalam negara kesatuan, tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan pada dasarnya tetap berada di tangan pemerintah pusat. Namun, sistem pemerintahan Indonesia menganut asas negara kesatuan yang didesentralisasikan, artinya ada tugas-tugas tertentu yang diurus oleh pemerintah daerah sendiri. Hal ini yang akan melahirkan hubungan kewenangan dan pengawasan.[7]

Negara kesatuan merupakan landa- san batas dari isi pengertian otonomi, Pasal 1 angka 5 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa: "Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan." berdasarkan hal tersebut berkembang peraturan yang mengatur mekanisme yang menjadi keseimbangan antara tuntutan kesatuan dan otonomi. Berdasarkan hal tersebut kemungkinan *spanning* timbul.[8]

Salah satu yang memerlukan penanganan secara khusus terkait desentralisasi dan otonomi daerah adalah sektor pendidikan. Karena Pendidikan sangatlah penting yang telah dituangkan di Undang-Undang Negara Indonesia. Karena itu, pendidikan menjadi kebutuhan dan kewajiban bagi negara untuk mengatur dan membuat

---

[7]Ni'matul Huda, *Otonomi Daerah (Filosofi, Sejarah Perkembangan dan Problematika)*, hal. 54.

[8]Bagir Manan, *Menyonsong Fajar Otonomi Daerah,* (Yogyakarta: Pusta Setudi Hukum Fakulatas Hukum UII, 2004), hal. 3.

mekanisme secara Nasional. Sebagaimana tercantum dalam Undang- Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan tentang tiga jalur pendidikan yang saling mempengaruhi yaitu: jalur pendidikan formal, jalur pendidikan nonformal, dan jalur pendidikan informal.[9]

Dari Undang-Undang Pendidikan Nasional tersebut di atas dapat dilihat model dan system Pendidikan di Indonesia memiliki 3 konsep perhatian besar yaitu:

1. Pendidikan ada yang bersifat Sentralisasi yaitu Pusat yang memiliki wewenang penuh terhadap konsep Pendidikan berskala Nasional.
2. Pendidikan yang bersifat disesentralistik yaitu Pendidikan yang pengelolaannya diserahkan pada masing-masing daerah yang lebih dikenal dengan istilah OTDA.
3. Pendidikan dengan konsep urusan Bersama pusat, daerah serta ormas. Dengan pertimbangan efisiensi dan akuntabilitas.[10]

Dengan 3 konsep diatas, maka Pendidikan merupakan konsep yang memiliki penanganan khusus dari Pemerintah Indonesia. Karena Indonesia sadar bahwa kemajuan negara ini sangat tergantung pada konsep dan sistem Pendidikan Nasional yang harus ditangani dengan serius. Agar Indonesia tidak tertinggal apalagi terpuruk

---

[9] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori Sampai dengan Praktik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 1

[10] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori Sampai dengan Praktik,* hal. 2

dalam konsep pendidikannya.

Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah dan Pesantren merupakan istilah khas dalam ilmu manajemen pendidikan di Indoensia. Ketiga istilah tersebut merupakan permasalahan aktual yang hangat dibicarakan oleh aktivis dalam bidang pendidikan, baik itu, guru, orangtua, kepala sekolah, *stakeholders*, pakar pendidikan dan lain-lain.

Manajemen Berbasis Sekolah lahir dengan beberapa istilah nama yang berbedabeda, di antaranya Tata kelola berbasis sekolah *(School based Govermenance)*, manajemen mandiri sekolah (*School Self Management*) dan juga dikenal dengan *School Site Management* atau manajemen yang bermarkas sekolahal. Istilah-istilah tersebut mengandung definisi dengan fokus yang sedikit berbeda, namun istilah-istilah tersebut memiliki dasar yang sama yaitu sekolah menjadi memiliki hak otonomi dalam melaksanakan manajemen sekolahnya. Khususnya dalam sumber daya manusia, keuangan dan material (*man, money and material*) yang ada disekolahal. Manajemen Berbasis Sekolah menjdi model manajemen sekolah yang memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah dalam mendorong pengambilan keputusan dengan melibatkan partisipasi langsung dari seluruh warga sekolah, seperti guru, siswa, kepala sekolah, pegawai sekolah, orangtua siswa dan masyarakat sekitar dalam upaya meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yakni Undang-undang

Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 yang menyebutkan bahwa tujuan pendidikan adalah untuk berkembangnya 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.[11]

Di Indonesia gagasan tentang Manajemen Berbasis Sekolah sendiri baru belakangan saja sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah tanggal 1 Januari 2001, Depdiknas merubah orientasi manajemen sekolah yang duhulunya berbasis pusat menjadi Manjemen berbasis sekolah (MBS), sebagai paradigma baru dalam pengoperasionalan sekolahal.[12] Yang semula sekolah hanya merupakan perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk penyelenggaraan urusan politik pendidikan dan para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki kelonggaran dalam mengopersikan sekolahnya secara mandiri. Karena semua kebijakan dari penyelenggaraan pendidikan sekolah umumnya diadakan di tingkat pusat dan mengarah secara vertikal ke bawah sampai kepada sekolah yang hanya menerima kebijakan tersebut apa yang ada.[13]

---

[11] Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

[12] Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 532.

[13] Pasaribu, A. (2017). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasahal. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, *3*(1), Athiyah, C. U. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Alternatif Desentralisasi Pendidikan di MAN 4

Ketika menjelaskan sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam di Indonesia, Mahmud Yunus menyebut tahun 1900 M sebagai era pembatas antara masa sebelum dan sesudahnya.1 Sebelum tahun 1900 M, pendidikan Islam berlangsung secara tradisional dalam bentuk pendidikan surau/langgar dan pesantren. Materi pelajaran murni diniyah; metode mengajar bersifat individual, ceramah, dan hafalan; belum menggunakan meja-kursi, papan tulis, dan ruang kelas. Perubahan mulai terjadi di awal abad 20 yang ditandai dengan munculnya lembaga-lembaga pendidikan Islam modern berupa madrasah dan sekolah umum berciri khas Islam. Secara umum, kemunculan lembaga-lembaga modern ini ditandai dengan perubahan pada aspek-aspek; kurikulum (memperkenalkan mata pelajaran umum), metode (memperkenalkan metode-metode mengajar modern), dan sarana (mulai menggunakan meja, kursi, papan tulis, dan sistem klas). Dengan demikian, keberadaan madrasah di Indonesia merupakan fenomena era modern yang bukan berasal dari tradisi asli Nusantara.

Sementara itu, Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat "tradisional", tempat untuk mendalami ilmu agama Islam untuk kemudian diamalkan sebagai pedoman hidup keseharian.[14] Pesantren merupakan institusi pendidikan keagamaan

---

Jakarta. *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan*, *7*(1), 130-145.

[14]Haidar Putra Daulay, *Pendiidkan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencan, 2004), hal. 27.

mempunyai ciri khas tersendiri yang tentunya berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya dalam ranah pemberlakuan sistem pendidikan dan pengajaran agama.[15] Pesantren merupakan institusi pendidikan berbasis masyarakat yang mempunyai tata nilai yang inheren dengan pendidikan Islam di Indonesia. Abd. Halim Subahar berpendapat, secara kelembagaan pesantren mempunyai 5 (lima) komponen dasar, yaitu: kyai, santri, masjid, pondok dan kitab kuning (kitab klasik).[16] Lebih lanjut, karakteristik pendidikan yang diterapkan oleh suatu pesantren adalah penanaman nilai kepatuhan santri terhadap kiai, hidup hemat dan sederhana, kemandirian, jiwa tolong menolong dan persaudaraan, serta disiplin.[17]

Dalam sebuah organisasi peranan sumber daya manusia sangat urgent dan penting. Peran sumber daya manusia ini akan maksimal jika dikelola dengan baik, termasuk pada lembaga pendidikan.[18] Oleh karena itu setiap lembaga pendidikan atau organisasi yang ingin

---

[15]Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013), hal. 87.

[16]Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kiai dan Sisten Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2013), hal. 47, A. Zaki Mubarak, *Problematika Pendidikan Kita: Masalah-masalah Pendidikan Faktual dari Guru, Desain Sekolah dan Dampaknya* (Depok: Gading Pustaka, 2019), hal. 200.

[17]Hariadi, *Evolusi Pesantren: Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ* (Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2015), hal. 78, Abdurahman Mas'ud, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hal. 14.

[18] Leny Marlina, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan*. Jurnal Istinbath, 2015.

berkembang harus memperhatikan sumber daya manusia dan mengelolanya dengan baik agar tercipta pendidikan yang berkualitas. Pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah (SDM), baik sebagai edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manajer dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.[19] Pimpinan lembaga pendidikan sebagai *top leader* dalam lembaga sekolah mempunyai peran sentral dalam pengeloalaan sumber daya manusia sehingga sangat penting bagi pimpinan lembaga pendidikan untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar.[20]

Di Indonesia konsep tujuan pendidikan adalah membentuk manusia seutuhnya yang tercermin dari iman dan taqwa, berkepribadian, cerdas, sehat dan bertanggung jawab. Untuk itu, pendidikan dalam prakteknya perlu menerapkan asas-asas yang sesuai.[21] Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang

---

[19] Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta, Rineka Cipta. 2004)

[20] Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*. Tesis, 2005.

[21] M.Ihsan Dacholfany, *Peranan Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Menciptakan Inovasi Di Bidang Pendidikan*, Jurnal Dewantara, Vol. I, No. 01, Januari-Juni 2016, hal. 25

menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai.[22] Disamping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu yang terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi.

Era globalisasi adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era dimana dunia menjadi terbuka dan ini menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya.[23] Pengaruh budaya global tersebut secara disadari maupun tidak, pada suatu saat akan sampai kepada setiap bangsa di dunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung didalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya.

Selain sekolah umum, lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat membina dan menghasilkan sumber daya manusia islami sehingga menghasilkan alumni yangbbermutu dengan memiliki wawasan ilmu pengetahuan, *skill*, dan teknologi dan punya bekal iman takwa sehingga dapat menguasai, mengembangkan dan

---

[22] Nanang Nuryanta, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Tinjauan Rekrutmen dan Seleksi*, Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawi, 2008. No. 1 Vol. 1

[23] Nanang Nuryanta, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Tinjauan Rekrutmen dan Seleksi*, Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawi, 2008. No. 1 Vol. 1

mengaplikasikan dengan tetap dilandasi nilai nilai agama, moral, dan akhlak mulia sesuai dengan norma aturan agama maupun pemerintahal.[24]

Sejak tahun 1998 sampai sekarang, era reformasi telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai segi kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia termasuk dalam bidang pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang terjadi dewasa ini adalah perubahan pada manajemen negara/pemerintahan, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerahal.[25] Secara resmi, perubahan manajemen itu telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 yang disempurnakan dengan Undang Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah[26] dan Undang Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerahal.[27] Konsekwensi logis dari kedua Undang-Undang tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu

---

[24]M. Ihsan Dacholfany, *Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami di Indonesia dalam Menghadapi Era Globalisasi,* Jurnal At-Tajdid, Volume.1, No. 1, 2017

[25] Hamis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Al Khwarizmi, Vol. 1 Maret 2013

[26] Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, diunduh dari http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/33.pdf

[27] Undang-Undang RI No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah diunduh dari https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU332004PerimbanganKeuanganLengkap.pdf

manajemen pendidikan berbasis pusat diubah menjadi manajemen berbasis sekolah (MBS).

Kepemimpinan dalam melaksanakan MBS adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolahal. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, dalam mengelola sekolah dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator profesional. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat dari masing-masing kepala sekolahal.

Sebuah organisasi merupakan wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu subsistem dari organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional.[28]

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Artinya, pemimpinlah yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Bila dikaitkan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan umum ataupun Islam, masih banyak kepala sekolah, madrasah, dan pesantren menjalankan kepemimpinannya dengan kebijakan serba mono, yaitu monomanajemen,

---

[28]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hal. 44.

monokepemimpinan, monokeputusan, dan lain sebagainya.

Keadaan ini menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter. Bila figur kepala sekolah, madrasah, pimpinan pesantren tidak profesional, maka justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan dan pendidikan Islam yang akan mendatangkan berbagai kerugian. Misalnya, kemerosotan kualitas, penurunan prestasi, citra buruk, respon negatif dari masyarakat, konflik, dan berbagai fenomena kontraproduktif. Idealnya, kepala sekolah, madrasah, dan pesantren harus lebih tertib, teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya mencerminkan kepemimpinan demokratis-partisipatif.

Pengambilan keputusan berhubungan dengan masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi. Sutjahjanti menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis terhadap suatu masalah dengan cara pengumpulan fakta dan data atau informasi yang relevan dengan masalah tersebut sehingga dapat ditentukan alternatif yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat.[29] Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam pengambilan keputusan diperlukan informasi yang berkualitas yang dapat menentukan alternatif tindakan yang akan dilakukan.

Budaya merupakan sesuatu yang akan mempengaruhi tingkat pengetahuan, meliputi sistem ide yang terdapat dalam fikiran manusia dalam kehidupan seharihari yang

---

[29]Ambar Sutjahjanti, "Kualitas dan Nilai Informasi sebagai Proses Pengambilan Keputusan dan Pengendalian Manajemen," dalam *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. VI, hal. 396.

bersifat abstrak. Adapun perwujudan budaya berupa benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni dan lainnya, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

Budaya Madrasah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh madrasah atau falsafah yang menuntun kebijakan madrasah terhadap semua unsur dan komponen madrasah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di madrasah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil madrasahal. Budaya madrasah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil madrasah baik itu kepala madrasah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan madrasahal. Sedangkan budaya madrasah menurut Good, merupakan jaringan kompleks dari berbagai interaksi actor dalam madrasah yang dimanifestasikan dalam tradisi dan ritual yang dibangun di antara guru, murid, orang tua, administrator untuk menghadapi berbagai tantangan dan mencapai tujuan.

Perpaduan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta

bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah, menjadikan madrasah unggul dan favorit di masyarakat. Keberadaannya sudah menjadi buah bibir. Para orang tua akan berusaha dengan segala cara mensekolahkan anaknya ke tempat yang memang menjadi pilihannya, walaupun dalam proses penerimaan peserta didik baru tidak mudah yaitu melalui ujian tes tertulis dan wawancara orang tua peserta didik baru. putra-putrinya tidak diterima karena terbatasnya kelas dan tempat yang ada di madrasahal.

Manajemen berbasis madrasah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Untuk mendukung manajemen berbasis madrasah diperlukan budaya yang berkarakter dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasahal. Diperlukan kerjasama antar tim yang solid di dalam struktur organisasi madrasahal. Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah diperlukan sistem nilai yang berasal dari interaksi seluruh sumber daya manusia yang ada di madrasah, mencerminkan tujuan madrasah, dan dapat menjawab tantangan. Budaya madrasah juga akan mempengaruhi setiap kinerja dan sistem yang ada di madrasah tersebut.

Budaya sekolah merupakan karakteristik khas sekolah, kepribadian sekolah yang membedakan antara satu

sekolah dengan sekolah lainnya. Budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain.[30] Budaya sekolah yang baik akan mendorong seluruh anggota masyarakat sekolah untuk meningkatkan kinerjanya agar tujuan sekolah dapat tercapai. Karena Nilai, moral, sikap dan perilaku siswa selama di sekolah dipengaruhi oleh struktur dan kultur sekolah, serta interaksi mereka dengan aspek-aspek dan komponen yang ada di dalamnya, seperti kepala sekolah, guru, materi pelajaran dan hubungan antarsiswa sendiri.

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan mempunyai budaya (*culture*) tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima secara baik, yang tersirat dalam budaya dominan sekolahal. Setiap sekolah merupakan suatu sistem yang khas, mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, sehingga memiliki kultur atau budaya yang khas pula. Budaya sekolah bisa merupakan bagian atau subkultur dari kuktur masyarakat atau bahkan budaya bangsa dan negara.

Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu dari hal tersebut adalah membangun budaya sekolah dengan baik. budaya sekolah merupakan kultur organisasi dalam konteks persekolahan. Budaya sekolah sebagai kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit

---

[30] Masaong, Abd Kadim dan Ansar, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Implementasi*, (Gorontalo: Senta Media, 2011), hal. 150.

dan nilai yang dianut sekolah, yakni dalam bentuk bagaimana warga sekolah seperti komite sekolah, yayasan (untuk swasta), kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa bekerja, belajar, dan berhubungan satu sama lain. budaya sekolah merupakan faktor yang esensial dalam membantuk siswa menjadi manusia yang optimis, berani tampil, berprilaku kooperatif serta memiliki kecakapan personal dan akademik.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, di mana lembaga ini masih sangat menjunjung tinggi tradisi dan budaya bangsa.[31] Pondok pesantren juga menjadi salah satu pusat perkembangan agama Islam di mana keberadaannya menjadi salah satu tempat penyebaran Islam di Indonesia. Pergerakan pesantren selaras dengan perkembangan zaman; kehadirannya dalam memecahkan persoalan-persoalan dimasyarakat, dimana institusi pendidikan ini yang mendominasi pendidikan agama mampu memberikan kontrobusi krusial dalam transmisi ilmu-ilmu keislaman, produksi ulama, pemeliharaan ilmu, nilai-nilai dan tradisi Islam.[32]

Namun seiring dengan perkembangan zaman, pesantren telah banyak mengalami penyesuaian-penyesuaian menurut proses perubahan sosial dalam

---

[31] Suwadji, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren" *Jurnal Edukasi*, Vol.2 No.1 (Juni, 2014), hal.431

[32] Siswanti, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren" Sekolah Tinggi Islam Negeri (STAIN) Pamekasan, *Jurnal KARSA*, Vol 23 No.2 (Desember 2015), hal 258.

masyarakat dengan tanpa meninggalkan keaslian dan kekhasan yang dimiliki pesantren sebagai khasanah tradisi budaya bangsa yang menjadi sebuah keniscayaan di tengah dahsyatnya arus industrialisasi dan perkembangan teknologi modern. Kekhasan itu tampak pada hampir setiap pesantren dengan ciri-ciri khusus terdiri dari lima elemen pokok yaitu Kyai, santri, masjid, pondok (asrama), dan pengajaran kitab-kitab klasik. Pesantren yang umumnya didirikan oleh perseorangan (Kyai).

Pada awalnya pesantren merupakan pusat lembaga bimbingan bagi masyarakat yang memberikan pembelajaran, pemahaman, penghayatan dan pengamalan agama yang menekankan moral sebagai pedoman hdup bermasyarakat. Namun dalam perkembangannya, terutama setelah terbitnya Undang-undang (UU) No 20 Tahun 2003 tnggal 8 Juli 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS). Dalam UU tersebut pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan di beri wewenang untuk menyelenggarakan pendidikan formal atau non formal berupa sekolah atau madrasahal.[33] Hingga saat ini hampir tidak adalagi pondok pesantren yang mempertahankan identitasnya sebagai lembaga pendidikan tradisional dengan kata lain pesantren kini tidak hanya menggunakan kurikulum berbasisi keagamaan (*regional-based curriculum*), tetapi juga kurikulum yang menyentuh persoalan kekinian masyarakat (*society-based*

---

[33] Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

curriculum).[34]

Kendatipun demikian sebagai bagian dari komunitas, pesantren dengan unsur utama nya yaitu kiai,santri, masjid, pondok, dan kitab kuning telah menjadi subultur tersendiri. Oleh karena itu, meskipun adanya modernisasi dan globalisasi, pesantren masih tetap bertahan. Selain itu, banyak stakeholder yang menyatakan bahwa pesantren adalah institusi pendidikan yang dapat berperan sebagai model pendidikan karakter di Indonesia.

Pembicaraan tentang manajemen akhir-akhir ini hangat dibincangkan. Hal tersebut bukan saja merupakan hal baru bagi dunia pendidikan. Sumber daya manusia merupakan unsur aktif dalam penyelenggaraan organisasi. Sedangkan unsur-unsur yang lainnya merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreativitas manusia. Dengan pengelolaan (manajemen) yang berkualitas, diharapkan akan dapat mengkondisikan unsure-unsur yang lain agar bisa mencapai tingkat produktifitas suatu organisasi. Memperbincangkan mengenai lembaga pendidikan yang bernama madrasah, agaknya akan selalu menarik dan tidak ada habis-habisnya. Terlebih yang dibicarakan adalah dari aspek manajemennya. Karena manajemen dalam suatu lembaga apa pun akan sangat diperlukan, bahkan –disadari atau tidak– sebagai prasyarat mutlak untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan dalam lembaga tersebut. Semakin baik manajemen yang diterapkan, semakin besar pula kemungkinan berhasilnya lembaga tersebut dalam

---

[34] HS. Mastuki, El-sha, M. Ishom. *Intelektualisme Pesantren,* (Jakarta: Diva Pustaka 2006), hal. 1.

mencapai tujuannya. Demikian pula sebaliknya. Realitas di lapangan lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah tingkat produktifitas masih jauh dari yang diharapkan.

Dalam tulisan ini akan dibahas sekilas mengenai manajemen madrasah terkait dengan problematika yang ada di dalamnya beserta dan pemecahannya beserta dengan formulasi dalam pengembangan madrasahal. Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberi otonomi luas pada sekolah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Otonomi tersebut tidak serta merta menjadikan sekolah melepaskan diri dari kontrol pemerintahal. Aturan kelembagaan yang bersifat fungsional operasional sebagai bagian dari lembaga negara di bidang pendidikan, tentu tetap berlaku.

Dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat lembaga pendidikan masyarakat termasuk pondok pesantren haruslah bersifat fungsional. Sebab lembaga pendidikan sebagai salah satu wadah dalam masyarakat bisa digunakan sebagai pintu gerbang dalam menghadapi tuntutan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus mengalami perubahan. Lembaga pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus menerus seiring dengan perkembangannya tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat.

Pengembangan Manajemen Pesantren merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren. Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren dapat terpantau. Tidak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal, pendidikan pesantren juga membutuhkan manajemen untuk mengembangkan atau memajukan sebuah pesantren.

Bagian 2

MENDEFINISIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

A. Pengertian Manajemen

Di awal sebelum memahami manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren, tentu kita mencoba mendefinisikan terlebih dahulu pemahaman manajemen sehingga arti tersebut dapat mengkolaborasikan dengan istilah-istilah lain termasuk sekolah, madrasah dan pesantren.

Banyak pemahaman diskursus mengenai manajemen dalam bahsa Inggris artinya *to manage*, yaitu mengatur atau mengelola.[35] Dalam arti khusus bermakna memimpin dan

[35]Malayu S.P,. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,* (Jakarta: Gunung Agung, 1996), hal. 1.

kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga atau organisasi, yaitu memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi. Orang yang memimpin organisasi disebut manager.[36]

Secara estimologis kata manajemen berasal dari kata "managio", berarti pengurusan atau "managiare", yaitu melatih dalam mengatur langkah-langkah, atau dapat juga berarti bahwa manajemen sebagai ilmu, kiat dan profesi.[37]

Dalam pengertian lain manajemen terkandung dua kegiatan, yaitu pikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*). Kedua kegiatan tersebut tampak fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *directing*, *coordinating*, *controling*, dan lain-lain. Sedangkan dilihat dari bahasa Inggris, kata manajemen merupakan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola[38] yang bersinonom dengan kata to hand yang berarti mengurus, to control yang berarti memeriksa, dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, menurut asal kata dan leksikal, kata manajemen memiliki arti sebagai pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.[39]

Ditinjau dari terminologi kata manajemen memiliki banyak makna. Beberapa pengertian manajemen dalam

---

[36] Malayu S.P,. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,* 1.

[37] Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu,* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), hal. 13.

[38] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 8.

[39] Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012), hal. 111.

perspektif para pakar, antara lain sebagai berikut:

1. Kementerian Pendidikan Nasional memberikan definisi manajemen sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[40]
2. Nanang Fattah dalam bukunya *Landasan Manajemen Pendidikan* memberikan batasan tentang istilah manajemen, yakni: manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.[41]
3. Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang mengartikan istilah manajemen sebagai berikut: Manajemen dapat diartikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Seorang kepala SMA dapat diartikan melakukan aktivitas manajemen, manakala berupaya mengatur guru-guru dan karyawan, mendayagunakan dan melakukan pembinaan terhadap mereka sehingga mampu berpartisipasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolahal.[42]

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan,

---

[40] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 623.

[41] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 1.

[42] Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang, *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan,* (Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2002), hal. 5.

bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni yang dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*) dalam upaya memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi yang ada melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta dilakukan dengan melibatkan partisipasi seluruh komponen menurut fungsinya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1. Manajemen Berbasis Sekolah

Di atas sudah dijelaskan istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung bagaimana memahaminya. Istilah manajemen sekolah sering kali disandingkan dengan istilah administrasi sekolahal. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrsi; dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan adminstrasi. Dalam tulisan ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda.[43]

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "school based management". istilah ini pertama kali muncul di Amerka Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

---

[43] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 19.

Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Terlibatnya masyarakat dalam hal ini dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.[44]

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia sekolah mempunyai beberapa arti sebagai berikut:

a. Bangunan atau lembaga untuk belajar dan memberi pelajaran.
b. Waktu atau pertemuan ketika murid-murid diberi pelajaran.
c. Usaha menuntut kepandaian (ilmu pengetahuan).[45]

Dalam buku-buku mengenai teori pendidikan, dijelaskan bahwa sekolah merupakan salah satu dari tri pusat pendidikan, di samping rumah tangga dan masyarakat. Walaupun ketiganya dikelompokkan kepada lingkungan pendidikan, namun dari segi-segi teknis pelaksanaan pendidikan terdapat perbedaan antara satu dengan yang lainnya.[46]

Sekolah menitikberatkan pendidikan formal, prosedur pendidikannya telah diatur sedemikian rupa, ada

---

[44] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* hal. 24.

[45] Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hal. 889.

[46] Putra, Daulay, Haidar, *Historisitas dan Eksistensi: Pesantren, sekolah dan Madrasah,* (Yogyakarta: Tiara Wacana), hal. 36.

guru, ada siswa, ada jadwal pelajaran yang berpedoman kepada kurikulum, silabus dan GBPP (Garis-Garis Besar Program Pengajaran), ada jam-jam tertentu waktu belajar serta dilengkapi dengan sarana dan fasilitas pendidikan, baik perangkat keras maupun perangkat lunak.

Lingkungan masyarakat menitikberatkan kepada pendidikan non formal, sedangkan lingkungan rumah tangga lebih berorientasi kepada pendidikan informal. Menurut Barnadib sendiri menjelaskan sebagaimana yang telah dikutip oleh Daulay bahwa sekolah pada hakikatnya bertujuan untuk membantu orang tua mengajarkan kebiasaan-kebiasaan baik dan menanamkan budi pekerti yang baik, juga diberikan bekal kehidupan dalam masyarakat yang sukar diperoleh dalam rumah tangga.[47]

Dengan demikian sebenarnya pendidikan di sekolah adalah bagian dari pendidikan dalam keluarga, yang sekaligus juga merupakan lanjutan dari pendidikan dalam keluarga. Disamping itu, kehidupan di sekolah merupakan jembatan bagi anak untuk menghubungkan kehidupan dalam keluarga dengan kehidupan dalam masyarakat. Pengertian sekolah yang dimaksud dalam tulisan ini adalah lembaga pendidikan formal yang menekankan inti pelajaran kepada pelajaran umum, bukan mata pelajaran agama, sebagaimana yang terdapat di pesantren dan madrasahal.

Dalam operasionalnya di sekolah, manajemen dapat dilihat sebagai gugusangugusan tertentu. Gugusan-gugusan

---

[47] Putra, Daulay, Haidar, *Historisitas dan Eksistensi: Pesantren, sekolah dan Madrasah,* hal. 36.

ini selanjutnya boleh disebut bidang garapan manajemen pendidikan. Menurut Mulyasa sebagaimana yang dikutip oleh Jaja Jahari terdapat tujuh komponen sekolah yang merupakan garapan penting dari manajemen sekolah, antara lain: a) Manajemen kesiswaan/peserta didik, b) Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, c) Manajemen kurikulum dan program pengajaran, d) Manajemen keuangan/pembiayaan, e) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, f) Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, g) Manajemen layanan khusus.

Baik dan buruknya pengelolaan terhadap tujuh komponen pendidikan di atas akan menentukan kualitas suatu lembaga pendidikan, baik kualitas input, proses ataupun outputnya. Selain pengelolaan yang bagus tentunya semua itu harus didukung dengan kepemimpinan yang professional pula. sementara pandangan Suhardan mengemukakan "Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah untuk pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai standar pelayanan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten". Seiring dengan hal tersebut konsep MBS mendukung sekolah dalam menerapkannya karena sekolah makin berkembang sesuai dengan kemandiriannya, sesuai dengan kebebasan bergerak dalam mengelola sekolahal.[48]

Masih Suhardan mengemukakan indikator

---

[48] Suhardan, *Supervisi Profesional,* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 137.

keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah meliputi:

a. Efektivitas proses pembelajaran.
b. Kepemimpinan sekolah yang kuat.
c. Pengelolaan tenaga yang efektif.
d. Kepemilikan budaya mutu sekolahal.
e. Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis
f. Sekolah memiliki kemandirian.
g. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat,
h. Transparansi sekolahal.
i. Sekolah memiliki kemampuan untuk mengubah dalam psikis dan fisik.
j. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.[49]

Semua indikator keberhasilan dapat dilaksanakan dengan tanggungjawab dari semua warga sekolahal. Indikator tersebut mendukung dalam keberhasilan MBS. Manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.[50]

---

[49] Suhardan, *Supervisi Profesional*, 139.

[50] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2011), hal. 33.

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolahal. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintahal. Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

2. Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah Manajemen Berbasis Madrasah merupakan terjemahan dari "School Based Management" . Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBM ini muncul pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolahal. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukan peningkatan

yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolahal.[51]

Secara bahasa, MBM berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan madrasahal. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.[52]

Adapun secara rinci pengertian manajemen berbasis madrasah menurut beberapa ahli misalnya:

Mulyasa mendefinisikan manajemen berbasis madrasah adalah salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan."[53]

---

[51] Ibtisan Abu Duhou, *School Based Management* (Jakarta: Kencana, 2004), hal. 7.

[52] Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hal. 108 -113.

[53] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 24.

Sementara Nanang Fatah memberikan batasan mengenai manajemen berbasis madrasah pada pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Madrasah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal *local stakeholder*.[54]

Kemudian Bedjo Sudjanto memberikan pengertian bahwa manajemen berbasis madrasah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolahal. Disamping itu, MBM juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.[55]

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Jadi, MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting

---

[54] Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), hal. 8.

[55] Bedjo Sudjanto, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di E ra Krisis yang berkepanjangan,* (Jakarta: ICW, 2004), hal. 25.

memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasahal.[56] Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasahal.

3. Manajemen Berbasis Pesantren

Sebelum penulis membahas manajemen berbasis pesantren, hal ini perlu memahami arti dari manajemen dan pesantren itu sendiri. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesuia istilah manajemen memiliki arti proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.[57]

James A.F Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai

---

[56] Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (studi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah),* (Jakarta: ICW, 2000), hal. 14.

[57] Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hal. 919.

tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara Banyak rumusan yang diberikan oleh para ahli dalam mendefinisikan manajemen, di antaranya :

a. Di dalam Kamus Ilmiah Populer pengertian manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif unutk mencapai sasaran yang diinginkan.[58]
b. HAL. Malayu S.P. Hasibuan. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[59]
c. M. Manullang. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.[60]

Setelah meninjau beberapa pengertian dari berbagai para ahli dalam karya-karyanya, jelas sekali terdapat banyak definisi-definisi tentang manajemen yang berbeda namun saling melengkapi. Dari berbagai definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat suatu proses *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang ada untuk

---

[58] M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya : ARLOKA, 2001), hal. 440.

[59] Malayu, Hasibuan., *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Revisi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), hal.1.

[60] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hal. 5.

mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pemahaman di atas secara teoritis manajemen pendidikan adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Manajemen pendidikan Islam itu sendiri adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah saw, bersabda dalam sebuah hadits yang artinya; "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan". (HR.Thabrani).[61]

Setelah memahami pengertian manajemen. pada kesempatan ini fokus pada manajemen berbasis pesantren, sebelum penulis membahas manajemen berbasis pesantren, kiranya perlu memahami bahwa pesantren merupakan Lembaga pendidikan Islam yang paling variatif, hal ini mengingat adanya kebebasan (otoriter) dari sang kiyai pendirinya untuk mewarnai pesantren itu dengan penekanan pada kajian tertentu. 30 Ada pesantren ilmu alat, pesantren fiqih, pesantren Al-Qur`an, pesantren hadis, atau pesantren tasawuf. masing-masing penekanan iti didasarkan pada keahlian kiai sebagai pengasuhnya.

---

[61] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal.7

Sedangkan kata pesantren sendiri berasal dan kata santri dengan mendapat awalan "pe" dan akhiran "an" yang artinya tempat tinggal para santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dan sebagainya. Istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengajar. Sumber lain menyebut bahwa kata itu berasal dari kata India "Chasti" dari akar kata Shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.[62]

Istilah pesantren sering disebut dalam bahasa sehari-hari dengan tambahan kata "pondok" menjadi "pondok pesantren". Dari segi bahasa, kata pondok dengan kata pesantren tidak ada perbedaan yang mendasar karena kata pondok berasal dari bahasa Arab "Funduq" yang artinya asrama. Dalam pemahaman masyarakat Indonesia dapat diartikan sebagai tempat berlangsungnya suatu pendidikan agama Islam yang telah melembaga sejak zaman dahulu, jadi pada hakikatnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan agama Islam.[63]

Dari segi terminologi, pesantren diberi pengertian oleh Mastuhu sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam

---

[62] Iskandar, Engku, & Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2012), hal. 172. Lihat juga Zamakhsyari Dhofier menjelaskan kata santri adalah sebuah kata dalam Bahasa India yang artinya adalah orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu. Berbeda dengan kedua pendapat di atas, Robson berpendapat bahwa kata santri berasal dari Bahasa Tamil "sattiri" yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum. Di Indonesia, istilah pesantren lebih populer dengan sebutan pondok pesantren.

[63] Iskandar, Engku, & Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, hal. 172.

tradisional untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Pengertian ini dapat dikatakan lengkap apabila didalam pesantren itu terdapat elemenelemen seperti pondok, masjid, kiyai, dan pengajaran kitab-kitab klasik. Dengan demikian, pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan Islam sebagaimana dalam definisi Mastuhu bila ia memiliki elemen-elemen tersebut.[64]

Pesantren juga, dapat diartikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam. Istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya.

Dalam hal ini menurut M. Arifin yang dikutip oleh Mujamil memberikan batasan istilah pesantren adalah sesuatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leader-ship seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. masih Mujamil lembaga Islam mendefinisikan pesantren adalah suatu tempat yang

---

[64] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, hal. 6.

tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya.[65]

Dari berbagai pemahaman di atas, tentu penulis sendiri meberikan acuan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisionalis mengalami perkembangan dan pertumbuhan sesuai dengan kodisi dan tradisi saat ini. Maka manajemen pendidikan pesantren tentu diperlukan adalah sebagai suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien.

C. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren

Manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah dengan maksud agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan.

Sehingga dapat dilakukan tujuan utama MBS/M

---

[65]Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Tranformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*,.2-3.

adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.[66]

Tujuan yang lain manajemen berbasis madrasah adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBM, madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala madrasah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala madrasah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua perantersebut.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah atau pesantren bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang

---

[66] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, hal. 13.

lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsipprinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Adapun tujuan dari implementasi manajemen berbasis madrasah secara khusus adalah:

1. Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
2. Memperoleh masukan agar konsep ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman cultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya.
3. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat madrasah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
4. Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/ pada madrasah masing-masing.
5. Menggalang kesadaran masyarakat madrasah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
6. Memotivasi timbulnya pemikira-pemikiran baru dalam mensukseskan pembanguan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan

khususnya masyarakat madrasah yang berada di gars paling depan dalam proses pembangunan tersebut.

7. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran madrasahal.
8. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi madrasah ke depan.[67]

D. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Dan Pesantren

Menurut Sondang. P. Siagian secara umum fungsi-fungsi manajemen mencakup :

a. *Planning* (Perencanaan) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
b. *Organizing* (Pengorganisasian) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat,-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta sutau organisasi yang dapat digerakkan

---

[67] Exsa, *Perbandingan Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Manajemen Berbasis Madrasah,* (http://one.indoskripsi.com/judul-skripsi-makalah-tentang/perbandingan-manajemen-berbasis-sekolahdengan-manajemen berbasi-madrasah, 2009 diunduh pada tanggal 12mei 2020, pukul 20.00 wib), hal. 5.

sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

c. *Motivating* (Penggerakkan) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
d. *Controlling* (Pengawasan) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
e. *Evaluation* (Penilaian) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.[68]

Adapun fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana George R Terry dan Leslie W. Rue menyebutkan ada lima, yaitu:

a. *Planning* menentukan tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuantujuan itu.
b. *Organizing* mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan itu.
c. *Staffing* menentukan keperluan-keperluan sumber daya

---

[68] Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Revisi*, hal. 3.

manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.

d. *Motivating* mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

e. *Controlling* mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan korektif jika perlu.[69]

Manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren merupakan salah satu strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren. Esensi dari manajemen sekolah, madrasah dan pesantren adalah otonomi institusi pendidikan. Salah satu metode pendekatan pengelolaan manajemen madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan semua warga sekolah, madrasah dan peantren melalui pemberian kebebasan untuk peningkatan mutunya. Dalam konsepnya baik manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren merupakan suatu bentuk kebijakan desentralisasi yang memberikan otonomi yang luas kepada sekolah, madrasah dan pesantren agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, tetapi dalam prakteknya masih ada perlakuan-perlakuan yang berbeda oleh pemerintah dalam memperhatikan antara sekolah, madrasah dan pesantren.

Madrasah dan pesantren di bawah naungan kementerian agama dimana agama merupakan hal yang tidak diotonomikan, sehingga dirasa bukan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, namun bertanggung

---

[69] George R. Terry dan Laslie W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 9.

jawab secara sentralisasi. Tidak dapat dipungkiri lagi keberadaan sekolah, madrasah dan pesantren terus mengalami perkembangan, setidaknya secara kuantitatif. Jumlah lembagalembaga itu senantiasa bertambah dari tahun ke tahun dan tersebar di seluruh Indonesia. namun perlu disayangkan jumlah kuantitatif tidak seimbang secara kualitatif, potret buerem pendidikan mengalami berbagai permasalahan yang serius walaupun dalam hal ini sekolah, madrasah maupun pesantren telah mengalami rekonstruksi dalam input, proses atau outputnya. Oleh karena itu, berangkat dari pemaparan mengenai kecenderungan di atas, sekolah, madrasah maupun pesantren harus segera melakukan pembenahan-pembenahan melalui strategi-strategi baru untuk meningkatkan kemajuan sehingga menjadi lembaga-lembaga pendidikan yang unggul, maka manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren dalam hal ini tentu sangat diperlukan untuk memberikan kemanfaatan dan penjaminan secara keilmuan, kepribadian, maupun keterampilan.

Bagian 3

PRINSIP-PRINSIP DAN KARAKTERISTIK MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah atau madrasah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolahal. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah atau madrasah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS atau MBM dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.[70]

Manajemen berbasis sekolah/madrasah dapat

[70]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *Teori Model Dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), hal. 1

diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/ keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangundangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada.[71]

MBM/MBS pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua stakeholder yang terkait langsung dengan sekolah dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.[72]

Di sisi lain ada lembaga yang mempunyai andil dalam dinamika pendidikan, yaitu pondok pesantren. Sebagaimana yang kita ketahui lembaga ini jika disandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah

---

[71] Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis Dan Rencana Operasional*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hal. 47.

[72]Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik Dan Teoritik*), (Yogyakarta: Teras, 2012), hal. 4.

muncul di Indonesia merupakan sistem pendidikan tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang indigenous. Pendidikan ini awalnya merupakan pendidikan agama Islam yang dimulai sejak munculnya masyarakat islam di nusantara pada abad ke-13.

Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan ini semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian ("nggon ngaji"). Bentuk ini kemudian berkembang dengan pendirian tempat-tempat menginap bagi para pelajar atau para santri, yang kemudian disebut pesantren. Meskipun bentuknya masih sangat sederhana, pada waktu itu pendidikan pesantren merupakan satu-satunya Lembaga pendidikan yang terstuktur, sehingga pendidikan pesantren dianggap sangat bergengsi.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dimana lembaga ini masih sangat menjunjung tinggi tradisi dan budaya bangsa.[73] Pondok pesantren juga menjadi salah satu pusat perkembangan agama

Islam dimana keberadaannya menjadi salah satu tempat penyebaran Islam di Indonesia. Pergerakan pesantren selaras dengan perkembangan zaman; kehadirannya dalam memecahkan persoalan-persoalan di masyarakat, di mana institusi pendidikan ini yang mendominasi pendidikan agama mampu memberikan kontrobusi krusial dalam transmisi ilmu-ilmu keislaman, produksi ulama, pemeliharaan ilmu, nilai-nilai dan tradisi

---

[73] Suwadji, *"Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren"* Jurnal Edukasi, Vol.2 No.1 (Juni, 2014), hal.43.

Islam.[74]

Pada awalnya pesantren merupakan pusat lembaga bimbingan bagi masyarakat yang memberikan pembelajaran, pemahaman, penghayatan dan pengamalan agama yang menekankan moral sebagai pedoman hidup bermasyarakat. Namun dalam perkembangannya, terutama setelah terbitnya Undang-undang Sisdiknas dijelaskan bahwa pondok pesantren sebagai Lembaga pendidikan keagamaan di beri wewenang untuk menyelenggarakan pendidikan formal atau non formal berupa sekolah atau madrasahal.[75] Hingga saat ini hamper tidak adalagi pondok pesantren yang mempertahankan identitasnya sebagai lembaga pendidikan tradisional dengan kata lain pesantren kini tidak hanya menggunakan kurikulum berbasisi keagamaan (*regional-based curriculum*), tetap juga kurikulum yang menyentuh persoalan kekinian masyarakat (*society-basedcurriculum)*.[76]

A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Teori yang digunakan MBS didasarkan pada empat prinsip, yaitu Prinsip Ekuifinalitas, prinsip desentralisasi,

---

[74] Siswanti, "*Desain Mutu Pendidikan Pesantren*" Sekolah Tinggi Islam Negeri (STAIN) Pamekasan, Jurnal KARSA, Vol 23 No.2 (Desember 2015) hal. 258.

[75] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan
Nasional.

[76] HS. Mastuki, El-sha, M. Ishom. *Intelektualisme Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka 2006), hal. 1.

prinsip sistem pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.[77]

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle Of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksisbelitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akdemik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar diseluruh kota, provinsi, apalagi negara.

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal. Oleh karena itu, tak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah akan semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Masalah kenakalan remaja, pemakaian narkotika dan obat-obatan terlarang, perkelahian pelajar hingga tawuran massal, masalah kriminal dan kejahatan intelektual akan menjadi masalah sekolah saat ini di masa mendatang. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang

---

[77] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *Teori Model Dan Aplikasi*, hal. 52.

berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berkelainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat diletakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanakannya.

Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalahal. Oleh karena itu, manajemen berbasis sekolah harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya

secara cepat, tepat dan efisien.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

Manajemen Berbasis Sekolah tidak menginkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkkan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda-beda untuk mencapainya. Manajemen Berbasis Sekolah menyadari pentingnya untuk mempersilahkan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumberdaya manusia dan sumber daya lainya. Memecahkan masalah dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi diatasnya ke tingkat sekolahal. Dengan adanya kewenangan ditingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan system pengelolaan mandiri.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia pada efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan

bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan prespektif ini mana Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta mempelakukan manusia di sekolah sebagai asset yang amat penting dan memiliki ptensi untuk terus dikembangkan.

Menurut pendapat yang lain menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut:

1. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS.
2. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber-MBS.

3. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
4. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efetif.
5. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
6. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
7. Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
8. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolahal. Prinsip MBS di atas dapat disingkat K8.[78]

Secara lebih operasional, Depdiknas menetapkan prinsipprinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai berikut: (1) keterbukaan, (2) kebersamaan, berkelanjutan, (3) menyeluruh, (4) pertanggungjawaban, (5) demokratis, (6) demokratis, (7) kemandirian, (8) berorientasi pada mutu, (9) pencapaian standar pelayanan minimal, (10) pendidikan untuk semua. Prinsip-prinsip dimaksud apabila dapat dipenuhi, maka implementasi manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah dengan melibatkan sumberdaya sekolah dan masyarakat.[79]

---

[78] Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan,* (Yogyakarta: Bumi Aksara, t.t), hal. 624.

[79] Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Implementasi*

2. Karakteristik Manajemen berbasis Sekolah (MBS)

Kemunculan karakteristik ideal sekolah pad abad ke-21 seperti disajikan berikut ini, tidak secara sendirinya atau alami. Penemuan karakreristik ideal itu memerlukan perjalanan Panjang dan penelitian yang sangat serius. Di Amerika Serikat, karakteristik yang dimaksud baru ditemukan pada era reformasi pendidikan "generasi keempat". Menurut Barley (1991), berdasarkan gerakan reformasi "generasi keempat" ini tersimpullah karakteristik ideal MBS dan karakteristik ideal sekolah untuk abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*), seperti berikut ini.[80]

a. Adanya Keragaman dalam Pola Penggajian Guru

Istilah populernya adalah pendekatan prestasi (*merit system*) dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. Caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian kepala sekolah mengalokasikan gaji guru itu per bulan sesuai dengan pretasinya.

b. Otonomi Manajemen Sekolah

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.

Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat (Bandung: CV. Parahyangan Lestari, 2003), hal. 6-7.

[80] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akadem*ik, cetakan ketiga (Bum Aksara: Jakarta 2008), hal. 29.

Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.

c. Pemberdayaan Guru secara Optimal

Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimalagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

d. Pengelolaan Sekolah secara Parsipatif

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan mellaui seluruh komunitas sekolah agar masng-masngnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjaditranparansi pengelolaan sekolahal.

e. Sistem yang Didesentralisasikan

Di bidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolahseklah sipa berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif (*block grant*) dan mengelola dana itu dengan baik.

f. Sekolah dengan Pilihan atau Otonomi Sekolah dalam Menentukan Aneka Pilihan

Program akademik dan nonoakademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, atau global.

g. Hubungan Kemitraan (*Partnership*) antara Dunia Bisnis dan Dunia Pendidikan

Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui Komite Sekolahal. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaa, melainkan untuk kegiatan praktik kerja dan program

pembinaan dan pengembangan lainnya.

h. Akses Terbuka bagi Seolah untuk Tumbuh Relatif Mandiri

Perluasan kewenanggan yang diberikan kepada sekolah memberi ruag gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatanmutu sekolahal.

i. "Pemasaran" Sekolah secara Kompetitif

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan kenunggulan, lembaga itu akanmamapu beradu tawar denga masyarakat, misalnya berkaitan dengan jumlah dana yang ditanggung oleh penerima jasa layanan. Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik MKE (Manajemen Komunikasi dan Edukasi), yaitu dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, hubungan interpersonal, kualitas para admistrator dan indikator-indikator efektivitas.[81]

1. Misi Sekolah

Sekolah dengan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengarujnya terhadap fungsi

[81] Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 52-64.

dan efektivitas sekolahal.

2. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikan berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolahal. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas penidikan. Hal ini secara tidak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolahal.

3. Strategi-strategi Manejemen

a. Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia.
b. Konsep organisasi sekolahal.
c. Gaya pengambilan keputusan.
d. Gaya kepemimpinan.
e. Penggunaan kekuasaan.
f. Keterampilan-keterampilan manajemen

4. Penggunaan Sumber Daya

Manajemen berbasis sekolah dalam model *school-based budgeting program* memberikan kelelusaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, *self-budgeting* mempersilahkan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuha mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolahal.

5. Hubungan Antarmanusia

Dalam terminologi Manajemen Berbasis Sekolah menentukan hubungan antar manusia yang cenderung

terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dapat merusak pengajaran, manajemen sekolah, dan mempengaruhi efektivitas sekolahal.

6. Kualitas Para Admistrator

Dalam model Manajemen Berbasis Sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan pengembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyratan administrator yang berkualitas sangan penting.

7. Indikator-indikator Efektivitas

Pada sekolah-sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidaklah penting. Pada sekolah tradisional indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainya. Menurut Levacic, seperti yng dikutip oleh Ibrahim Bafandhal, menjelaskan bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah, ada tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan dari yang lain pada manajemen tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan kepada para stakeholder sekolahal.

2. Domain Manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencangkup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencangkup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, penerimaan, dan siswa baru.
3. Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah-sekolah, diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintahal.[82]

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang menerapkan. Karakteristik Manajemen Berbasis didasarkan atas input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

Beranjak dari karakteristik-karakteristik di atas, faktor anak sebagai masukan mentah (*raw input)* tampaknya diabaikan. Memang kalua kita beranjak dari teori belajar tuntas *(mastery learning),* bahwa setiap anak pada level tentu akan mempu menguasai pembelajaran, manakala diam dan ada waktu. Jadi, tidak perlu manajemen perguruan tinggi (PT) menyalahkan Sekolah Menengah

---

[82] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 124.

Atas (SMA), SMA menyalahkan Sekolah Menegah Pertama (SMP), dan SMP tidak perlu menyalahi Seklah Dasar (SD) sebagaimaa pernahkita dengar selama ini. Pemikiran seperti ini mungkin ada benarnya, meski tentu saja ada batas optimalnya, misalnya, akaibat keterbatasan akses, ekonomi, dan bakat.

B. Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen madrasah yang diacu sebagai manajemen berbasis madrasah (*school based management*). Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama.[83] Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *School Based Management, A Strategy For Better Learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.[84] Umumnya dipandang bahwa para Kepala Madrasah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap

---

[83]Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, http://researchengines.com/adharma2.html, 2003), hal. 1.

[84] Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 1.

konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasahal.

2. Prinsip Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBM antara lain:[85]

a. Komitmen, kepala madrasah dan warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBM.

---

[85]Diposting oleh Nurul Hidayati Rofiah di 07.28 http://nurulhidayatirofiahal.blogspot.com/2012/09/bab-i-pendahuluan-istilahmanajemen.html 19 mei 2020 pukul 23.54.

b. Kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental.
c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak.
d. Kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
e. Keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benarbenar mengerti pendidikan.
f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan.
g. Kemandirian, madrasah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan.
h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders madrasahal.

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Karakteristik MBS Manajemen berbasis sekolah/ madrasah memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif, yaitu:

a. Memiliki output, yaitu prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif.
b. Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi.
c. Peran kepala madrasah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
d. Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif.
e. Melakukan analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja,, hubungan kerja, dan

imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

f. Pertanggungjawaban madrasah terhdap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

g. Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh madrasah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar.

Madrasah yang efektif pada umumnya mempunyai sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:[86] Proses belajar mengajar yang efektifvitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat, lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki budaya mutu, memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, memiliki kewenangan (kemandirian), partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat, memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen, memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan, melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah, komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah dan memiliki akuntabilitas.

C. Manajemen Berbasis Pesantren

1. Pengertian Manajemen Berbasis Pesantren

Menurut Ridwan Nasir, Pondok Pesantren adalah

---

[86] E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2003), hal. 13.

lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agam Islam. Menurut Nurcholis Madjid menegaskan bahwa pondok pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibagung sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak terdisional, unik, dan indegenius (asli).[87] Pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang mempunyai tujuan jelas sebagaimana program-proram pendidikan yang diselengarakan oleh lembaga lainnya. Dimana santri diharapkan menjadi seorang yang bijaksana dalam menyikapi kehidupan ini.

Adapun nilai-nilai yag dikembangkan dalam pendidikan pesantren, yakni: a) memiliki kebijakan menurut ajaran islam; b) memiliki kebebasan yang terpimpin; c) Berkempuan mengatur diri sendiri; d) memiliki rasa kebersamaan yang tinggi; e) menghormati orang lain dan guru; f) cinta kepada ilmu; g) mandiri; h) kesederhanaan; i) dakwah amar ma'ruf nahi mungkar; j) uswatun hasanah; k) budaya damai; l) memiliki ikatan persaudaraan yang kuat; m) ikhlas dalam mengabdi dan bersikap arif dalam menyikapi permasalahan.[88]

Manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren merupakan sebuah proses pengelolaan atau manajemen yang dilakukan secara terus menerusbedasarkan standarstandar yang telah ditentukan, yang berorientasi

---

[87]Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Parmadina, 1997), hal. 10.

[88] M. Sulthan Masyud dan Mohal. Kusnurdilo, *Manajemen Pondok*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hal. 92.

pada peningkatan kualitas pendidikan dengan mengacu pada nilai-nilai kepesantrenan/keislaman yang telah menbudaya ditengah-tengah masyarakat Indonesia, dengan menggunakan alat, teknik, dan filosofi untuk menciptaka budaya mutu dan fokus terhadap kepuasan stakeholder. Manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren menyinergikan atas semua fungsi-fungsi manajemen berdasarkan konsep mutu, kerjasama tim, produktivitas, dan juga kepuasan stakeholder sehingga lembaga tersebut mampu dikelola secara efektif dan efisien, dengan mengedepankan asas keadilan, keterbukaan, dan musyawarah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Sebuah lembaga pendidikan berbasis pesantren dapat dikatakan bermutu apabila memenuhi syarat-syarat berikut: 1) Pengembangan dan perbaikan kurikulum yang mengakomodasi tuntutan-tuntutan sistemik (Depdiknas, Kemenag) dan tautan sosiologis stakeholder dengan pendekatan pada nilai-nilai kepesnatrenan. 2) Perbaikan dan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan berdasrkan asas kebutuhan (*al-hajah*). 3) sistem evaluasi yang dilakukan hendaknya menekankan pada aspek aplikatif bukan hanya bersifat kognitif dan hafalan semata denga prinsip-prinsip integralitas, komunitas dan obyektifitas secara berkeadilan. 4) meningkatkan profesionalisme guru dan staf dengan cara menambah intensitas pelatihan, workshop, dan bimbingan teknis. 5) penigkatan mutu yang membutukan waktu panjan. 6) menjaga hubungan silaturahmi dengan stakeholder pendidikan 7) mensosialisasikan programprogram kepada

seluruh stakeholder internal dan eksternal dengan menggunakan prinsip melayani bukan dilayani tanpa memandang status dan kedudukan.[89]

2. Prinsip Manajemen Berbasis Pesantren

Berikut akan disampaikan hal-hal yang terkait dengan Prinsip pendidikan di pondok pesantren:[90]

a. Pendidikan Adalah Ibadah

Pendidikan di Pondok Pesantren adalah bagian dari ibadah dan amal shaleh dengan landasan dan niat tulus ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Hal ini sejalan dengan orientasi hidup dan mati seorang muslim yang setiap hari diucapkan saat salat. "Katakanlah: sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam." (Q.S. Al An'am: 162).

b. Pendidikan Adalah Perjuangan

Menjadi seorang pendidik di pondok pesantren dengan ikhlas dan sungguhsungguh adalah salah satu cara untuk mencari materi duniawi, sebab jika *lillah*, maka Allah telah menjamin setiap hambaNya. Pesantren lah yang harus mengatur keikhlasan, sebab guru adalah manusia.

c. Pendidikan Menyatukan Umat

Pondok Pesantren adalah Lembaga keumatan yang tidak tersekat-sekat oleh kepentingan golongan tertentu. Politik pendidikan pondok pesantren adalah berusaha

---

[89] Baharuddin dan Mohal. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 19.

[90]https://darunnajahal.com/prinsip-prinsip-pendidikan-di-pondok-pesantren/, diakses 20 Mei 2020.

menyatukan umat, meskipun berbeda golongan dan organisasi. Maka menjadi seorang pendidik di pondok pesantren adalah menjadi pemersatu umat, bukan pemecah umat.

d. Pendidikan Berkeadilan

Pendidikan pondok pesantren memandang bahwa generasi umat Islam memiliki hak yang sama untuk mendapatkan Pendidikan. Maka pada prinsipnya, pondok pesantren pantang menolak santri yang ingin belajar di pondok pesantren. Pondok pesantren harus terus berbenah dari perbagai aspek agar bias memberikan pelayanan Pendidikan kepada generasi muslim.

e. Pendidikan berbasis adab

Visi pondok pesantren adalah untuk melahirkan kader ulama intelektual yang berjiwa pendidik dan pejuang. Pondok pesantren berusaha mewujudkan kepribadian guru yang bisa menjadi teladan melalui program pembiasaan, motivasi dan penegakan disiplin serta aturan. Pondok pesantren harus merumuskan tujuan, kurikulum, program dan evaluasi pendidikan Islam di pondok pesantren berbasis adab yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnahal.

Pengelolaan Pendidikan di Pondok Pesantren Pesantren[91] sebagai salah satu sub sistem Pendidikan Nasional yang indigenous Indonesia, mempunyai

---

[91] Pesantren adalah sejenis sekolah dasar dan menengah yang disertai asrama, di mana para murid atau santri mempelajari kitab-kitab keagamaan di bawah bimbingan seorang guru, kiai. Baca: Marti Van Bruinessen, NU, *Tradisi, Relasi-relasi kuasa, Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta: Lkis, 1999), hal. 19.

keunggulan dan karakteristik khusus dalam pengelolaan pendidikan bagi anak didiknya (santri). Hal itu dikarenakan:[92]

a. Adanya Jiwa dan Falsafah: Pesantren mempunyai jiwa dan falsafah yang ditanamkan kepada anak didiknya. Jiwa dan falsafah inilah yang akan menjamin kelangsungan sebuah lembaga pendidikan bahkan menjadi motor penggeraknya menuju kemajuan di masa depan. Panca jiwa dimaksud berupa sikap keikhlasan, kesedehanaan, mandiri, *ukhuwah islamiyah*, dan kemandirian dalam menentukan lapangan perjuangan dan kehidupannya. Sikap tersebut selalu dicontohkan oleh pasa Kiyai di pondok pesantren, sehingga kemuadian mengalami proses internalisai ke dalam jiwa para santri menjadi landasan ideal bagi semua gerak dan langkah di pesantren. Pesantren juga mempunyai "falsafah" yang menjadi mutiara hikmah bagi seluruh komunitas pesantren. Diantaranya, adalah falsaafah kelembagaan, seperti: (1). Pesantren adalah sarana untuk perjuangan, bukan sarana untuk mencari penghasilan atau penghidupan. (2). Hidupilah Pondok, dan jangan menggantungkan hidupnya kepada Pondok. (3). Pesantren adalah tempat ibadah dan menuntut ilmu. (4). Mondok untuk mengaji, dan ingatlah tujuan dari rumahal. Berikutnya adalah "Falsafah Pendidikan", seperti: (1). Apa yang dilihat, didengar, dirasakan, dan

---

[92] Hariyanto dan Minhaji, *Total Quality Management Berbasis Pesantren* (Kajian Perspektif Pengelolaan Pendidikan Pesantren), Jurnal Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo, hal. 12.

dikerjakan oleh santri sehari-hari adalah pendidikan, (2). Jangan menyia-nyiakan hidup, hidup hanya sekali, hiduplah yang berarti. (3). Berani hidup tak takut mati, takut mati, jangan hidup, takut hidup mati saja. (4). Berjasalah, tetapi jangan minta jasa. (5). Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesamanya. (6). Hanya orang penting yang tahu kepentingan, dan hanya pejuang yang tahu arti perjuangan. Sedang diantara falsafah pembelajarannya adalah : (1). Metode lebih penting daripada materi, guru lebih penting daripada metode, jiwa guru lebih penting daripada guru itu sendiri. (2). Pondok memberikan kail, tidak memberi ikan. (3). Ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian. (4). Ilmu bukan untuk ilmu, tetapi ilmu untuk amal dan ibadahal.

b. Standar Mutu dalam Operasional Pelaksanaan Pendidikan Pesantren: Terciptanya integralitas yang solid pada jajaran para pendidik hingga anak didik, terhadap pemahaman jiwa, nilai, visi, misi dan orientasi, sistem hingga standar operasional pelaksanaan yang sama.

c. Transformasi nilai-nilai pendidikan pesantren yang berlangsung sepanjang tahun, melalui berbagai sarana (lisan, tulisan perbuatan dan kenyataan), telah mampu memadukan seluruh komponen pesantren dalam satu barisan. Sehingga tidak terjadi tarik-menarik kepentingan dan orientasi antara satu pihak dengan lainnya. Semuanya melandasi gerak langkahnya dengan Bahasa keikhlasan, kesederhanaan, kesungguhan,

perjuangan dan pengorbanan untuk menggapai ridha Allah Swt. Semua mempunyai pengertian dan keterpanggilan akan tanggungjawab untuk merealisasikan visi dan misi pendidikan pesantrennya. Semua mempunyai keterikatan pada sistem hingga kultur yang sudah terbentuk di pesantren. Karena mereka semua mempunyai kesadaran keterpanggilan dan loyalitas baik kepada nilai, sistem maupun pemimpin. Soliditas dan loyalitas[93] inilah yang sulid dijumpai pada lembaga penddikan selain pesantren. Sehingga menumbuhkan kekuatan yang dahsyat sebagai modal sosial dalam proses pendidikan di pesantren.

Termasuk memaksimalkan layanan pendidikan yakni ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip tersebut menurut Bafadal (2003) adalah:[94]

1) Prinsip pencapaian tujuan, yaitu sarana dan prasarana pendidikan harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didayagunakan oleh personel dalam rangka

---

[93] Loyalitas dalam pondok pesantren timbul dari kepemimpinan kiai, sebab kiai selalu menunjukkan integritas, kejujuran, rendah hati, dan komunikatif. Pada titik ini, dapat dilihat bahwa masalah loyalitas berkaitan langsung dengan integritas, dalam arti bekerja secara total, sepenuh hati dengan semangat tinggi. Integritas hanya dapat dibangun lewat kejujuran (*honesty*) yang diekspresikan lewat kata-kata dan tindakan, selaras dengan integritas serta kejujuran itu yang terutama selalu tampak dalam kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

[94] *Hariyanto dan Minhaji, Total Quality Management Berbasis Pesantren (Kajian Perspektif Pengelolaan Pendidikan Pesantren)*, Jurnal, Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo, hal. 6.

pencapaian tujuan proses pembelajaran.

2) Prinsip efisiensi, yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan harus di lakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murahal. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
3) Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasana pendidikan harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, intruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan harus di delegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggung jawab, apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiapa personel sekolahal.
5) Prinsip kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.

Menurut KHAL. Imam Zarkasyi dalam seminar Pondok Pesantren seluruh Indonesia. Kehidupan dalam pondok pesantren memiliki prinsip-prinsip yang dijiwai dalam Panca Jiwa Pondok Pesantren yang di antaranya, yakni:

1) Jiwa Keikhlasan

Pendidikan Pesantren tidak karena didorong oleh keinginan memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu,

melainkan semata-mata karena untuk ibadahal. Dalam hal ini Kyai ikhlas dalam mengajar, para santri ikhlas dalam belajar, masyarakat atau lingkungan ikhlas dalam membantu.

2) Jiwa Kesederhanaan

Kesederhanaan mengandung unsure kekuatan atau ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup dengan segala kesulitan.

3) Jiwa Kesanggupan Menolong Diri Sendiri atau Berdikari

Berdikari dalam hal ini bahwa santri dapat berlatih mengurus kepentingannya sendiri dan mandiri, sedangkan Pondok Pesantren sendiri sebagai Lembaga Pendidikan yang tidak pernah menyandarkan kehidupannya kepada bantuan atau belas kasihan orang lain.

4) Jiwa *Ukhuwwah Islamiyah*

Kehidupan di Pondok Pesantren diliputi suasana persaudaraan yang akrab, sehingga segala sesuatu dirasakan bersama dengan jalinan perasaan keagamaan. Jiwa *ukhuwwah* ini yang mempengaruhig persatuan ummat dalam masyarakat

5) Jiwa Bebas

Bebas dalam berfikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depannya, dalam memilih jalan hidup di dalam masyarakat kelak bagi para santri, dengan berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi kehidupan. Dan kebebasan ini harus berada dalam garis-garis yang positif,

dengan penuh tanggung jawab.[95]

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Pesantren

Karakteristik atau ciri-ciri umum pondok pesantren adalah sebagai berikut:

a. Adanya Pondokan/Asrama

Sebuah pondok pada dasarnya merupakan sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya (santri) tinggal bersama di bawah bimbingan seorang atau lebih guru yang lebih dikenal dengan Kyai. Dengan istilah pondok pesantren dimaksudkan sebagai suatu bentuk pendidikan ke-Islaman yang melembaga di Indonesia. Pondok atau asrama merupakan tempat yang sudah disediakan untuk kegiatan bagi para santri. Adanya pondok ini banyak menunjang segala kegiatan yang ada.Hal ini didasarkan jarak pondok dengan sarana pondok yang lain biasanya berdekatan sehingga memudahkan untuk komunikasi antara kyai dan santri, dan antara satu santri dengan santri yang lain.[96]

b. Adanya Masjid/Musholla

Kedudukan masjid sebagai sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional. Dengan kata lain kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat di masjid sejak masjid Quba' didirikan di dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad SAW. Tetap

---

[95] K.HAL. Imam Zarkasyi, *Diktat Kuliah Umum Pondok Modern Darussalam Gontor* (1930), hal. 11-14.

[96]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren StudiTentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hal. 82.

terpancar dalam sistem pesantren. Sejak zaman Nabi, masjid telah menjadi pusat pendidikan Islam.[97]

c. Adanya Santri

Santri merupakan sebutan bagi para siswa yang belajar mendalami agama di pesantren. Dalam tradisi pesantren, santri terbagi menjadi dua; pertama, santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Kedua, santri kalong yaitu murid murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren, mereka bolak balik dari rumahnya sendiri.[98]

d. Pengajaran Kitab-kitab Klasik

Sejak tumbuhnya pesantren, pengajaran kitab-kitab klasik diberikan sebagai upaya untuk meneruskan tujuan utama pesantren yaitu mendidik calon-calon ulama yang setia terhadap faham Islam tradisional. Karena itu kitab-kitab Islam klasik merupakan bagian integral dari nilai dan faham pesantren yang tidak dapat dipisahpisahkan. Ciri-ciri khusus pendidikan pesantren adalah isi kurikulum yang dibuat terfokus pada ilmu-ilmu agama, misalnya ilmu sintaksis Arab, morfologi arab, hukum Islam, tafsir Hadis, tafsir Al-Qur'an dan lain-lain.[99]

e. Adanya Kiai

Istilah Kyai bukan berasal dari bahasa Arab,

---

[97]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren StudiTentang Pandangan Hidup Kyai,* hal. 85.

[98]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren StudiTentang Pandangan Hidup Kyai,* hal. 89.

[99]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren StudiTentang Pandangan Hidup Kyai,* hal, 86

melainkan dari bahasa Jawa. Kata Kyai mempunyai makna yang agung, keramat, dan dituahkan. Selain gelar Kyai diberikan kepada seorang laki-laki yang lanjut usia, arif, dan dihormati di Jawa. Gelar Kyai juga diberikan untuk benda-benda yang keramat dan dituahkan, seperti keris dan tombak. Namun demikian pengertian paling luas di Indonesia, sebutan Kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terhormat telah membaktikan hidupnya untuk Allah SWT serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran serta pandangan Islam melalui pendidikan.[100]

Prinsip dan karakteristik manajemen berbasis Sekolah memiliki karakter yang tidak dapat dipisahkan dengan manajemen berbasis madrasah dan pesantren, karena hal yang paling penting dalam manajemen adalah terdapat sebuah komponen-komponen yang saling mendukung dan keterkaitan antara sekolah, madrasah dan pesantren.

Adapun dilihat dari artikulasi sebagaimana dalam uraian yang telah dijelaskan di atas, secara konseptual manajemen, baik manajemen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab lebih besar berdasarkan pada prinsip-prinsip dan tata pengelolaan di sekolah, madrasah dan pesantren melalui penerapan dalam partisipasi, transparansi dan akuntabilitas.

Dengan penerapannya model manajemen berbasis

---

[100]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren StudiTentang Pandangan Hidup Kyai,* hal. 93.

sekolah, madrasah dan pesantren mempunyai peran yang amat penting terhadap sistem pendidikan. Oleh karena itu makalah yang penulis susun berharap dengan adanya prinsip dan karaktersitik manajmen berbasis sekolah, madrasah dan pesantren dengan benar, dapat tercapai tujuan pendidikan yang optimal. sehingga program dan perencanaan pendidikan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan melalui amanat Undang-undang tentang sistem pendidikan Nasional.

Bagian 4

SISTEM DESENTRALISASI DALAM PENGEKELOLAAN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

A. Pembahasan

a. Hakikat Desentralisasi

Secara etimologis, istilah desentralisasi berasal dari bahasa Latin de, artinya lepas dan centrum, yang berarti pusat, sehingga bisa diartikan melepaskan dari pusat. Sementara, dalam Undang-undang No. 32 tahun 2004, bab I, pasal 7 disebutkan bahwa desentralisasi adalah "penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia".

Pengertian desentralisasi pendidikan menurut Hurst, “the decentralization process implies the transfer of certain

function from small group of policy- makers to a small group of authorities at the local level"[101] dengan kata lain desentralisasi merupakan proses penyerahan fungsi-fungsi tertentu dari sekelompok kecil pembuat kebijakan kepada satu kelompok kecil pemegang kekuasaan pada tataran lokal. Definisi Hurst tersebut telah menggambarkan dengan jelas proses penyerahan fungsi-fungsi pemerintahan yang kemudian diberikan kepada pemerintah daerah. Sedangkan pengertian desentralisasi menurut Chau, desentralisasi pada konsep pendelegasian kekuasaan kepada pemerintah daerah, dengan tujuan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumberdaya.[102]

Pengertian desentralisasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mengemukakan bahwa sistem pemerintahan yang lebih banyak memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah. Selanjutnya, pengertian desentralisasi menurut Hoogerwert, desentralisasi adalah sebagai pengakuan atau penyerahan wewenang oleh badan-badan umum yang lebih rendah untuk secara mandiri dan berdasarkan pertimbangan kepentingan sendiri mengambil keputusan pengaturan pemerintahan, serta struktur wewenang yang terjadi dari hal itu.[103]

Dari beberapa pernyataan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa desentralisasi pendidikan adalah

---

[101]Riant Nugroho, *Desentralisasi Tanpa Revolusi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo,2000), hal. 2.

[102] Riant Nugroho, *Desentralisasi Tanpa Revolusi*, hal. 2.

[103]Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 5.

suatu proses di mana suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima pelimpahan kewenangan untuk melaksanakan segala tugas pelaksanaan pendidikan, termasuk pemanfaatan segala fasilitas yang ada serta penyusunan kebijakan dan pembiayaan.

Menurut H.A.R. Tilaar ada tiga hal yang berkaitan dengan urgensi desentralisasi pendidikan yaitu pembangunan masyarakat demokrasi, pengembangan *social capital* dan peningkatan daya saing bangsa.[104]

Berdasarkan PP nomor Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonom, pada kelompok bidang pendidikan dan kebudayaan disebutkan bahwa kewenangan pemerintah meliputi hal-hal berikut;

1) Penetapan standar kompetensi siswa dan warga belajar, serta pengaturan kurikulum nasional dan penilain hasil belajar secara nasional, serta pedoman pelaksanaanya;
2) Penetapan standar materi pelajaran pokok;
3) Penetapan persyaratan perolehan dan penggunaan gelar akademik;
4) Penetapan pedoman pembiayaan penyelenggaraan pendidikan;
5) Penetapan persyaratan penerimaan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa;

---

[104]HAL.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendiidkan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 20.

6) Penetapan persyaratan peningkatan/zoning, pencarian, pemanfaatan, pemindahan, penggandaan, sistem pengamanan dan kepemilikan benda cagar budaya, serta persyaratan penelitian arkeologi;
7) Pemanfaatan hasil penelitian arkeologi nasional serta pengelolaan museum nasional, galeri nasional, pemanfaatan naskah sumber arsip, dan monumen yang diakui secara internasional;
8) Penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun bagi pendidikan dasar, menengah, dan luar sekolah;
9) Pengaturan dan pengembangan pendidikan tinggi, pendidikan jarak jauh, serta pengaturan sekolah internasional;
10) Pembinaan dan pengembangan bahasa dan sastra indonesia.[105]

Sementara itu, kewenangan pemerintah provinsi meliputi hal-hal sebagai berikut:

a) Penetapan kebijakan tentang penerimaan siswa dan mahasiswa dari masyarakat minoritas, terbelakang, dan/atau tidak mampu
b) Penyediaan bantuan pengadaan buku pelajaran pokok/modul pendidikan untuk taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan luar sekolah

[105] Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 13.

c) Mendukung/membantu penyelenggaraan pendidikan tinggi selain pengaturan kurikulum, akreditasi, dan pengangkatan tenaga akademis;
d) Pertimbangan pembukuan dan penutupan perguruan tinggi
e) Penyelenggaraan sekolah luar biasa dan balai pelatihan dan/ atau penataran guru;
f) Penyelenggaraan museum provinsi, suaka peninggalan sejarah, kepurbakalaan, kajian sejarah dan nilai tradisional, serta pengembangan bahasa dan budaya daerah.[106]

Dalam praktiknya, desentralisasi pendidikan berbeda dengan desentralisasi bidang pemerintahan lainnya, kalau desentralisasi bidang-bidang pemerintahan lain berada pada pemerintahan di tingkat kabupaten/kota, maka desentralisasi di bidang pendidikan tidak berhenti pada tingkat kabupaten/kota, tetapi justru sampai pada lembaga pendidikan atau sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Dalam praktik desentralisasi pendidikan itulah maka dikembangkanlah yang dinamakan manajemen berbasis sekolah (MBS).[107] atau dengan kata lain Kebijakan Manajamen Berbasis Sekolah (MBS), Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) maupun Kebijakan Manajemen Berbasis Pesantren (MBP) merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan yang dipilih dengan tujuan untuk memandirikan sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan.

---

[106] Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 14
[107] Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 15

Peningkatan kualitas pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Sekolah perlu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelolah dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu yang berbasis sekolah. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management/school based quality improvement*).

Mulyasa menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.[108]

C. Desentralisasi Pendidikan dan Kewenangan Sekolah

Otonomi daerah di bidang pendidikan secara tegas telah dinyatakan dalam PP Nomor 25 tahun 2000 yang mengatur pembagian kewenangan pemerintah pusat dan

---

[108]Syarafudin. *Efektifitas kebijakan Pendidikan* (jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal.156.

propinsi. Pemeritah pusat hanya menangani penetapan standar kompetensi siswa, pengaturan kurikulum nasional dan penilaian hasil belajar nasional, penetapan standar materi pelajaran pokok, pedoman pembiayaan pendidikan, persyaratan penerimaan, perpindahan dan sertifikasi siswa, kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif. Untuk propinsi, kewenangan terbatas pada penetapan kebijakan tentang penerimaan siswa dari masyarakat minoritas, terbelakang dan tidak mampu, dan penyediaan bantuan pengadaan buku mata pelajaran pokok/modul pendidikan bagi siswa.

Semua urusan pendidikan di luar kewenangan pemerintah pusat dan propinsi tersebut sepenuhnya menjadi wewenang pemerintah daerah tingkat II. Ini berarti bahwa tugas dan beban PEMDA tingkat II dalam menangani layanan pendidikan amat besar dan berat terutama bagi daerah yang *capacity building* dan sumberdaya pendidikannya kurang. Karena itu, otonomi daerah bidang pendidikan bukan hanya ditujukan bagi daerah tingkat II tetapi juga dibebankan bagi sekolah sebagai penyelenggara pendidikan terdepan dan dikontrol oleh *stakeholders* pendidikan (orangtua, tokoh masyarakat, dunia usaha dan industri, Dewan Perwakilan Rakyat, serta LSM pendidikan).

Sebagai Konsekuensi kebijakan ini, maka pelaksanaan konsepesi *school-based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah) dan *community-based education* (pendidikan berbasis masyarakat) merupakan suatu keharusan dalam

penyelenggaraan pendidikan dalam era otonomi daerah. *School-based management* sebagai konsepsi dasar manajemen pendidikan masa kini merupakan konsep manajemen sekolah yang memberikan kewenangan dan kepercayaan yang luas lagi, sekolah berdasarkan profesionalisme untuk menata organisasi sekolah, mencari, mengembangkan, dan mendayagunakan *resources* pendidikan yang tersedia, dan memperbaiki kinerja sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah yang bersangkutan. Sebagian besar sekolah swasta sebenarnya telah melaksanakan konsepsi ini walaupun sebagian dari mereka masih perlu meningkatkan diri dalam upaya mencapai produktivitas sekolah yang diinginkan.[109]

Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya MBS akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu, *pertama*, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. *Kedua*, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.[110]

Model MBS menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam menerapkan kebijakan,

---

[109]Indra Djati Sidi, *Otonomi Daerah di Bidang Pendidikan,* Jurnal Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan, Vol. 3, No. 1/2001

[110]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi, (*Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hal. 81.

misi, tujuan, sasaran, dan strategi yang berdampak terhadap kinerja sekolah. Kinerja sekolah akan sangat ditentukan oleh kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah yang menyangkut pengembangan kurikulum. Namun demikian, dalam merumuskan kebijakan, sekolah mengacu kepada kebijakan pusat dan memperhatikan aspirasi yang berkembang dari *local state* melalui dewan sekolah (*school council*).[111]

- Dewan Sekolah dan BP3

Upaya peningkatan partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan dan peningkatan mutu sekolah dikukuhkan dengan mencantumkan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah dalam bagian ketiga pasal 56 Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem pendidikan Nasional.[112]

Dasar hukum utama pembentukan Komite Sekolah untuk pertama kalinya adalah Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas), Rumusan Propenas tentang pembentukan Komite Sekolah kemudian dijabarkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 yang merupakan acuan utama pembentukan Komite Sekolah. Disebutkan sebagai acuan karena pembentukan Komite Sekolah di berbagai satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan disesuaikan dengan kondisi di masing-

---

[111]Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah, (*Bandung: Pusataka Bani Quraisy, 2004), hal. 65.

[112]*Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*

masing satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan. Demikian pula sebutan Komite Sekolah dapat berbeda di setiap satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan.[113] Namun demikian ada prinsip yang harus difahami dalam pembentukan Komite Sekolah.Secara terinci pelaksanaan pasal 56 UU ini dijelaskan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 044/U/2002.[114] Prinsip yang dimaksud adalah **transparan**, **akuntabel** dan **demokratis**.

Kita sudah lama mendengar istilah BP3 yang biasanya lembaga tersebut hanya terdiri dari para orang tua murid yang ada di sekolah tersebut. Dalam kurun waktu beberapa puluh tahun, BP3 belum berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan beberapa sebab.[115]

1. BP3 dipersepsikan sebagian masyarakat sekolah terbatas pada pengumpulan dana pendidikan dari orang tua siswa
2. Belum optimalnya peran dan fungsi pengurus sesuai struktur BP3 yang ada

---

[113]Yadi Haryadi, et. al., *Pemberdayaan Komite Sekolah: Bahan Pelatihan untuk Fasilitator Inti Komite Sekolah Tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota*, Modul 1:Penguatan Kelembagaan Komite Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan, hal. 9, bisa diakses di http://www.disdik-kotasmg.org/v8/images/komsek/modul1.doc

[114]Masganti Sit, *Peran Majelis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah,* jurnal Analytica Islamica, Vol. 6, No. 1, 2004, hal. 90-91, bisa diakses di http://www.analytica-pps.com/file/61PDF/61masganti.pdf

[115]Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah,* hal. 148.

3. BP3 belum terlibat langsung merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan sekolah
4. Pendelegasian pengelolaan keuangan BP3 kepada pihak sekolah (Kepala Sekolah dan Guru), seharusnya dikelola oleh pengurus BP3 atau yang ditunjuk, tetapi bukan dari pihak sekolah. Hal tersebut dimaksudkan agar Kepala Sekolah dan Guru dapat berkonsentrasi penuh dalam pengembangan program pengembangan pembelajaran yang semakin berkualitas di sekolah.
5. Kurang tersosialisasi ketentuan mengenai peran dan fungsi BP3, sehingga pengurus BP3 mengalami kesulitan dalam mengembangkan programnya
6. Sekolah dan BP3 belum membangun budaya kemitraan yang khas untuk mencapai kulitas pelayanan kepada peserta didik yang bermuara pada kualitas hasil
7. Meskipun dalam acuan pembentukan Komite Sekolah dinyatakan bahwa BP3 atau majelis sekolah yang sudah ada dapat memperluas fungsi dan perannya menjadi komite sekolah, namun keanggotaan BP3 harus disesuaikan dengan struktur organisasi Komite Sekolah yang terdiri dari unsur masyarakat (orang tua/wali peserta didik; tokoh masyarakat; tokoh pendidikan; dunia usaha/industri; organisasi profesi tenaga kependidikan; wakil alumni; wakil peserta didik) dan unsur dewan guru atau pengurus yayasan. Di samping itu jumlah anggotanya harus dan minimal 9 orang.

Pasal 56 UU no. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS

menyebutkan.[116]

1. Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.
2. Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis.
3. Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.
4. Ketentuan mengenai pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Dalam ketentuan mengenai pembentukan Komite Sekolah (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah), disebutkan bahwa peran dan fungsi komite sekolah adalah.[117]

---

[116]*Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*

[117]Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis*

Komite Sekolah berperan sebagai:

1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan;
2. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan;
3. Pengontrol *(controlling agency)* dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan;
4. Mediator antara pemerintah (*mediating agency*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Komite Sekolah berfungsi sebagai berikut:

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;
2. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;

Sekolah, Jakarta: Sagung Seto, 2007, hal. 61-66. lihat juga PEMBENTUKAN KOMITE SEKOLAH (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah), lampiran modul pengembangan peran komite sekolah,bisadiaksesdi http://www.mbs-org/gambar/gambar_diklat/paket_lanjutan/PktLnjt_Unit2_KomiteSekolahal.doc

3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutulhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat;
4. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai:
   a. Kebijakan dan program pendidikan;
   b. Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS);
   c. Kriteria kinerja satuan pendidikan;
   d. Kriteria tenaga kependidikan;
   e. Kriteria fasilitas pendidikan; dan
   f. hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan;
5. Mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataaln pendidikan
6. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan disatuan pendidikan;
7. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan

Dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran: menetapkan kebijakan-kebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekolah. Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda

kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemda. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemda.[118]

Komite Sekolah merupakan suatu badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan. Badan ini bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan sekolah maupun lembaga pemerintah lainnya.

Komite Sekolah merupakan penyempurnaan dan perluasan badan kemitraan dan komunikasi antara sekolah dengan masyarakat. Sampai tahun 1994 mitra sekolah hanya terbatas dengan orang tua peserta didik dalam wadah yang disebut dengan POMG (Persatuan Orang Tua dan Guru)[119], tahun 1994 sampai pertengahan 2002 dengan

---

[118]Feiby Ismail, *Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan,* Jurnal IQRO, Volume 5, Januari-Juni 2008, hal. 10. bisa di akses di http://jurnaliqro.files.wordpress.com/2008/08/01-eby-1-12.pdf

[119]Nanang Fattah menyebutkan bahwa istilah POMG masih digunakan sebelum tahun 1974. tahun 1974, POMG dibubarkan dan dibentuk suatu badan yang dikenal dengan BP3. Badan ini lahir berdasarkan Instruksi Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Dalam Negeri RI No. 17/0/1974 dan Nomor 29 Tahun 1974/0.1974, tentang Pembentukan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3). SKB tersebut ditindak lanjuti dengan surat edaran

perluasan peran menjadi BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan) yang personilnya terdiri atas orang tua dan masyarakat di sekitar sekolah. Sejak pertengahan tahun 2002 wadah tersebut bertambah peran dan fungsinya sekaligus perluasan personilnya yang terdiri atas orang tua dan masyarakat luas yang peduli terhadap pendidikan yang tidak hanya di sekitar sekolah. Perbedaan yang prinsip antara BP3 dengan komite sekolah adalah dalam peran dan fungsi, keanggotaan serta dalam pemilihan dan pembentukan kepengurusan.[120]

- Peran Orang Tua dalam Pengembangan Sekolah

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MBS adalah pemberdayaan partisipasi para orangtua dan masyarakat. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orangtua.

Menurut Cheng (1989), sebagaimana dikutip Nurkolis, ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orangtua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school based* dengan cara mengajar orangtua siswa datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru orangtua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home based*, yaitu orangtua membantu anaknya belajar dirumah dan guru berkunjung ke rumah.[121]

PUOD/17/1/1982 nomor 5306.MPK/78 tanggal 9 Februari 1978 tentang iuran BP3. lihat Nanang Fattah, hal. 147.

[120]Yadi Haryadi, et. al., *Pemberdayaan Komite Sekolah: Bahan Pelatihan untuk Fasilitator Inti Komite Sekolah Tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota*, hal. 15.

[121]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan*

2

Sedangkan, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak, informan dan penghubung, koordinator dan pengusul.

D. Konsep Desentralisasi Pendidikan

Otonomi pendidikan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 adalah terungkap pada Hak dan Kewajiban Warga Negara, Orang tua, Masyarakat dan Pemerintah. Pada bagian ketiga Hak dan Kewajiban Masyarakat Pasal 8 disebutkan bahwa "Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan; pasal 9 Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan".

Begitu juga pada bagian keempat Hak dan Kewajiban Pemerintah dan Pemerintah Daerah, pasal 11 ayat (2) "Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun". Khusus ketentuan bagi Perguruan Tinggi, pasal 24 ayat (2) "Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan

---

Aplikasi,hal. 126

pengabdian kepada masyarakat.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep otonomi pendidikan mengandung pengertian yang luas, mencakup filosofi, tujuan, format dan isi pendidikan serta manajemen pendidikan itu sendiri. Implikasinya adalah setiap daerah otonomi harus memiliki visi dan misi pendidikan yang jelas dan jauh ke depan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan meluas tentang trend perkembangan penduduk dan masyarakat untuk memperoleh konstruk masyarakat di masa depan dan tindak lanjutnya, merancang sistem pendidikan yang sesuai dengan karakteristik budaya bangsa Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika dalam perspektif tahun 2020.

Kemandirian daerah itu harus diawali dengan evaluasi diri, melakukan analisis faktor internal dan eksternal daerah guna mendapat suatu gambaran nyata tentang kondisi daerah sehingga dapat disusun suatu strategi yang matang dan mantap dalam upaya mengangkat harkat dan martabat masyarakat daerah yang berbudaya dan berdaya saing tinggi melalui otonomi pendidikan yang bermutu dan produktif.

E. Tujuan Desentralisasi Pendidikan

Terdapat delapan tujuan utama desentralisasi menurut Hanson, yaitu:

1. Mempercepat pertumbuhan ekonomi (*accelerated economic development*),
2. Meningkatkan efesiensi manajemen (*increased management efficiency*),

3. Distribusi tanggung jawab dalam bidang keuangan (*redistribution of financial responsibility*),
4. Meningkatkan demokratisasi mealalui distribusi kekuasaan (*increased democratization trough the distribution of power*),
5. Control lokal menjadi lebih besar melalui deregulasi (*greater local control trough deregulation*),
6. Pendidikan berbasis kebutuhan pasar (*market-based education*),
7. Menetralisasi pusat-pusat kekuasaan (*neutralizing competing centers of power*),
8. Meningkatkan kualitas pendidikan (*improving the quality of education*),[122]

Menurut Hadiyanto, secara konseptual, terdapat dua jenis desentralisasi pendidikan, yaitu:

1. Desentralisasi kewenangan di sektor pendidikan dalam hal kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (provinsi dan distrik)
2. Desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat sekolah[123]

Konsep desentralisasi pendidikan yang pertama terutama berkaitan dengan otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, sedangkan konsep desentralisasi pendidikan yang

---

[122]Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta,2004), hal. 27

[123] Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, hal.30

memfokuskan pada pemberian kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah dilakukan dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Adapun tujuan dan orientasi dari desentralisasi pendidikan sangat bervariasi berdasarkan pengalaman desentralisasi pendidikan yang dilakukan di beberapa negara Amerika Latin, di Amerika Serikat dan Eropa. Jika yang menjadi tujuan adalah pemberian kewenangan di sektor pendidikan yang lebih besar kepada pemerintah daerah, maka fokus desentralisasi pendidikan yang dilakukan adalah pada pelimpahan kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah lokal atau kepada Dewan Sekolah. Implisit ke dalam strategi desentralisi pendidikan yang seperti ini adalah target untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya (*school resources*; dana pendidikan yang berasal yang pemerintah dan masyarakat).

Di lain pihak, jika yang menjadi tujuan desentralisasi pendidikan adalah peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan kualitas dari hasil proses belajar mengajar tersebut, maka desentralisasi pendidikan lebih difokuskan pada reformasi proses belajar-mengajar. Partisipasi orang tua dalam proses belajar mengajar dianggap merupakan salah satu faktor yang paling menentukan.

Desentralisasi pendidikan merupakan peluang bagi peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dengan kata lain, ia merupakan peluang bagi peningkatan mutu pendidikan di setiap daerah. Hal ini karena perhatian terhadap peningkatan mutu guru, peningkatan mutu manajemen kepala sekolah, peningkatan sarana dan

prasarana pendidikan, pembiayaan pendidikan menjadi lebih baik jika dikelola oleh para pejabat pendidikan yang ada di daerah. Pada akhirnya, tujuan desentralisasi pendidikan adalah pada pemerataan mutu pendidikan yang meningkat ini.

Desentralisasi pendidikan merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan yang menjadikan sekolah sebagai proses pengambilan keputusan dan merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan serta sumber daya manusia termasuk profesionalitas guru yang belakangan ini dirisaukan oleh berbagai pihak baik secara regional maupun secara internasional.

Sistem pendidikan yang selama ini dikelola dalam suatu iklim birokratik dan sentralistik dianggap sebagai salah satu sebab yang telah membuahkan keterpurukan dalam mutu dan keunggulan pendidikan di tanah air kita. Hal ini beralasan, karena sistem birokrasi selalu menempatkan "kekuasaan" sebagai faktor yang paling menentukan dalam proses pengambilan keputusan. Sekolah-sekolah saat ini telah terkungkung oleh kekuasaan birokrasi sejak kekuasaan tingkat pusat hingga daerah bahkan terkesan semakin buruk dalam era reformasi saat ini. Ironisnya, kepala sekolah dan guru-guru sebagai pihak yang paling memahami realitas pendidikan berada pada tempat yang "dikendalikan". Merekalah seharusnya yang paling berperan sebagai pengambil keputusan dalam mengatasi berbagai persoalan sehari-hari yang menghadang upaya peningkatan mutu pendidikan. Namun, mereka ada dalam posisi tidak berdaya dan tertekan oleh

berbagai pembakuan dalam bentuk juklak dan juknis yang "pasti" tidak sesuai dengan kenyataan obyektif di masing-masing sekolah.

Di samping itu pula, kekuasaan birokrasi juga yang menjadi faktor sebab dari menurunnya semangat partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dulu, sekolah sepenuhnya dimiliki oleh masyarakat, dan merekalah yang membangun dan memelihara sekolah, mengadakan sarana pendidikan, serta iuran untuk mengadakan biaya operasional sekolah. Jika sekolah telah mereka bangun, masyarakat hanya meminta guru-guru kepada pemerintah untuk diangkat pada sekolah mereka itu.

Pada waktu itu, kita sebenarnya telah mencapai pembangunan pendidikan yang berkelanjutan (*sustainable development*), karena sekolah adalah sepenuhnya milik masyarakat yang senantiasa bertanggungjawab dalam pemeliharan serta operasional pendidikan sehari-hari. Pada waktu itu, Pemerintah berfungsi sebagai penyeimbang, melalui pemberian subsidi bantuan bagi sekolah-sekolah pada masyarakat yang benar-benar kurang mampu.

F. Syarat Keberhasilan Proses Desentralisasi Pendidikan

Keberhasilan desentralisasi pendidikan setidaknya akan tergantung pada beberapa faktor pendukung. Di bawah ini akan dikemukakan empat faktor penunjang keberhasilan desentralisasi pendidikan, yaitu:

1. Menerapkan deregulasi, meningkatkan fleksibilitas melalui penerapan deregulasi merupakan kunci utama untuk memacu efektivitas desentralisasi pendidikian di daerah dan sekolah. deregulasi merupakan proses pemangkasan jalur birokrasi yang terlalu ketat dan panjang. Deregulasi juga berarti menghilangkan rantai birokrasi yang terlalu banyak. Sebagai system semestinya bukan untuk mempersulit dan memperlambat proses, tetapi sebaliknya memperlancar proses layanan pendidikan yang diperlukan oleh masyarakat.
2. Menerapkan semiotonom atau melaksanakan desentralisasi secara bertahap dan berkesinambungan.
3. Melaksanakan kepemimpinan demokratis dan partisipatif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
4. Menerapkan profesionalitas, transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan.

G. Langkah-langkah Desentralisasi Pendidikan

1. Langkah-Langkah Pelaksanaan Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Langkah-langkah pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan mengacu pada proses dan substansi manajemen pendidikan. Desentralisasi manajemen harus dilakukan secara bertahap, tidak sebagaimana membalikkan tangan, walaupun sekarang jamannya reformasi di segala bidang. Hal ini terkait

dengan permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia akibat penerapan sentralisasi yang berkepanjangan.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pelaksanaan desentralisasi Manajemen Pendidikan adalah:

a. "Planning" atau Perencanaan yang matang dan mantap menuju terselenggaranya desentralisasi manajemen pendidikan. Langkah ini mencakup: (1) penyiapan perangkat perundang-undangan yang mengatur sistem organisasi dan manajemen pendidikan antara Pusat, Wilayah dan Daerah dalam kerangka desentralisasi manajemen pendidikan (hal ini merupakan tugas pemerintah dan DPR dalam menyusun UndangUndang); (2) penyusunan program kerja pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan, misalnya adanya RENSTRA di bidang manajemen pendidikan di daerah; (3) penjadwalan pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan; (4) penganggaran yang melibatkan kerjasama pemerintah dan stakeholders.
b. Pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan terkait dengan : (1) penempatan personel pengelola dan pelaksana pendidikan dalam keseluruhan struktur organisasi yang telah dibentuk, (2) mengatur mekanisme kerja antar instansi yang terkait sesuai dengan organinisasi yang dibentuk, (3) penyediaan sarana administratif yang memadai untuk penyelenggaraan desentralisasi manajemen pendidikan; (4) Penyiapan tenaga lapangan, baik pengelola maupun pelaksana pendidikan, terutama

kesiapan mental dan kemampuannya; (5) Penyiapan mental dan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga administratif yang menopang pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan.

c. Kontrol dan Evaluasi yang dilaksanakan oleh pengelola dan pelaksana pendidikan di daerah. Kontrol dan evaluasi hendaknya juga diserahkan kepada organisasi pengelola di daerah atau lembaga lain di luar struktur langsung kelembagaan pendidikan (independen). Kontrol dilakukan secara kontinyu dan hasilnya dijadi kan masukan perbaikan pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan berikutnya.[124]

H. Desentralisasi Substansi Manajemen Pendidikan

Substansi manajemen pendidikan nasional mencakup tata perundang-undangan, organisasi pendidikan, kurikulum, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, peserta didik, lingkungan fisik, dan kerjasama dengan masyarakat. Di bidang peraturan perundangan, pemerintah pusat berperan menetapkan perundangan strategis yang bersifat umum, misalnya Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional, sementara peraturan lainnya diserahkan kepada pemerintah daerah. Sebut saja misalnya UU No. 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan PP No. 65 tahun

---

[124]Huda, HAL. N. *Desentralisasi Pendidikan: Gagasan dan Pelaksanaannya*. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Pendidikan di Jakarta.1998

1951 tentang Pelaksanaan Penyerahan Sebagian daripada Urusan Pemerintah Pusat dalam Lapangan Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan kepada Provinsi perlu ditinjau ulang. Begitu pula keputusan-keputusan menteri yang tidak sejalan dengan prinsip desentralisasi dan demokratisasi harus diganti.

Di bidang organisasi pendidikan, pemerintah pusat menetapkan struktur organisasi pendidikan nasional, sementara organisasi pendidikan di daerah diserahkan sepenuhnya kepada daerah masing-masing agar sesuai dengan kebutuhan dan situasi daerah. Masalah yang dihadapi oleh negasra Indonesia adalah tidak meratanya kemampuan daerah satu dengan daerah lainnya.

Di bidang kurikulum, pemerintah pusat menetapkan taksonomi ilmu atau sejumlah kometensi yang wajib dikembangkan di seluruh jenis dan jenjang pendidikan, dan kalau toh masih memerlukan " Core Curriculum" hanya yang bermuatan dengan pembentukan akhlaq dan nilai-nilai serta wawasan nasional; sementara kurikulum lainnya ditetapkan di daerah, dengan perbandingan 30% dari pusat dan 70% dari daerah.

Di bidang sumber daya manusia, pada tahap awal desentralisasi tetap dimungkinkan peran serta pemerintah pusat yang dikurangi secara minimal dalam membantu daerah yang kurang sumber dayanya. Namun, dalam jangka panjang diharapkan masing-masing daerah otonom dapat menyediakan sumber daya manusia secara mandiri.

Hal ini bukan berarti orang yang berasal dari daerah itu saja yang boleh bekerja di daerah itu, tetapi secara

demokratis dan alami akan tersaring orang-orang yang berkualitas untuk menangani manajemen pendidikan. Di bidang sarana dan prasarana pendidikan, hendaknya pemerintah pusat tidak lagi mendominasi, tetapi manajemen pendidikan ditopang oleh sarana dan prasarana yang diadakan oleh daerah itu sesuai dengan kemampuannya. Hal ini akan mendorong persaingan pembangunan di daerah untuk meningkatkan pendapatan daerah, sehingga dapat mencukupi kebutuhan pendidikan di daerah itu.

Di bidang dana, daerah otonom diharapkan mencukupi kebutuhan pendidikannya secara mandiri. Pemerintah Pusat akan memperoleh masukan dana dari pajak dan perusahaan nasional dan multi nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat untuk penyelengaraan negara termasuk subsidi di bidang pendidikan.

Di bidang peserta didik, warga masyarakat dapat secara leluasa untuk menentukan pilihan sekolahnya, misalnya dari daerah otonom satu ke daerah otonom lain sangat terbuka dimungkinkan. Hal ini akan mendorong masing-masing lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitasnya, sehingga mendapatkan peserta didik yang melimpah, pada gilirannya akan meningkatkan penghasilan lembaga pendidikan itu untuk penyelenggaraan pendidikan di daerahnya.

Di bidang pendayagunaan lingkungan fisik, daerah otonom memiliki hak yang seluas-luasnya untuk mendayagunakan lingkungan fisik di sekitarnya untuk

kepentingan pendidikan.

Di bidang kerjasama dengan berbagai pihak, daerah diberi kesempatan seluas-luasnya untuk melaksanakannya dengan menggali peran serta stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Bahkan, dimungkinkan seluas-luasnya kerjasama daerah dengan luar negeri untuk kepentingan pendidikan. Peran serta masyarakat industri, perusahaan, instansi pemerintah dan swasta di daerah dalam memajukan pendidikan sangat urgen dijalin.

Pengembangan desentralisasi pendidikan pada setiap satuan pendidikan akan melahirkan kebijakan manajemen pada satuan pendidikan masing-masing yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai, yang pada garis besarnya terbentuklah tiga kebijakan besar yang merujuk pada tiga bentuk pendidikan yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan Manajemen Berbasis Pesantren (MBP) yang masing-masing punya ciri khas yang berbeda

BIDANG	PESANTREN	MADRASAH	SEKOLAH
Pendiri	Kyai	Masyarakat	Pemerintah
Sejarah	Masuknya Islam Ke Indonesia pada abad ke 13 M	Penjembatan antara Pesantren dengan Sekolah, didirikan pada masa penjajahan Jepang tahun 1945	Didirikan oleh bangsa Belanda tahun 1870
Tujuan	Menguasai al-Qur'an dan Hadis	Keilmuan Islami	Keilmuan
Kurikulum	Tidak Memakai Kurikulum	Memakai Kurikulum	Memakai Kurikulum
Materi	Kitab-Kitab Kuning, al-Qur'an dan al-Hadis, Bahasa Arab	SKI, Aqidah–akhlak, B. Arab, Fiqh dan al-Qur'an dan hadis serta Pelajaran Umum	Pelajaran Umum dengan materi agama hanya 2 Jam dalam 1 Minggu
Metode	Weton dan Sorongan	Metode mengajar	Metode belajar
Evaluasi	Dengan Lisan	Lisan dan tulisan	Lisan dan tulisan
Kelebihan	1. Dapat di adopsi oleh berbagai jenjang baik dari kalangan anak-anak, remaja hingga dewasa. 2. Penanaman pengawasan Akhlak. 3. Hubungan emosional yang baik antara warga pesantren. 4. Terbentuknya rasa empati dan keiklasan, kejujuran yang tinggi. 5. Lulusan mampu membaca kitab kuning/klasik dan berbahasa arab. 6. Biaya pendidikannya terjangkau atau murah. 7. Menjadi solusi pendidikan rakyat miskin. 8. Penta'ziman terhadap Kiyai yang tinggi. 9. Pemupukan life skill siswa baik dengan bercocok tanam maupun keterampilan lainnya 10. Dana Pendidikan dari Kiyai atau Santri.	1. Siswa mendapatkan ilmu agama sekaligus ilmu umum. 2. Dapat menjembatani pesantren dengan sekolah. 3. Pendidikan umum yang tidak kehilangan keislamannya. 4. Dapat melanjutan ke jenjang pendidikan umum. 5. Mendapat ijazah yang setara dengan sekolah umum. 6. Pendidikan islam yang mengdopsi kurikulum dari Dinas pendidikan. 7. Di bawah wewenang Kementerian Agama. 8. Dana Pendidikan dari Masyarakat.	1. Berkualitasnya pendidikan umum. 2. Mampu bersaing dengan tuntutan percepatan kelimuan Global. 3. Pendidikannya terkesan bersifat kognitif. 4. Pencitraan yang bagus di kalangan masyarakat. 5. Input pada sekolah cendrung berkualitas. 6. Pengajar umum yang berkualitas. 7. Dibawah wewenang Kementerian Pendidikan. 8. Dana pendidikan dari pemerintah dan siswa
Kekurangan	1. Status Ijazah yang tidak diakui bahkan tidak mendapat ijazah 2. Pendidikan yang tidak ada kurikulum sehingga pendidikan yang harus di	1. Banyaknya mata pelajaran yang diemban sehingga membuat peserta didik tidak fokus yang berdampak pada hasil Ujian Nasional di	1. Minimnya materi pelajaran keagamaan. 2. Penanaman akhlak yang minim. 3. Banyaknya tauran-tauran yang di lakukan

Desentralisasi pendidikan pada hakikatnya berkorelasi positif terhadap peningkatan mutu lulusan lembaga pendidikan dan efesiensi pengelolaan pendidikan. Apabila sekolah dapat dikelola dengan optimal oleh personalia yang profesional, pengambilan keputusan dilakukan oleh pihak-pihak yang lebih dekat dan tahu tentang kebutuhan dan potensi sekolah, maka mutu pendidikan akan lebih maksimal sesuai yang diharapkan.

Pengelolaan pendidikan yang baik menghasilkan Indonesia yang baru, desentralisasi pendidikan merupakan suatu keharusan jika kita ingin cepat mengejar ketertinggalan dari bangsa lain. Melalui pendidikan yang demokratis akan melahirkan masyarakat yang kritis dan bertanggung jawab. Masyarakat yang demokratis akan mampu menciptakan masyarakat madani yaitu masyarakat yang berbudaya tinggi yang menjunjung tinggi nilai kemanusiaan yang mana sangat menghargai hak-hak asasi manusia.

Bagian 5

OTONOMI DAERAH (OTDA)
KAITANNYA DENGAN MANAGEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

A. Desentralisasi dan Otonomi Daerah

Sistem negara kesatuan secara umum dibedakan menjadi dua macam, yaitu: Sentralisasi, dan Desentralisasi. Dalam negara kesatuan bersistem sentralisasi, semua hal diatur dan diurus oleh pemerintah pusat, sedangkan daerah hanya menjalankan perintah-perintah dan peraturan-peraturan dari pemerintah pusat. Daerah tidak berwewenang membuat peraturan-peraturan sendiri dan atau mengurus rumah tangganya sendiri.

Negara kesatuan sistem desentralisasi adalah bentuk negara dimana pemerintahan pusat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam negara memberikan sebagian

kekuasaannya kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Keikut sertaan daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri di sebut hak otonom.

Dalam sistem pemerintahan ini daerah membuat peraturan yang sesuai dengan kondisi daerahnya, asal peraturan itu tidak bertentangan dengan peraturan diatasnya. Pemerintah pusat tidak lagi memegang kekuasaan seluruh urusan pemerintahan, melainkan hanya urusan urusan pokok saja, seperti urusan pemerintahan umum, politik, keuangan dan hubungan luar negeri. Contoh negara yang menerapkan sistem ini adalah indonesia.

Sejarah Desentralisasi di Indonesia sendiri dimulai pada saat berakhirnya pemerintahan Orde Baru pada 1998 menjanjikan harapan bagi perbaikan penyelenggaraan pemerintahan. Lahirlah Undang-Undang No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah yang membenahi hubungan pusat dan daerah. Daerah memiliki kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain.

Seiring dengan pemilihan presiden dan wakil presiden secara langsung pada 2004, Undang-Undang No. 22/1999 diganti dengan Undang-Undang No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah. Salah satu perubahan penting dalam undang-undang itu adalah ditetapkannya pemilihan daerah (pilkada) secara langsung. Pilkada langsung berjalan beriringan dengan pemekaran daerah.

Undang-Undang No. 32/2004 kemudian diganti

dengan Undang-Undang No. 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-Undang ini menegaskan bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah, tanggung jawab tertinggi dari penyelenggaraan pemerintahan tetap berada di tangan pemerintah pusat. Oleh karena itu, pemerintah pusat akan selalu melakukan supervisi, monitoring, kontrol, dan pemberdayaan agar daerah dapat menjalankan otonominya secara optimal.

Desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurusi urusan rumah tangga sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya desentralisasi maka munculkan otonomi bagi suatu pemerintah daerah. Desentralisasi sebenarnya adalah istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana didefinisikan sebagai penyerahan kewenangan.[125]

1. Kelebihan dari negara kesatuan kesatuan dengan sistem desentralisasi adalah :
   a. Pemerintah daerah dapat membuat peraturan yang sesuai dengan situasi dan kondisi daerahnya
   b. Karena peraturan sesuai kondisi dan keadaan daerahnya maka rakyat dapat berperan secara aktif dalam pembangunan untuk memajukan daerahnya
2. Kelemahan negara kesatuan dengan sistem desentralisasi adalah :

---

[125] Syamsuddin haris. 2007. *Desentralisasi dan otonomi daerahal*. Jakarta. LIPPI pres., hal. 52

a. Tidak adanya keseragaman peraturan di seluruh wilayah negara
b. Sistem ini membutuhkan biaya yang besar

Desentralisasi terbagi dalam beberapa bentuk kegiatan utama yaitu desentralisasi politik (*devolusi)* dan desentralisasi administrasi (*dekonsentrasi). Devolusi* menurut Rondinelli adalah penyerahan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada sub nasional dari pemerintah yang mempunyai tingkat otonomi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi tersebut. Konsekuensi dari devolusi adalah pemerintah pusat membentuk unit-unit pemerintah di luar pemerintah pusat dengan menyerahkan sebagian fungsi tertentu kepada unit- unit untuk dilaksanakan secara mandiri. Sedangkan dekonsentrasi menurut Rondinelli adalah penyerahan tugas-tugas dan fungsi-fungsi dalam administrasi pemerintah pusat kepada unit-unit di daerah.[126]

Setelah perubahan UUD Tahun 1945, dalam Pasal 18A ayat (2) UUD NRI Tahun 1945 diamanatkan agar hubungan keuangan, pelayanan umum, sumber daya alam dan sumber daya lainnya antara pemerin tah pusat dan daerah diatur dan dilaksanakan secara adil dan selaras berdasarkan Undang-Undang. Pasal tersebut merupakan landasan filosofis dan landasan konstitusional pembentukan Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan peraturan perundangan, desentralisasi

---

[126] Syamsuddin haris. 2007. *Desentralisasi dan otonomi daerahal*. Jakarta. LIPPI pres, hal. 4

dan otonomi daerah di Indonesia sebenarnya sudah dikenal sejak lama, bahkan sudah ada sejak masa Hindia Belanda (*Decentralisatie Wet* 1903). UU No. 22, 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan UU otonomi daerah yang ketujuh sejak Indonesia merdeka. Namun, berbagai UU itu pada umumnya "dibiarkan" tanpa dukungan peraturan pelaksanaan yang diamanatkan oleh setiap UU tersebut. Oleh karena itu, kebijakan otonomi daerah di Indonesia selama ini cenderung terhambat pelaksanaannya atau sulit dipraktekkan dalam pengelolaan pemerintahan secara nyata.

Berdasarkan pengalaman masa lalu dan kenyataan lambatnya pusat mengambil langkah-langkah nyata dalam pelaksanaan otonomi daerah, maka muncul penilaian bahwa dalam melaksanakan kebijakan otonomi daerah "orang pusat" masih bersikap setengah hati. Dampak dari sikap pusat seperti ini sama sekali tidak menguntungkan perkembangan pelaksanaan otonomi daerah. Apabila pusat tetap kuat (*powerful*) dalam mengatur daerah, maka sistem pemerintahan akan cenderung bersifat sentralistik. Sebaliknya, apabila pusat tidak cukup intensif mengontrol daerah, maka dapat terjadi penafsiran yang simpang siur dalam cara pelaksanaan desentralisasi dan otonomi di daerah. Pada tataran tertentu ada sektor-sektor yang seharusnya secara teknis dilakukan oleh masing-masing daerah bahkan oleh satuan atau unit pelaksana, di antaranya adalah Pendidikan.

Dengan Konsep Pendidikan yang telah diundang-undangkan di negara ini. Baik bersifat Sentralisasi,

Desentralisasi ataupun kerja bareng Pusat dan Daerah serta ormas dalam mengelola konsep-konsep Pendidikan yang berlangsung di negara ini. Pada bab ini makalah ingin menyorot tentang Otonomi Daerah yang dikenal dengan sebutan (OTDA) yang memiliki sifat Disentralisasi mengenani konsep penanganan Pendidikan yang diberikan kewenangan daerah masing-masing untuk mengelola dan menyelenggarakan Pendidikan di negara kita ini.

Secara konstitusional pemberian otonomi daerah dilakukan dengan mengacu kepada Pasal 18 Undang-Undang Dasar 1945 di bidang ketatanegaraan, pemerintah Republik Indonesia melaksanakan pembagian daerah-daerah dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang. Oleh karena itu, pemerintah beberapa kali membentuk Undang-Undang tentang Pemerintah Daerah. Perubahan-perubahan terlihat karena masing-masing undang-undang menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi waktu terjadinya, sehingga akhirnya terbentuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah. Ada tiga alasan pokok dibentuknya Undang-Undang No 5 Tahun 1974 yaitu alasan politis, sosiologis dan konstitusional. Alasan politis adalah alasan karena perubahan struktur politis waktu itu. Alasan sosiologis yaitu karena situasi dan kondisi masyarakat yang semakin berkembang. Alasan konstitusional yaitu alasan perimbangan keadaan serta memperhatikan pendapat yang timbul dari sidang-sidang Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Istilah otonomi secara etimologi berasal dari bahasa

Latin yaitu "*autos"* yang berarti "sendiri", dan "*nomos*" yang berarti "aturan". Sehingga otonomi diartikan pengaturan sendiri, mengatur atau memerintah sendiri. [127] Dalam Undang-Undang No32 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 5, pengertian otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Menurut Suparmoko mengartikan otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat.

Sedangkan yang dimaksud dengan daerah otonomi sendri adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.[128] Salah satu aspek penting otonomi daerah adalah pemberdayaan masyarakat, sehingga mereka dapat berpatisipasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, penggerakan, dan pengawasan dalam pengelolaan pemerintah daerah dalam penggunaan sumber daya pengelola dan memberikan pelayanan prima kepada publik.

Semangat otonomi daerah tersebut dalam penyelenggaraan pemerintahan Negara Kesatuan Republik

---

[127] http://tutr2.com/tut/266973

[128] Widjaja,*Otonomi Daerah dan Daerah Otonom* ,Jakarta, PT Raja Grafindo Persada,2002, hal. 76

Indonesia telah membawa perubahan hubungan dan kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, gagasan otonomi daerah harus dipahami sebagai masalah lama. Dalam sejarah perkembangan pemerintahan Republik Indonesia. Gagasan dan realisasi konsep otonomi jatuh bangun, datang dan pergi.[129]

Dalam perspektif historis, penerapan otonomi daerah bergerak fluktuatif disebabkan dari pengaruh konfigurasi politik di tingkat pusat pada suatu kurun waktu tertentu, dimana pada suatu waktu terasa lebih berpi- hak pada pemerintah pusat dan pada saat yang berlainan lebih berat dan berpihak pada pemerintah daerah. Hal ini mengindikasikan formulasi mengenai otonomi daerah dengan segala implikasinya belum secara permanen menjawab kebutuhan dan kepentingan dua kutub pemerintahan yang berbeda baik pusat dan daerah.[130]

Secara spesifik hubungan pusat dan daerah menurut dasar otonomi teritorial. Otonomi teritorial merupakan konsep dalam negara kesatuan. Satuan otonomi teritorial merupakan suatu satuan mandiri dalam lingkungan negara kesatuan yang berhak mela- kukan tindakan hukum sebagai sub- jek hukum untuk mengatur dan me- ngurus fungsi pemerintahan (admi- nistrasi negara) yang menjadi urusan rumah tangganya. dalam otonomi territorial pada dasarnya

---

[129] Hari Sabarno, 2008, Untaian Pemi- kiran Otonomi Daerah Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa, Sinar Grafika, Jakarta, hal. 60

[130] Hari Sabarno, 2008, Untaian Pemi- kiran Otonomi Daerah Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa, hal. 64-65

seluruh fungsi kenegaraan dan pemerintahan ada dalam lingkungan pemerintah pusat yang kemudian dipencarkan kepada satuan-satuan otonomi.[131] Pemencaran ini dapat dilakukandengan beberapa cara, yaitu :

a. Undang-Undang menetapkan secara tegas berbagai fungsi pemerintahan (administrasi negara) sebagai urusan rumah tangga daerah. Cara-cara ini mirip dengan cara-cara dalam sistem federal yang merinci kekuasaan negara bagian.
b. Pusat dari waktu ke waktu menyerahkan berbagai urusan baru kepada satuan otonomi.
c. Pusat mengakui urusan-urusan pemerintahan tertentu yang "diciptakan" atau yang kemudian diatur dan diurus satuan otonomi baik karena tidak diatur dan diurus pusat maupun atas dasar semacam *concurrent power*.
d. Membiarkan suatu urusan yang secara tradisional atau sejak semula dikenali sebagai fungsi pemerintahan yang diatur dan diurus satuan satuan otonomi. Cara-cara penentuan urusan rumah tangga satuan otonomi ini akan menentukan suatu otonomi bersifat luas atau terbatas.

Otonomi daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peranserta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Prinsip

---

[131] Jimly Asshidiqie, 2004, Konstitusi dan Konstitusionalisme Indone- sia, Jakarta, Mahkamah Konstitu- si RI dan Pusat Studi Hukum Tata Negara Fakultas Hukum UI, hal. 2018

otonomi daerah di Indonesia, Indonesia adalah sebuah Negara yang terbentuk pada tanggal 17 Agustus 1945, memiliki wilayah sangat luas terbagi dalam bentuk pulau-pulau dan dapat disatukan menjadi kepulauan nusantara, dengan semboyan Bhineka Tunggal Ika. Seluruh masyarakatnya dapat disatukan, seperti dikatakan oleh Soepomo, dalam sidang BPUPKI atau *Dokuritsu Zyumbi Tjoosakai* pada Tanggal 31 Mei 1945, bahwa Negara adalah susunan masyarakat yang integral, segala golongan, segala lapisan, segala kaitannya berhubungan erat satu sama lain, dan merupakan kesatuan masyarakat yang organis.[132]

Dengan adanya UU No.22 tentang Pemerintah Daerah, maka pada hakikatnya memberikan kewenangan dan keluasan kepada daerah dan mengatur dan megurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakasa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pemerintah pusat memberikan (otonomi luas yang memiliki pengertian yaitu kewenangan dan keluasan pemerintah dalam menyelenggarakan seluruh bidang kehidupan kecuali politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiscal, agama serta bidang yang telah ditetapkan oleh peraturan pemerintah (pasal 7).[133]

Berdasarkan UU No.22 tahun 1999, yang kemudian di sempurnakan menjadi UU No.32 tahun 2004 yaitu tentang Pemerintah Daerah, telah mengakhiri era

---

[132] Agus santoso, M*enyingkap Tabir Otonomi Daerah Di Inonesia,* Pustaka Pelajar, Yogyakarta 2013, hal 106

[133] Mulyasa E, *Managemen Berbasis Sekolah*, hal. 5

sentralisasi menjadi system era Desentralisasi dan otonomi Daerah yang meliputi:

a. Perencanaan dan pengendalian pembangunan;
b. Perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang;
c. Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
d. Penyediaan sarana dan prasarana umum;
e. Penanganan bidang kesehatan;
f. Penyelenggaraan Pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial;
g. Penanggulangan masalah social lintas kabupaten/kota;[134]

Selanjutnya, Pasal 14 ayat (1) UU No.32 tahun 2004, tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah kabupaten/kota meliputi:

a. Perencanaan dan pengendalian pembangunan;
b. Perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang;
c. Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
d. Penyediaan sarana dan prasarana umum;
e. Penanganan bidang kesehatan;
f. Penyelenggaraan Pendidikan;
g. Penanggulangan masalah social;

---

[134] Agus santoso, M*enyingkap Tabir Otonomi Daerah Di Inonesia*,, hal:5

h. Pelayanan bidang ketenagakerjaan;[135]

MBS perlu diterapkan karena di lapangan ditemukan kenyataan-kenyataan sebagai berikut:

a. Manajemen berbasis pusat memiliki banyak kelemahan.
b. Sekolah paling memahami permasalahannya.
c. Perubahan akan terjadi jika semua warga sekolah berpartisipasi dalam merencanakan dan merumuskan kebijakan sekolah.
d. Telah lama pengaturan yang bersifat birokratik lebih dominan daripada tanggungjawab profesional.

Lahirnya UU Nomor 23 Tahun 2014 berimplikasi kepada otonomi pendidikan dan otonomi sekolah, maka jadilah Indonesia menganut konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah *(school based management)* atau biasa disingkat MBS. Sebelum adanya otonomi daerah ini pengelolaan pendidikan yang dianut Indonesia sangat bersifat sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan dan daerah bersifat pasif; hanya sebagai penerima dan pelaksana pemerintah pusat.

MBS memberikan keluasan bagi sekolah untuk menentukan arah dan kebijakan yang relevan dengan situasi dan kondisi lingkungannya. MBS juga memberikan peluang yang sangat besar bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Penting bagi guru, calon guru, maupun pemerhati

---

[135] Mulyasa E, *Managemen Berbasis Sekolah*, hal;6

pendidikan untuk benar-benar memahami konsep MBS ini agar nantinya bisa menjalankan manajeman pendidikan di sekolah sesuai dengan apa yang tertuang dalam konsep MBS. Untuk itu dalam makalah ini akan dikupas mengenai pengertian MBS, alasan mengapa perlu adannya MBS,ciri-ciri MBS, tujuan MBS, manfaat MBS, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam MBS, dan model-model MBS.

B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu *manajemen*, *berbasis* dan *sekolah*. *Manajemen* adala h proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. *Berbasis* memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. *Sekolah* adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Definisi yang mencakup makna yang lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman (1996). Secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Secara lebih sempit MBS hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab pada bidang tertentu seperti dikemukakan Kubick (1988). MBS meletakan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum. Oleh karena itu, MBS memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua.

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *"school based management"*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengolah sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi

pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

a. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru;
b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah;
d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian memodifikasi,

merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Dampak dari pelaksanaan Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 adalah pemerintah daerah diberi hak, wewenang, dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah (kabupaten/kota) berdasarkan Pasal 14 Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 sebagai berikut :

a. Perencanaan dan pengendalian pembangunan.
b. Perencanaan, pemamfaatan, dan pengawasan tata ruang.
c. Penyelengaraan ketertiban umum &ketenteraman masyarakat.
d. Penyediaan sarana dan prasarana umum.
e. Penanganan bidang kesehatan,
f. Penyelenggaraan pendidikan.
g. Penanggulanagan masalah sosial.
h. Pelayanan bidang ketenagakerjaan.
i. Fasilitasi pengembangan koperasi, usaha kecil dan menegah.
j. Pengendalian lingkungan hidup.
k. Pelayanan pertanahan.

l. Pelayanan kependudukan, dan catatan sipil.
m. Pelayanan administrasi umum pemerintahan.
n. Pelayanan administrasi penanaman modal.
o. Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya.
p. Urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Konsekwensi logis dari pelaksanaan Undang-Undang Otonomi Daerah tersebut adalah perubahan terhadap manajemen pendidikan. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah (MBS).

Selanjutnya pada Pasal 51 Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.

C. Keuntungan Penerapan MBS

Pengelolaan pendidikan yang dianut dan dijalankan di Indonesia selama ini sangat bersifat sentalistik, di mana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan. Sebaliknya, daerah dan sekolah bersifat pasif, hanya sebagai penerima dan pelaksana perintah pusat. Pola kerja sentralistik tersebut sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan riil sekolah dengan perintah atau apa yang digariskan oleh pusat.

F. Korten (1981) menilai, system sentralistik kurang

bisa memberikan pelayanan yang efektif, kelemahan-kelemahan pola sentralistik tersebut selama ini tidak pernah digubris. Ketika lahir Undang-undang Nomor 22/1999 tentang Otonomi Daerah yang mengharuskan pelaksanaan desentralisasi pendidikan, mau tidak mau pola sentralistik harus diubah. Diperlukan formula baru dalam pengelolaan pendidikan di sekolah sesuai dengan tuntutan masyarakat dan berkembangnya peraturan baru. Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah.

Inovasi yang diharapkan timbul di sekolah serta bertambahnya prestasi masyarakat untuk mendukung dan mengawasi sekolah, akan memberikan nilai positif terhadap peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.

Beberapa kegiatan pada tahap awal yang ditempuh dalam pelaksanaan MBS antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Meningkatkan kemampuan personil sekolah dalam pengelolaan sekolah, termasuk pengelolaan sember daya dan penyusunan program untuk mencapai tujuan sekolah.
b. Memberikan wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan mengatur rumah tangga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dalam batas-batas peraturan.
c. Mendorong partisipasi masyarakat yang lebih besar untuk mendukung pendidikan di sekolah.

d. Mendorong pemanfaatan anggaran sekolah sesuai kebutuhan dan kondisi sekolah dengan memberikan *"block grant"* yang dimanfaatkan bersama dengan anggaran dan sumber-sumber lain.
e. Mendorong adanya transparasi dalam pengelolaan sekolah, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi. Dalam hal keuangan dengan membuat RAPBS yang melibatkan kepala sekolah, guru serta pengurus BP3 dan juga tokoh masyarakat.
f. Mendorong dan memanfaatkan kemampuan personil sekolah untuk meningkatkan kretifitas dan kemampuan yang dapat mendukung terjadinya proses belajar mengajar yang aktif, efektif dan menyenangkan serta terciptanya kondisi sekolah yang "sayang anak" *(child friendly)*.
g. Bekerjasama dengan pemerntah untuk mendukung upaya pelaksanaan kegiatan rintisan MBS di sekolah yang ditunjuk.

Peluang keberhasilan dalam menerapkan MBS di sekolah pada saat ini cukup besar karena adanya factor pendukung berikut:

a. Tuntutan kehidupan demokratisasi yang cukup besar dari masyarakat dalam era reformasi seperti sekarang ini.
b. Penerapan Undang-undang No. 22/1999 tentang Pemerintah Daerah yang menekankan pada otonomi pemerintah pada tingkat Kabupaten/Kota.

c. Adanya komite sekolah yang berfungsi untuk membantu pelaksanaan program JPS pendidikan di banyak sekolah.
d. Adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di sekolah dengan meningkatkan tugas, fungsi dan peran BP3

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan pesrta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orangtua, misalnya orangtua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah , pengelolaan sekolah menjadi akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

D. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

BPPN bekerjasama dengan Bank Dunia (1999) telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan MBS. Fakto-faktor tersebut yaitu :

1. Kewajiban Sekolah

   MBS yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang tinggi.

Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumberdaya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggungjawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

   Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka *(literacy and numeracy)*, efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Pemerintah juga perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS untuk menjamin bahwa hasil pendidikan *(student outcomes)* terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

3. Peranan Orangtua dan Masyarakat

   MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih yaitu melalui partisispasi masyarakat, orangtua dan dewan sekolah *(school council)*.

4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial
   Kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah perlu mempelajari kebijakan pemerintahan maupun prioritas sekolah sendiri. Ia harus :
5. Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah;
6. Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran;
7. Pembelajaran yang bermutu, 2. Penilaian hasil belajar yang bermutu dan 3. Supervisi pembelajaran yang bermutu)Memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
8. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah;
9. Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tentangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.
10. Pengembangan Profesi

Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat

pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatiahan bagi tenaga kependidikan untuk MBS.

Berdasarkan pembahasan di atas desentralisasi dan otonomi dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi, yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional. Seiring dengan itu, penyelenggaraan otonomi daerah harus selalu berorintasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Selain itu penyelenggaraan otonomi daerah juga harus menjamin keserasian hubungan antara daerah satu dengan daerah yang lainnya, yang berarti bahwa mampu membangun kerjasama antar daerah untuk meningkatkan kesejahteraan bersama dan mencegah ketimpangan antar daerah.

Tidak kalah pentingnya otonomi daerah harus mampu memelihara dan menjaga kerukunan wilayah negara dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Repubik Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan negara penjelasan Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal . Berdasarkan penjelasan Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 169 agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, pemerintah pusat wajib melaksanakan pembagian yang berupa pembagian pedoman dalam penelitian, pembangunan, perencanaan, bimbingan, pelatihan,supervisv, pengadilan,

koordinasi, pemantauan dan evaluasi.

Bersamaan dengan itu pemerintah pusat wajib memberikan fasilitas yang berupa pemberian peluang kemudahan,bantuan, dan dorongan kepada daerah agar dalam melaksanakan otonomi dapat dilakukan secara efisien dan efektif prinsip- prinsip yang digunakan dalam otonomi daerah, yaitu prinsip otonomi seluas- luasnya, artinya daerah berwenang mengatur semua urusan pemerintahan di luar urusan pemerintahan yang ditetapkan undang-undang (misalnya selain bidang- bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, serta agama, ke dua prinsip otonomi nyata adalah bahwa untuk menangani urusan pemerintahan, berdasarkan tugas, wewenang dan kewajiban yang senyatanya telah ada serta berpotensi untuk hidup dan berkembang sesuai potensi serta kekhasan daerah, ke tiga prinsip otonomi bertanggung jawab adalah otonomi yang penyelenggaraannya benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi.

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *"school based management"*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

.

Bagian 6

MODEL-MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

A. Pembahasan

a. Model-model Manajemen Berbasis Sekolah

Kualitas pendidikan akan dihasilkan dari sinergitas semua unsur terkait dalam usaha mencapai usaha. Salah satu cara dala rangka mencapai tujuan tersebut adalah pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di lembaga-lembaga pendidikan. Dengan MBS diharapkan lahir dalam diri madrasah untuk lebih mendayagunakan semua potensi madrasah berdasarakan "fondasi" otonomi serta mendorong madrasah mengambil keputusan secara partisipatif dengan melibatkan warga madrasah dan pihak

masyarakat (*stakeholder*).[136]

Jamal Ma'mur Asmani dengan mengutip Djam'an Satori mengemukakan bahwa implementasi manajemen sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah atau madrasah sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan menerapakan aturan-aturan manajemen sekolah atau madrasah yang professional.[137] Sinergitas semua unsur sekolah atau madrasah sangan menentukan keberhasilan suatu lembaga dalam meningkatkan kualitas pendidikan, terutama pengerahan sumber daya manusia sebagai modal sosial yang penting.

Manajemen Berbasis Sekolah dalam pelaksanaannya dapat mengelola sumber daya sekolah atau madrasah yang sangat beragam (*multiplesmart*) yang dilakulan secara otonom oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolahal.[138] Namun demikian, untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah diperlukan model MBS yang tepat untuk diterapkan.

Model Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di berbagai negara mengarah pada satu titik, yaitu peningkatan mutu sekolah atau madrasah dan pendidikan.

---

[136] Bedjo Sujianto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Sagung Seto, 2009), hal. 31.

[137] Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah,* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 48.

[138] Riyanta, "Unsur Penting dalam Manajemen yang Berbasis Sekolah", Kalteng Pos, edisi Rabu, 26 November 2014, hal. 28.

Kemunculan MBS di tiap-tiap negara tidaklah terlepas dari sejarah pendidikan tersebut. Mulanya terdapat kelemahan di beberapa bidang tertentu yang kemudian difokuskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Beberapa negara cukup teliti dalam menganalisis kekurangannya sehingga mampu membuat model MBS secara jelas dan fokus, namun di beberapa negara model MBS masih melebar dan kurang fokus. Berikut beberapa model Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di beberapa Negara:

1. Model MBS di Hong Kong

Di Hong Kong MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif. MBS di Hong Kong muncul dikarenakan kondisi pendidikan yang kurang baik sehingga perlu adanya perbaikan. Prinsip-prinsi MBS di Hongkong yang diusulkan adalah perlunya telaah ulang secara terus-terus menerus terhadap pembelanjaan anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, definisi, yang lebih baik tentang tanggung jawab, hubungan yang erat antara tanggung jawab sumber daya dan manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang sesuai, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen-agen pelaksana. Dengan demikian, model MBS yang diterapkan di Hong Kong lebih menitikberatkan pada inisiatif dari sekolah untuk menggantikan inisiatif dari pemenrintahal.[139]

2. Model MBS di Kanada

Di Kanada, pendidikan menjadi tanggung jawab

---

[139] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi,* hal. 87-88.

pemerintah provinsi di mana pemerintah kota atau *district* sebagai unit administrative dan pengambilan kebijakan. Perubahan yang terjadi di sekolah-sekolah negeri Edmonton di Alberta digambarkan sebagai inisiasi model *School-Site Decision Making*. Model itulah yang menjadi sorotan secara nasional ataupun internasional. Model MBS di Kanada yang dimulai pada tahun 1970 dengan tujuh sekolah percobaan dan pada tahun 1980-1981 diadopsi secara besar-besaran ke berbagai sekolah dengan pendekatan manajemen mandiri mendasarkan pengambilan keputusan diserahkan pada sekolahal. Namun demikian, pemberian kewenangan kepada sekolah untuk mengambil keputusan terbatas pada hal yang menyangkut pengangkatan. Promosi, penghargaan dan penghentian tenaga pendidik dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada pelanggan sekolahal. Program lain yang menjadi ciri khas MBS di Kanada adalah peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru dan tenaga administrasi.[140]

3. Model MBS di Amerika Serikat

Penerapan MBS di Amerika Serikat secara serius mulai digalakkan pada saat adanya gelombang reformasi pendidikan tahap kedua, yaitu pada tahun 1980-an. Gelombang kedua ini sebagai kebangkitan kembali akan adanya kesadaran dan pentingnya pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolahal. Era tersebut merupakan kelanjutan dari reformasi yang terjadi pada yahun 1970-an pada saat

---

[140] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*,hal. 88-90.

sekolah-sekolah di distrik menerapkan *Side-Based Management*. Gelombang pertama ditandai dengan adanya sentralisasi fungsi-fungsi pendidikan pada tingkat pusat, mencakup kurikulum dan ujian nasional. Gelombang kedua muncul karena adanya laporan dari *The National Commision on Exellence in Education* (1985) yang bertujuan untuk mengurangi keterlibatan pemerintah pusat dan pemerintahan federal. Mulai saat itu muncul rekomendasi dari perseorangan maupun organisasi untuk mengadopsi MBS. Rekomendasi dari berbagai pihak tersebut berisi saran bahwa syarat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah otoritas pengambilan keputusan harus berada pada tingkat sekolahal. Hal demikian, yang melatari lahirnya MBS di Amerika Serikat yang kemudian dikenal dengan istilah - *Site-Based Management*.[141]

4. Model MBS di Australia

Di Australia lebih dari seratus tahun hingga awal 1970-an, pengelolaan pendidikan ditangani secara langsung oleh pemerintah pusat, sekolah menengah pertama , dan sekolah menengah atas diadministrasi oleh masing-masing negara bagian (*state*) di bawah pengelolaan sentralistik yang kuat oleh Departemen Pendidikan. Namun, sejak tahun 1970-an, terjadi perubahan secara dramatis dalam pengelolaan pendidikan di Australia.

Perubahan yang nyata adalah pemerintah federal mulai mempunyai keterlibatan peran yang sangat penting

---

[141] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi,* hal. 90-91.

dalam pengelolaan pendidikan melalui *Australian Commenwealth School Commission* yang dibentuk pada tahun 1975. Karakteristik MBS di Australia dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah meliputi, *pertama,* menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik. *Kedua*, melakukan pengelolaan sekolah yang apat dipilih antara tiga pilihan, yaitu: *Standard Flexibility Options* (SO), *Enhanced Flexibility Options-1* (EO_1), dan *Enhanced Flexibility 2* (EO_2). *Ketiga,* membuat perencanaan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkannya. *Keempat*, adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS. *Kelima*, menjaga dan menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan keungang. *Keenam*, adanya fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya sekolahal.[142]

5. Model MBS di Perancis

Perancis adalah Negara maju yang agak lambat dalam mereformasi system pendidikan. Negera-negar lain seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Australia sudah memulainya sejak awal tahun 1970-an, namun Perancis baru melakukan desentralisasi pendidikan secara sungguh-sungguh mulai tahun 1980-an.

Sistem pendidikan di Perancis dikenal sebagai sentralistis yang tradisional. Sekolah dasar diarahkan oleh inspektorat administrattif dam pedagogic. Kepala sekolah diambil dari guru dengan tanggung jawab fungsional

---

[142] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*,hal. 94-95.

khusus seperti mengkoordinasi, dan berhubungan dengan orang tua dan pihak keamanan. Kepala sekolah dibebaskan dari tugas mengajar berdasarkan besar-kecilnya sekolah yang dipimpinnya. Di sini, terdapat hubungan keterkaitan antara inspektorat atau pengawas daerah dengan para guru.

Kemajuan yang sangat berarti terjadi untuk hampir setiap sekolah pada tahun 1982-1984 di mana otoritas lokal memiliki tanggung ajwab terhadap dukungan finansial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area. Sementara itu, pengangkatan dan pemilihan guru masih dilaksanakan oleh pusat dengan ketat. Masing-masing sekolah menerima anggaran serta *lumpsum* terhadap jam mengajar guru. Kepala sekolah menentukan jenis staf yang dibutuhkan untuk program-program khusus yang dilaksanakan sekolahal.

Upaya untuk mendesentralisasikan keputusan yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran terjadi tahun 1984 pada saat diluncurkan rencana lima tahun pada lingkup terbatas untuk tingkat pendidikan tinggi (*college level*), yaitu untuk peserta didik berusia 11-15 tahun.[143]

6. Model MBS di Selandia Baru

Di Selandia Baru, perhatian masyarakat luas untuk terlibat dalam pendidikan sudah tampak sejak tahun 1970-an dengan Konferensi Pengembangan Pendidikan (*Education Development Conference*) yang melibatkan 60.000 orang dalam 4.000 kelompok diskusi.

---

[143] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*,hal. 95-97.

Salah satu hal yang mempermudah pelaksanaan implementasi MBS di Selandia Baru adalah keterbukaan pemerintah untuk menerima rekomendasi Picot (1988) bahwa perlu dilakukan transfer kekuasaan atau kewenangan yang sesungguhnya dalam pengambilan keputusan dari jajaran birokrasi pemerintahan ke tingkat sekolahal. Hal itulah yang oleh Chapman disebut perubahan dramatis.

Laporan Picot menyimpulkan bahwa saat itu struktur administrasi pendidikan di Selandia Baru terlalu sentralistis dan terlalu kompleks dengan adanya titik-titik pengambilan keputusan yang terlalu banyak. Picot meyakini bahwa sistem administrasi yang efektif harus sesederhana mungkin dengan tempat pelaksanaan pendidikan.

Ditambah lagi kepedulian masyarakat Selandia Baru terhadap pendidikan sudah tumbuh sehingga struktur pengelolaan pendidikan yang ada di pemerintahan pusat tidak mungkin lagi dipertahankan. Pemerintah pun menanggapi laporan Picot tersebut dengan perhatian yang besar.

Sejak tahun 1989 tiap-tiap sekolah akan memiliki dewan sekolah yang keanggotaannya disetujui oleh menteri. Dewan sekolah itulah yang membuat kerangka kerja operasional. Lebih dari 90% pembiayaan sekolah akan didesentralisasikan ke masing-masing sekolah yang kemudian system ini disebut *School-Based Budget*. Staf sekolahan akan diseleksi dan diangkat oleh sekolah itu sendiri.

Tahun 1989 pemerintah Selandia Baru mengeluarkan Undang-undang Pendidikan (*Eduaction Act*). Setelah itu, pada tahun 1990 sistem pendidikan di sana dijalankan secara desentralistik. Benar bahwa saat itulah system pendidikan mengalami reformasi secara massif. Berbagai bentuk perubahan dalam pengelolaan pendidikan di Selandia Baru didasarkan pada laporan Picot yang berjudul *"Administering for Exellence Effektive Administration in Education"* yang muat lima kritik terhadap sistem pendidikan di Selandia Baru, yaitu pengambilan keputusan yang terlalu sentralistik, kompleksitas titik-titik pengambilan keputusan, kurangnya informasi dan pilihan, kurangnya efektivitas praktik manajemen dan perasaan ketidak berdayaan.

Setiap sekolah dasar juga mempunyai komite sekolah yang anggotanya terdiri atas warga setempat dan dipilih setiap dua tahun. Dewan pendidikan provinsi juga ada yang dibentuk berdasarkan perwakilan dari komite sekolahal. Dewan pendidikan provinsi tersebut mempunyai tanggung jawab untuk menentukan berbagai macam pekerjaan termasuk di antaranya pemilihan guru-guru dan menentukan alokasi anggaran bantuan sekolah (*grand*)

Kerangka kerja kurikulum nasional masih berlaku, namun masing-masing sekolah mengembangkan pendidikan khusus kepada siswanya. Dukungan pendanaan pendidikan di sekolah dijalankan dengan system *quasi-free*

market di mana sekolah akan membuat perencanaan dan keleluasaan pengelolaan dana sekolahal.[144]

7. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibelitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Model MBS di Indonesia tidak berasal dari inisiatif warga masyarakat, tetapi dari pemerintahal. Hal ini bisa dimengerti karena hal ini dipengaruhi oleh gaya pemerintahan Presiden Soeharto yang otoriter pada masa Orde Baru. Oleh karena itu, pendakatan yang digunakan pemerintah berbeda dengan yang digunakan di Negara lain yang peran serta masyarakatnya tinggi. Di Indonesia, penerapan MBS diawali dengan dikeluarkannya UU. No. 25 tahun 2000 tentang Rencan Strategis Pembangunan Nasional tahun 2000-2004.[145]

b. Model-model Madrasah

Keberadaan madrasah di Indonesia baru dijumpai pada awal abad ke 20 M. Dengan demikian, kemunculan

---

[144] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*,hal.100-102.

[145] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*,hal. 108-109.

madrasah di tanah air tidak memiliki hubungan langsung dengan keberadaan madrasah di era klasik. Beberapa penulis sejarah pendidikan Islam di Indonesia menyebut dua peristiwa penting yang melatarbelakangi munculnya madrasah di Indonesia, yaitu kolonialisme Belanda dan gerakan pembaharuan Islam.

Adapun model-model madrasah di Indonesia dapat ditelurusi melalui perkembangan kebijakan yang melingkupi eksistensi lembaga pendidikan yang berafiliasi dengan agama Islam ini dalam konteks dinamika kebijakan pendidikan agama Islam di Indonesia.

1. Model Madrasah pada Masa Awal Kemerdekaan

Setelah Indonesia merdeka, segera dilakukan upaya-upaya pembaharuan dalam bidang pendidikan dan pengajaran. BP KNIP (Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat)[146] dalam sidangnya tanggal 29 Desember 1945 membuat sejumlah rekomendasi kepada Kementerian Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan, yang intinya agar selekas mungkin mengusahakan pembaharuan pendidikan dan pengajaran yang dijalankan sesuai dengan rencana pokok usaha pendidikan dan pengajaran baru. Dalam

---

[146] BP KNIP dibentuk tanggal 22 Agustus 1945 oleh PPKI [Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia] dan dilantik tanggal 29 Agustus 1945 di Gedung Kesenian Pasar Baru Jakarta dengan ketua Kasman Singodimedjo. Berdasar maklumat Wakil Presiden Nomor X [16 Oktober 1945] KNIP, sebelum terbentuk MPR dan DPR, diserahi tugas legislatif. Dalam melaksanakan tugas KNIP sehari-hari, dibentuk Badan Pekerja KNIP yang keanggotaannya dipilih dari anggota KNIP yang ada. BP KNIP bertanggungjawab kepada KNIP. Ketua Harian KNIP adalah St. Sjahrir. Baca dalam *Ensiklopedi Nasional Indonesia 3*, (Jakarta : Delta Pamungkas, 1997), hal. 28-30.

rekomendasi itu juga disinggung tentang keberadaan madrasah dan pesantren, yakni: "… Madrasah dan pesantren-pesantren yang pada hakekatnya adalah satu alat dan sumber pendidikan dan pencerdasan rakyat jelata yang sudah berurat dan berakar dalam masyarakat Indonesia umumnya, hendaklah pula mendapat perhatian dan bantuan yang nyata dengan berupa tuntunan dan bantuan material dari pemerintahal. "[147]

Tentang pendidikan agama, Panitia Penyelidik merekomendasikan hal-hal berikut; (a) Pelajaran agama dalam semua sekolah diberikan pada jam pelajaran sekolah, (b) Para guru dibayar oleh pemerintah, (c) Pada Sekolah Dasar, pendidikan agama diberikan mulai kelas IV, (d) Pendidikan tersebut diselenggarakan seminggu sekali pada jam tertentu, (e) Para guru agama diangkat oleh Departemen Agama, (f) Para guru agama diharuskan juga cakap dalam pendidikan umum, (g) Pemerintah menyediakan buku untuk pendidikan agama, (h) Diadakan latihan bagi para guru agama, (i) Kualitas pesantren dan madrasah harus diperbaiki, dan (j) Pengajaran bahasa Arab tidak dibutuhkan.[148] Dari sekian rekomendasi di atas, perhatian khusus terhadap madrasah hanya pada bagian (i), selebihnya diarahkan pada pendidikan agama di sekolah umum.

---

[147] Ary H.. Gunawan, *Kebijakan-Kebijakan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1986), hal. 32-33.

[148] Steenbrink, *Pesantren Sekolah dan Madrasah*, hal. 90-91 ; Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta : Logos, 2001), hal. 52-53.

2. Madrasah di Bawah Departemen Agama

Untuk mengurusi masalah-masalah agama, termasuk urusan pendidikan agama dankeagamaan, pemerintah— atas usul BP KNIP[149]— membentuk Kementerian Agama melalui Ketetapan Pemerintah Nomor 1/SD/1946, tanggal 3 Januari 1946.[150] Sejak terbentuknya kementerian ini, segera dilakukan upaya-upaya lebih serius untuk memantapkan keberadaan pendidikan Islam, temasuk madrasahal.

Langkah pertama Kementerian Agama dalam melakukan pembinaan terhadap keberadaan madrasah adalah memberikan bantuan berupa pengadaan sarana dan prasarana serta biaya operasional, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 1/1946, tanggal 19 Desember 1946. Dalam peraturan tersebut dijelaskan agar madrasah juga mengajarkan pengetahuan umum sekurang-kurangnya 1/3 dari jumlah jam pelajaran yang digelar. Pengetahuan umum dimaksud meliputi; bahasa Indonesia, membaca dan menulis huruf Latin, berhitung (untuk tingkat dasar). Ditambah dengan ilmu bumi, sejarah, kesehatan tumbuh-tumbuhan dan alam (untuk tingkat lanjutan). Ketentuan tersebut juga mengatur penjenjangan madrasah yang meliputi: (a) Madrasah Tingkat Rendah, dengan lama belajar sekurangkurangnya 4 tahun, dan siswa dibatasi pada

---

[149] Azyumardi Azra, "HM. Rasjidi BA; Pembentukan Kementerian Agama dalam Revolusi", dalam Azyumardi Azra dan Saiful Umam, ed. *Menteri-Menteri Agama RI; Biografi Sosial Politik,* (Jakarta : INIS, 1998), hal. 5-6.

[150] Steenbrink, *Pesantren Sekolah dan Madrasah*, hal. 462-463.

usia 6 sampai 15 tahun; dan (b) Madrasah Lanjutan, dengan masa belajar sekurang-kurangnya 3 tahun setelah tamat Madrasah Tingkat Rendah, siswa berumur 11 tahun ke atas.[151]

Tahun 1952, ketentuan di atas disempurnakan melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 7/1952. Dalam peraturan ini jenjang pendidikan madrasah meliputi : (a) Madrasah Rendah, dengan masa belajar 6 tahun; (b) Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama, dengan lama belajar 3 tahun setelah tamat Madrasah Rendah; (c) Madrasah Lanjutan Tingkat Atas, dengan lama belajar 3 tahun setelah tamat Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama.[152]

3. Madrasah dalam UU Nomor 4 Tahun 1950

Tahun 1950, tepatnya tanggal 5 April 1950, pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 4/1950 (Jo Undang-Undang Nomor 12/1954)[153] tentang Dasar-Dasar Pendidikan dan Pengajaran di Sekolahal. Dalam undang-undang ini, tujuan pendidikan nasional diarahkan untuk "Membentuk manusia susila yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bersusila serta bertanggungjawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air" (pasal 3).

Dari rumusan di atas belum nampak adanya perhatian serius pemerintah dalam membina mental spiritual dan keagamaan melalui proses pendidikan. Oleh sebab itu,

---

[151] Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam*, hal. 53-54

[152] Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam*, hal. 54-55.

[153] I. Djumhur dan Danasuparta, *Sedjarah Pendidikan*, (Bandung: Tjerdas, 1961), hal. 161.

keberadaan madrasah dalam undang-undang tersebut tidak disinggung secara khusus, kecuali pada pasal 10 (ayat 2) tentang Kewajiban Belajar, yang berbunyi : "Belajar di sekolah agama yang telah mendapat pengakuan dari Menteri Agama dianggap telah memenuhi kewajiban belajar".[154]

4. Madrasah Wajib Belajar (MWB)

Untuk melaksanakan amanat UU Nomor 4/1950, khususnya tentang wajib belajar, pada tahun 1958 Departemen Agama mempelopori berdirinya Madrasah Wajib Belajar (MWB) dengan lama belajar 8 tahun. MWB diarahkan pada pembangunan jiwa bangsa untuk kemajuan di lapangan ekonomi, industrialisasi, dan transmigrasi. Materi pelajaran meliputi : pendidikan agama, umum, dan keterampilan untuk mendukung kesiapan anak untuk berproduksi atau bertransmigrasi dengan swadaya. Kurikulum MWB merupakan gabungan dari tiga perkembangan; akal, hati nurani, dan keterampilan. Dengan komposisi mata pelajaran; 25% mata pelajaran agama dan 75% mata pelajaran umum dan keterampilan.[155]

Lama belajar MWB 8 tahun, dengan pertimbangan bahwa pada usia 6 tahun anak sudah wajib sekolah dan setelah umur 15 tahun diizinkan mencari nafkahal. Sayang, rintisan gemilang ini hanya bertahan sampai tahun 1970 karena tak didukung dana memadai.

5. Madrasah Negeri

---

[154] Wasty Soemanto dan F.X. Soeyarno, *Landasan Historis Pendidikan Indonesia*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1983), hal. 172.

[155] Daulay, *Historisitas dan Eksistensi*, hal. 76.

Di antara upaya Departemen Agama dalam menata dan membina madrasah adalah melalui penataan organisasi dan membuat "pilot proyek" madrasah percontohan dengan cara penegerian sejumlah madrasah swasta. Melalui cara ini, keberadaan madrasah yang beranekaragam diharapkan bisa memiliki model yang sama dalam pengembangannya.

Penegerian pertama dilakukan pada madrasah tingkat pemula (ibtidaiyah) melalui sejumlah keputusan/ketetapan Menteri Agama berikut:

a. Ketetapan Menteri Agama Nomor 1/1959; sebanyak 205 Sekolah Rendah Islam (SRI) di Aceh yang sejak 1946 dikelola Pemerintah Daerah setempat diserahkan pemeliharaannya kepada Kementerian Agama, dan namanya diganti menjadi Sekolah Rakyat Islam (SRI).
b. Keputusan Menteri Agama Nomor 2/1959; Sebanyak 19 SRI di Lampung yang semula dikelola Pemerintah Daerah setempat diserahkan pemeliharaannya kepada Kementerian Agama, dan namanya diganti menjadi Sekolah Rakyat Islam (SRI).
c. Keputusan Menteri Agama Nomor 12/1959; sebanyak 19 SRI di Karesidenan Surakarta yang semula dikelola Pemerintah Daerah setempat diserahkan pemeliharaannya kepada Kementerian Agama, dan namanya diganti menjadi Sekolah Rakyat Islam (SRI).
d. Keputusan Menteri Agama Nomor 104/1962; nama Sekolah Rakyat Islam (SRI) diubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), yang berlaku hingga sekarang.

e. Keputusan Menteri Agama Nomor 813/1970; penegerian MI dihentikan, ketika jumlah MIN telah mencapai 358 buahal.

Penegerian Madrasah Tsanawiyah dimulai tahun 1967. Namanya setelah dinegerikan menjadi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTs.A.I.N) Sampai tahun 1970, MTs.A.I.N telah berjumlah 182 buah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Di tahun 1967, penegerian sejumlah madrasah Aliyah juga dilakukan berdasar Keputusan Menteri Agama Nomor 80/1967. Madrasah Aliyah yang pertama kali dinegerikan adalah MA al-Islam Surakarta, MA di Magetan, dan MA Palangki di Sumatera Barat. Setelah dinegerikan, namanya menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (M.A.A.I.N). Selanjutnya proses penegerian terus berlangsung sampai dikeluarkannya KMA Nomor 213/1970 tentang penghentian penegerian madrasah swasta atau pendirian madrasah negeri. Sampai tahun 1970 jumlah M.A.A.I.N stelah mencapai 43 buahal. Restrukturisasi madrasah dilanjutkan pada tahun 1978 (berdasar Keputusan Menteri Agama Nomor 15, 16, 17 tahun 1978) dengan mengubah kembali nama-nama madrasah negeri tersebut (MIN, MTs.AIN, MA.AIN) menjadi MIN, MTsN, dan MAN, yang berlaku hingga kini.

6. Madrasah dalam SKB 3 Menteri 1975

Tahun 1975, tepatnya tanggal 24 Maret 1975, dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Nomor 6/1975 dan Nomor 037/U/1975 antara Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam

Negeri tentang Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasahal.

Latar belakang lahirnya SKB 3 Menteri bermula dari keluarnya Keputusan Presiden Nomor 34/1972, tanggal 18 April 1972, tentang Tanggungjawab Fungsional Pendidikan dan Latihan, yang sebagian isinya menyatakan bahwa semua lembaga pendidikan di Indonesia berada di bawah tanggungjawab Departemen P & K, termasuk lembaga pendidikan agama.[156]

Umat Islam dan Departemen Agama berupaya agar Kepres tersebut tidak diberlakukan kepada lembaga pendidikan agama, sehingga lembaga ini tetap di bawah naungan Departemen Agama. Karena kuatnya penolakan sebagian umat Islam terhadap Kepres tersebut, maka hingga tahun 1974 Kepres Nomor 34/1972 tidak terlaksana secara efektif. Oleh karena itu, Presiden mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 15/1974 yang isinya menginstruksikan agar Kepres Nomor 34/1972 dilaksanakan.

Sebagai respon Instruksi Presiden (Inpres) di atas, Menteri Agama berinisiatif menyelenggarakan sidang Majelis Pertimbangan Pendidikan dan Pengajaran Agama (MP3A) yang berlangsung pada tanggal 19-24 Nopember 1974.[157] Sidang tersebut merekomendasikan bahwa yang paling tepat diserahi tanggungjawab madrasah adalah Departemen Agama, sebab Departemen Agamalah yang

---

[156] Zakiyah Daradjat, "Pengantar", dalam Maksum, *Madrasah*, hal. vii-xiii.

[157] Daulay, *Historisitas dan Eksistensi*, hal. 83-84.

lebih tahu tentang seluk beluk pendidikan agama, bukan Menteri P dan K atau menteri-menteri lain.[158]

Sebagai tindak lanjut dari petunjuk di atas, dibentuk tim kerjasama tiga departemen yang akhirnya menghasilkan SKB Tiga Menteri tentang Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasahal. Bunyi SKB tersebut antara lain:

a. Madrasah meliputi tiga tingkatan: Madrasah Ibtidaiyah, setingkat dengan Sekolah Dasar; Madrasah Tsanawiyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama; dan Madrasah Aliyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Atas (Bab I pasal 1 ayat 2).
b. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang setingkat; Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih atas; Siswa madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang setingkat (Bab II pasal 2).
c. Pengelolaan madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; Pembinaan mata pelajaran agama pada madrasah dilakukan oleh Menteri Agama; Pembinaan dan pengawasan mutu mata pelajaran umum pada madrasah dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bersama-sama dengan Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri (Bab IV pasal 4).[159]

7. Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK)

Berdasar Keputusan Menteri Agama Nomor 73/1987, pemerintah membuka program khusus keagamaan di

---

[158] Maksum, *Madrasah*, hal. 149.
[159] Maksum, *Madrasah*, hal. 150-151.

Madrasah Aliyah, yang dikenal dengan Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK). Program ini sebagai upaya untuk "menyempurnakan" kurikulum hasil SKB tiga menteri 1975, utamanya pada Madrasah Aliyah Program Pilihan IlmuIlmu Agama. Muatan kurikulum program MAPK didominasi materi agama dengan perimbangan; 70% agama dan 30% umum, berbanding terbalik dengan muatan kurikulum MA.

Program MAPK dimaksudkan, antara lain, untuk "memberi bekal pengetahuan dasar dalam ilmu-ilmu agama dan bahasa Arab kepada siswa yang akan melanjutkan pendidikan ke IAIN atau perguruan tinggi Islam lainnya. Serta memberi bekal kemampuan kepada siswa yang akan bekerja di masyarakat dalam bidang pelayanan keagamaan."[160] Untuk mencapai tujuan dimaksud, seleksi penerimaan siswa baru cukup ketat,[161] penyelenggaraan pendidikan bersifat boarding school, semua siswa diasramakan selama mengikuti program, dengan titik tekan pada penguasaan literatur Arab.

Sebagai realisasi program MAPK, pemerintah menunjuk sejumlah MAN yang telah ada sebagai penyelenggara. Pada tahap awal (1987/1988) ditunjuk 5 MAN sebagai penyelenggara MAPK, yaitu; MAN Padang Panjang Sumatera Barat, MAN Ciamis Jawa Barat, MAN Yogyakarta, MAN Ujung Pandang, dan MAN Jember Jawa Timur. Tahap berikutnya, tahun 1990/1991, ditunjuk lagi 5

---

[160] Daulay, *Historisitas dan Eksistensi*, hal. 84.

[161] Enung K. Rukiati dan Fenti Hikmawati, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hal.126.

MAN sebagai penyelenggara yaitu; MAN Banda Aceh, MAN Lampung, MAN Solo, MAN Banjarmasin, dan MAN Mataram.[162]

8. Madrasah dalam Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989

Keluarnya UU Sisdiknas Nomor 2/1989 mengubah secara signifikan posisi madrasah dalam sistem pendidikan nasional. Madrasah tidak lagi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, melainkan menjadi sekolah umum berciri khas agama Islam. Melalui UU tersebut, yang kemudian diikuti lahirnya sejumlah PP dan keputusan di bawahnya, posisi madrasah dijelaskan sebagai berikut;

a. PP Nomor 28/1990 tentang Pendidikan Dasar pasal 4 ayat 3 menyebutkan : Sekolah dasar dan sekolah lanjutan tingkat pertama yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyahal.
b. SK Mendikbud Nomor 489/U/1992 tentang Sekolah Menengah Umum,[163] menyatakan bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama (pasal 1 ayat 6).[164]

---

[162] Bachtiar Effendy, "Pencairan Ketegangan Ideologis", dalam Azra dan Saiful Umam, ed. *Menteri-Menteri Agama RI*: Biografi Sosial Politik, hal. 403.

[163] SK Mendikbud ini dikeluarkan sebagai tindak lanjut dari PP Nomor 29/1990 tentang Pendidikan Menengahal.

[164] SK Mendikbud Nomor 489/U/1992 selanjutnya ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 370/1993 tentang Madrasah Aliyahal.

Perluasan makna madrasah, dari sekedar lembaga pendidikan keagamaan ke sekolah umum berciri khas Islam, berimplikasi pada muatan kurikulum yang harus diterima siswa madrasahal. Karena itu, sebagai implementasi dari UU Sisdiknas Nomor 2/1989 dan sejumlah peraturan terkait di bawahnya, pada tahun 1993 Menteri Agama (melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 371, 372, 373/1993) menetapkan kurikulum madrasah MI, MTs, dan MA. Isinya, muatan kurikulum madrasah cukup berat yaitu minimal sama dengan kurikulum sekolah (SD, SLTP, dan SMU sesuai jenjangnya), ditambah materi keagamaan yang meliputi; Qur'an-Hadits, Aqidah-Akhlak, Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab. Dengan demikian, pengakuan madrasah sebagai sekolah umum berciri khas Islam membawa implikasi tidak ringan bagi keberadaan madrasah ke depan.

9. Madrasah dalam UU Nomor 20 Tahun 2003

Kehadiran UU Sisdiknas Nomor 20/2003 semakin memperkuat posisi madrasah sebagaimana telah dirintas dalam UU Sisdiknas Nomor 2/1989. Di antara indikatornya adalah penyebutan secara eksplisit madrasah yang selalu bersanding dengan penyebutan sekolah, yang hal ini tak ditemukan dalam undang-undang sebelumnya. Beberapa pasal berikut akan menunjukkan hal dimaksud:

a. Pasal 17 ayat 2: Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama

(SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat.

b. Pasal 18 ayat 3: Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat.

Di samping itu, undang-undang pendidikan yang baru juga mengakomodasi pendirian madrasah "baru" yang dalam undang-undang sebelumnya tidak dikenal, yaitu Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Keberadaan MAK ini menunjukkan kesungguhan pemerintah untuk "benar-benar" menyetarakan madrasah dan sekolahal. Dengan demikian, jika di sekolah menengah ada SMK, maka di madrasahpun sama, ada MAK.

3. Model-model Pendok Pesantren

a. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan

Pesantren mengemban beberapa peran, utamanya sebagai lembaga pendidikan. Jika ada lembaga pendidikan Islam yang sekaligus memainkan peran sebagai lembaga bimbingan keagamaan, keilmuan, kepelatihan, pengembangan masyarakat, san sekaligus menjadi simpul budaya, maka itulah pondok pesantren. Biasanya peran-peran tersebut tidak langsung terbentuk, melainkan melewati tahap demi tahap. Setelah sukses sebagai lembaga pendidikan pesantren bisa pula menjadi lembaga keilmuan, kepelatihan, dan pemberdayaan masyarakat. Keberhasilannya membangun integrasi dengan masyarakat barulah memberi mandat sebagai lembaga bimbingan keagamaan dan simpul budaya.

Sebagai lembaga pendidikan, pengembangan apapun yang dilakukan dan dijalani oleh pesantren tidak mengubah ciri pokoknya sebagai lembaga pendidikan dalam arti luas. Ciri inilah yang menjadikannya tetap dibutuhkan masyarakat. Disebut dalam arti luas, karena tidak semua pesantren menyelenggarakan madrasah, sekolah, dan kursus seperti yang diselenggarakan lembaga pendidikan di luarnya. Keteraturan pendidikan di dalamnya terbentuk karena pengajian yang bahannya diatur sesuai urutan penjenjangan kitab. Penjenjangan itu diterapkan secara turun temurun membentuk tradisi kurikuler yang terlihat dari segi standar-standar isi, kualifikasi pengajar, dan santri lulusannya[165].

Sementara perkembangan mutakhir yang mendorong pesantren mengadopsi sosok lembaga pendidikan umum, membuat mereka menghadapi persoalan komposisi muatan kurikulum. Biasanya yang dipilih adalah 70%:30% untuk muatan keagamaan dan non keagamaan, atau 50% : 50%. Pesantren-pesantren yang telah berhasil menyelenggarakan pendidikan umum dapat mengatur terselenggaranya madrasah berkurikulum pemerintah, madrasah diniyah berkurikulum pesantren, dan pembelajaran pesantren sebagaimana mestinya[166]. Segmentasi masyarakat tampak

---

[165] M. Dian Nafi, et al, *Praksis Pembelajaran Pesantren*, 2007.

[166] Dalam buku Ahmad Zaini, 1998, KHAL. Abdul Wahid Hasyim tercatat sebagai orang yang pertama melakukan pembaharuan pendidikan Islam dengan mendirikan Madrasah Nidzamiyah di Pesantren Tebuireng Jombang. Di saat pesantren NU lainnya mengharamkan segala hal yang berbau Barat (Belanda) dia mulai memasukkan pelajaran-pelajaran yang dianggap haram seperti Ilmu

sudah mulai terbentuk dengan kehadiran jalur pendidikan yang beragam di pesantren.

Ciri kurikuler pesantren memadukan penguasaan sumber ajaran yang ilahi (bersumber dari Allah SWT) menjadi peragaan individual untuk disemaikan ke dalam hidup bermasyarakat. Selain mengenai ranah (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotor (perilaku) dalam pengajarannya, sejak lama pesantren mendasarkan diri pada tiga ranah utama; yaitu *faqahah* (kecukupan datau kedalam pemahaman agama), *Thabi'ah (*perangai, watak, atau karakter), dan *kafa'ah (*kecakapan operasional*)*. Jika pendidikan merupakan upaya perubahan, maka yang berubah dan diubah adalah tiga ranah tersebut, tentu saja perubahan ke arah yang lebih baik.[167]

Tipologi penyelenggaraan pendidikan di pesantren saat ini hampir semuanya telah mengadaptasi tuntutan modernitas. Pesantren tidak lagi hanya menyediakan tempat bagi pendidikan keagamaan dalam rangka mencetak ulama, kyai, atau ahli dalam bisang ilmu-ilmu agama. Tetapi saat ini dari Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA) yang disejajarkan dengan SD, SMP, dan SMA. Sebagian pesantren juga didirikan dalam bentuk dan suasana yang lebih modern, mulai dari aspek sarana, prasarana, penataan

---

Bumi, Bahasa Belanda, Sejarah Indonesia, dan Ilmu Hayat di madrasah ini.

[167] M. Dian Nafi, *Sekilas Kurikulum Ponsok Pesantren Al Muayyad, Makamhaji, Kertasura, Sukoharjo, Jawa Tengah*, 1996, hal. 60.

lingkungan, sanitasi, metode, sampai ke sistem pengajaran[168].

b. Pesantren Sebagai Lembaga Pemberdayaan Masyarakat

Jarang pesantren berkembang dalam waktu yang singkat dan langsung bersekala besar, karena setiap tahapan dipahami sebagai membutuhkan penjiwaan. Kebesaran pesantren akan terwujud bersamaan dengan meningkatnya kapasitas pengelola pesantren dan jangkauan program di masyarakat. Karakteristik inilah yang dapat dipakai untuk memahami watak pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat.

Dalam melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat itu pesantren pada umumnya benar-benar mandiri dan lebih selektif pada lembaga penyandang dana dari luar masyarakatnya sendiri. Hal itu terutama setelah tahun 1980-an banyak kegiatan pengembangan masyarakat tidak menubuh kedalam perkembangan pesantren sendiri, sehingga dirasakan menempel saja tanpa pembaharuan dari dalam pesantren. Inovasi teknis terjadi dibanyak masyarakat pesntren. Tetapi inovasi sosialnya tidaklah begitu memenuhi harapan[169].

Pengalaman itu menjadi latar belakang kritik atas wacana pengembangan masyarakat di pesantren. Jenis pengembangan masyarakat yang lebih menjadikan masyarakat pesantren sebagai pasar bagi produk asing

---

[168] KH. Husain Muhammad, *Perempuan, Islam, dan Negara*, (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2016), hal. 58.

[169] M. Dian Nafi, *Sekilas Kurikulum Ponsok Pesantren Al Muayyad, Makamhaji, Kertasura, Sukoharjo*, hal. 207.

menjadi sorotan tajam. Konsep pengembangan masyarakat pun diganti dengan pemberdayaan masyarakat. Dalam konsep ini termuat pendekatan yang lebih memampukan masyarakat, yaitu yang dapat memperbaiki tata kuasa, tata kelola dan tata guna sumber daya yang ada pada masyarakat pesantren. Didalam pemberdayaan masyarakat itu pesantren berteguh pada lima asas, yaitu :

a. Menempatkan masyarakat sebagai pelaku aktif bukan sasaran pasif
b. Penguatan potensi lokal baik yang berupa karakteristik, pranata dan jejaring
c. Peran serta warga masyarakat sejak perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauaan refleksi dan evaluasi
d. Terjadinya peningkatan kesadaran; dari kesadaran semu dan kesadaran naif, kesadaran tipis dan
e. Berkesinambungan setelah program berakhir

Pemberdayaan masyarakat melalui pesantren menjadi menarik, karena berlangsung dalam ketenangan dan sekaligus kekritisan. Tenang karena perubahan gradual sudah menjadi wataknya. Kritis karena pesantren sudah terbiasa mempersoalkan segi-segi dasariah dari praktek hidup disekelilingnya. Kitab-kitab belajar sumber santri biasanya diawali dengan *ta'rif* atau definisi dari pokok-pokok yang dipelajari. Kebiasaan ini terbawa serta saat masyarakat santri elihat lingkungan dan realitas sekelilingnya. Faktor pendukung ketenangan dan kekritisan itu adalah peran pokok pesantren sebagai lembaga pendidikan, yang kemudian ditopang dengan perannya

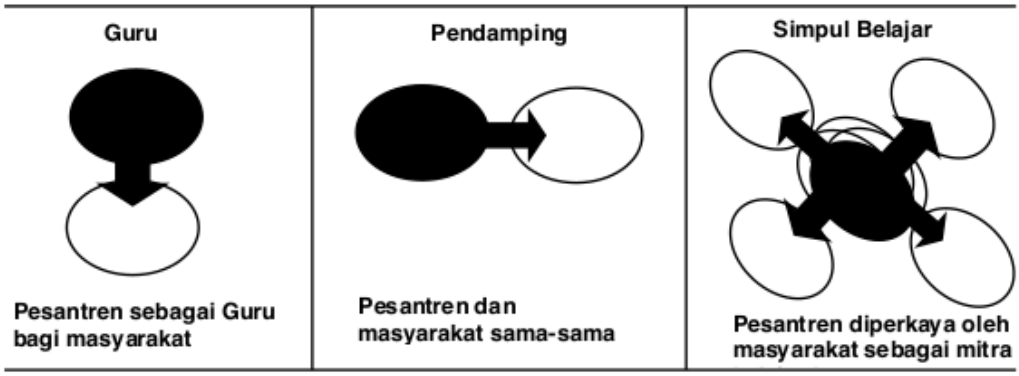
sebagai lembaga keilmuan, lembaga bimbingan keagamaan, dan lembaga pelatihan.

Sebagai lembaga pendidikan, pesantren percaya bahwa manusia akan meningkat martabatnya seiring dengan penguatan nilai-nilai dalam dirinya. Penanaman atau penumbuhan nilai-nilai dalam pribadi dan masyarakat membutuhkan waktu penyemaian yang tidak bias disebut sebentar. Gambarannya sering mengambil perumpamaan dari bayi, remaja, dewasa awal, dewasa dan tua[170]. Sebagai lembaga keilmuan, pesantren percaya bahwa nilai-nilai kebenaran tidaklah terbangun secara serta merta karena untuk memahami keseluruhan dalil, *uswah,* dan kesaksian harus disertai pula dengan *tahqiq* (pembuktian) dan *tabayyun* (Klarifikasi). Sebagai lembaga pelatihan, pesantren percaya bahwa tidak ada cara instan untuk memampukan peserta didik secepat memprogram perangkat komputasi.

Kekritisan pesantren terbangun oleh wataknya yang merekam banyak hal sekaligus bahkan dalam rentang pewarisan yang panjang. Perubahan-perubahan social dan pasang surut penghidupan warga masyarakat tidak luput dari perhatiannya karena pesantren hidup di dalam masyarakat itu. Tidak heran banyak kyai dan kalangan pesantren peka akan "tanda-tanda zaman" sebagai buah dari keterikatan dengan denyut dinamika masyarakat itu.

---

[170] M. Dian Nafi, *Sekilas Kurikulum Ponsok Pesantren Al Muayyad, Makamhaji, Kertasura, Sukoharjo*, hal. 204.



c. Pesantren Sebagai Sentra Pendidikan Kewirausahaan

Dengan laju pertumbuhan penduduk mencapai 1,3 persen per tahun atau tiga juta jiwa per tahun membuat beban Indonesia semakin berat. Laju pertumbuhan penduduk yang begitu tinggi memberi dampak luas bagi penyediaan pangan, pendidikan, kesehatan, dan lapangan kerja. Belum lagi jumlah penduduk miskin dan pengangguran masih tinggi. Problem yang muncul tidak hanya terbatas pada aspek ekonomi dan ketenagakerjaan, tetapi mempunyai implikasi lebih luas, mencakup aspek sosial, psikologis, dan bahkan politik. Di tengah himpitan beban berat itu, pesantren diharapkan bisa berperan sebagai basis pembangunan wilayah yang strategis.

Di samping itu, pesantren mesti memproduksi generasi muda yang piawai di bidang kewirausahaan mandiri. Melahirkan pengusaha yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual adalah respons lembaga pendidikan agama seperti pesantren. Lembaga keagamaan ini bisa dijadikan alat untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, terutama masyarakat perdesaan. Koperasi pesantren, misalnya, sangat berpotensi untuk mencetak wirausaha baru atau peluang usaha baru.

Kini, mengatasi kemiskinan tidak bisa hanya dalam bentuk pemberian bantuan subsidi dan santunan. Kemiskinan hanya bisa diatasi dengan menciptakan peluang kerja. Dari sekitar 27.000 pesantren, sekitar 4.000 di antaranya memiliki koperasi pondok pesantren yang berbadan hukum. Kekuatan ini akan menjadi raksasa bila dikembangkan secara optimal dan maksimal. Dengan jutaan santri yang dimilikinya, pondok pesantren bisa menjadi lembaga pendidikan yang potensial untuk mengurangi angka pengangguran. Salah satu caranya, pesantren tak hanya menjadi tempat menimba ilmu keagamaan, tetapi juga perlu melakukan diversifikasi program dengan beragam kegiatan *life skills* kewirausahaan dan wawasan bisnis.

Pesantren memiliki potensi untuk berkembangnya usaha mikro di negeri ini. Anggaran Rp 20 triliun lewat kredit usaha rakyat (KUR) harus menyertakan pesantren dalam membangun fondasi perekonomian nasional. Mengikutsertakan pesantren dalam pengelolaan usaha mikro, kecil, dan menengah, dapat meringankan beban perekonomian bangsa ke depan. Selain menyumbang PDB Rp1.505,3 triliun (30,3 persen), sektor usaha mikro mampu menyerap 83.647.711 tenaga kerja (89,3 persen). Jumlah usaha mikro di Indonesia sekitar 50,70 juta usaha atau 98,9 persen[171]. Ini potensi yang tak bisa diabaikan lembaga keagamaan berbasis pesantren. Selain persoalan keagamaan, peran pesantren mesti dikontekstualisasikan ke

---

[171] BPS 2015

dalam penanggulangan masalah perekonomian warga sekitarnya.

Seiring dengan kuatnya modernisasi pondok pesantren, rekonstruksi peran pondok pesantren yang tadinya hanya mempelajari kitab-kitab Islam klasik, kiranya dapat diberdayakan secara maksimal sebagai agen pembangunan perekonomian lokal, wilayah, hingga nasional. Melalui pendekatan tersebut, sumber daya atau unsur-unsur pondok pesantren (kiai/guru, masjid, santri, pondok, kitab-kitab klasik, hingga ilmu pengetahuan) didayagunakan dalam bentuk pendidikan life skills untuk mencetak manusia yang memiliki ilmu pengetahuan, potensi kemasyarakatan, dan pembangunan wilayahal.

Hal ini berujung pada penciptaan sumber daya manusia yang berdaya saing dan produktif. Dengan demikian, pondok pesantren tidak hanya menjadi penempa nilai-nilai spiritual, tetapi juga mampu meningkatkan kecerdasan sosial dan keterampilan dalam membangun wilayahnya. Mengimplementasikan visi dan misi pesantren wirausaha adalah dengan memadukan khazanah ilmu keislaman, wawasan bisnis, dan praktik usaha di bidang ekonomi secara kreatif[172].

Setiap santri mendapat kurikulum yang memadukan ilmu fikih, filsafat, tauhid, tafsir, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta pengetahuan ilmu ekonomi dengan fasilitas untuk mempraktikkan usaha di berbagai sub sektor

---

[172] Iu Rusliana, *Menggagas Pesantren Wirausaha*, Pikiran Rakyat edisi 24 November 2009. Diakses pada 26 Juni 2020.

ekonomi kreatif. Alhasil, setelah lulus dari pesantren mereka dapat mendirikan badan usaha pada salah satu dari empat belas subsektor industri kreatif. Di sini diyakini bahwa pesantren akan menjadi basis penting dalam mengatasi pengangguran bila pendidikan keagamaan dilengkapi dengan pendidikan keterampilan dan keahlian.

Model Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di berbagai negara mengarah pada satu titik, yaitu peningkatan mutu sekolah atau madrasah dan pendidikan. Kemunculan MBS di tiap-tiap negara tidaklah terlepas dari sejarah pendidikan tersebut. Mulanya terdapat kelemahan di beberapa bidang tertentu yang kemudian difokuskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan model madrasah di Indonesia, ada dua momentum yang sangat menentukan eksistensi madrasah; pertama, SKB 3 Menteri 1975 yang menjadi pintu masuk pengakuan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang setara dengan sekolah umum; kedua, UU Sisdiknas Nomor 2/1989 yang menjadikan madrasah bukan saja sebagai lembaga pendidikan yang setara dengan sekolah umum, lebih dari itu madrasah diakui sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam. Dengan kata lain, sejak UU Sisdiknas Nomor 2/1989 diberlakukan, madrasah dapat dikatakan sebagai "sekolah umum plus".

Selanjutnya, terdapat tiga model peran pesantren yang saat ini memiliki urgensi untuk dikembangkan sesuai kebutuhan pembangunan di Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari upaya pesantren menyesuaikan diri dengan kondisi masyarakat, tanpa melepaskan khasanah

pendidikan Islam klasik yang menjadi ciri khasnya. Tiga model peran pesantren yang telah memiliki landasan konseptual dan empiris sampai saat ini adalah pesantren sebagai lembaga pendidikan. Peran pendidikan di pesantren saat ini cenderung mengikuti kerangka kurikulum pendidikan nasional di dalam madrasah atau sekolah umumnya. Untuk menjaga muatan keagamaan, mereka menyelenggarakan pendidikan madrasah diniyah berkurikulum pesantren, dan pembelajaran pesantren sebagaimana mestinya. Pesantren Sebagai Lembaga Pemberdayaan Masyarakat. Dalam konsep ini termuat pendekatan yang lebih memampukan masyarakat, yaitu yang dapat memperbaiki tata kuasa, tata kelola dan tata guna sumber daya yang ada pada masyarakat pesantren. Lembaga keagamaan ini bisa dijadikan alat untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, terutama masyarakat perdesaan. Koperasi pesantren, misalnya, sangat berpotensi untuk mencetak wirausaha baru atau peluang usaha baru. Pesantren sebagai sentra pendidikan kewirausahaan. Pondok pesantren tidak hanya menjadi penempa nilai-nilai spiritual, tetapi juga mampu meningkatkan kecerdasan sosial dan keterampilan dalam membangun wilayahnya. Pesantren akan menjadi basis penting dalam mengatasi pengangguran bila pendidikan keagamaan dilengkapi dengan pendidikan keterampilan dan keahlian.

Bagian 7

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH, PESANTREN

A. Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, Pesantren

1. Pengertian

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)/Madrasah (MBM)/Pesantren (MBP) merupakan istilah khas dalam ilmu manajemen pendidikan di Indonesia. Manajemen atau pengelolaan sekolah/Madrasah/Pesantren menjadi pilar penting dalam menata organisasi sehingga pendidikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Khusus di sekolah, manajemen yang dapat diterapkan untuk pengelolaan sekolah adalah Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)[173]. Model

[173] Kun Sri Wardhani, *Pedoman Membangun Madrasah Bermutu*, 2015. Hal. 5

manajemen tersebut selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Pada pasal 51 ayat 1 pada undang-undang Sisdiknas tersebut menyatakan bahwa "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah"[174].

Beberapa pengertian mengenai Manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah sebagai berikut :

a. Menurut Depag (2002), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipasif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, propinsi, kabupaten, dan kota.
b. Menurut Depdiknas (2003), Manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah

[174] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional diunduh dari http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional

dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional[175].

c. Mulyasa (2006), menyatakan bahwa istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari *School Base Management*. Manajemen berbasis sekolah adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong[176]. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

d. Sedangkan menurut Danim (2007), manajemen berbasis sekolah adalah suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainability untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu[177].

---

[175] Depdiknas. *Manjemen Berbasis Sekolahal*. Jakarta: Depdiknas. 2003.

[176] Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolahal*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

[177] Danim Sudarwan (2007), *Visi Baru Manajemen Sekolah*, dari unit Birokrasi Kelembaga Akademik Jakarta: Bumi Aksara

2. Prinsip Manejemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Manajmen Berbasis Sekolah/Madrasah menjanjikan keberhasilan dalam pengelolaan madrasah dengan komitmen penerapan prinsip-prinsipnya dilakukan dengan baik dan benar. Prinsip-prinsip yang tercakup dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah[178] ialah :

a. Otonomi sekolah/madrasah

Otonomi sekolah pada proses penjaminan mutu madrasah khususnya bagaimana otonomi pengelolaan madrasah meliputi otonomi rekrutmen siswa, otonomi rekrutmen guru, otonomi pengelolaan anggaran, otonomi pengelolaan SDM, dan otonomi pengelolaan sekolah.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan madrasah dikembangkan dalam mengelola madrasah dengan prinsip kepemimpinan yang melayani dan kekeluargaan agar seluruh stakeholder madrasah dapat secara maksimal berpartisipasi dalam pengembangan madrasah.

c. Partisipasi

Partisipasi merupakan salah satu aspek penting dalam mengimplementasikan MBS/MBM yang bertujuan untuk mencari masukan dan meningkatkan semangat untuk memberikan kontribusi positif bagi madrasah.

d. Transparansi

Transparansi sebagai pilar penting dalam mengimplementasikan MBS/MBM melalui pengawasan internal dan eksternal.

---

[178] Kun Sri Wardhani, *Pedoman Membangun Madrasah Bermutu*, 2015, hal. 10-11

e. *Teamwork*

Teamwork atau kerjasama tim menjadi modal penting untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi MBS/MBM. *Teamwork* dapat dilihat dari sikap kooperatif yang ditujukan warga sekolah/madrasah yang mendahulukan kepentingan bersama dan komunikasi yang kondusif di sekolah/madrasah.

B. Tujuan MBS/MBM/MBP

Menurut Mulyasa (2006) tujuan manajemen berbasis sekolah yaitu[179]:

a. **Peningkatan efisiensi**, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
b. **Peningkatan Mutu,** antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas,peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.
c. **Peningkatan pemerataan,** antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Lebih spesifik lagi, MBS bertujuan untuk:[180]

---

[179]Mulyasa.2006. *Manajemen Berbasis Sekolahal*. Bandung: Remaja Rosdakarya

[180] Dr. Sagala,Syaiful,M.Pd., *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. PT Nimas Multima, Jakarta:2004 h 133-134

a. Menjamin mutu pembelajaran anak didik yang berpijak pada asas pelayanan dan prestasi hasil belajar.
b. Meningkatkan kualitas transfer ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya.
c. Meningkatkan mutu sekolah dengan memantapkan pemberdayaan melalui kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya sekolah.
d. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan dengan mengakomodir aspirasi bersama.
e. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua,masyarakat,dan pemerintah tentang mutu sekolah.
f. Meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Kebijakan pengelolaan sekolah oleh semua unsur yang terkait mengacu pada standar pendidikan nasional.

C. Tinjauan Mengenai Pengelolaan/Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengelolaan/Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pada dasarnya yang dimaksud sumber daya manusia adalah orang orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut "*personal*

administration", *human resources administration*[181]. Sumberdaya manusia juga dapat diartikan sebagai potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan[182]. Beberapa istilah tersebut dalam bidang pendidikan meruapakan salah satu substansi dari manajemen pendidikan. Untuk memperjelas konsep pengelolaan sumber daya manusia, perlu kiranya pemakalah menampilkan beberapa pandangan dari para pakar sebagai berikut:

Haneman menyatakan bahwa: "*Personal or human resources management is a set of organization wide fuction or activities that are designed to influence the activitievness if employees in the organization*"[183]. Yang artinya manajemen personal atau sumber daya manusia adalah seperangkat fungsi atau aktivitas luas organisasi yang dirancang untuk memengaruhi aktivitas karyawan dalam organisasi.

Menurut Edwin B Flippo (1984), pengeloalaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan,

---

[181] Sukamti,Umi. *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta:P2LPTK Dikti Depdikbud. 1989

[182] Benjamin Bukit, dkk. Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi. Zahir Publishing, Sleman, Yogjakarta. 2017. Hal. 3

[183] Haneman HAL.G. *Managing Personnel and Human Resources*: *Strategies and Program*. IIIlinois:Richard D.Irwin Inc. 1981

pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.[184]

Menurut Edy Sutrisno (2009), mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi[185].

Menurut Benjamin Bukit (2017), manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia dan mamu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi[186].

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

[184] Flippo B.Edwin. *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company. 1984

[185] Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Grup. Jakarta. 2009, hal 6

[186] Benjamin Bukit, dkk. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi. Zahir Publishing, Sleman, Yogjakarta. 2017. Hal. 11-12

2. Tujuan Pengelolaan/Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut[187]:

a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
c. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu

---

[187] Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana. 2012. Hal 7-8

yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi[188].

3. Fungsi Pengelolaan/Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Edy Sutrisno (2012) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut[189] :

a. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

---

[188] Benjamin Bukit, dkk. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi. Zahir Publishing, Sleman, Yogjakarta. 2017. Hal. 12

[189] Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana. 2012. Hal 9-11

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

j. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

D. Pengelolaan/Manajmen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis MBS/MBM/MBP

Pengelolaan sdm dalam konteks lembaga pendidikan dibatasi dengan sebutan karyawan atau pegawai, oleh sebab itu, personel dilembaga pendidikan meliputi unsur tenaga pengajar dan tenaga kependidikan. Bila mengacu pada PP No. 38 tahun 1992 pasal 3, yang dimaksud tenaga kependidikan adalah tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran dan penguji.[190] Masih berkaitan dengan hal ini, UU SPN No. 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa "tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan terdapat pada satuan pendidikan". Sementara di ayat 2 dinyatakan bahwa

---

[190] Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 Pasal 3 diunduh dari : https://jdihal.setkab.go.id/PUUdoc/6132/PP%20NO%2038%20TH%201992.pdf

pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi[191]". Dengan demikian, fokus atau sasaran manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan khususnya sekolah/madrasah/pesantren yaitu meliputi pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa (peserta didik).

a. Manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan)

Dalam lembaga pendidikan, personalia (sumber daya manusia) terlebih kepala sekolah memiliki peran vital. Pimpinan lembaga pendidikan sebagai *top leader* dalam lembaga sekolah mempunyai peran sentral dalam pengeloalaan sumber daya manusia sehingga sangat penting bagi pimpinan lembaga pendidikan untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar[192].

Manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), secara garis besar memiliki fungsi dan aktivitas pokok yang diterapkan oleh segenap

---

[191] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional diunduh dari http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional

[192] Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*. Tesis, 2005.

organisasi atau suatu lembaga pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren), antara lain[193]:

1) Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia
2) Pengadaan staf atau sumber daya manusia
3) Penilaian dan kompensasi
4) Pelatihan dan pengembangan
5) Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

b. Manajemen siswa (peserta didik)

Manajemen peserta didik adalah upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan lulus sekolah/madrasah/pesantren dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin kepada peserta didik. Manajemen siswa (peserta didik) termasuk salah satu bagian dari manajemen pendidikan secara keseluruhan. Manajemen peserta didik menempati posisi yang sangat penting, karena sentral layanan pendidikan di sekolah/madrasah/pesantren adalah peserta didik. Semua kegiatan yang ada di sekolah, diarahkan agar peserta didik mendapat layanan pendidikan yang baik dan tercipta suasana belajar yang kondusif[194].

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran, sehingga dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta dapat memberikan

---

[193] Baharudin dan Mohal. Makin. Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi menuju Sekolah atau Madrasah Unggul. UIN Maliki Press. Malang. 2016. Hal. 91

[194] Baharudin dan Mohal. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, hal. 91.

okntribusi bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Sedangkan fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik dari segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan ataupun potensi lainnya[195].

Ruang lingkup manajemen peserta didik antara lain[196]:

1) Perencanaan dan penerimaan peserta didik baru
2) Orientasi peserta didik baru
3) Mengatur kehadiran atau ketidak hadiran peserta didik
4) Mengatur pengelompokan dan evaluasi peserta didik
5) Mengatur tingkat peserta didik, mutasi dan *drop-out*
6) Mengatur kode etik dan peningkatan disiplin peserta didik, dan
7) Mengatur layanan peserta didik dan organisasi peserta didik

c. Tantangan pengelolaan/manajemen SDM di sekolah/ madrasah/ pesantren

1) Masih banyaknya problematika manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan (sekolah/ madrasah/ pesantren) diantaranya yaitu perencanaan MSDM yang kurang jelas, rendahnya kualitas rekrutmen SDM, rendahnya loyalitas dan kepedulian SDM, jumlah

---

[195] Baharudin dan Mohal. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, hal. 101

[196] Baharudin dan Mohal. *Makin. Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, Hal. 102

SDM yang terbatas, tidak adanya program pengembangan SDM yang jelas, dan lain sebagainya[197].

2) Rendahnya input siswa, rendahnya semangat dan motivasi belajar peserta didik, minat dan bakat masih belum dapat dioptimalkan, rendahnya mutu/kualitas lulusan[198].

d. Studi Kasus

E. Sonin (2015) dalam Penerapan MBS dan Implikasinya dalam Motivasi Kerja Guru di MTs. Negeri Sekayu[199] menyimpulkan bahwa penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Berbasis Madrasah di MTs. Negeri Sekayu terlaksana dengan baik, mulai dari penyusunan perencanaan dan pengorganisasian, pengarahan SDM, pengadaan SDM, pengembangan SDM, kompensasi yang diberikan, integritas, pemeliharaan, pendisiplinan, cara pemutusan hubungan kerja dan penerapan manajemen di MTs. Negeri Sekayu sesuai dengan prinsip MBM. Kemudian implikasi penerapan manajemen SDM dalam MBM di MTs. Negeri Sekayu terhadap motivasi kerja guru tergolong cukup tinggi hal ini terlihat dari komitmen dan loyalitas guru dalam bekerja,

---

[197] Humam Syaharuddin. *Problematika manajemen Pondok Pesantren; Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi Malang*. UIN Maliki Malang. 2017

[198] Fata Asrofi Yahya. *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, dan Madrasah; Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*. Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawi. 2015. Vol. VIII. No. 1

[199] Sonin. *Penerapan MBS dan Implikasinya dalam Motivasi Kerja Guru di MTs. Negeri Sekayu*. Jurnal Istimbat. 2015. No. 15

tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, kepuasan yang mereka dapat, terciptanya hubungan interpersonal yang baik, cukup disiplin terhadap peraturan, Selain itu para guru memiliki keinginan untuk berprestasi, dan selalu berusaha untuk meningkatkan profesionalisme mereka dalam bekerja.

Akhmad Sunhaji (2019) dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Unggulan Studi Kasus di MAN 4 Jakarta[200] menyimpulkan : *Pertama*, MAN 4 Jakarta memiliki kewenangan mengatur (otonomi) dalam berbagai aspek, diantaranya: pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu, dan keuangan itu telah membuat mereka menjadi unggul, karena memiliki kekuatan yang bisa digunakan, memiliki kelemahan yang bisa diatasi, memiliki peluang yang bisa dimanfaatkan, dan mampu mengatasi ancaman menjadi tantangan yang bisa dicarikan solusinya secara bersama-sama. Kedua, MAN 4 Jakarta merupakan salah satu madrasah unggul, dikarenakan memiliki komitmen terhadap pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), dan Iman dan Takwa (IMTAK), diantaranya dalam bidang rekrutmen (guru, tenaga kependidikan, siswa dan kegiatan pembelajaran), sarana dan prasarana yang dimiliki, kegiatan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjuyan, prestasi akademik dan prestasi non kademik yang tinggi.

---

[200] Akhmad Sunhaji. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Unggulan Studi Kasus di MAN 4 Jakarta*. Jurnal Pendidikan Islam. 2019. Vol. 1, No. 3

Ketiga, MAN 4 Jakarta merupakan suatu *prototipe* madrasah yang sudah melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan baik. Sehingga dapat menjadi inspirasi bagi madrasah lainnya yang juga memiliki otonomi namun belum mampu menjadi madrasah yang unggul atau bermutu.

Fokus atau sasaran manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan khususnya sekolah/madrasah/pesantren yaitu meliputi pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa (peserta didik). Aktivitas pokok yang diterapkan oleh suatu lembaga pendidikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) adalah perencanaan, pengadaan, penilaian, pelatihan dan pengembangan, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif.

Manajemen peserta didik adalah upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan lulus sekolah/madrasah/pesantren dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin kepada peserta didik. Manajemen peserta didik bertujuan mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran, sehingga dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta dapat memberikan okntribusi bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Ruang lingkup manajemen peserta didik antara lain 1) perencanaan dan penerimaan peserta didik baru, 2) orientasi peserta didik baru, 3) mengatur kehadiran atau ketidak hadiran peserta didik, 4) mengatur pengelompokan dan evaluasi peserta didik, 5) mengatur tingkat peserta didik, mutasi dan *drop-out*, 6) mengatur

kode etik dan peningkatan disiplin peserta didik, dan 7) mengatur layanan peserta didik dan organisasi peserta didik.

Bagian 8

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN YANG EFEKTIF DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH DAN PESANTREN

A. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata leader muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an. Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.[201]

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris leadership yang berasal dari kata "leader" yang

[201] Bass, B.M., & Bass, R, *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Management Application. Fouth Edition*, (New York: Free Press, 2011).

berarti pemimpin. Kepemimpinan dalam pandangan Sriartha dan Sudiana adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk meraih suatu tujuan dan mengarahkan sejumlah sumber daya untuk mencapai visi dan misi tertentu.[202]

Definisi lebih rinci diungkapkan oleh Baharuddin yang dikutip oleh Nurkolis bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.[203]

Setiap orang adalah pemimpin yang setidaknya bagi dirinya sendiri. Dalam ruang lingkup yang lebih luas, seseorang juga dapat menjadi seorang pemimpin di organisasi atau masyarakat. Pemimpin merupakan orang yang mampu memimpin suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut.

1. Teori-teori Kepemimpinan

Mengenai sebab-musabab munculnya pemimpin telah dikemukakan berbagai pandangan dan pendapat yang mana pendapat tersebut berupa teori yang dapat dibenarkan secara ilmiah, ilmu pengetahuan atau secara praktek.

---

[202] Arikunto, Suharsimi. 1993. *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1993).

[203] Baharuddin, Yusak, 1998. *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), hal. 153.

Munculnya pemimpin dikemukan dalam beberapa teori dan Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain:

a. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakantindakan yang arbiter (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Oleh karena itu, kepemimpinan tersebut disebut sebagai otokrat keras. Adapun ciri-ciri khasnya antara lain :

- Memebrikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- menentukan policy/kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- Tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana- rencana yang akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkahlangkah segera yang harus mereka lakukan.
- Memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri. Sikapnya selalu menjauhi kelompoknya (menyisihkan diri) sebab ia menganggap diri sendiri sangat istimewa atau eksklusif. Ringkasnya, ia ibarat sebuah sistem pemanas kuno yang memberikan energinya tanpa mempertimbangkan iklim emosional lingkungannnya.

b. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang

pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaransasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan mementingkan aspek- aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memeperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati dan lain-lain.

c. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar- relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompok. Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpanganpenyimpangan dalam organisasi.

d. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan

dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannnya dan menyadari benar keinginan sendirir untuk maju.

e. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan ini ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol dengan berbagai macam hiasan atau ornamen yang yang mentereng. Biasanya ia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme, atau lewat praktik penyuapan. Dia mempunyai sedikit keterampilan teknis namun disebabkan oleh karakternya yang lemah, tidak berpendirian serta tidak berprinsip, maka semua hal itu menyebabkan tidak adanya kewibawaan juga tidak ada kontrol. Dia tidak mampu mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan, tidaik berdaya menciptakan suasana yang kooperatif. Sehingga lembaga atau perusahaan menjadi kacau balau, kocar-kacir, dan pada hakikatnya organisasinya mirip dengan seekor "belut tanpa kepala". Pendeknya, pemimpin Laissez Faire itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang "dipimpinnnya" bersikap santai-santai dan bermotto "lebih baik tidak usah bekerja saja". Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

f. Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan

kualitas-kualitas pribadi atau pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situsi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, "tahu gelagat", dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedang masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

g. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan ini harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelasaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu. Dalam hal ini, kepemimpinan harus bersifat multi-dimensional serba bisa tanpa serba terampil agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah. Teori ini bernaggapan bahwa kepemimpinan itu terdiri atas tiga elemen dasar, yaitu pemimpin, pengikut, situasi. Maka situasi dianggap sebagai elemen paling penting karena memiliki paling banyak *variable* dan kemungkinan yang bisa terjadi.

h. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisir kebebasan manusia dan memenuhi segenap

kebutuhan insani yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan tugas dan
fungsinya dengan baik serta memperhatikan kemampuan serta potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintah dan rakyat dengan memperhatikan kepentingan masing-masing. Pada teori ini, ada tiga variabel pokok yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut :

- Kepemimpinan yang cocok dan memperhatikan hati nurani rakyat dengan segenap harapan, kebutuhan dan kemampuannya.
- Organisasi yang disusun dengan baik agar bisa relevan dengan kepentingan rakyat di samping kebutuhan pemerintah.
- Interaksi yang akrab dan harmonis antara pemerintah dan rakyat untuk menggalang persatuan dan kesatuan/cohesiness serta hidup damai bersama.

Fokus dari teori ini ialah rakyat dengan segenap harapan dan kebutuhan harus diperhatikan dan pemerintah maumendengar suara hati nurani rakyat agar tercapai Negara yang makmur, adil dan sejahtera bagi setiap warga Negara dan individu.

2. Karakteristik seorang pemimpin

Karakteristik seorang Pemimpin yang efektif adalahsebagai berikut:

a. Memiliki visi dan misi ke depan.
b. Cakap secara teknis.

c. Membuat keputusan yang tepat.
d. Berkomunikasi dengan baik.
e. Memberikan keteladanan dan contoh.
f. Mampu mempercayai orang.
g. Mampu menahan emosi.
h. Tahan menghadapi tekanan.
i. Bertanggung jawab.
j. Mengenali anggota.
k. Cekatan dan penuh inovasi.

3. Tipe-Tipe Pemimpin

Pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama yaitu sebagai berikut.

a. Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

a) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi.
b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
c) Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata.
d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
e) Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
f) Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

b. Tipe kepemimpinan militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

a) Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
b) Senang kepada formalitas yang berlebihan.
c) Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan.
d) Tidak mau menerima kritik dari bawahan.
e) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe pemimpin *fathernalistis*

Tipe kepemimpinan fathornalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat *fathernal* atau kebapakkan. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
b) Bersikap terlalu melindungi bawahan.
c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya tuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
e) Sering menganggap dirinya maha tahu.

d. Tipe kepemimpinan karismatis

Tipe pemimpin seperti ini mampunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar.

e. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri-ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
b) Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
c) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
d) Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisyatif dan prakarsa dari bawahan.
e) Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin/

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya dalam pandangan Suditha yang dikutip oleh Sudarman Danin kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Guna memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga (3) pendekatan utama, yaitu pedekatan sifat, perilaku dan

pendekatan situasional.[204]

a. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasikan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin. Sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

b. Pendekatan Perilaku

Menurut pendekatan tingkah laku, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Pendekatan perilaku memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Dalam pembahasan ini antara lain disajikan hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku.

---

[204] Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan,* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002).

a) Kepemimpinan Otokratif.

Ketika membuat keputusan seorang pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain. Kepemimpinan otokratif ini memiliki dua varietas, yaitu: kepemimpinan memberi tahu dan kepemimpinan menjual.

b) Kepemimpinan Konsultatif.

Ketika membuat keputusan, seorang pemimpin menanyakan opini dan gagasan orang lain dan kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan saran-saran dan perhatian mereka. Kepemimpinan konsultatif memiliki 3 varietas, yaitu: pemimpin membuat keputusan tanpa konsultasi terlebih dahulu, namun kemudian bersedia memodifikasi karena adanya keberatan pengikutnya, pemimpin memberi usulan sementara dan secara aktif mendorong orang untuk menyarankan cara-cara memperbaikinya, dan pemimpin menggunakan sebuah masalah dan meminta orang lain berpartisipasi dalam mendiagnosis dan mengembangkan bermacam-macam pemecahan umum, namun kemudian membuat keputusan sendiri.

c) Kepemimpinan Keputusan Bersama

Ketika membuat keputusan seorang pemimpin bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah yang akan diputuskan, kemudian mengambil keputusan secara bersama-sama. Pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.

d) Kepemimpinan Delegatif/demokratif

Ketika mengambil keputusan, pemimpin memberi kepada seorang individu atau kelompok, suatu kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat suatu keputusan.

c. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain "teori kepemimpinan kontingensi".

Teori kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitianya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.[205]

5. Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat

---

[205] Daryanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011).

tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju ke suatu tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan pandangan Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan haruslah sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun serta dijalankan dijalankan oleh organisasi bersangkutan.[206]

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kerja yang meningkat di suatu organisasi, maka harus memenuhi persyaratan atau memiliki: keahlian dan kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan, yang meliputi kemampuan komunikasi, kemampuan teknik, kemampuan konseptual dan lain sebagainya, kualitas pribadi yang meliputi mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, komitmen, integritas, kesadaran, serta perilaku yang baik, kemampuan administrasi meliputi kemampuan menganalisis persoalan, memberi pertimbangan, pendapat, keputusan, mengatur sumber daya, dan berbagai macam kegiatan, lapang dada, sabar, berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas, dan motivasi yang tinggi.

Dalam rangka melaksanakan MBS, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki berbagai kemampuan, antara lain yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai, pemberian penghargaan, dan pembangkit motivasi.

---

[206] Indarafachrudi Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006).

6. Kepemimpinan Transformasional dalam MBS

Dalam UU No. 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokrasi.[207] Sementara menurut Mulyana, dalam melaksanakan MBS menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.[208]

Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencari sasaran. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan gaya manajemen model MBS yaitu sabagai berikut:

i. Adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama.
ii. Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi.

---

[207]Depdiknas, *Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,* (Jakarta: Depdiknas, 2006).

[208] D. Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 171.

iii. Adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS karena ciri-ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan gaya manajemen model MBS. Namun, saat ini di Indonesia, sekolah sebagai organisasi formal masih digerakkan oleh kekuatan birokrasi, belum didasarkan atas kesadaran bersama. Selama ini kepala sekolah memimpin berdasarkan pesanan atasan.

Kepala sekolah pun menerapkan gaya kepemimpinan terserah atasan. Budaya sekolah seperti ini harus diubah untuk menjamin terlaksananya kepemimpinan transformasional dan implementasi MBS. Langkah utama untuk mengubah budaya sekolah adalah dengan memberdayakan kepala sekolah sebagai pemimpin. Pada era MBS ini, menjadi kepala sekolah harus berbekal kemampuan kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional.[209]

Hal-hal yang harus dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dalam MBS adalah sebagai berikut:

a. Kepala sekolah harus mengembangkan visi sekolah secara jelas. Seluruh stakeholder dan terutama anggota dewan sekolah harus dilibatkan dalam perumusan visi. Visi sekolah harus sejalan dengan tujuan utama MBS, yaitu meningkatkan hasil belajar siswa dan kinerja sekolah secara umum.
b. Kepala sekolah harus mengajak stakeholder untuk

[209] D. Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, hal. 173.

membangun komitmen dan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan.

c. Kepala sekolah harus lebih banyak berperan sebagai pemimpin daripada sebagai "bos" yang didasarkan atas kekuasaan.[210]

Berdasarkan hal tersebut, maka kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi MBS. Bekal kemampuan, keahlian, dan keterampilan menjadi keniscayaan bagi kepala sekolah untuk mampu menjalankan roda lembaganya secara berbasis MBS. Terkait dengan hal tersebut, kepala sekolah harus dipilih dari kalangan guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan, dan kompetensi yang sesuai.

Kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim bersama wakil kepala sekolah dan juga guru. Secara tim, kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai.

e. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepala sekolah (Kasek) merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, Kasek

---

[210] Hersey, P dan Blanchard, K. H, *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources,* (New Jersey: Prentice Hall In Englewood Cliffs, 1982).

dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan demikian, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.[211]

Kinerja Kepala Sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut ini:

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
b. Dapat melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.
d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
e. Bekerja dengan tim manajemen.
f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[212]

---

[211] Daryanto, *Administrasi Pendidikan,* hal. 167.

[212] Nanang Fatah, *Landasan Manajamen Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004).

f. Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen adalah seperangkat proses yang dapat menjaga sistem yang kompleks, terdiri dari orang dan teknologi dan berjalan secara perlahan. Aspek-aspek terpenting dalam manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, *organizing*, *staffing*, pengawasan, dan pemecahan masalah.

Kepemimpinan adalah seperangkat proses yang menciptakan organisasi mampu mengadaptasi pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan mendefinisikan seperti apakah masa depan itu, membimbing orang sesuai dengan visi tersebut, dan memberi inspirasi kepada mereka untuk membuat hal itu terjadi meskipun banyak hambatan. Untuk lebih jelasnya akan ditunjukkan dalam bagan tentang manajemen versus kepemimpinan sebagai berikut:

Manajemen Versus Kepemimpinan

Manajemen	Kepemimpinan
Merencanakan dan menganggarkan: membuat tahapan-tahapan yang detail dan schedule untuk pencapaian hasil yang diinginkan, kemudian mengalokasikan sumber-sumber yang diperlukan untuk pencapaiannya. Mengorganisasi dan staffing: membuat beberapa struktur untuk pelaksanaan unsure-unsur perencanaan, mengisi struktur tersebut dengan individu-individu, mendelegasikan tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan rencana tersebut, merumuskan policy dan prosedur untuk membantu mengarahkan orang, dan membuat metode atau system untuk memonitor kegiatan Mengawasi dan memecahkan masalah: memonitor hasil, mengidentifikasi defiasi perencanaan, kemudian merencanakan dan mengorganisir untuk memecahkan persoalan-persoalan tersebut. Menghasilkan sesuatu yang terprediksikan dan menyusun serta memiliki kemampuan untuk secara konsisten memperoleh hasil-hasil jangka pendek yang diinginkan oleh stakeholder (seperti untuk customer, selalu tepat waktu; dan untuk stake holder, sesuai dengan anggaran.	Membuat pedoman: mengembangkan visi masa depan – visi jangka panjang – dan strategi-strategi untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan untuk pencapaian visi tersebut Mengarahkan orang: mengkomunikasikan gagasan dengan kata-kata dan tingkahlaku kepada semua orang dengan mana kerjasama mungkin diperlukan seperti untuk mempengaruhi kreasi team dan kerjasama yang memahami visi dan strategi dan yang menerima validasinya Memotivasi dan memberikan in spirasi: menyemangati orang un tuk memecahkan hambatan-ham batan politis mendasar, birokrasi, dan keterbatasan-keterbatasan sumber daya untuk berubah se suai dengan kepuasan dasar yang merupakan kebutuhan manusia yang sering belum terpenuhi. Menghasilkan perubahan, sering pada tingkat yang dramatis, dan memiliki potensi untuk menghasilkan perubahan yang sungguh-sungguh bermanfaat (seperti produk baru yang diinginkan customer, pendekatan-pendekatan baru guna membangun kerjasama yang membantu menjadikan perusahaan lebih [15]

g. Pengembangan Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kepemimpinan dalam melaksanakan MBS adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS, maka seluruh institusi yang berkaitan dengan UU tersebut otomatis harus melaksanakan sesuai dengan ketentuan yang termaktub di dalamnya. Sesuai dengan amanat Undang-undang tersebut, maka paradigma pendidikan berubah dari yang bersifat sentralistik menuju ke

arah desentralistik.[213]

Perubahan paradigma ini mempunyai dampak yang luas di bidang pendidikan dan persekolahan di Indonesia.Seluruh institusi pendidikan siap atau tidak harus mulai merubah dan berubah sesuai dengan ketentuan undang-undang. Berlandaskan ketentuan UU No. 20 Tahun 2003 diluncurkan kebijakan tentang persekolahan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).[214]

Sebelum desentralisasi, beberapa sekolah di Indonesia sudah ada yang melaksanakan proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara mandiri dan mereka mampu mengatasi banyak masalah-masalah yang berkaitan dengan pengembangan sekolah secara internal. Sekarang ini beberapa propinsi di Indonesia mulai mencoba menerapkan MBS karena dukungan yang diberikan dari Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan. Pelaksanaan MBS sekarang terbukti dapat mengubah kebudayaan dan sistem, sehingga sekolah berkembang efektif dan "sustainable". Terjadi transformasi yang sangat luar biasa bagi perkembangan sekolah.

Seluruh komponen persekolahan yakni kepala sekolah, para guru, komite sekolah dan masyarakat harus berbenah diri. terlibat dan berperan dalam rangka meningkatkan kualitas mutu sekolah. Sesuai dengan etos MBS peran setiap pihak sangat diperlukan dalam setiap pengambilan keputusan di

---

[213] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UndangUndang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

[214] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UndangUndang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

sekolah, melalui proses terbuka, diskusi dan saling tukar pikiran dalam rangka mendukung guru di lapangan dan proses belajar-mengajar secara maksimal. Di dalam MBS, tidak ada peserta (*stakeholder*) yang dianggap superior. Semua *stakeholder*, Dewan Pendidikan, guru baru, atau orang tua yang petani, masing-masing membawa input (pengalaman) dan kebutuhan mereka ke meja diskusi untuk mencari jalan terbaik bagi keperluan mereka sendiri.[215]

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kebijakan MBS adalah kebijakan yang mendorong kemandirian dan memberdayakan potensi sekolah-sekolah di Indonesia. Keterlibatan maksimal dari berbagai pihak, antara lain Kepala Sekolah, guru, orang tua, Dewan Pendidikan, dan Dinas Pendidikan di daerah benar-benar diharapkan bagi suksesnya MBS dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Namun pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana efektivitas institusi sekolah dalam menerapkan kebijakan MBS dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasar teori di atas, dikatakan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya tergantung dari kemampuan manajerial, melainkan faktor kepemimpinan (*leadership*). Kemudian, siapakah yang paling berkepentingan dan siapakah yang harus menjadi pemimpin (*leader*) agar kebijakan MBS mencapai tujuannya?

Secara teoritis, semua pihak memang harus terlibat aktif yakni kepala sekolah, para guru, komite sekolah dan masyarakat yang peduli. Akan tetapi pada prakteknya, peran

---

[215] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisne Tenaga Kepandidikan,* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002).

Kepala Sekolah dan Komite Sekolah sangat menentukan; kepemimpinan Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah paling menentukan kebijakan sekolah seperti tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum.

Dengan melihat tanggung jawab besar tersebut, maka pengembangan kepemimpinan dari Kepala Sekolah dan Pemilihan Ketua Komite Sekolah perlu mendapat perhatian yang serius. Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah perlu diperhadapkan pada serangkaian pengalaman belajar seperti yang mampu pengembangkan kepemimpinannya. Dalam buku "Handbook Leadership Development" (1998) diungkapkan bahwa hanya elemen pengalaman yang mengandung penilaian, tantangan, dukungan merupakan pengalaman yang akan
mengembangkan kepemimpinan seseorang.

Namun pada prakteknya, Kepala Sekolah sebenarnya merupakan aktor yang paling diharapkan berperan sebagai pemimpin dalam MBS untuk mewujudkan visi menjadi misi yang *feasible* bagi peningkatan pelayanan dan kualitas sekolah. Pihakpihak lain seperti, komite sekolah, para guru, orangtua, dewan pendidikan dan dinas pendidikan diharapkan menyumbang pada pengembangan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam hal, penilaian, tantangan, dan dukungan.

h. Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren

Manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren memiliki ciri yang khas sesuai budaya dan nilai nilai religius

keislaman. Penghormatan pada guru (kiai) oleh para santri merupakan keniscayaan. Penghormatan pada guru telah menjadi tradisi santri di pondok pesantren untuk memperoleh berkah dalam rangka menimba ilmu pengetahuan.

Kepemimpinan pondok pesantren mengajarkan penghormatan pada guru, hal ini dipahami sebagai praktik praktik pendidikan memiliki justifikasi religius yang sangat kuat. Dalam upaya memenuhi visi dan misi pendidikan pada pondok pesantren, maka pimpinannya perlu memenuhi persyaratan yang sesuai dengan ciri dan karakter pondok pesantren. Fenomena masa modern ini perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan semakin dinamis serta penggunaan teknologi makin maju yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Konsekuensinya pendidikan di pondok pesantren perlu beradaptasi dengan kemajuan tersebut dengan tetap menjaga ciri khas dan karakteristik pondok pesantren. Dengan mengaplikasikan manajemen dan kepemimpinan yang lebih dinamis, maka pendidikan di pondok pesantren makin maju dan dinamis dengan tetap menjaga kemurnian religius yang menjadi ciri utama pondok pesantren.[216]

Lembaga pendidikan Islam ada dalam bentuk pesantren, madrasah, dan model pendidikan lainnya yang merupakan modal dasar dan bagian tidak terpisahkan dalam pendidikan nasional Indonesia. Pendidikan nasional adalah usaha sadar untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang bertaqwa pada Tuhan yang Maha Esa,

---

[216] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* hal. 57.

kecerdasan dan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air agar dapat menumbuhkan manusia yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.[217]

Tampak secara jelas bahwa agama tidak bisa dipisahkan dalam pendidikan nasional berkenaan dengan aspek sikap, nilai moral dan akhlak keagamaan. Pengembangan dan pembinaan pendidikan agama di lembaga lembaga pendidikan agama seperti madrasah, pondok pesantren dan jenis pendidikan lainnya merupakan bagian terintegrasi dari pendidikan nasional. Khusus pendidikan yang diselenggarakan di pondok pesantren menjadi salah satu model pendidikan Islam.

Zuhairini mengungkapkan pusat pusat pendidikan di surau, langgar, masjid, bahkan serambi rumah guru yang diikuti sejumlah murid besar dan kecil menghadap guru untuk belajar mengaji pada waktu petang dan malam hari. Anak-anak menetap tinggal bersama Pak kiai di tempat tersebut, dan tempat mengaji seperti ini tumbuh lama kelamaan menjadi pondok pesantren. Pondok berarti tempat menginap (asrama) dan pesantren berarti tempat para santri mengaji agama Islam. Pondok pesantren berarti tempat santri (murid) mengaji agama Islam diasramakan. Jadi, pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang memiliki ciri (1) pondok berarti tempat menginap (asrama); (2) pesantren adalah tempat murid-murid (santri) mengaji agama Islam; dan (3) pondok

---

[217] Hersey, P dan Blanchard, K. HAL. *Management of Organization Behaviour:Utilizing Human Resources,* hal. 108.

pesantren adalah tempat santri mengaji agama Islam dan sekaligus diasramakan di tempat itu dibawah pimpinan gurunya secara intensif dalam waktu lama. Artinya sistem pendidikan pada pondok pesantren masih relatif sama dengan pendidikan di surau, langgar dan masjid hanya lebih intensif dan dalam waktu yang lebih lama.[218]

Pendidikan pada pondok pesantren adalah salah satu model pendidikan yang ditemui di Indonesia dengan sistem dan manajemen sesuai karakter dan budaya pondok pesantren. Pada dasarnya pondok pesantren menurut Syarif (1983) merupakan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dengan kiai sebagai sentra utama serta masjid sebagai pusat lembaganya. Sejak awal pertumbuhannya pesantren menurut Rahardjo (1985) memiliki bentuk yang beragam, sehingga tidak ada suatu standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren, namun yang umum ada kiai, santri masjid dan pendalaman pelajaran agama Islam.[219]

Dewasa ini pesantren berkembang menjadi lembaga gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem non klasikal dan klasikal yang diharapkan nanti santrinya akan menjadi ulama. Sedangkan santrinya dapat bermukim di pondok yang disediakan agar frekuensi belajarnya lebih tinggi dan interaksi santri dengan Kiai dalam pembelajaran bisa lebih intensif. Dalam perkembangannya

---

[218] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hal. 212.

[219] Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, hal. 5.

pendidikan Islam dihadapkan pada sistem pendidikan Islam mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman dan pergeseran kekuasaan dan perubahan politik; dan pendidikan Islam senantiasa dibenahi, diperbaharui dan disempurnakan sesuai perkembangan zaman. Untuk kepentingan ini diperlukan kemampuan menangkap esensi dari eksistensi pendidikan agama Islam yang dikembangkan di pondok pesantren yang mungkin tidak dapat digantikan oleh lembaga pendidikan lain; dan kejelian pimpinan pondok pesantren membaca situasi yang berkembang yang menuntut perubahan pendidikan agama Islam di pondok pesantren yang konstruktif sebagai langkah adaptif dan antisipatif.[220]

Dalam UU RI No 20 tahun 2003 yang menyatakan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1). Dengan redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yang menjelaskan pendidikan dengan sebagai tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggitingginya.

---

[220] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi,* hal. 64.

Ada juga yang menyatakan bahwa Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik.[221]

Pendidikan Islam yang diselenggarakan di pondok pesantren sebagai proses dan sebagai hasil dalam pelaksanaannya sangat memerlukan adanya kepemimpinan yang memfokuskan manajemennya melakukan pengkajian mendalam dan komprehensif ilmu keislaman dan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya agar proses pencapaian dan hasil yang dicapai dapat meningkatkan ketaqwaan, harkat dan martabat manusia serta meningkatkan kualitas kesejahteraan.[222] Kemampuan mengaplikasikan kepemimpinan pondok pesantren tentu terpulang kembali pada pengalaman dan latar belakang pimpinan utama pada pondok pesantren tersebut. Kajian pada kesempatan ini akan membahas pendidikan di pondok pesantren, kepemimpinan pondok pesantren,efektifitas manajerial pimpinan pondok pesantren, pembinaan manajemen pondok pesantren. Menurut Arifin pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala

---

[221] UU RI Nomor 20 Tahun 2003. Lihat juga Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2002, hal. 263.

[222] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* hal. 29.

hal. Penggunaan gabungan kedua istilah antara pondok dengan pesantren menjadi pondok pesantren, sebenarnya lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Namun penyebutan pondok pesantren kurang jami' ma'ni (singkat padat). Selagi perhatiannya dapat diwakili istilah yang lebih singkat, karena orang lebih cenderung mempergunakan yang pendek. Maka pesantren dapat digunakan untuk
menggantikan pondok atau pondok pesantren.[223]

Pondok Pesantren yang merupakan salah satu bentuk lembaga Pendidikan yang bercorak keIslaman merupakan elemen penting dari kehidupan seseorang dan merupakan aspek strategis bagi suatu negara. Sifat pendidikan menurut Sagala adalah kompleks, dinamis, dan kontekstual. Pendidikan membawa manusia mencapai tingkat perkembangan optimal sesuai potensi pribadinya, sehingga menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia, sesuai hakikat dan ciri-ciri kemanusiaannya. Pendidikan tidak hanya mencakup pengembangan intelektualitas saja, akan tetapi lebih ditekankan pada proses pembinaan kepribadian manusia secara menyeluruh,
sehingga menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab. Pada dasarnya pendidikan adalah usaha manusia (pendidik) dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab membimbing manusia mencapai kedewasaan dan memiliki akhlak.[224]

---

[223]Hersey, P dan Blanchard, K. HAL., *Management of Organization Behaviour:Utilizing8Human Resources,* hal. 206.

[224] Indarafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif,* hal. 149.

Pendidikan manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu sistem dalam rangka pemberian kewenangan kepada kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris leadership yang berasal dari kata leader. Definisi kepemimpinan itu bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi MBS. Koordinasi kepemimpinan Kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah akan menentukan keberhasilan efektifitas, efisiensi dan produktifitas pendidikan. Perilaku dan sikap kepala sekolah atau pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok untuk mewujudkan tujuan lembaga atau organisasi. Modernitas organisasi sekolah termasuk pelembagaan MBS telah membangkitkan kesadaran akan esensi dan eksistensi kepemimpinan kepala sekolah.

Manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren memiliki ciri yang khas sesuai budaya dan nilai nilai religius keislaman. Penghormatan pada guru (kiai) oleh para santri merupakan keniscayaan. Penghormatan pada guru telah menjadi tradisi santri di pondok pesantren untuk memperoleh berkah dalam rangka menimba ilmu pengetahuan.

Kepemimpinan pondok pesantren mengajarkan penghormatan pada guru, hal ini dipahami sebagai praktik praktik pendidikan memiliki justifikasi religius yang sangat kuat. Dalam upaya memenuhi visi dan misi pendidikan pada

pondok pesantren, maka pimpinannya perlu memenuhi persyaratan yang sesuai dengan ciri dan karakter pondok pesantren. Fenomena masa modern ini perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan semakin dinamis serta penggunaan teknologi makin maju yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Bagian 9

PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, MADRASAH, DAN PESANTREN

A. Konsep Dasar

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan pengambilan keputusan, dan memerintahkan pelaksanaannya kepada para anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya. Keputusan pada dasarnya berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu, yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan dapat diartikan juga

hasil terbaik dalam memilih satu di antara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi.[225]

Selain sebagai kumpulan orang, organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi membantu pencapaian tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok. Pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah hal utama agar koordinasi dapat terlaksana.[226]

Para manajer di mana pun mereka tempatnya dalam organisasi membuat keputusan. Seorang manajer biasanya harus membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya.[227]

Syafaruddin mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung dua substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).[228]

---

[225]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), hal. 55.

[226]Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), hal. 120.

[227]Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya, hal. 120.

[228]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, hal.

Keputusan merupakan dasar dalam pembuatan perencanaan. Pengambilan keputusan merupakan penetapan satu alternatif dari berbagai alternatif yang ada untuk merespon kebutuhan internal dan menjawab tantangan eksternal. Pengambilan keputusan yang baik bukanlah bersifat tambal sulam, tetapi dilakukan melalui proses berfikir sistemik. Prinsipnya adalah tidak ada kegiatan atau proses tanpa dilalui melalui pengambilan keputusan. Bila mana lembaga pendidikan ingin meningkatkan mutu pendidikan, manajer harus lebih banyak mengambil keputusan strategis. Keputusan strategis mempengaruhi program. Manajer jangan hanya mengambil keputusan dalam bentuk keputusan operasional *an sichal*. Dalam keputusan ada tanggung jawab manajerial yang melibatkan banyak orang.

Menurut Usman, pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Sikap memilih sebuah alternatif bukanlah hal yang mudahal. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.[229]

Menurut Qomar, pengambilan keputusan merupakan langkah penting dalam organisasi. Hal ini dikatakan penting karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam

---

48.

[229]Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 321.

organisasi. Bila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program kerja yang harus dilaksanakan, berarti juga organisasi tersebut mati secara substansi, tidak bergerak sama sekali.[230]

Robbins mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha membuat pilihan-pilihan. Setelah mengembangkan dan mengevaluasi paling sedikitnya dua alternatif, pengambil keputusan memilih alternatif yang disukai. Dilihat dari pandangan seorang pengambil keputusan ini merupakan penyampaian yang cukup memuaskan. Tetapi jika dilihat dari pandangan organisasi, pembuatan pilihan hanya merupakan salah satu langkah dari proses yang lebih luas.[231]

Dari berbagai pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terdapat tiga kata kunci, yaitu masalah (dasar penentuan alternatif), alternatif (pilihan), dan program/tindakan (hasil pemilihan alternatif). Menurut pemakalah ketiga kata kunci tersebut merupakan substansi pengambilan keputusan.

2. Pengertian Peningkatan Mutu (*quality improvement*)

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan

---

[230]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 292.

[231]Robbins, *Teori Organisasi*, hal. 120.

dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

Mutu menggambarkan sifat dasar kebaikan, keindahan, dan kebenaran. Membuat sesuatu sesuai dengan harapan pelanggan berarti bermutu. Charles Hoy, *et.al*. sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin, berpendapat bahwa mutu dalam konteks sekolah merupakan kepuasan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait (*stakeholders*) terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan sekolah yang baik merupakan kata kunci mutu sekolah yang diandalkan.[232]

Menurut Syafaruddin, mutu adalah ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dari suatu produk atau layanan bagi para pelanggan yang ada. Semua aktivitas dituntut untuk menghasilkan pelayanan yang baik sesuai dengan prosedur yang tertata jika sistem kualitas dikonfirmasikan dengan BS 5750 dan ISO 9000.[233]

Mutu dimaknai dari sisi eksternal. Inti dari mutu

---

[232]Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal. 21.

[233]Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan,* hal. 22. Filosofi di belakang BS 5750 dan ISO 9000 adalah bahwa mutu harus dibangun ke dalam sistem dan prosedur organisasi. Sebagai upaya membangun dunia yang diinginkan, diperlukan untuk mencatat setiap aktivitas berkenaan dengan proses program, mencakup proses memilih, intervensi masukan, penilaian disiplin, catatan prestasi, nasihat, dan bimbingan. Hal itulah yang ditempatkan dalam BS 5750 dan ISO 9000, sebagai totalitas disiplin dan aturan sebagai maksud dari penggunaan standarisasi.

adalah kepuasan pelanggan. Bila seorang anak berhasil masuk ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan orang tua siswa juga merasa puas, berarti lembaga pendidikan telah berhasil memberikan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan itu dapat dikatakan bermutu.

Mutu pendidikan yang dimaksud di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, pengertian mutu mencakup *input,* proses, dan *output* pendidikan.[234]

Fachruddin mendefinisikan mutu sebagai nilai sesuatu (barang, jasa atau kondisi). Mutu diartikan sebagai taraf kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan. Mutu *output* akan merubah citra pada *outcome*. Menghasilkan mutu yang baik tidaklah tergantung pada aspek hasil saja tetapi termasuk prosesnya sehingga sesuai dengan ekspektasi siswa, orangtua, masyarakat dunia kerja serta pemerintahal.[235]

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan "bermutu" jika *input,* proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila *performance*-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh *stakeholder* (*user*), maka suatu lembaga pendidikan

---

[234]Qomar, *Manajemen*, hal. 206.

[235]Fachruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Management Berbasis Sekolah* (Medan: IAIN Press, 2004), hal. 57.

baru bisa dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan kualitas yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam suasana rivalitas yang terus-menerus.[236]

Mutu yang optimal disebut unggul. Ada beberapa kriteria lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan, yaitu: (1) memiliki prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata sekolah di daerah tersebut, (2) sarana dan prasarana serta layanan yang lengkap, (3) sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang, (4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar, (5) mendapatkan animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar dibanding kapasitas kelas, dan (6) biaya sekolah/madrasah/pesantren lebih tinggi dari sekolah/madrasah/pesantren di sekitarnya.[237]

Terkait dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan dan pendidikan Islam, kepala sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai manajer perlu mengubah gaya manajemen ke arah yang lebih proaktif dan mengoptimalkan partisipasi semua personil dan *stakeholders* lembaga pendidikan dan pendidikan Islam. Peningkatan kualitas personil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, serta kurikulum harus bermuara kepada peningkatan mutu pembelajaran yang efektif sehingga pemiliki budaya ilmiah yang

---

[236]Qomar, *Manajemen,* hal. 206.

[237]Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), hal. 64.

tinggi.[238]

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa peningkatan mutu berhubungan dengan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan dan pendidikan Islam, kriteria mutu yang unggul dapat diketahui antara lain dari aspek prestasi akademis, sarana dan prasarana, partisipasi *stakeholders*, dan lain-lain.

B. Pembahasan

Sebagaimana dikutip oleh Qomar, menurut laporan Bank Dunia dinyatakan bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya para kepala sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Bila kepala sekolah, madrasah, dan pesantren telah berupaya maksimal untuk mewujudkan mutu pendidikan dengan berbagai cara yang rasional, sementara hasilnya tetap saja rendah, berarti ada faktor atau "aktor" lain yang menghambat pencapaian mutu pendidikan tersebut.[239]

Penulis berpendapat bahwa tingkat keprofesionalan seorang manajer berada pada aspek kepemimpinan yang dimiliki. Kemampuan mengambil keputusan berada pada aspek kepemimpinan seorang manajer. Oleh karena itu, salah satu kriteria keprofesionalan kepala sekolah, madrasah, dan pesantren dalam mewujudkan mutu

---

[238]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, hal. 10.
[239]Qomar, *Manajemen*, hal. 204.

pendidikan adalah kemampuannya dalam pengambilan keputusan. Apakah kepala sekolah, madrasah, dan pesantren melakukan pengambilan keputusan secara sentralisasi atau desentralisasi (partisipatif) mempengaruhi mutu lembaga pendidikan dan pendidikan Islam.

1. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem adalah satu rangkaian dari unsur-unsur yang saling terkait, disatukan oleh desain untuk mencapai beberapa tujuan atau sasaran.[240] Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

a. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
b. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
c. Situasi pengambil keputusan itu berada;
d. Kondisi pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
e. Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).[241]

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top*

---

[240]Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, hal. 44.
[241]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, hal. 48.

management), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional, dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.[242]

Pemimpin dalam bidang apa saja harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional. Artinya, keputusan yang benar-benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun dengan kesadaran. Keterpaksaan bagi orang tertentu mungkin terjadi meskipun sedapat mungkin dihindarkan, karena seseorang harus menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan diberlakukan bagi semua jajaran organisasi, mulai dari pimpinan sampai staf paling bawahal.[243]

Keputusan-keputusan tersebut berhubungan sangat erat dengan kepemimpinan. Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh, tidak ada artinya sama sekali. Jika inti manajemen ada pada kepemimpinan, Siagian menegaskan bahwa inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pemimpin harus berani mengambil keputusan meskipun ternyata di kemudian hari keputusan itu baru diketahui salahal. Keputusan yang salah sekalipun dapat dianulir dan diganti dengan keputusan yang benar, keputusan yang

---

[242] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*,, hal. 59.
[243]Qomar, *Manajemen*, hal. 291.

menyebabkan perilaku yang positif.[244]

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari standar daya saing global.[245] Pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada suatu organisasi. Mengingat begitu pentingnya peran pengambilan keputusan, tidak jarang di beberapa sekolah menuntut keterlibatan aktif (partisipasi) pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan.

Syafaruddin berpendapat bahwa partisipasi merupakan syarat yang esensial jika guru dan staf diharapkan akan dapat merasa bahwa mereka menjadi bagian perubahan dan tidak hanya sebagai pelaksana perubahan yang dikembangkan oleh orang lain. Partisipasi akan menjamin bahwa orang-orang memiliki komitmen murni untuk memunculkan rencana dan melaksanakannya. Keterlibatan para pendidik dari semua strata dan organisasi adalah sangat penting ketika perubahan dipikirkan. Di sini perencanaan partisipatif dan pengembangannya adalah penting.[246]

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan

---

[244]Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hal. 8.

[245]Beberapa standar daya saing global, di antaranya: (1) fokus kepada orang; (2) fokus kepada pelanggan; (3) memiliki pendirian akan mutu dan daya produksi; (3) memiliki perspektif global; (5) kompetensi berdasarkan waktu; (6) orientasi teknologi; (7) ada manajemen informasi; (8) prinsip integrasi; (9) pengukuran terfokus; (10) pengambilan keputusan bernilai tambah; dan (11) pendidikan dan latihan berkesinambungan. Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan,* hal. 28.

[246] Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan,* hal. 42.

bahwa pengambilan keputusan berhubungan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (keputusan partisipatif).

2. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux yang terdiri dari lima langkah yaitu:

a. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

b. Membuat alternatif-alternatif

Membuat alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab sebagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

c. Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan.

d. Memiliki dan Mengimplementasikan Alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

e. Mengevaluasi Alternatif

Keputusan yang telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi.[247]

Sebagai perbandingan tentang tahapan pengambilan keputusan seperti tersebut diatas, berikut dikemukakan tahap-tahap pengambilan keputusan dari ahli yang lain. Gibson, *et.al*. mengemukakan bahwa kemampuan mengelola keputusan merupakan ujung tombak dan sekaligus ukuran keefektifan seorang manajer. Dia mengklasifikasi tahapan pengambilan keputusan meliputi:

a. Memunculkan tujuan umum dan khusus untuk mengukur hasil organisasi.
b. Mengidentifikasi masalah yang menghambat terwujudnya tujuan organisasi.
c. Mengembangkan berbagai alternatif untuk pemecahan masalahal.

---

[247]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, hal. 54.

d. Mengevaluasi alternatif dan memilih satu alternatif yang dianggap paling optimal mewujudkan tujuan organisasi
e. Mengukur dan mengevaluasi keputusan secara periodik.[248]

Pengambilan keputusan yang tidak efektif banyak penyebabnya, mulai dari kerumitan lingkungan usaha sampai gaya manajemen dan falsafah yang saling bertentangan. Tapi, salah satu penyebab yang paling umum adalah ketidakmampuan organisasi dalam mendesain proses keputusan, mengidentifikasi keputusan rinci, menentukan bagaimana mereka dibuat, dan mengusahakan agar proses tersebut tidak bertentangan dengan struktur organisasional dan mekanisme-mekanisme pendukung.[249]

Sulit untuk menemukan organisasi yang keputusannya tidak melampau tapal-batas organisasional, yang pengambilan keputusannya tidak melibatkan kelompok-kelompok dengan tujuan berbeda, yang tanggung jawab kelompok atau individu, staf dan lini-nya tidak pernah bertentangan. Di titik-titik temu inilah kemacetan cenderung terjadi. Organisasi cenderung berhenti, tidak pada substansi masalah tapi pada bagaimana sebuah keputusan diambil. Apabila organasasi mengejar implementabilitas, organisasi harus melakukan hal-hal berikut ini.

---

[248]James L. Gibson, *et.al*. *Organizations: Behavior, Structure, Process* (New York: McGraw Hill, 2003), ed. XI, hal. 440.

[249]Frances Hesselbein, *et.al*. (Eds.), *Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2 (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001), hal. 73.

a. Menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi.
b. Mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan.
c. Memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat.
d. Menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu.[250]

Ada dua alat yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu *form* proses pemetaan untuk keputusan-keputusan kunci. Cara ini memperlihatkan secara visual catatan kronologis dari para pemain yang mengambil keputusan dan jalur yang sering kali menghambat, yang dijadikan dasar keputusan organisasi. Memetakan keputusan-keputusan masa lalu penting untuk menggali lagi ketidakefektifannya dan untuk mengevaluasi keefisiensian proses pengambilan keputusan yang berlaku sekarang. Cara ini juga dapat menjadi data bagi eksekutif untuk memperbaiki persepsi mereka mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Alat kedua adalah matriks yang akan membantu mendesain proses pengambilan keputusan yang baru. Matriks ini mengidentifikasi keputusan-keputusan kunci organisasi pada salah satu sumbu matriks, dan pelaku-pelaku untuk setiap keputusan pada sumbu yang satu lagi, dan menggambarkan peranan rekomendasi, persetujuan, *input*, atau memutuskan (*recommend, agree, input, or decide – RAID*) – di mana setiap individu atau

---

[250] Frances Hesselbein, *et.al*. (Eds.), *Organisasi Masa Depan*, hal. 73.

kelompok akan berperan dalam setiap keputusan.[251]

Apabila pelaku pengambil keputusan memulai dengan melakukan analisis keputusan terlebuh dahulu, pengambil keputusan akan segera menemukan dimensi mana saja dari struktur primer-produk, fungsi atau konsumen yang merupakan pengerak keputusan-keputusan kunci yang paling logis. Apabila pelaku pengambil keputusan melakukan analisis keputusan sesudah mengusulkan sebuah struktur utama, pengambil keputusan akan menonjolkan semua titik-titik konflik di mana struktur yang diusulkan dapat menghambat keputusan. Adapun cara yang diambil, desain keputusan akan membantu pengambil keputusan mendefinisikan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan, dan memastikan keterampilan-keterampilan tersebut tidak absen.[252]

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dimulai dengan mengidentifikasi masalah hingga mengevaluasi alternatif yang diambil. Selain itu memunculkan tujuan organisasi dapat dijadikan sebagai alat ukur kemajuan organisasi sebelum mengambil alternatif pengambilan keputusan.

---

[251] Frances Hesselbein, *et.al*. (Eds.), *Organisasi Masa Depan*, hal. 74.

[252] Frances Hesselbein, *et.al*. (Eds.), *Organisasi Masa Depan*, hal. 74.

3. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:[253]

a. Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan organisasi.

b. Keputusan operasional

Keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektifitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak. Dengan demikian, keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi yang lebih baik.

Di sisi lain ada pula pembagian keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:[254]

a. Keputusan yang diprogramkan (*Programmed decision*)

---

[253]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga,* hal. 57.

[254] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga,* hal. 57.

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan problem yang diketahui secara baik atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan.

b. Keputusan yang tidak diprogramkan (*Non-programmed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang diambil berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu: (1) keputusan administratif, yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari; (2) keputusan strategis, yaitu keputusan yang diambil berkaitan dengan tujuan (*goal*). Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan berfungsi sebagai pegangan dalam keputusan administratif.[255]

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Setidaknya terdapat dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dalam organisasi; (2) menentukan masa depan, sebab keputusan

---

[255] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga,* hal. 58.

bersifat futuristik maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan.[256]

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa keputusan memiliki jenjang yang berhubungan dengan tingkat pengambil keputusan (*top manager, middle manager, low manager*). Semakin tinggi tingkat pengambil keputusan, semakin strategis keputusan yang dihasilkan. Selain itu, keputusan juga berfungsi untuk melakukan peramalan (*forecasting*) terhadap efektivitas perencanaan.

4. Peningkatan Mutu Sekolah, Madrasah, dan Pesantren

Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan dan pendidikan Islam pada hakikatnya harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Walau hingga sekarang ini, persoalan mutu masih menjadi pembahasan di tataran idealisme, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan semua pikiran, tenaga, dan strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.[257]

Peningkatan mutu sekolah, madrasah, dan pesantren merupakan salah satu prioritas yang harus dijalankan oleh

---

[256] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga,* hal. 58.
[257]Qomar, *Manajemen*, hal. 203.

manajemen sekolah, madrasah, dan pesantren.[258] Sebagaimana dikutip oleh Qomar, Imam Suprayogo menyatakan bahwa dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan Islam setidaknya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus. Sisi pertama adalah perhatian terhadap daya dukung, meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan serta manajemen yang tangguhal. Sisi kedua adalah cita-cita, etos, dan semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.[259]

Diperkirakan keterbatasan sumber daya kependidikan masih menyelimuti sosok lembaga pendidikan Islam. Akibatnya, lembaga pendidikan Islam seakan kurang berdaya untuk menghadapi perubahan eksternal baik dari segi sumber daya personil, sumber daya materil maupun penguasaan IPTEK untuk melakukan akselerasi pembelajaran menuju keunggulan mutu lulusannya.[260]

Manajemen pendidikan di sekolah secara operasional bersentuhan dengan harapan pencapaian mutu yang meningkat. Kinerja guru meningkat, tingkat layanan kepada anak dan orang tua semakin baik. Bahkan mutu lulusan juga memuaskan pelanggan pendidikan.[261]

---

[258]Ada empat prioritas dalam pengelolaan pendidikan Islam, yaitu: (1) peningkatan kualitas; (2) pengembangan inovasi dan kreativitas; (3) membangun jaringan kerja sama; dan (4) pelaksanaan otonomi daerahal. Lihat HAL.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 155.

[259]Qomar, *Manajemen,* hal. 53.

[260] Qomar, *Manajemen,* hal. 12.

[261]Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, hal. 33.

Dalam konteks sekolah/madrasah, produk yang dimaksud adalah pelajar (sebagai *output*) yang diharapkan dapat berkontribusi bagi pelanggan. Pelanggan yang dimaksud dalam hal ini adalah pelajar, orang tua, pegawai, lembaga pendidikan tinggi, pembayar pajak, perguruan tinggi, dunia usaha, dan lain-lain. Hemat pemakalah, sekolah/madrasah dengan manajemen yang dimiliki hendaknya mampu mempersiapkan kualitas *output* lembaga pendidikan yang mampu memberikan *impact* dan bahkan *benefit*. Dengan usaha yang demikian peningkatan mutu sekolah/madrasah dapat tercapai secara lebih baik sesuai dengan kebutuhan *user*.

Dalam usaha memenuhi harapan pelanggan dalam pendidikan diperlukan standarisasi. Standarisasi merupakan proses yang menetapkan standar-standar yang dijadikan patokan untuk menghasilkan sesuatu lebih baik dan berkualitas unggul sesuai dengan harapan pelanggan atau konsumen. Standarisasi berguna untuk memprediksi harapan masa depan. Dalam konteks pendidikan, bahwa standrarisasi hanya merupakan ikhtiar manusia dalam mengantisipasi dan memprediksi hasil pendidikan di masa depan.[262]

Standarisasi pendidikan dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat, di antaranya:

a. standar yang akan dilaksanakan merefleksikan kebijakan dari orang tua dan guru;

---

[262] Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, hal. 33.

b. penyusunan dan penetapan standar isi atau kurikulum haruslah secara hati-hati;
c. standar yang telah ditentukan hendaknya dapat dilaksanakan oleh guru yang profesional;
d. kemajuan akademik di sekolah tidak dapat semata-mata diukur melalui tes akhir atau ujian akhir; dan
e. standar haruslah memberikan kesempatan yang sama untuk semua peserta didik.[263]

Ada faktor internal sekolah yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu, yaitu:

a. kesejahteraan guru;
b. kemampuan guru;
c. sarana kelas; dan
d. buku-buku pelajaran.[264]

Sedangkan faktor lain yang lebih rinci adalah sebagai berikut.

a. Siswa, terutama yang menyangkut kesiapan dan motivasi belajarnya.
b. Guru, terutama menyangkut kemampuan profesional, moral kerja (kemampuan personal), dan kerja samanya (kemampuan sosial).
c. Kurikulum, terutama menyangkut relevansi isi dan operasionalisasi proses pembelajaran.
d. Dana, sarana dan prasarana, terutama menyangkut kecukupan dan efektivitas dalam mendukung proses pembelajaran.

---

[263] Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, hal. 23..

[264]Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 56.

e. Masyarakat (orangtua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) terutama menyangkut partisipasi mereka dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolahal.[265]

Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan berhubungan dengan sisi internal lembaga yang meliputi siswa, guru, kepala sekolah, kurikulum, sarana prasarana, dan pendanaan. Sedangkan faktor eksternal yang menunjang peningkatan mutu madrasah adalah keterlibatan *stakeholders* dalam pengembangan program pendidikan di sekolahal. Faktor internal dan eksternal harus diimbangi dengan standardisasi.

5. Hubungan Sistem Pengambilan Keputusan dengan Peningkatan Mutu Sekolah, Madrasah, dan Pesantren

Praktik manajemen di madrasah dan pesantren sering menggunakan model manajemen tradisional, yaitu model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas jelas mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas dan inovasi dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi ini mengarah kepada penilaian negatif, sehingga muncul kesan bahwa meluruskan atau mengoreksi kekeliruan langkah-langkah senior dianggap sebagai sikap *su' al-adab* (tabiat

---

[265]Qomar, *Manajemen*, hal. 205.

jelek).[266]

Selanjutnya, kondisi kultur di luar madrasah dan pesantren juga memengaruhi kualitas madrasah dan pesantren. Kondisi ini bisa berupa pandangan atau penilaian masyarakat terhadap madrasah dan pesantren. Selama ini madrasah dan pesantren dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan kelas ekonomi, tidak bermutu, hanya mengajarkan pendidikan agama semata, jurusan akhirat, tempat penampungan anak-anak orang miskin, bersistem kolot, dan tidak bisa melanjutkan ke sekolah umum atau perguruan umum negeri.

Di samping itu, kebijakan-kebijakan politik negara senantiasa melemahkan upaya peningkatan mutu madrasah dan pesantren. Alokasi dana yang diperoleh madrasah negeri selalu jauh lebih kecil daripada yang diperoleh sekolah negeri. Dengan demikian masih terdapat kesenjangan yang lebar dalam urusan alokasi dana.[267]

Selanjutnya, dibandingkan sekolah umum, guru, sarana, dan prasarana serta peralatan pembelajaran di madrasah juga masih tertinggal. Guru-guru di madrasah dan pesantren masih banyak yang kurang profesional, baik dalam tingkat pendidikan maupun keahliannya. Masih banyak guru madrasah dan pesantren yang mengampu mata pelajaran yang bukan keahliannya. Demikian pula dengan

---

[266]Rahardjo, "Madrasah Sebagai *the Centre of Excellence*", dalam Ismail SM, Nurul Huda, dan Abdul Kholiq (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah,* (Yogyakarta: Kerja sama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002), hal. 229.

[267]Qomar, *Manajemen*, hal. 84.

sarana dan prasarana, perpustakaan serta laboratorium, yang mestinya menjadi jantung madrasah dan pesantren, ternyata tidak memadai, bahkan terkadang tidak ada. Apalagi berhubungan dengan alat pembelajaran seperti OHP, *laptop*, LCD, dan sebagainya sangat terbatas. Bahkan madrasah dan pesantren tertentu tidak memilikinya. Kekurangan pada tiga komponen ini (guru, sarana dan prasarana, serta peralatan pembelajaran) berdampak negatif pada proses pembelajaran.[268]

Apabila digunakan rumus *input*-proses-*output* untuk mengukur suatu pendidikan, ada masalah yang harus dipecahkan di madrasah dan pesantren. Bila *input*-nya baik, prosesnya baik, bisa dipastikan *output*-nya juga baik. Untuk mencapai kualitas yang meningkat, maka keadaan *input* sedang dan keadaan proses berjalan secara baik.[269]

Berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah dan pesantren, kepala madrasah dan pesantren selaku manajer dapat mendayagunakan kepemimpinannya bertindak dalam pengambilan keputusan. Masalah-masalah yang mengitari lembaga pendidikan dapat diselesaikan melalui keputusan dan selanjutnya ditindaklanjuti melalui program kegiatan.

Kepala sekolah, madrasah, pesantren dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*input*) akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformasi) yang akan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan sekolah, madrasah, dan pesantren. Di sini fungsi manajemen

---

[268] Qomar, *Manajemen*,hal. 85.
[269] Qomar, *Manajemen*, hal. 207.

sekolah, madrasah, dan pesantren yang dijalankan oleh pimpinan sekolah, madrasah, pesantren (makro) serta manajemen pembelajaran yang dijalankan oleh para guru (mikro) bermuara kepada produktivitas kerja yang baik dan lulusan yang memuaskan lembaga pendidikan dan pendidikan Islam.[270]

Suatu lembaga pendidikan dan pendidikan Islam akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala sekolah, madrasah, dan pesantren yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis.[271] Selain itu juga, kepala sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai manajer lembaga yang dipimpinnya harus bertanggung jawab, dan memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik.[272]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu lembaga pendidikan dan pendidikan Islam sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, madrasah, dan pesantren dan tingkat partisipasi guru. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, madrasah, dan pesantren dan partisipasi guru, semakin efektif keputusan yang dihasilkan untuk mendapatkan mutu lembaga pendidikan dan pendidikan Islam yang diharapkan.

Pengambilan keputusan pendidikan yang

---

[270]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, hal. 25.

[271]Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*,(Jakarta: Prenada Media, 1995), hal. 234.

[272]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafiindo Persada, 2002), hal. 82.

berhubungan dengan seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat merupakan langkah yang tepat dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Dikatakan tepat karena seluruh potensi di atas merupakan beberapa aspek yang harus dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan dan pendidikan Islam. Aspek-aspek tersebut mampu menggiring pada pencapaian mutu.

Sistem pengambilan keputusan yang diambil di madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam hendaknya menggambarkan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Keputusan partisipatif atau keputusan yang diambil dengan melibatkan anggota organisasi/personalia lembaga pendidikan Islam akan melahirkan keputusan yang memiliki kekuatan untuk dijalankan. Hal demikian dikarenakan adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan memberikan tanggung jawab moral bagi yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

Kepala sekolah, madrasah, dan pesantren dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*input*) akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformasi) yang akan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan sekolahal. Keprofesionalan kepala sekolah, madrasah, dan pesantren

sebagai manajer di lapangan sangat menentukan mutu pendidikan. Termasuk di dalam kemampuan di lapangan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, madrasah, dan pesantren adalah kemampuan mengambil keputusan. Kepala sekolah, madrasah, dan sekolah hendaknya dapat memberikan jaminan bahwa manajemen yang dipergunakannya tidak bersifat serba mono agar tercapai peningkatan mutu di lembaga pendidikan dan pendidikan Islam yang dipimpinnya.

Bagian 10

BUDAYA MADRASAH YANG MENDUKUNG MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. Budaya Madrasah

Budaya madrasah merupakan seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Seperangkat asumsi yang dimaksud adalah filosofi, nilai- nilai, norma-norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya yang terintegrasi untuk mengarahkan perilaku organisasional. Seperangkat asumsi tersebut merupakan isi budaya madrasah yang berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh semua warga madrasah. Isi budaya moral, yaitu watak

organisasi yang mengutamakan nilai-nilai kebaikan yang harus diterima dan disepakati untuk menjadi roh kehidupan organisasi.[273]

Muhaimin mengungkapkan bahwa budaya madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan "pikiran organisasi".[274] Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan madrasah sehari-hari.[275]

Budaya madrasah adalah sekumpulan norma, nilai, dan tradisi yang telah dibangun dalam waktu yang lama oleh semua warga madrasah dan mengarah keseluruh aktivitas personil madrasah. Budaya yang baik akan secara efektif menghasilkan kinerja yang terbaik pada: (1) setiap

---

[273] Muhyadi, 2010. *Manajemen Perubahan, Makalah disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Madrasah'* tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY

[274] Sugeng Listyo Prabowo, 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press.

[275] Muhaimin, dkk, 2010:48 *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

individu, (2) kelompok kerja atau unit kerja, (3) madrasah sebagai satu institusi, dan hubungan sinergis antara ketiga tingkatan kinerja tersebut.[276]

Berdasarkan pengertian budaya madrasah diatas bisa dipahami bahwa budaya madrasah merupakan sistem nilai yang berasal dari interaksi seluruh sumber daya manusia yang ada di madrasah, mencerminkan tujuan madrasah, untuk menjawab tantangan. Budaya madrasah juga akan mempengaruhi setiap kinerja dan sistem yang ada di madrasah tersebut.

1. Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengelolaan budaya dan iklim madrasah menurut Daryanto adalah sebagai berikut:[277]
   a. Berfokus pada visi, misi dan tujuan madrasah. Pengelolaan budaya dan iklim madrasah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan madrasah.
   b. Penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam madrasah, termasuk dalam menyampaikan pesanpesan pentingnya budaya dan iklim madrasah
   c. Inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko

---

[276] Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasahal*. (Yogyakarta: Gava Media, 2015). hal.25

[277] Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasahal,* hal. 26.

d. Memiliki strategi yang jelas. Pengelolaan budaya dan iklim madrasah perlu ditopang.
e. Berorientasi kinerja. Pengelolaan budaya dan iklim madrasah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur.
f. Sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengtahui kinerja pengelolaan budaya dan iklim madrasah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap.
g. Memiliki komitmen yang kuat. Untuk mengetahui kinerja pengelolaan budaya dan iklim madrasah perlu dilakukan evaluasi langsung secara rutin dan bertahap.
h. Keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus.
i. Sistem imbalan yang jelas. Pengelolaan budaya dan iklim madrasah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang.
j. Evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di madrasah.

2. Secara umum asas dan pengelolaan budaya dan iklim madrasah dapat diuraikan sebagai berikut:[278]

[278] Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasah,* hal, 27.

a. Kerjasama tim (team work) Pada dasarnya sebuah komunitas madrasah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil madrasah.
b. Kemampuan Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawab pada tingkat kelas atau madrasah.
c. Keinginan, keinginan disini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat.
d. Kegembiraan (happiness) Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil madrasah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim madrasah.
e. Hormat (respect) Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan madrasah maupun dengan stakeholders pendidikan lainnya.
f. Jujur (honesty) Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan madrasah, baik kejujuran pada diri sendiri, maupun kejujuran pada orang lain.

g. Disiplin (discipline) Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan madrasah.
h. Empati (empathy) Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain namun tidak larut dalam perasaan itu.
i. Pengetahuan dan kesopanan Pengetahuan dan kesopanan para personil madrasah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain

3. Manfaat Pengembangan Budaya Madrasah/Madrasah
   a. Beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya pengembangan budaya Madrasah, diantaranya : (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; (4) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (5) jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan (6) dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.
   b. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) adalah : (1) meningkatkan kepuasan kerja; (2) pergaulan lebih akrab; (3)

disiplin meningkat; (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan; (5) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif; (6) belajar dan berprestasi terus serta; dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi Madrasah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

B. Budaya Madrasah dalam mendukung Manajemen Berbasis Madrasah

Budaya Madrasah yang mendukung Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonom luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.[279] MBM bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.[280] Untuk

---

[279] Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolahal*. Jakarta : Depdiknas., hal.13.

[280] Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolahal*, hal.16.

mendukung pelaksanaan MBM maka diperlukan beberapa perubahan diantaranya adalah budaya madrasah.

Penerapan budaya madrasah dengan pendekatan manajemen berbasis madrasah perlu dilakukannya perubahan madrasah. Komponen perubahan mencakup dua hal yaitu, komponen utama adalah yang pertama; perubahan dalam pengelolaan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan internal dan eksternal lembaga, kedua; perubahan dalam madrasah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi tim manajemen supervisi, peran guru, para staf pendukunnya professional, metodologi perbaikan berkelanjutan, dan rancang bangun kurikulum, monitoring terhadap kemajuan siswa dan program penilaian.[281]

Beberapa contoh budaya madrasah yang dapat mendukung manajemen berbasis madrasah antara lain Budaya Mutu, Budaya organisasi, Budaya religius.

1. Budaya Mutu

Budaya madrasah dapat dikatakan bermutu bilamana memungkinkan bertumbuh kembangnya madrasah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu madrasah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim madrasah secara produktif mampu memberikan pengalaman dan tumbuh kembangnya

---

[281] Abdul Aziz Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta)

madrasah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh madrasah. Terdapat delapan elemen budaya mutu madrasah,yaitu: informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol; kewenangan harus sebatas tanggungjawab; hasil diikuti rewards atau punishmen; kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama; warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya; atmosfir keadilan; imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan; dan warga madrasah merasa memiliki madrasah. Untuk mempertahan kualitas mutu dari madrasah pemerintah menerapkan system akreditasi sekolah secara berkala. Selain itu diterapkannya standar akreditas internasional dengan ISO.

2. Budaya Organisasi

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang melibatkan banyak individu dengan kecenderungan yang berbeda satu sama lain, baik dari latar belakang sosial, pendidikan, bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Masing-masing individu saling bekerja sama satu sama lain. Budaya organisasi adalah pola nilai dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Pengembangan budaya kualitas berkaitan dengan upaya merubah perilaku dan sikap dari mental manusia. Hal ini merupakan salah satu tugas manajemen yang paling sulit, karena memerlukan kekuatan besar,

keterampilan persuasif dan motivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju arah budaya kualitas.[282]

Budaya organisasi memiliki fungsi yang amat vital dalam suatu organisasi. Secara esensial budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk: (1) Mendorong para anggotanya untuk mengidentifikasikan diri dengan organisasi secara keseluruhan, (2) mendorong tumbuhnya semangat kerja tim dan bukan menonjolkan individu, (3) menekankan keterkaitan antara hasil yang dicapai dengan manusia dalam organnisasi, (4) semakin kuat organisasi mudah melakukan pengawasan, (5) memperjelas pandangan mamajemen tentang sistem imbalan, (6) membangun kritik yang dilakukan secara spontan dan terbuka, dan (7) dengan budaya organisasi ditekankan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Budaya organisasi dalam institusi pendidikan adalah suatu pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi di sekolah mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan *out put* (lulusan) yang berkualitas.

3. Budaya Religius

Budaya religius madrasah merupakan perwujudan nilai-nilai Islami sebagai dasar berfikir maupun berperilaku yang telah dianut semua warga madrasahnya. Sehingga agama yang dijadikan sebagai budaya sebuah madrasah,

---

[282] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jilid I, edisi kesepuluh, terj. Paramita Rahayu, (Jakarta: Indeks, 2008), 5.

baik dilakukan dengan sadar maupun tidak sadar warga madrasahnya tentu akan beradaptasi dengan budaya yang telah terbentuk tersebut. Maka dari itu dalam membudayakan nilai-nilai religius dapat dilakukan melalui kebijakan kepala madrasah, pelaksanaan pembelajaran, ekstrakurikuler, dan pembiasaan untuk berperilaku secara konsisten, agar tercipta budaya religius yang kuat di lingkungan madrasah.

Di saat membudayakan nilai-nilai agama diperlukan sebuah komitmen bersama diantara warga madrasah terutama kepala madrasah. Pembudayaan nilai-nilai agama dalam komunitas madrasah harus menjadi inti dari kebijakan madrasah. Oleh karena itu, kebijakan dalam mewujudkan budaya religius disebuah madrasah seharusnya dapat dijadikan strategi untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Dengan terbiasa membudayakan nilai-nilai religius setiap hari, baik kepala madrasah dan semua warga madrasah diharapkan dapat mendukung pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Karena jika iklim dan budaya yang terdapat di madrasah tersebut kondusif tentu akan meningkatkan motivasi untuk belajar sehingga potensi yang dimiliki peserta didik dapat untuk mudah dikembangkan secara optimal.[283]

---

[283] Zubaidah, S. (2015). *Pengaruh Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di SMK N 1 Pabelan. In Prosiding Seminar Nasional Pendidikan "Meretas Sukses Publikasi Ilmiah Bidang Pendidikan Jurnal Bereputasi"* (pp. 177–184).

Budaya madrasah merupakan pendekatan manajemen berbasis madrasah yang menjadi salah satu langkah yang harus dibangun dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Budaya madrasah yang kondusif diharapkan dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua pihak yang terlibat di dalamnya, khususnya peserta didik merasa nyaman belajar dan akan membangkitkan semangat belajar, serta akan membangkitkan potensi-potensi anak sehingga dapat berkembang secara optimal.

Bagian 11

BUDAYA SEKOLAH YANG MENDUKUNG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Konsepsi Budaya Sekolah

Istilah "budaya" mula-mula datang dari disiplin ilmu Antropologi Sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Kebudayaan "merupakan masyarakat yang berdasarkan hukum-hukum yang adil, yang memungkinkan kondisi ekonomi dan psikologis yang paling baik bagi warga negaranya".[284]

---

[284] Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan*

Kata sekolah berasal dari Bahasa Latin: *skhole*, *scola*, *scolae* atau *skhola* yang memiliki arti: waktu luang atau waktu senggang, di mana ketika itu sekolah adalah kegiatan di waktu luang bagi anak-anak di tengah-tengah kegiatan utama mereka, yaitu kegiatan tentang cara membaca huruf dan mengenal tentang moral (budi pekerti) dan estetika (seni). Saat ini, kata sekolah berubah arti menjadi bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.

Budaya sekolah merupakan bagian dari budaya karporasi (*corporate culture*). Budaya karporat merupakan Budaya yang dibangun pada institusi atau Lembaga yang dimiliki karakteristik tertentu.[285]

Beberapa hal yang menjadi ciri dari koporasi dikemukakan oleh kasali, sebagai berikut:

a. Terdapat pemisahan kekayaan (Antara milik individu/keluarga/kelompok dengan milik organisasi sebagai badan hukum).
b. Pemisahan tanggung jawab, antara pemiliki dan pelaksana.
c. Mengutamakan kepentingan pelanggan (pelanggan *satisfication*).
d. Bekerja dengan sistem.
e. Adanya pencatatan dan transparansi.
f. Adanya pertanggungjawaban (accountability).

Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 229.

[285] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2012, Cet.4) hal. 47

g. Bergerak dengan strategi dan rencana kerja
h. Adanya upaya regenerasi berkelanjutan.[286]

Budaya sekolah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dari nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan "pikiran organisasi". Dari pikiran-pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini Bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah.[287]

Budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain".[288] Menurut Deal & Peterson (1999) "budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi,

---

[286] Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, hal. 229.

[287] Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, hal. 48.

[288] Masaong, Abd Kadim dan Ansar, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Implementasi*, (Gorontalo: Senta Media, 2011), hal. 179.

siswa, dan masyarakat sekitar sekolah".[289] Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. budaya sekolah sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat didefinisikan melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Bahwa

" budaya sekolah yang kerap disebut dengan iklim kerja yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas dilingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif".[290]

Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Konsep budaya sekolah masuk ke dalam pendidikan itu pada dasarnya sebagai upaya untuk memberikan arah tentang efisiensi lingkungan pembelajaran, lingkungan dalam hal ini dapat dibedakan dalam dua hal (1) lingkungan yang sifatnya alami sesuai dengan budaya siswa dan guru, (2) lingkungan artificial yang diciptakan oleh guru atau hasil interaksi antara guru dengan siswa. Jadi, dapat disimpulkan

---

[289] Deal dan Paterson, Menciptakan Budaya Sekolah yang Tetap Eksis, http://www.mediaindonesia.co.id di akses tanggal 01 Agustus 2020.

[290] Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta. 2012), hal. 109.

bahwa budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah

B. Fungsi dan Faktor Penentu Budaya Sekolah

1. Fungsi Budaya Sekolah

Fungsi budaya sekolah adalah; identitas dan citra suatu masyarakat, pengingat suatu masyarakat, sumber inspirasi kebanggaan dan sumber daya, kekuatan penggerak, kemampuan untuk membentuk nilai tambah, pola prilaku, warisan, pengganti formalisasi, mekanisme adaptasi terhadap perubahan.[291]

Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme dan beradabtasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.proses adaptasi tersebut dibutuhkan untuk menghindari terjadi konflik antarbudaya. Mekanisme adaptasi menjadi ciri kedewasaan individu, kelompok, organisasi bahkan mayrakat negara tertentu. Dengan adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tenteram aman dan damai. Karena esensi adaptasi sesungguhnya adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing.[292] Dapat juga dikatakan bahwa budaya merupakan asset yang sangat berharga, yang dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang

---

[291] Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung; Pustaka Setia, 2012), hal. 90.

[292] Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, hal. 109.

sejahtera, adil, dan bermartabat.[293]

2. Faktor Penentu Budaya Sekolah

Secara umum faktor-faktor penentu yang perlu diperhatikan dalam budaya sekolah sebagai berikut :

a. Tujuan dan sasaran Pendidikan nasional dalam pembangunan bukan hanya untuk menciptakan golongan elit dan kaum intelektual, melainkan membentuk manusia Indonesia secara utuh melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan Latihan bagi peranannya pada masa mendatang.
b. Peserta didik merupakan subyek sekaligus objek Pendidikan. Perubahan perilaku peserta didi ditentukan oleh pengalaman belajarnya di samping factor-faktor bawaan.
c. Mendidik merupakan pekerjaan professional, memberikan petunjuk bahwa tidak setiap orang dapat melaksanakan profesi mendidik (Pendidik).
d. Isi Pendidikan merupakan segala pengalaman yang harus dimiliki peserta didik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai melalui proses Pendidikan.

Keberhasilan Pendidikan sangat ditentukan oleh kelengkapan fasilitas dan sumber belajar.[294]

C. Prinsip dan Asas Budaya Sekolah Dalam Mendukung Manajemen Berbasis Sekolah

1. Prinsip Budaya Sekolah

Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang

---

[293] Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 90.
[294] Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 104.

disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf dan kepala sekolah tarmpil, profesional dan terlatih dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua dan masyarakat. Upaya pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini:[295]

a. Berfokus pada Visi, Misi, dan Tujuan sekolah.

Pengembangan budaya sekolah harus senantiasa sejalan dengan bisi, misi, dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembagnan budaya sekolah. Visi tentang keunggulan sekolahmisalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya sekolah.

b. Penciptaan komunikasi Formal dan Informal.

Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyamaikan pesan-pesan pentingnnya budaya sekolah, termasuk dalam meyampaikan pesan-pesan pentingnnya budaya sekolah, komunikasi informal sama pentingnnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.

c. Inovatif dan bersedia mengambil resiko.

Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi

---

[295] Mulyasa, H.E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 90.

para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat.

d. Memiliki strategi yang jelas.

Pengembangan budaya sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyengkut kegiatan oerasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

e. Berorientasi kinerja.

Pengembangan budaya sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang terdapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja darsuatu sekolah.

f. Sistem evaluasi yang jelas.

Untuk mengetaui kinerja pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap : jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal kapan evluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.

g. Memiliki komitmen yang kuat.

Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menetukan implementasi program-program pengembagnan budaya sekolah. Banyak bukti menunjukan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.

h. Keputusan berdasarkan Konsensus.

Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara consensus. Meskipun hal itu tergantung pada pengambilan keputusan , namun pada umumnya consensus dapat meningkatkan komitmen anggortta organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.

i. Sistem imbalan yang jelas.

Pengambilan budaya sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya sekolah.

j. Evaluasi diri,

Merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya sekolah.[296]

2. Asas Budaya Sekolah dalam Mendukung Manajemen Berbasis Sekolah

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut ini:

---

[296] Mulyasa, HAL.E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 91.

a. Kerjasama Tim (*Team Work*).

Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimilki oleh personil sekolah.

b. Kemampuan.

Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau sekolah. Dalam lingkungan pembelajaran, kemampuan profesional guru bukan hanya ditunjukkan dalam bidang akademik tetapi juga dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan pribadi pendidik.

c. Keinginan.

Keinginan di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat. Semua nilai di atas tidak berarti apa-apa jika tidak diiringi dengan keinginan. Keinginan juga harus diarahkan pada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai budaya yang muncul dalam diri pribadi baik sebagai kepala sekolah, guru, dan staf dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.

d. Kegembiraan (*Happiness*).

Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga

sebagai bagian dari personil sekolah. Jika perlu dibuat wilayah-wilayah yang dapat membuat suasana dan memberi nuansa yang indah, nyaman, asri dan menyenangkan.

e. Hormat (*Respect*).

Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan stakeholders pendidikan lainnya. Keluhan-keluhan yang terjadi karena perasaan tidak dihargai atau tidak diperlakukan dengan wajar akan menjadikan sekolah kurang dipercaya. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang kita temui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan kita atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Atau mengundang secara khusus dan menyampaikan selamat atas prestasi yang diperoleh dan sebagaianya.

f. Jujur (*Honesty*).

Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain. Nilai kejujuran tidak terbatas pada kebenaran dalam melakukan pekerjaan atau tugas tetapi mencakup cara terbaik dalam membentuk pribadi yang obyektif. Tanpa kejujuran, kepercayaan tidak akan diperoleh. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi dimanapun kita berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya

sekolah yang baik.

g. Disiplin (*Discipline*).

Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah. Disiplin yang dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang dimana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.

h. Empati (*Empathy*).

Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu. Sikap ini perlu dimiliki oleh seluruh personil sekolah agar dalam berinteraksi dengan siapa saja dan dimana saja mereka dapat memahami penyebab dari masalah yang mungkin dihadapai oleh orang lain dan mampu menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut. Dengan sifat empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya sekolah yang lebih baik karena dilandasi oleh perasaan yang saling memahami.

D. Lingkup Pengembangan Budaya Pada Lingkungan Sekolah

1. Program pengembangan budaya pada lingkungan internal

Dalam mengembangkan budaya sekolah melalui lingkungan internal Sekolah selalu menanamkan nilai-nilai. Pengembangan budaya dalam lingkungan internal sekolah dilakukan dengan memasang simbol-simbol di lingkungan sekolah seperti yang berhubungan dengan kebersihan."Buanglah Sampah Pada Tempatnya" atau "yuk kita cuci tangan dengan air bersih dan sabun", Menanamkan nilai-nilai kesopanan dengan memasang simbol-simbol seperti "Biasakanlah Salam Senyum Sapa" dan keindahan kepada siswa dengan memasang simbol-simnol seperti "Jangan Biarkan Lingkungan Sekolahmu Kotor".

Dari pemaparan diatas mejelaskan keindahan dan kebersihan lingkungan akan berdampak pada motivasi belajar siswa dan kesopanan akan berdampak dalam menjaga nama baik sekolah. Oleh sebab itu lingkungan sekolah merupakan salah satu tempat yang paling umum digunakan sebagai media pembelajaran dalam proses belajar mengajar dan lingkungan sekolah paling dianggap dapat menanamkan nilai-nilai serta aturan yang sesuai dengan masyarakat.

2. Program pengembangan budaya pada lingkungan eksternal

Pengembangan budaya sekolah melalui lingkungan eksternal di Sekolah dilakukan dengan menjalin hubungan kerjasama dengan masyarakat. Pengembangan budaya di lingkungan eksternal sekolah dilakukan dengan menjalin kerjasama yang baik dengan pihak orangtua siswa serta

melibatkan para siswa pada setiap kegiatan yang diselenggarakan di luar sekolah.

Dari pemaparan di atas menjelaskan bahwa sebagai sekolah yang bernaung dalam suatu wilayah eksternal yang disebut masyarakat. Maka gejala timbal balik baik dari sekolah kepada masyarakat maupun sebaliknnya merupakan realitas keseharian yang akan selalu terjadi. Apalagi keberadaan sekolah berada dilingkungan masyarakat kota yang perkembangan baik ilmu dan teknologi kian pesat.

E. Kendala-Kendala

Lembaga pendidikan merupakan salah-satu sistem organisasi yang bertujuan membuat perubahan kepada para peserta didik agar lebih baik, cerdas, beriman, bertaqwa, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan dan siap menghadapi perkembangan zaman. Sebagai bagian dari organisasi, lembaga penddikan diperlukan pengelolaan budaya yang sesuai dengan budaya masing-masing lembaga tersebut. Namun dalam proses pencapaian tujuan tesebut seringkali dihampiri oleh kendala-kendala yang akan dihadapi. berikut beberapa temuan yang bisa kita lihat terkait kendala yang di hadapi di Sekolah meskipun tidak terlihat secara meyeluruh terhadap aspek budaya yang dikembangkan. Hal yang menjadi kendala tersebut adalah masih terdapat kebiasaan para siswa yang datang terlambat. Hal ini disebabkan ada beberapa anak yang jarak rumahnya jauh harus sekolah ditempat tersebut karena menyesuaikan dengan tempat kerja orangtuanya serta adanya orang tua siswa yang masih kurang peduli terhadap keterlambatan anak-anak mereka.

Berdasarkan kendala yang dikemukakan diatas Sekolah telah melakukan tindakan dalam mengatasi kendala tersebut dengan memberikan daftar aktifitas siswa dirumah untuk mengetahui penyebab mereka terlambat, membuat daftar keterlambatan siswa agar dapat dilihat siswa yang sering terlambat setelah itu mengundang orangtua mereka untuk dicarikan solusi agar siswa tersebut tidak terlambat lagi.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau pegangan yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Dalam pengembangan budaya sekolah perlu mengacu pada 10 prinsip dari berpedoman pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah hingga Evaluasi Diri, selain menggunakan 10 prinsip tersebut dalam pengembangan kebudayaan sekolah juga perlu memegang asas-asas seperti: kerjasama kelompok, kemampuan bertanggung jawab, keinginan pada kemauan, kegembiraan yang harus dimiliki seluruh anggota, hormat, jujur, disiplin, kemampuan menempatkan diri, kemampuan dan kesopanan yang dimiliki seuluruh anggota

Dampak pengembangan budaya sekolah terhadap iklim Sekolah di tandai dengan peningkatan kualitas lingkungan internal sekolah yang dialami oleh siswa maupun kepala sekolah dan para guru yang mempengaruhi mental dan perilakunya.

Bagian 12

BUDAYA PESANTREN YANG MENDUKUNG MANAJEMEN BERBASIS PESANTREN

A. Budaya Pesantren

Budaya berasal dari bahasa sansekerta "budhaya" sebagai bentuk jamak dari kata dasar "budhi" yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.[297]

Berdasarkan pengertian tentang budaya yang demikian, maka setiap individu, komunitas dan

[297] Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25 / KEP / M. PAN / 04 / 2002 tentang: *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara* (Jakarta: 2002).

masyarakat melalui kreasinya pun bisa menciptakan sebuah budaya tertentu Ketika kreasi yang diciptakan itu kemudian secara berulang, bahkan kemudian menjadi kesepakatan kolektif maka pada saat itu kreasi itu telah menjelma menjadi sebuah budaya. Salah satu komunitas yang mampu membentuk budaya yang khas adalah pesantren.

Sedangkan Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan yang berbasis Islam yang tumbuh dan berkembang serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sisitem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau, madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan seorang kiyai dengan ciri yang khas dan bersifat karismatik serta imdependen dalam segala hal.[298] Karenanya tidak berlebihan jika Abdurrahman Wahid menyebut sebagai sub-kultur tersendiri. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam sistem pendidikan pesantren secara tradisional yang menjadikannya khas adalah kiai, santri, masjid, pondok dan pengajaran kitab kitab klasik.[299]

Secara garis besar, tipologi pesantren bisa dibedakan paling tidak menjadi tiga jenis, walaupun agak sulit untuk membedakan secara ekstrim diantara tipe-tipe tersebut yaitu salafiyah (tradisional), khalafiyah (modern), dan

---

[298] M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum, (* Jakarta: Bumi Aksara, 1997), hal. 240

[299] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren…*, hal. 44-60.

terpadu.[300]

Salafiyah adalah tipe pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam, atau kitab-kiab klasik yang ditulis oleh para ulama terdahulu. Metode pengajaran yang digunakan hanyalah metode bandongan, sorogan, hafalan dan musyawarah.

Khalafiyah adalah tipe pesantren modern, yang di dalamnya mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu pengetahuan umum, tetapi masih tetap mengajarkan kitab-kitab klasik seperti pesantren salafiyah. Pola kepemimpinan pesantren tipe ini biasanya kolektif-demokratis, sehingga tugas dan wewenang telah dideskripsikan secara jelas, sehingga tidak ada pemusatan keputusan pada figur seorang kiai. Sistem yang digunakan adalah sistem klasikal, dan evaluasi yang digunakan telah memiliki standar yang jelas dan modern.

Pesantren salafiyah atau tradisional adalah model pesantren yang muncul pertama kali. Pesantren ini biasanya berada di pedesaan, sehingga warna yang muncul adalah kesederhanaan, kebersahajaan dan keikhlasan yang murni. Tetapi seiring perkembangan zaman maka pesantren juga harus mau beradaptasi dan mengadopsi pemikiran-pemikiran baru yang berkaitan dengan system pendidikan yang meliputi banyak hal misalnya tentang kurikulum, pola kepemimpinan yang demokratis-kolektif. Walaupun perubahan itu kadang tidak dikehendaki, karena

---

[300] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hal. 45.

akan berpengaruh terhadap eksistensi kiai sendiri, misalnya pergeseran penghormatan dan pengaruh kepemimpinan.

B. Manajemen Pondok Pesantren

a. Pengertian Manajemen Pondok Pesantren

Hamzah (1994 : 32) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Pendidikan Pesantren adalah aktivitas memadukan sumber-sumber Pendidikan Pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan Pendidikan Pesantren yang telah ditentukan sebelum dengan kata lain manajemen Pendidikan merupakan mobilisasi segala sumberdaya Pendidikan Pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Maka manajemen Pendidikan Pesantren hakekat adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien.". Yang disebut "efektif dan efisien" adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasaran dengan sempurna cepat tepat dan selamat. Sedangkan yang "tak efektif" adalah pengelolaan yang tak berhasil memenuhi tujuan karena ada *mis-manajemen* maka manajemen yang tak efisien adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuan tetapi melalui penghamburan atau pemborosan baik tenaga waktu maupun biaya.

Salah satu bagian terpenting dalam manajemen pesantren adalah berkaitan denggan pengelolaan keuanggan pesantren. Dalam pengelolaan keuangan akan menimbulkan permasalahan yang serius apabila pengelolaanya tidak baik. Pengelolaan keuanggan pesantren yang baik sebenarnya merupakan upaya melindungi personil pengelolaan pesantren (kyai, pengasuh, ustadz, atau pengelola pesantren lainya) dari pandangan yang kurang baik dari luar pesantren. Selama ini banyak pesantren yang tidak memisahkan antara harta kekayaan pesantren dengan harta milik individu, walaupun disadari bahwa pembiayaan pesantren justru lebih banyak bersumber dari kekayaan individu. Namun dalam rangka pelaksanaan manajemen yang baik sebaiknya diadakan pemilahan antara harta kekayaaan pesantren dengan harta milik individu, agar kelemahan dan kekurangan pesantren dapat diketahui secara transparan oleh pihak-pihak lain, termasuk orang tua santri.

Pengertian pengelolaan keuangan sendiri adalah penggurusan dan pertanggung jawaban suatu lembaga terhadap penyandang dana baik individual maupun lembaga. Dalam penyusunan anggaran memuat pembagian penerimaan dan pengeluaran anggaran rutin dan anggaran pembanggunan serta anggaran incidental jika perlu.

Berkaitan denggan penggelolaan keuanggan ada hal-hal yang perlu di perhatikan oleh bendaharawan pesantren diantaranya:

a) Pada setiap akhir tahun anggaran bendaharawan harus membuat laporan keunggan kepada komite pesantren untuk di cocokan dengan RAPBP.
b) Laporan keuanggan harus di lampiri bukti-bukti penggeluaran yang ada, termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada.
c) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan honorarium atau bantuan atau bukti penggeluaran yang lain yang sah.
d) Neraca keuanggan juga harus di tunjukan untuk di periksa oleh tim bertanggung jawaban keuanggan dari komite pesantren.

b. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren

Ada beberapa manajemen pendidikan di Pondok Pesantren antara lain :

1. Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren

Pada awalnya adalah hanya pengajaran yang simpel tidak ada kurikulum tidak seperti sekarang ini. Sebenarnya pembelajaran yang diberikan dalam pondok pesantren sudah menggunakan kurikulum tertentu yang lama yaitu sistem pengajaran tuntas kitab, dalam hal ini kyai bebas untuk membacakan kitabnya.

2. Sistem Pengajaran

Sistem pengajaran dapat diartikan sebagai cara uyang diperguanakan untuk menyampaikan tujuan. Pondok pesantren secara agak seragam menerapkan

sistem pengajaran yang sering kita kenal yaitu: sorogan, bandungan, hafalan dan masih banyak lainnya. Akan tetapi konsep keilmuan lebih menekankan pada rasionalitas seperti yang menjadi dasar pendidikan modern

3. Sistem Pembiayaan

Pondok pesantren sebagai lembaga non formal juga sebagai lembaga sosial keagamaan. Dan perjalanannya, pembiayaan dalam bidang pendidikan pesantren bisa didapat dari imbal swadya pemerintah, yaitu Depag, Link Depag, Instansi Daerah maupun dari lainnya. Karena kepedulian pesantren ini dilandasi dengan keikutansertaan pemerintah dalam memajukan pondok pesantren dengan karakternya yang khas.

C. Elemen-elemen Pondok Pesantren

Hampir dapat di pastikan, lahirnya suatu pesantren berawal dari beberapa elemen dasar yang selalu ada di dalamnya. Ada lima elemen pesantren, antara satu dengan lainnya tidak dapat di pisahkan. Kelima elemen tersebut meliputi kyai, santri, pondok, masjid, dan pengajaran kitab kuning.[301]

a. Kyai

Kyai atau pengasuh pondok pesantren merupakan elemen yang sangat esensial bagi suatu pesantren. Rata-

---

[301] A. Mujib DKK. *Intelektualisme Pesantren* (Jakarta : PT DIVA PUSTAKA JAKARTA 2003) cet. 1, Hal. 65

4

rata pesantren yang berkembang di jawa dan madura sosok kyai begitu sangat berpengaruh, kharismatik dan berwibawa, sehingga amat di segani oleh masyrakat di lingkungan pesantren. Di samping itu kyai pondok pesantren biasanya juga sekaligus sebagai penggagas dan pendiri dari pesantren yang bersangkutan. Oleh karenanya, sangat wajar jika pertumbuhannya, pesantren sangat bergantung pada peran seorang kyai.

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk-bentuk pakaian yang merupakan symbol kealiman yaitu kopiah dan surban.

Masyarakat biasanya mengharapkan seorang kyai dapat menyelesaikan persoalan-persoalan keagamaan praktis sesuai dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya. Semakin tinggi kitab yang ia ajarkan, ia akan semakin di kagumi. Ia juga di harapkan dapat menunjukkan kepemimpinannya, kepercayaannya kepada diri sendiri dan kemampuannya, karena banyak orang yang dating meminta nasehat dan bimbingan dalam banyak hal. Ia juga di harapkan untuk rendah hati, menghormati semua orang, tanpa melihat tinggi rendah sosialnya, kekayaan dan pendidikannya, banyak prihatin dan penuh pengabdian kepada Tuhan dan tidak pernah berhenti memberikan

kepemimpinan dan keagamaan, seperti memimpin sembahyang lima waktu, memberikan khutbah jum'ah dan menerima undangan perkawinan, kematian dan lain-lain.

b. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih di kenal dengan sebutan "kyai". Asrama untuk para siswa tersebut berada dalam lingkungan komplek pesantren dimana kyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren ini biasanya di kelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi keluar dan masuknya para santri sesuai peraturan yang berlaku pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan system pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah islam di Negara-negara lain.

Menurut Azyumardi Azra menawarkan adanya tiga fungsi pondok pesantren, yaitu:

1. Transmisi dan transfer ilmu – ilmu Islam.
2. Pemeliharaan tradisi Islam.
3. Reproduksi Ulama.[302]

---

[302] Sulton Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hal. 90

4

Ada tiga alasan utama kenapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri. Pertama, kemashuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang islam menari santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kyai. Kedua, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung santri-santri; dengan demikian perlulah adanya suatu asrama khusus bagi para santri. Ketiga, ada sikap timbal balik antara kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap ini juga menimbulkan perasaan tanggung jawab di pihak untuk dapat menyediakan tempat tinggal bagi para santri. Di samping itu dari pihak para santri tumbuh perasaan pengabdian kepada kyainya, sehingga para kyainya memperoleh imbalan dari para santri sebagai sumber tenaga bagi kepentingan pesantren dan keluarga kyai.

Sistem pondok bukan saja merupakan elemen paling penting dari tradisi pesantren, tapi juga penopang utama bagi pesantren untuk dapat terus berkembang . meskipun keadaan pondok sederhana dan penuh sesak, namun anak-anak muda dari pedesaan dan baru pertama meninggalkan desanya untuk melanjutkan pelajaran di suatu wilayah

yang baru itu tidak perlu mengalami kesukaran dalam tempat tinggal atau penyesuaian diri dengan lingkungan social yang baru.

c. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat di pisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam sembahyang lima waktu, khutbah dan sholat jum'ah, dan mengajarkan kitab-kitab klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manivestasi universalisme dari sistem pendidikan tradisional. Dengan kata lain kesinambungan system islam yang berpusat pada masjid sejak masjid al Qubba didirikan dekat madinah pada masa Nabi Muhammad saw tetap terpancar dalam system pesantren. Sejak zaman nabi, masjid telah menjadi pusat pendidikan islam. Dimana pun kaum muslimin berada, mereka selalu menggunakan masjid sebagai tempat pertemuan, pusat pendidikan, aktifitas administrasi dan cultural. Lembaga-lembaga pesantren jawa memelihara terus tradisi ini, para kyai selalu mengajar murid-muridnya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para murid dalam mengerjakan kewajiban sembahyang lima waktu, memperoleh pengetahuan agama dan kewajiban agama yang lain. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren, biasanya pertama- pertama akan

mendirikan masjid di dekat rumahnya. Langkah ini biasanya diambil atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia akan sanggup memimpin sebuah pesantren.

d. Santri

Menurut Nurholis Majid dalam Bilik-bilik Pesantren, berpendapat tentang asal usul kata santri Yang pertama, bahwa santri itu berasal dari bahasa sansekerta yang berarti melek huruf, melek kitab atau melek agama. Yang kedua, Bahwa kata santri atau penyebutannya sebenarnya berasal dari bahasa jawa, yaitu cantrik yang artinya seseorang yang selalu mengikuti kemana gurunya pergi.[303]

Menurut pengertian yang dalam lingkungan orang-orang pesantren, seorang alim hanya bisa disebut kyai bilamana memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren tersebut untuk mempelajari kitab-kitab islam klasik. Oleh karena itu santri adalah elemen penting dalam suatu lembaga pesantren. Walaupun demikian, menurut tradisi pesantren, terdapat dua kelompok santri:

1. Santri mukim yaitu murid-murid yang berasal dari daerah jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Santri mukim yang menetap paling lama tinggal di pesantren tersebut biasanya merupakan suatu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengurusi kepentingan pesantren sehari-hari, mereka juga

[303] Abdul Munir Mulkan, *Menggagas Pesantren Masa Depan*, (Jakarta: Qirtas: 2003), hal. 250

4

memikul tanggung jawab mengajar santri-santri tentang kitab-kitab dasar dan menengah.

2. Santri kalong yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren, Yang biasanya tidak menetap dalam pesantren (nglajo) dari rumahnya sendiri. Biasanya perbedaan pesantren kecil dan pesantren besar dapat dilihat diri komposisi santri kalong. Sebuah besar sebuah pesantren, akan semakin besar jumlah mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil akan memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim.

e. Pengajaran Kitab Kuning

Berdasarkan catatan sejarah, pesantren telah mengajarkan kitab-kitab klasik, khususnya karangan-karangan madzab syafi'iyah. Pengajaran kitab kuning berbahasa Arab $an tanpa harakat atau sering disebut kitab gundul merupakan satu-satunya metode yang secara formal diajarkan dalam pesantren di Indonesia.[304] Pada umumnya, para santri dating dari jauh dari kampung halaman dengan tujuan ingin memperdalam kitab-kitab klasik tersebut, baik kita` Ushul Fiqih, Fiqih, Kitab Tafsir, Hadits, dan lain sebagainya. Para santri juga biasanya mengembangkan keahlian dalam berbahasa Arab (Nahwu dan Sharaf), guna menggali makna dan tafsir di balik teks-

[304] A. Helmy Faishal Zaini, *Pesantren Akar Pendidikan Islam Nusantara*. (Jakarta : P3M Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat 2015) cet. 1, hal. 43

teks klasik tersebut. Ada beberapa tipe pondok pesantren misalnya, pondok pesantren salaf, kholaf, modern, pondok takhassus al-Qur'an. Boleh jadi lembaga, lembaga pondok pesantren mempunyai dasar-dasar ideology keagamaan yang sama dengan pondok pesantren yang lain, namun kedudukan masing-masing pondok pesantren yang bersifat personal dan sangat tergantung pada kualitas keilmuan yang dimiliki seorang kyai.

D. Proses Pembelajaran di Pondok Pesantren

Proses pendidikan yang berlangsung di pondok pesantren adalah pengajian Al-Qur"an dan kitab kuning yang disampaikan kiai kepada para santrinya dengan mengacu pada jadwal yang waktu dan tempatnya ditentukan oleh kiai sebagaimana pendidikan pada umumnya, meliputi:

1. Tujuan pembelajaran.
2. Metode pembelajaran.
3. Proses pembelajaran.
4. Materi yang disampaikan, seperti ushul fiqh, ulumul hadits, tafsir ulum, dan menggunakan bahasa Arab gundul (tidak berharokat).
5. Peraturan atau tata tertib pondok pesantren.
6. Perpustakaan yang berisi sebagian besar *handsbooks* dan kitab kuning lainnya.

7. Beberapa tentang konsep kegiatan keterampilan dan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh pondok pesantren.

Metode khas yang biasa digunakan oleh pondok pesantren adalah:

a. Metode wetonan, adalah metode kuliah para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai yang menerangkan secara kuliah.
b. Metode sorogan, adalah santri menghadap guru satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari. Adapun istilah sorogan berasal dari bahasa Jawa yaitu dari kata sorog yang berarti menyodorkan kitab dihadapan kiai.

E. Indikasi Budaya Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang menjadi tempat para santri belajar ilmu-ilmu agama. Namun, ada tiga ciri utama lain pondok pesantren yang menjadikanya mempunyai peran yang luar biasa bagi kehidupan berbangsa dan bernegara.

Menurut Menteri Lukman, tiga ciri utama pondok pesantren,[305] yaitu:

1) Semua pondok pesantren selalu mengajarkan paham Islam yang moderat. Karenanya, Islam yang akan dikembangkan di Indonesia melalui pondok

[305] A. Helmy Faishal Zaini, *Pesantren Akar Pendidikan Islam Nusantara*. (Jakarta : P3M Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat 2015) cet. 1, hal. 43

pesantren adalah paham islam yang moderat. ini adalah sesuatu yang sangat penting dalam kontek ke Indonesiaan.

2) Keluarga besar pesantren, tidak hanya tercermin dari para pimpinan atau kiainya, tapi juga para santrinya, memiliki jiwa besar dalam mensikapi keragaman. Meraka tidak mudah terpancing untuk melihat persoalan secara hitam putih atau mudah menyalah-nyalahkan. Pesantren begitu arif mengajarkan bagai mana santri tidak hanya memahami perbedaan tapi bagai mana menyikapi perbedaan.
3) Setiap pesantren selalu mengajarkan cinta Tanah Air. hanya di wilayah, daerah, dan negara yang damai syariat Islam sajalah, nilai-nilai kebajikan bisa di jalankan dengan baik. Maka kewajiban untuk menjaga dan memelihara Tanah Air merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap muslim, bahkan menjadi ukuran kualitas keimanan seseorang.

Pondok pesantren memiliki banyak ciri khas tersendiri salah satunya dalam hal budaya. Di pondok pesantren terdapat kebiasaan yang melekat pada para santri di pesantren, kebiasaan tersebut antara lain yaitu kebiasaan positif dan negatif. Antara lain :

a. Santri selalu bangun sebelum subuh.Hal ini biasa dilakukan untuk beribadah malam (tahajjud), sholat witir, membaca Al-Quran dan menghafal kitab-kitab dan pelajaran.

b. Santri terbiasa membaca Al-Quran setelah shalat. Santri selalu membaca Al-Quran setelah selesai sholat fardhu maupun sholat sunnah, membaca Al-Quran menjadi habbit keseharian santri.
c. Membaca kitab (Kitab Fiqih, bahasa, maupun akidah).
d. Taat kepada Allah, Orang tua, dan Kiai.
e. Ghosob, adalah meminjam barang tanpa izin. Barang yang paling sering ghosob adalah sendal, kopyah, baju koko dan lain-lain.
f. Ngopi (nongkrong), ngopi merupakan rutinitas yang sering dilakukan oleh santri, akan tetapi ngopi bagi santri berbeda fungsinya, ngopi sering dimanfaatkan untuk mendiskusikan sesuatu entah itu pelajaran, organisasi, ataupun masalah yang dihadapi di pondok.
g. Ngantri, pasalnya santri yang datang berkumpul menjadi satu dalam sebuah majelis, dan tentu ini akan membuat berbagai rutinitas selalu mengantri. Mulai dari makan, mandi, wudhu dan lain-lain.
h. Begadang, pada umumnya dianggap kurang baik, namun bagi santri begadang sangatlah bermanfaat untuk mendiskusikan masalah-masalah pelajaran ataupun lainnya.
i. Tidur di kelas, hal ini sering sekali dilakukan oleh para santri, bukan karena begadang yang berlebihan entah kenapa saat disekolah mata terasa ngantuk

walaupun malam tidak begadang, tetapi saat kembali ke pesantren, mata terasa bugar.

F. Budaya Pesantren yang menudukung manajemen berbasis pesantren

Budaya-budaya di Pesantren Beberapa ahli mengemukakan bahwa tradisi pesantren adalah sebagai berikut :

a. Budaya Menulis Buku

Budaya menulis buku merupakan salah satu tradisi yang dilakukan oleh para kiai pesantren. Beberapa ulama pemimpin pondok pesantren merupakan para penulis yang sangat produktif. Dengan demikian kita dapat menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, bahwa dikalangan kiai pondok pesantren terdapat budaya menulis yang kuat, walaupun jumlahnya tidak sebanding dengan jumlah kiai yang ada. *Kedua,* bahwa kemampuan menulis yang dimiliki oleh para kiai atau ulama Indonesia saat ini telah berhasil mengunggah kemampuan menulis yang dimiliki para ulama di negara lainnya . *Ketiga,* bahwa hasil karya tulis kiai Indonesia itu tidak hanya diakui oleh umat Islam Indonesia, melainkan diseluruh dunia. Keempat, bahwa dengan adanya karya ilmiah tersebut, menunjukkan kisah para 14 kiai Indonesia dalam mengangkat citra Indoensia di dunia Internasional.

b. Budaya Meneliti

Budaya Meneliti Dilihat dari segi sumbernya terdapat penelitian bayani,burhani, ijbari, jadali, dan

„irfani. Penelitian bayani adalah penelitian yang berkaitan dengan kandungan Al-Qur‟an, Al-Sunah dengan bekal penguasaan bahasa Arab dan berbagai cabangnya yang kuat. Penelitian burhani adalah penelitian yang berkaitan dengan fenomena sosial dengan bekal metodologi penelitian sosial, bahasa dan ilmu-ilmu bantu lainnya (Nurcholis Madjid, 1997: 145). Penelitian ijbari berkaitan dengan fenomena alam fisik jagad raya dengan menggunakan eksperimen atau percobaan dilaboratorium. Penelitian jadali berkaitan dengan upaya memahami berbagai makna dan hakikat sesuatu dengan jalan menggunakan akal secara spekulatif, sistematik, radikal, universal, dan mendalam. Penelitian ‘irfani adalah penelitian yang berkaitan dengan upaya mendapatkan ilmu secara langsung dengan menggunakan kekuatan intuisi (instinc batin) yang dibersihkan dengan cara mengendalikan hawa nafsu, menjalankan ibadah ritual, zikir, kontemplasi, wirid, dan sebagainya.

c. Budaya Membaca

Budaya Membaca Kitab Kuning Budaya atau kebiasaan yang dimaksud disini adalah budaya dalam mengaji (pengajian) kitab-kitab Islam atau yang lebih dikenal dengan kitab kuning, mengaji atau pengajian kitab kuning sebagai salah satu unsur mutlak dari proses belajar mengajar di pesantren sangat penting dalam membentuk kecerdasan intelektual dan moralitas kesalehan (kualitas keberagama) pada diri santri.

Menurut Cak Nur pengajian adalah kegiatan

penyampaian materi pengajaran oleh seorang kiai kepada para santrinya. Tetapi dalam pengajian ini ternyata segi kognitif tidak cukup diberi tekanan, terbukti dengan tidak adanya sistem kontrol berupa tes atau ujian-ujian terhadap penguasaan santri pada bahan pelajaran yang diterimanya. Disini para 15 santri kurang diberi kesempatan menyampaikan ide-idenya apalagi untuk mengajukan kritik bila menemukan kekeliruan dalam pelajaran sehingga daya menalar dan kreativitas berfikir mereka agak terlambat.

d. Budaya Bahasa Arab

Budaya Bahasa Arab Seiring dengan adanya budaya penulisan kitab-kitab oleh para kiai bagaimana tersebut di atas dengan menggunakan bahasa Arab, maka dengan sendirinya telah menumbuhkan budaya bahasa Arab yang kuat di kalangan pondok pesantren. Hal ini terjadi, karena para ulama yang bermukim di Makkah memiliki kemampuan budaya bahasa Arab yang kuat sebagai akibat dari kehidupan mereka sehari-hari dalam lingkungan masyarakat Timur Tengah yang berbahasa Arab, serta kitab-kitab yang mereka pelajari menggunakan bahasa Arab. Penggunaan bahasa Arab ini juga terjadi karena para kiai yang menulis kitab di Indonesia, namun dalam menulisnya mereka menggunakan bahasa Arab Melayu (Yasmadi, 2005: 76-78).

e. Rihlah Ilmiah

Rihlah Ilmiah secara harfiah berarti perjalanan ilmu pengetahuan. Sedangkan dalam arti yang biasa dipahami,

Rihlah ilmiah adalah melakukan perjalanan dari suatu daerah ke daerah lain, atau dari suatu negara ke negara lain, baik dekat maupun jauh, dan terkadang bermukim dalam waktu cukup lama, bahkan tidak kembali ke daerah asal, dengan tujuan utama untuk mencari, menimba, memperdalam, dan mengembangkan ilmu pengetahuan, bahkan mengajarkannya dan menuliskannya dalam berbagai kitab

Sejarah mencatat, tentang adanya ulama terkemuka asal Indonesia yang melakukan Rihlah Ilmiah dari Indonesia ke Mekkah, Mesir, dan beberapa negara di dunia dalam waktu yang cukup lama yang digunakan bukan hanya menimba ilmu, melainkan juga mengajarkan, dan mengembangkannya dalam bentuk menulis buku

f. Budaya Menghafal

Menghafal adalah salah satu metode atau cara untuk menguasai mata pelajaran. Caranya dimulai dengan belajar mata teks kitab, memahaminya dengan benar, dan kemudian menghafalnya diluar kepala. Metode menghafal ini umunya dilakukan terhadap materi pelajaran tingkat dasar yang terdapat dalam kitab-kitab materi pokok atau yang lebih dikenal dengan matan.

Metode hafalan yang dikatakan sebagai warisan metode klasik yang digunakan di pesantren, karena metode ini cukup murah tidak dibutuhkan biaya dan memacu belajar dengan sungguh-sungguh dikalangan santri. Metode ini semakin diintensifkan penggunaannya, karena mereka yang menghafal kitab-kitab tersebut

dianggap santri cerdas dan berpotensi untuk menjadi kiai

G. Konstruksi Nilai Kearifan Lokal Dan Budaya dalam Sistem Pondok Pesantren

a. Relasi Kiyai dan Santri

Pesantren memiliki karakteristik yaitu terdapat hubungan Kiai dan santri yang berbentuk budaya patron klien. Maksudnya adalah Kiai mempunyai pengaruh dan kekuasaan besar dalam memimpin dan mengayomi santri-santri yang berada di dalam pesantrennya. Kiai menjadi figur sentral dalam proses pembelajaran dan penjagaan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal yang masih dimiliki oleh pesantren. Hubungan ini merupakan perpaduan antara kebiasaan yang berkembang di masyarakat atau budaya dan nilai-nilai keislaman yang diadopsi oleh masyarakat pesantren.

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Koentjaraningrat mengartikan budaya dengan sebuah system yang terbentuk dari perilaku, baik itu perilaku badan maupun pikiran. Perilaku ini erat hubungannya dengan gerak dari masyarakat yang dinamis dan dalam kurun waktu tertentu akan menghasilkan sebuah tatanan ataupun sistem tersendiri dalam kumpulan masyarakat.[306]

---

[306] Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta: Radar Jaya Offset, 2000), hal. 181.

Kemudian berhubungan dengan istilah "patron'', yang berasal dari ungkapan Bahasa Spanyol memiliki arti secara etimologis yaitu seseorang yang memiliki kekuasaan (power), status, wewenang dan pengaruh. Sedangkan klien berarti "bawahan" atau orang yang di perintah dan yang di suruh. Selanjutnya pola hubungan patron klien merupakan aliansi dari dua kelompok komunitas atau individu yang tidak sederajat. Baik dari segi status, kekuasaan, maupun penghasilan sehingga menempatkan klien dalam kedudukan yang lebih rendah (inferior) dan patron dalam kedudukan yang lebih tinggi (superior).[307] Budaya ini sangat relevan dengan keberadaan kiai dan pesantren di Pesantren.

Keterangan di atas menunjukkan bahwa budaya patron klien antara kiai dan santri sangat mengakar di Pesantren. Budaya tersebut menjadi ciri khas pesantren ini yang berjalan turun temurun dari pendahulunya. Budaya ini juga menunjukkan bahwa kiai mempunyai peran dan kekuasaan penuh atas berbagai hal yang terjadi di pesantren dan para santrinya.

Keberadaan kiai di pondok pesantren ialah sebagai figur sentral sama seperti yang dikemukakan oleh Zamakhsyari Dhofier. Ia menyatakan bahwa kiai diartikan sebagi figur pemimpin pondok pesantren. Status ini didapat karena keturunan (ascribed status). Penyandangnya adalah seorang keturunan kiai (anak,

---

[307] James C. Scott, *Moral Ekonomi Petani* (Jakarta: LP3S, 1983), hal. 14.

saudara kandung, ipar, menantu) yang mempunyai keahlian dalam ilmu agama dan menjadi tokoh masyarakat serta fatwa-fatwanya selalu diperhatikan. Istilah kiai pada umumnya dipakai oleh masyarakat Jawa untuk menyebut orang lain-bentuk jamak alim dalam bahasa Arab adalah ulama dalam tradisi masyarakat muslim. Kiai biasanya memiliki karisma dan pada umumnya memimpin sebuah pesantren, mengajarkan kitab-kitab klasik (kitab kuning) dan memiliki keterikatan dengan kelompok Islam tradisional.[308]

Dhofier juga menjelaskan bahwa santri merupakan seorang anak atau seorang yang belajar atau menuntut ilmu pada sebuah pondok pesantren atau sebutan bagi para siswa yang belajar mendalami agama di pesantren. Santri memiliki unsur yang penting sekali dalam perkembangan sebuah pesantren karena langkah pertama dalam tahap-tahap membangun pesantren adalah bahwa harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim. Kalau murid itu sudah menetap di rumah seorang alim, baru seorang alim itu bisa disebut kiai dan mulai membangun fasilitas yang lebih lengkap untuk pondoknya. Kesempatan untuk pergi dan menetap di sebuah pesantren yang jauh merupakan suatu keistimewaan untuk santri karena dia harus penuh cita-cita, memiliki keberanian yang cukup dan siap menghadapi sendiri tantangan yang akan

---

[308] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, hal. 53-55.

dialaminya di pesantren.[309]

Ciri khas model hubungan antara kiai dengan santri di pesantren ini adalah perasaan hormat dan kepatuhan mutlak dari seorang murid kepada gurunya. Perasaan hormat dan kepatuhan mutlak ini tidak boleh terputus, berlaku seumur hidup seorang murid. Perasaan hormat dan kepatuhan mutlak harus ditunjukkan oleh murid dalam seluruh aspek kehidupannya, melupakan ikatan dengan guru merupakan kejelekan dan akan menghilangkan barakah guru dan pada akhirnya ilmu yang dimiliki oleh seorang murid tidak bermanfaat. Hal tersebut dilakukan bukan sebagai manifestasi dari penyerahan total kepada guru yang dianggap memiliki otoritas, tetapi karena keyakinan murid kepada kedudukan guru sebagai penyalur kemurahan Tuhan yang dilimpahkan kepada murid-muridnya, baik di dunia maupun di akhirat. Pola-pola hubungan yang unik antara kiai dan santri dipengaruhi oleh literatur pendidikan yang dipakai sebagai acuan di pesantren salah satunya adalah kitab Taklim Al Mutakalim.[310]

Ada beberapa unsur yang mengarah pada terbentuknya hubungan patron klien antara kiai dan santri, yaitu: (1) Hubungan patron klien mendasarkan diri pada

---

[309] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, hal. 52

[310] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, hal. 55.

pertukaran yang tidak seimbang yang mencerminkan perbedaan status. Seorang klien, dalam hal ini santri telah menerima banyak jasa dari patron dalam hal ini kiai, sehingga klien terikat dan tergantung pada patron, (2) Hubungan patron klien bersifat personal. Pola resiprositas yang personal antara kiai dan santri menciptakan rasa kepercayaan dan ketergantungan di dalam mekanisme hubungan tersebut. Hal ini dapat di lihat pada budaya penghormatan santri ke kiai yang cenderung bersifat kultus individu, (3) Hubungan patron tersebar menyeluruh, fleksibel dan tanpa batas kurun waktunya. Hal ini dimungkinkan karena sosialisasi nilai ketika menjadi santri berjalan bertahun-tahun. Suatu bentuk nilai yang senantiasa dipegang teguh santri, misalnya tidak adanya keberanian santri berdebat soal apa pun dengan kiai atau membantahnya karena bisa kualat dan ilmunya tidak bermanfaat. Suatu kutukan dirasa berat, bila sampai dilontarkan kiai kepada santri.[311]

Bisa ditarik kesimpulan bahwa salah satu nilai kearifan lokal yang terdapat di pondok pesantren adalah budaya patron klien yang terjadi antara kiai atau ustadz dan santri. Budaya itu sangat tampak dari begitu kuatnya pengaruh dan doktrin kiai terhadap para santri. Sang kiai memegang peranan penting terhadap kehidupan dan masa depan santri-santrinya.

---

[311] Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2004), hal. 84.

b. Sowan dan Berkah

Sowan merupakan salah satu tradisi yang sering dilakukan oleh kalangan para santri. Tradisi ini berbentuk sungkem (cium tangan) dan silaturrahim ke rumah Kiai dalam berbagai momen dan kepentingan. Umumnya para santri melakukan sungkeman ini ketika mau ijin pulang dan setelah pulang dari rumah. Selain itu, apabila ada kebutuhan dan kepentingan tertentu, para santri suka melakukan tradisi sowan ini.

Berkah merupakan salah satu tradisi yang menekankan pada unsur sugesti. Tradisi ini berbentuk keyakinan bahwa seseorang akan mendapatkan kebaikan apabila dekat dan manut kepada Kiai. Para santri sebagai subyek yang banyak mencari manfaat "berkah" ini akan melakukan berbagai cara untuk mendapatkan berkah dari sang kiai seperti menjadi sopir atau abdi dalem kiai, tukang suruh atau tukang pijat kiai, meminum dan memakan sisa minuman dan makanan sang kiai, menjaga barang-barang kiai, dan lain sebagainya.

Kuatnya ikatan emosional antara kiai dengan santri telah menyebabkan hubungan diantara keduanya berlangsung selama hidup. Sampai kapanpun santri adalah murid dari kiainya. Meskipun santri telah lulus dan kembali ke masyarakat ataupun kiai mereka telah wafat, ada kewajiban moral untuk mendoakannya melalui ziarah kubur, seperti dalam acara chaul. Ada 2 (dua) hal yang melanggengkan hubungan kiai santri, yaitu budaya subordinasi yang berkesinambungan dan ritual-ritual yang

diselenggarakan oleh pondok pesantren. Budaya subordinasi menurutnya mengandung maksud hubungan yang tidak setara antara guru dan murid yang kemudian dilestarikan hingga si santri mempunyai anak-anak dan kemudian anak-anak tersebut di pondokkan di pesantren yang sama sehingga menjadi murid kiai yang bersangkutan. Sedangkan ritual-ritual yang diadakan di pondok seperti chaul, akhirussanah dan silaturahmi lebaran yang seringkali mengundang dan dihadiri oleh santri-santri alumni ikut pula mempererat hubungan kiai dan santri tersebut.

c. Bandongan dan Sorogan

Bandongan dan sorogan merupakan system pengajaran kelasik di lembaga pondok pesantren. Bandongan merupakan salah satu metode pembelajaran yang menempatkan guru atau ustadz sebagai figur sentral dan berperan aktif dalam pembelajaran di pesantren. Biasanya ustadz membaca kitab klasik/kuning yang masih belum ada harokatnya dan para santri mendengarkan serta meng-harokati kitabnya masing-masing. Tradisi ini sangat khas dijalankan oleh kalangan pesantren dan sering juga dikenal dengan istilah weton. Bandongan menekankan pada aspek pengetahuan dan doktrinasi dari sang ustadz yang memang berperan penuh dalam kegiatan tersebut.

Efektivitas dalam sistem pengajaran bandongan adalah pencapaian kuantitas dan percepatan kajian kitab dan kedekatan hubungan santri dan kiai atau ustadznya.

Para santri memperoleh kesempatan bertanya atau meminta penjelasan lebih lanjut atas keterangan kiai. Sedangkan catatan-catatan yang dibuat santri di dalam kitab sangat membantu penelaahan kembali setelah pembelajaran selesai.[312] Sistem pengajaran ini merupakan tradisi turun temurun dari pendahulunya yang dijaga hingga sekarang ini.

Sistem bandongan menjadi pembelajaran khusus yang digunakan oleh pondok pesantren. Sistem ini menekankan pada aspek pemahaman kolektif dari para santri terhadap suatu kitab yang ditelaahnya. Sang kiai memandu pembacaan dan pemaknaan kitab, yang kemudian ditulis oleh para santri berbentuk arap pegon di kitabnya masing-masing.

Sistem pengajaran selanjutnya adalah sistem sorogan. Sistem ini merupakan salah satu metode pembelajaran yang menempatkan santri sebagai figur atau aktor aktif dalam pembelajaran di pesantren. Biasanya para santri membaca kitab klasik/kuning di hadapan kiai atau ustadz untuk dikoreksi bacaan dan argumentasinya. Tradisi ini juga cukup khas berkembang di kalangan pesantren dari zaman dahulu hingga sekarang. Sorogan ini menekankan aspek pengetahuan dan kemampuan menganalisa dari santri yang melakukan sorogan tersebut.

Sistem sorogan bertujuan untuk memberikan latihan kepada santri dan membantu mereka mengembangkan

---

[312] Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi menuju Demokrasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 145.

pengetahuan dan keahlian tertentu. Sang kiai menerapkan evaluasi tidak menggunakan angka-angka seperti lembaga pendidikan formal melainkan dengan mengadakan lomba baca kitab kuning yang diselenggarakan setiap akhir tahun (akhir as-sannah).[313] Sistem ini dianggap efektif secara didaktik-metodik karena memiliki efektivitas dan signifikansi yang tinggi dalam mencapai hasil belajar. Kiai mempunyai kesempatan langsung untuk mengawasi, menilai, dan membimbing secara maksimal kemampuan santri dalam menguasai materi.[314] Kenyataan ini sesuai dengan pernyataan KH. Nurchotim, yaitu:

"Sistem sorogan ini juga sangat efektif karena kiai atau ustadz langsung mengawasi dan menilai kemampuan membaca kitab kuning para santrinya. Apabila ada kekeliruan dan kesalahan dalam membaca dan memaknai maka kiai atau ustadz langsung menegur dan mengoreksinya. Dengan kata lain, para santri dibimbing secara intensif oleh gurunya sehingga meminimalisir terjadi berbagai kekeliruan dan kesalahan tersebut."

d. Tahlilan dan Ziarah Kubur

Tahlilan merupakan salah satu tradisi mendoakan para leluhur dan orang yang telah meninggal. Tradisi ini biasanya dilakukan hari pertama sampai hari ketujuh

---

[313] Ali Maschan Musa, *Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama* (Yogyakarta: LkiS, 2007), hal. 96

[314] Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi*, hal. 145

sepeninggalnya seseorang. Selain itu, dilakukan juga pada hari keempat puluh, keseratus, satu tahun, dan seterusnya. Terlepas dari hari-hari yang dianggap keramat itu, tahlilan juga dilakukan sebagai kegiatan rutin setiap malam jum'at dan lain sebagainya

Menurut Kiai Ibnu Sirin menjelaskan;23 "Tahlilan merupakan doa untuk orang yang meninggal dunia. Tahlilan yang berfungsi sebagai doa ini akan sampai kepada si mayat. Selain itu, tahlilan juga berkhasiat atau memiliki manfaat untuk mengingatkan kepada kematian. Dengan bertahlil, mengirimkan doa kepada orang-orang yang sudah meninggal, diharapkan orang yang melakukan tahlilan akan ingat bahwa suatu saat nanti, ia juga akan mati seperti orang yang ditahlilkan (mayat).

Adapun Ziarah kubur merupakan salah satu tradisi mendoakan dan merawat kubur para leluhur atau orang yang sudah meninggal. Tradisi ini biasanya dilakukan di makam atau kuburan orang yang telah meninggal itu untuk didoakan secara langsung dan sekaligus merawat kuburan tersebut. Tradisi ini dapat dilakukan kapan saja sesuai dengan agenda para peziarahnya. Namun, biasanya menjelang puasa dan hari raya, banyak umat Islam khususnya masyarakat pesantren yang melakukan ziarah kubur tersebut.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pesantren sebagai subkultur mempunyai aneka ragam kebudayan yang dapat mendukung manajemen berbasis pesantren. Melalui kepemimpinan kiai yang kharismatik

dan punya daya tarik yang kuat dapat mengajak masyarakat untuk memperdalam belajar agama. Adapun elemen-elemen pondok pesantren antara lain ; Kiyai, santri, pondok, masjid, pengajaran kitab kuning. Pesantren mempunyai proses pembelajaran seperti tujuan, metode, proses materi ajar yang di jalankan dalam kehidupan sehari-hari di dalam pondok pesantren. Pesantren mempunya system manajemen yang baik seperti kurikulum, system pengajaran dan system pembiyaan. Banyak budaya budaya pesantren yang mendukung system manajemen berbasis pesantren seperti budaya menulis buku, budaya membaca, budaya meneliti, budaya berbahasa, budaya menghafal dan kebudayaan-kebudayaan lainya.

Bagian 13

PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM), SEKOLAH (MBS) DAN PESANTREN (MBP)

A. Pelaksanaan Manajemen berbasis madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan madrasah dengan memberikan kewenangan kepada kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja madrasah yang mencakup pendidik, peserta didik kepala madrasah, orang tua peserta didik dan masyarakat. Manajemen madrasah merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam

pengambilan keputusan dengan manajemen kesetiap yang berkepentingan di tingkat lokal. MBM bertujuan agar otonomi madrasah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi. Keterlibatan tinggi akan berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan. MBM memberikan peluang kepada pendidik dan kepala madrasah mengelola madrasah menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan. Dengan demikian rasa kepemilikan mereka terhadap madrasah menjadi lebih tinggi, yang pada gilirannya akan menimbulkan sikap lebih baik dalam pemanfaatan sumber daya yang ada untuk dapat mengoptimalkan hasil.[315]

Manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu bentuk kebijakan pemerintah dalam bidang desentralisasi pendidikan dan merupakan salah satu implementasi dari pemberlakuan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan PP RI No. 25 tentang Otonomi Daerah. Esensi manajemen berbasis madrasah adalah merupakan bentuk pengelolaan madrasah yang menjamin madrasah memiliki otonomi luas dalam mengelola sumber daya, melibatkan masyarakat dalam pengelolaan, serta tidak mengabaikan kebijakan nasional. Beberapa faktor yang merefleksikan kepentingan otonomi sekolah, yaitu terjaganya akutabilitas atau

---

[315] Rohmat Muliana, Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah (Semarang: CV. Aneka Ilmu, Semarang, 2009), hal. 274.

"accountability", tercapainya staff, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan, dan tercapainya program-program pengembangan profesi dalam meningkatkan manajemen.

Desain pengelolaan madrasah menggunakan MBM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. MBM memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi madrasah dalam memperbaiki kinerja madrasah mencakup kepemimpinan madrasah, profesionalisme guru, layanan belajar peserta didik yang bermutu, manajemen madrasah yang bermutu, partisipasi orangtua peserta didik dan masyarakat.

Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan:

a. Meningkatkan mutu pendidikan dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdaya sumber daya dan potensi yang tersedia.
b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah.
d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antarmadrasah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

B. Prinsip Manajemen Berbasis Madrasah

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBM antara lain:

a. Komitmen, kepala madrasah dan warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBM.
b. Kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental.
c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak.
d. Kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
e. Keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti pendidikan.
f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan.
g. Kemandirian, madrasah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan.
h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders madrasah.

C. Karakteristik MBS

Manajemen berbasis sekolah/ madrasah memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif, yaitu:

a. Memiliki output, yaitu prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif.
b. Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi.
c. Peran kepala madrasah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.

d. Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif.
e. Melakukan analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja,, hubungan kerja, dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik.
f. Pertanggungjawaban madrasah terhdap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.
g. Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh madrasah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar

D. Kepala Madrasah Dalam Era MBM

Peran kepala madrasah dalam era MBM[316] dapat dirinci sebagai berikut:

a. Memiliki masukan manajemen yang lengkap dan jelas yang ditampilkan oleh kelengkapan administrasi serta kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan) ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi spesifikasi, metode kerja, prosedur kerja, dan sebagainya) pengendalian (tindakan turun tangan), dan dapat memberikan kesan yang baik bagi lainnya.
b. Memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya

[316] Wahjosumidjo. 2002. Kepemimpinan Kepala Sekolahal. Jakarta: Rajawali Press

sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumber daya untuk mencapai tujuan), pemimpin madrasah memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak murid untuk berubah, wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi) penyelia(mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kerja menjadi nikmati), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaru (memberi nilai tambah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

c. Mampu menciptakan tantangan kinerjanya (di madrasah akan terjadi kesenjangan antara kinerja kenyataan dan kinerja harapan) berangkat dari sinilah, kemudian dirumuskan sasaran apa yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan melakukan analisis (SWOT) dan berupaya mencari langkah-langkah pencegahannya.
d. Menciptakan team work kompak/kohesif dan cerdas, serta menciptakan koneksi dan kesalingtergantungan antar fungsi dan antar warganya, sehingga membentuk suatu sistem yang utuh dan benar yang dapat menjamin kepastian dan kebermanfaatan hasilnya. Esensinya kepala madrasah mampu mengajak warganya untuk selalu berfikir sistem.
e. Mampu menciptakan situasi dan menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi dalam rangka mencari penemuan-penemuan baru walaupun kurang akurat

atau salah, sehingga dalam hal ini kepala madrasah mendorong warganya untuk mengambil risiko dan dilinsungi apabila hasilnya salah.

f. Mampu dan sanggup menciptakan sekolah sebagai tempat belajar. Suatu lembaga pendidikan atau sekolah perlu penataan misalnya letaknya jauh dari kebisingan, suasana kelas yang sejuk. Mempunyai lapangan bermain saat beristirahat, sarana ibadah yang memadai, mempunyai lapangan olahraga, perpustakaan yang lengkap, laboratorium sebagai tempat siswa untuk praktik, dan yang lainnya sehingga sekolah benar-benar menjadi tempat belajar.
g. Mampu dan mempunyai kesanggupan untuk melaksanakan manajemen berbasis madrasah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis madrasah.
h. Mampu memutuskan perhatian terhadap pengelolaan proses belajar-mengajar sebagai kegiatan utamanya, karena kegiatan-kegiatan lainnya dipandang sebagai kegiatan pendukung/penunjang proses belajar-mengajar, karena itu pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan yang urgensi sehingga kegiatan ini dianggap komponen proses.
i. Sanggup dan mampu memberdayakan madrasahnya, terutama sumberdaya manusia melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan kemandirian sehingga

nantinya komitmen yang tinggi dari warganya terhadap visi dan misi sekolah, tingkat kemandirian tinggi dan tingkat ketergantungan rendah, bersifat adaptif dan proaktif, sekaligus berjiwa kewirausahaan yang tinggi, bertanggung jawab terhadap hasil, memilki kontrol yang kuat terhadap input manajemen, komitmen yang tinggi terhadap dirinya dan dapat dimiliki oleh pencapian prestasinya. Adapun contoh yang dapat memberdayakan kepada warga madrasah: pemberian otonomik kepada warganya, penugasan kerja yang bermakna, pemecahan persoalan secara "team work", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, warga sekolah selalu didengar, ada penghargaan atas prestasi kerjanya atau ide-ide baru dan mengetahui bahwa warga madrasah adalah bagian terpenting dari madrasah.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting untuk mengetahui pekerjaan seseorang (kepala madrasah) sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standard performance.

E. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis sekolah (MBS) adalah salah satu model reformasi birokrasi sebagai konsekwensi desentralisasi dalam dunia pendidikan untuk menciptakan

suatu bentuk sekolah masa depan yang lebih baik dibandingkan dengan yang sebelumnya. Beberapa definisi tentang MBS menegaskan bahwa konsep tersebut mengacu pada manajemen sumber daya di tingkat sekolah dan bukan di suatu sistem atau tingkat yang sentralistik. Beberapa sumberdaya dalam pengertian lebih luas telah didefinisikan mencakup pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu dan keuangan.[317]

Salah satu ciri terpenting dari penerapan MBS adalah bagaimana pihak sekolah mampu menyediakan layanan pendidikan yang memuaskan kepada orang tua peserta didik dan masyarakat, dan begitu pula sebaliknya sampai dimana kesiapan dan peran masyarakat dan orang tua peserta didik dalam memberikan kontribusi untuk mengembangkan dan meningkatkan sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Menurut Depdiknas (2001) Manajemen berbasis sekolah (MBS) atau "School Based Management" (SBM) merupakan bentuk alternatif yang dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (Stake Holders). MBS/M bertujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dari sumber daya untuk meningkatkan mutu

---

[317] Ibtisam Abu-Duhou, School -Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah), (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2002), hal. 25.

sekolah dengan meningkatkan produktivitas sekolah, memberikan fleksibilitas, meningkatkan akutabilitas, mampu melakukan perubahan ke arah perbaikan.

Penerapan manajemen berbasis sekolah diperlukan kinerja dalam menata efektivitas pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pendidikan diharapkan berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan, maka manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam menata efektivitas pembelajaran secara profesional dengan jalan meningkatkan efektivitas para pendidik dan peserta didik dalam menjalankan proses pembelajaran yang lebih bertanggung jawab, sehingga mutu pendidikan dapat dirasakan peserta didik, begitu pula pihak pendidik dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan jalan meningkatkan etos kerja dan profesionalisme yang lebih baik.

Para kepala sekolah, guru, pengelola pendidikan lainnya, orang tua serta masyarakat lainnya yang terkait harus menyadari dan menyakini mereka memiliki peran sebagai pelaku inovasi. Satori dan wahyudin menyatakan bahwa Manajeman Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu model inovasi pendidikan di Indonesia, sebagaiman muara dari desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan reformasi pendidikan. Dalam inovasi pendidikan kegiatan mencoba cara baru merupakan suatu keniscayaan. Tanpa adanya upaya peningkatan mutu manusia Indonesia, tata pergaulan dunia baru yang membutuhkan manusia unggul tidak akan tercapai dan kita

hanya menjadai bangsa yang memiliki kualitas manusia yang rendah. Jika ini terjadi maka penjajahan dalam bentuk baru akan tetap melingkari kehidupan secara rasional.

Karena fokus dari kegiatan ini untuk kepentingan anak didik melalui kualitas pelayanan pembalajaran yang diberikan sekolah, maka perlu dilakukan penilian dan asasemen atas pelaksaan inovasi tersebut. Pengkajian mengenai keberhasilan dan kekeurangan keberhasilan harus harus dilakukan untuk senantiasa mampu melakukan perbaikan dan penyempurnaan, karena hal ini sangat penting dalam upaya meningkatkan muttu pembelajaran didalam kelas. Pembelajaran yang berkualitas diasumsikan sebagai pembelajaran yang dinamis, bermakna dan terus berkembang dalam layanan optimal. Pergaulan tatanan dunia yang telah berubah saat ini, sudah seharusnya dimulai dari mengubah paradigma pendidikan, jika selama ini cendrung menggunakan paradigma birokratis hirarkis, selanjutnya harus menggunakan paradigma demokratis.

Pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertangguang jawab dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah strategi yang ditempuh adalah sebagai berikut:

a. Mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa.

b. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah.
c. Merumuskan tujuan situsional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS beradasarkan tantangan yang dihadapi.
d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan melalui analisis SWOT.
e. Memilih langkah- langkah pemecahan persoalan.
f. Membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang beserta program- programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.
g. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS.
h. Melakukan pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasisl MBS.

F. Pelaksanaan manajemen berbasis pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai ciri khas tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan, dan pendidikan lainnya yang sejenis dalam bidangnya. Di Pesantren, tempat dimana para santri menetap atau bermukim. Di lingkungan Pesantren, disebut dengan istilah Pondok. Dari sinilah timbul istilah Pondok Pesantren. Ditinjau dari segi historisnya, Pondok Pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi

tertua yang ada di Indonesia. Pondok Pesantren sudah dikenal jauh sebelum Negara Indonesia merdeka, bahkan sejak islam masuk ke Indonesia terus tumbuh dan berkembang di dunia pendidikan pada umumnya. Sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama berkembang di Indonesia, Pondok Pesantren selain telah berhasil membina dan mengembangkan kehidupan beragama di Indonesia, juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan ke dalam jiwa rakyat Indonesia, serta ikut berperan aktif dalam upaya mencerdaskan bangsa.

Pondok Pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan pendidikan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan catatan yang ada, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren. Bahkan dalam catatan Howard M. Federspiel - salah seorang pengkaji ke-Islaman di Indonesia, menjelang abad ke-12 pusat-pusat studi di Aceh dan Palembang (Sumatera), di Jawa Timur dan di Gowa (Sulawesi) telah menghasilkan tulisan-tulisan penting dan telah menarik santri untuk belajar. Secara umum Pondok Pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan yang memiliki 5 elemen pokok; (1) Pondok/Asrama: adalah tempat tinggal bagi para santri. Pondok inilah yang menjadi ciri khas dan tradisi pondok pesantren dan membedakannya dengan sistem pendidikan lain yang berkembang di Indonesia, (2) Masjid: merupakan tempat

untuk mendidik para santri terutama dalam praktek seperti shalat, pengajian kitab klasik, pengkaderan kyai, dll, (3) Pengajaran kitab-kitab klasik: merupakan tujuan utama pendidikan di pondok pesantren, (4) Santri: merupakan sebutan untuk siswa/murid yang belajar di pondok pesantren, dan (5) Kyai: merupakan pimpinan pondok pesantren. Kata kyai sendiri adalah gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajarkan kitab-kitab klasik. (Tradisi Pesantren : Zamakhsyari Dhofier, 1982).

Undang-Undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren merupakan kesepakatan bersama dengan melibatkan pihak yang mewakili komunitas Pesantren, yang masing-masing telah memvalidasi rumusan norma hukum secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan Pesantren. Pesantren merupakan lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia, serta memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil'alamin* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pelaksanaan manajemen sekolah berbasis pesantren meliputi manajemen kurikulum yang diterapkan

menggunakan dua kurikulum yakni kurikulum nasional dan juga kurikulum lokal pesantren. Kedua model kurikulum tersebut di gabungkan sehingga dalam pembelajarnya akan menjadi lebih efektif. Manajemen kesiswaan dalam hal ini mencakup dari segala sesuatu yang berhubungan dengan siswa mulai dari penerimaan siswa baru hingga mengikuti pembelajaran. Manajemen keuangan dalam hal ini bendahara mulai mengatur segala urusan keuangan sekolah mulai dari pemasukan sampai dengan pengeluaran. Manajemen sarana prasana merupakan sarana penunjang dalam kegiatan pembelajaran. Untuk mendapatkan hasil yang optimal maka bidang sarana dan prasaranamenyusun rencana pembangunan dan kebutuhan sarana prasarana sekolah. Manajemen personalia, mengadakan musyawarah bersama yang menghasilkan bahwasanya segala pendidik di madrasah ini sekurang-kurangnya harus sudah menempuh S1. Selain itu guna menunjang kreatifitas seorang pendidik maka dari bidang personalia mengadakan kegiatan seperti pelatihan yang diadakan pada waktu libur sekolah.[318]

Maka manajemen Pendidikan Pesantren hakekat adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai

---

[318] Nur Said, Skripsi, Pelaksanaan Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren Di Madrasah Tsanawiyah Pesantren Satu Atap Nurul Amal Kenteng Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang

tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien.". Yang disebut "efektif dan efisien" adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasaran dengan sempurna cepat tepat dan selamat. Sedangkan yang "tak efektif" adalah pengelolaan yang tak berhasil memenuhi tujuan karena ada mis-manajemen maka manajemen yang tak efisien adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuan tetapi melalui penghamburan atau pemborosan baik tenaga waktu maupun biaya.

Pengertian Manajemen madrasah Manajemen Madrasah adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan madrasah agar efektif dan efisien. Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Sejarah Munculnya Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah Secara factual, telah banyak usaha

yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di tingkat pendidikan dasar. Namun hasilnya kurang menggembirakan. Secara garis besar factor-faktor penyebabnya adalah : 1. Kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada output pendidikan terlalu memusatkan pada input, sehingga proses pendidikan kurang diperhatikan. 2. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada putusan birokrasi. 3. Peran serta masyarakat, terutama orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, selama ini hanya terbatas pada dukungan dana, padahal mereka sangat penting dalam proses-proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi akuntabilitas.

MBM merupakan salah satu strategi dalam peningkatan mutu madrasah. Esensi MBM adalah otonomi madrasah. Salah satu metode pendekatan pengelolaan manajemen madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan semua warga sekolah melalui pemberian kewenangan dan keluwesan untuk peningkatan mutu. Dalam konsepnya baik manajemen berbasis sekolah atau madrasah merupakan suatu bentuk kebijakan desentralisasi yang memberikan otonomi yang luas kepada sekolah dan madrasah agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, tetapi dalam prakteknya masih ada perlakuan-perlakuan yang berbeda oleh pemerintah dalam memperhatikan antara sekolah dan madrasah. Madrasah di

bawah naungan kementerian agama dimana agama merupakan hal yang tidak diotonomikan, sehingga dirasa bukan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah.

Kepala madrasah sebagai motor penggerak dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang dapat menggerakkan seluruh kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stake holders) untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Adanya perubahan dari pola manajemen lama (sentralisasi) ke pola baru (desentralisasi) yang lebih bernuansa otonomi dan demokrasi yang menuntut pola perubahan dalam pengelolaan pendidikan, yaitu ke arah manajemen berbasis madrasah (MBM).

Manajemen merupakan hal yang penting dalam pesantren karena untuk berjalan dengan optimalnya sebuah pesantren, berkembangnya pesantren, dan untuk kemajuan pesantren tersebut. Pesantren yang sistem manajemennya rendah atau bahkan tidak baik, bisa mengakibatkan mengurangnya daya guna sebuah pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

A. Zaki Mubarak, Problematika Pendidikan Kita: Masalah-masalah Pendidikan Faktual dari Guru, Desain Sekolah dan Dampaknya, Depok: Gading Pustaka, 2019.

Abd. Halim Soebahar, Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kiai dan Sisten Pendidikan Pesantren Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2013.

Abdul Aziz Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta

Abdurahman Mas'ud, Dinamika Pesantren dan Madrasah, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.

Abu-Duhou, Ibtisam. 2002. School-Based Management. Jakarta: Logos Wacana Ilmu Arikunto, Suharsimi. 2008. Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media.

Adi Kurnia, Bambang Qomaruzzaman, *Membangun Budaya Madrasah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset,2012.

Arikunto, Suharsimi. 1993. *Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Grafindo Persada.

Ary H. Gunawan, Kebijakan-Kebijakan Pendidikan di Indonesia, Jakarta: Bina Aksara, 1986.

Asshidiqie Jimly, 2004, Konstitusi dan Konstitusionalisme Indonesia, Jakarta, Mahkamah Konstitu- si RI dan Pusat Studi Hukum Tata Negara Fakultas Hukum UI

Athiyah, C. U. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Alternatif Desentralisasi Pendidikan di MAN 4 Jakarta. Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan, 7(1), 130-145.

Azyumardi Azra, "HM. Rasjidi BA; Pembentukan Kementerian Agama dalam Revolusi", dalam Azyumardi Azra dan Saiful Umam, ed. Menteri-Menteri Agama RI; Biografi Sosial Politik, Jakarta : INIS, 1998.

Bachtiar Effendy, "Pencairan Ketegangan Ideologis", dalam Azra dan Saiful Umam, ed. Menteri-Menteri Agama RI: Biografi Sosial Politik. Bedjo Sujianto, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan di Era Otonomi Daerah, Jakarta: Sagung Seto, 2009.

Baharuddin, dkk, *Kepemimpinan Pendidikan Islam,*

Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012.

Baharuddin, Yusak, 1998. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Baharudin dan Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam; Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*. UIN Maliki Press. Malang. 2016.

Bambang Budi Wiyono. 2000. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar*. Universitas Negeri Malang.

Barry, Al, Dahlan, M, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya : ARLOKA, 2001

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Jakarta: Balai Pustaka, 1997

Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah,* Jakarta: Sagung Seto, 2007

Benjamin Bukit, dkk. *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir Publishing, Sleman, Yogjakarta. 2017.

Danim Sudarwan (2007), *Visi Baru Manajemen Sekolah*, dari unit Birokrasi Kelembaga Akademik Jakarta: Bumi Aksara

_____. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia..

Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasah*. (Yogyakarta: Gava Media, 2015).

_____. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Deal dan Paterson, *Menciptakan Budaya Sekolah yang Tetap Eksis*, http://www.mediaindonesia.co.id di akses tanggal 01 Agustus 2020.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.

Depdikbud. 2012. P*engelolaan Keuangan*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan badan BSDMP & K dan PMP. 2012.

_____. 2012. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan badan BSDMP & K dan PMP. 2012.B

_____. 2012. *Pengelolaan Sarana dan Prasana*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan badan BSDMP & K dan PMP.

_____. 2012. *Supervisi Akademik*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Dadan BSDMP & K dan PMP.

_____. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah* (Buku). Jakarta:Depdiknas

_____. 2006. *Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta:

Depdiknas Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK,SD, SMP, SMA, SMK & SLB*. Jakarta: BP. Cipta Karya

Depdiknas. *Manjemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas. 2003.

Dhofier, Zamakhsyari, 2011 *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia* Jakarta: LP3ES.

Duhou, Ibtisan Abu, *School Based Management*, Jakarta: Kencana, 2004.

Engku, Iskandar, dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, Bandung: PT Rosdakarya, 2012.

E. Mulyasa, *Manajamen dan Kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: PT Bumi aksara, 2013.

_____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.

Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana. 2012.

Ensiklopedi Nasional Indonesia 3, Jakarta : Delta Pamungkas, 1997.

Enung K. Rukiati dan Fenti Hikmawati, Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Bandung: Pustaka Setia, 2006.

Fachruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Management Berbasis Sekolah*. Medan: IAIN Press, 2004.

Faishal Zaini A. Helmy, 2015 *Pesantren Akar Pendidikan Islam Nusantara*. Jakarta : P3M Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat.

Fata Asrofi Yahya. *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, dan Madrasah; Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*. Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawi. 2015. Vol. VIII. No. 1 Sonin. *Penerapan MBS dan Implikasinya dalam Motivasi Kerja Guru di MTs. Negeri Sekayu*. Jurnal Istimbat. 2015. No. 15 Akhmad Sunhaji. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Unggulan Studi Kasus di MAN 4 Jakarta*. Jurnal Pendidikan Islam. 2019. Vol. 1, No. 3

Fatah, Nanang, *Konsep Manajemen B erbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.

_____, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2004.

_____. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Feiby Ismail, *Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan,* Jurnal

Flippo B. Edwin. *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company. 1984.

Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jilid I, edisi kesepuluh, terj. Paramita Rahayu, Jakarta: Indeks, 2008.

Gibson, James L. *et.al* (ed.). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. ed. XI. New York: McGraw Hill, 2003.

H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendiidkan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002

Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta,2004

Haidar Putra Daulay, Pendiidkan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia, Jakarta: Kencan, 2004.

Hamis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Al Khwarizmi, Vol. 1 Maret 2013 Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, diunduh dari http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/33.pdf

Haneman H.G. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Program*. IIIlinois: Richard D.Irwin Inc. 1981

Hariadi, Evolusi Pesantren: Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ, Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2015.

Haris Syamsuddin. 2007. Desentralisasi dan otonomi daerah. Jakarta. LIPPI pres Hikmat, (Mana jemen Pendidikan) Penerbit Pustaka Setia Bandung tahun 2009

Hariyanto dan Minhaji, *Total Quality Management Berbasis Pesantren* (Kajian Perspektif Pengelolaan

Pendidikan Pesantren), Jurnal Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010

Hasibuan, Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung, 1996.

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007.

Hersey, P and Blanchard, K. H. 1982. *Management of Organization Behaviour:Utilizing Human Resources.Third Edition*. Prentice Hall In: Englewood Cliffs New Jersey

Hesselbein, Frances, *et.al*. (ed.), *Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001.

HS. Mastuki, El-sha, M. Ishom. 2006 *Intelektualisme Pesantren,* Jakarta: Diva Pustaka Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25 / KEP / M. PAN /04 / 2002 tentang: *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara,* Jakarta: 2002.

Huda Ni'matul, 2009, Otonomi Daerah (Filosofi, Sejarah Perkemba- ngan dan Problematika)

Huda, H. N. *Desentralisasi Pendidikan: Gagasan dan Pelaksanaannya*. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Pendidikan di Jakarta. 1998

Humam Syaharuddin. *Problematika manajemen Pondok Pesantren; Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al - Fadholi Malang*. UIN Maliki Malang. 2017

Husaini Usman, Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Husni Rahim, Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia, Jakarta : Logos, 2001.

I. Djumhur dan Danasuparta, Sedjarah Pendidikan, Bandung: Tjerdas, 1961.

Indarafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.

Indra Djati Sidi, *Otonomi Daerah di Bidang Pendidikan,* Jurnal Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan, Vol. 3, No. 1/2001 Masganti Sit, *Peran Majelis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah,* jurnal Analytica Islamica, Vol. 6, No. 1, 2004, bisa diakses di http://www.analyticapps.com/file/61PDF/61masganti.pdf

IQRO, Volume 5, Januari-Juni 2008, bisa di akses di http://jurnaliqro.files.wordpress.com/2008/08/01-eby-1-12.pdf

Irawan, Ade, dkk, *Mendagangkan Sekolah; Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah,* Jakarta: ICW, 2000

Iu Rusliana, Menggagas Pesantren Wirausaha, Pikiran Rakyat edisi 24 November 2009. Diakses pada 26 Juni 2020.

Jamal Ma'mur Asmani, Tips Aplikasi Manajemen Sekolah, Yogyakarta: Diva Press, 2012.

James C. Scott, 1983 *Moral Ekonomi Petani* Jakarta: LP3S.

KH. Husain Muhammad, Perempuan, Islam, dan Negara, Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2016.

Koentjaraningrat, 2000 Pengantar Ilmu Antropologi Jakarta: Radar Jaya Offset.

Kun Sri Wardhani, *Pedoman Membangun Madrasah Bermutu*, 2015.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional diunduh dari http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undangundang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional

Lembaga Penelitian SMERU dengan dukungan dari AusAID dan Ford Foundation, 2001.

Leny Marlina, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan*. Jurnal Istinbath, 2015

Lia Yuliana. Suharsimi Arikunto. 2008. Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta

Louise Moqvist. 2003. *The Competency Dimension of Leadership: Findings from a Study of Self-Image among Top Managers in the Changing Swedish Public Administration*. Centre for Studies of

Humans, Technology and Organisation, Linköping University.

M. Arifin, 1997 *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum,* Jakarta: Bumi Aksara.

M. Ihsan Dacholfany, *Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami di Indonesia dalam Menghadapi Era Globalisasi,* Jurnal At-Tajdid, Volume.1 No. 1, 2017

M. Sirozi, *Politik Pendidikan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005

M.Ihsan Dacholfany, *Peranan Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Menciptakan Inovasi Di Bidang Pendidikan*, Jurnal Dewantara Vol I, No 01 Januari-Juni 2016.

Manan Bagir 2004, Menyongsong Fajar Otonomi Daerah, Yogyakar- ta: PusatStudi hukum Fakultas Hukum UII

_____, 1994, Hubungan antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945, Jakarta, Sinar Harapan

Manullang, M, *Dasar-Dasar Manajeme,* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.

Mary E. Dilworth & David G. Imig. 2002. *Professional Teacher Development and the Reform Agenda*. ERIC Digest.

Mas"ud, Abdurrahman, 2004 *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi* Yogyakarta: LKiS.

Masaong, Abd Kadim dan Ansar, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Implementasi*, Gorontalo: Senta Media, 2011.

Masaong, Abd Kadim dan Ansar, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan*

Maschan Musa Ali, 2007, *Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama* Yogyakarta: LkiS.

Masyhud, Sulton, 2003 *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.

Muhaimin, dkk, 2010:48 *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Muhaimin, Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2012.

Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*. Tesis, 2005.

Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*. Tesis, 2005.

Muhyadi, 2010. *Manajemen Perubahan, Makalah*

disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Madrasah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY.

Mujamil Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga

Mujib Abdul Dkk. 2003 *Intelektualisme Pesantren* Jakarta: PT DIVA PUSTAKA JAKARTA.

Munir Mulkan Abdul, 2003 *Menggagas Pesantren Masa Depan*, Jakarta: Qirtas.

Nanang Nuryanta, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Tinjauan Rekrutmen dan Seleksi*, Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawi, 2008. No. 1 Vol. 1.

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.

Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi,* Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003

Pasaribu, A. (2017). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah. EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial, 3(1).

Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 Pasal 3 diunduh dari https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/6132/PP%20NO%2038%20TH%201992.pdf

Pidarta Made, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, Yogyakrta: Penerbit

Rieneka Cipta Jogyakarta, 2015.

Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia,* Jakarta: Balai Pustaka, 1976.

Prabowo, Sugeng Listyo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press, 2008.

Qomar, Mujamil, 2009.*Pesantren: Dari Transformasi Metodologi menuju Demokrasi Institusi* Jakarta: Erlangga.

_____, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam,* Malang: Gelora Aksara Pratama, 2007.

Rahardjo, "Madrasah Sebagai *the Centre of Excellence*", dalam Ismail SM, Nurul Huda, dan Abdul Kholiq (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Kerja sama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002.

Riant Nugroho. 2000. *Desentralisasi Tanpa Revolusi*. Jakarta: Elex Media Komputindo,2000

Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta. 2012.

Riyanta, "Unsur Penting dalam Manajemen yang Berbasis Sekolah", Kalteng Pos, edisi Rabu, 26 November 2014.

Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1994.

Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*

Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Prenada Media, 1995.

Sabarno Hari, 2008, Untaian Pemi- kiran Otonomi Daerah Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa, Sinar Grafika, Jakarta

Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.

Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima, 2004.

Samsul Nizar, Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013.

Santoso Agus, Menyingkap Tabir Otonomi Daerah Di Inonesia, Pustaka Pelajar, Yogyakarta 2013.

Siagian, Sondang P. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara, 1989.

Siswanti, 2015 "Desain Mutu Pendidikan Pesantren" Sekolah Tinggi Islam Negeri (STAIN) Pamekasan, *Jurnal KARSA*, Vol 23 No.2 Republik Indonesia, Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

SK Mendikbud ini dikeluarkan sebagai tindak lanjut dari PP Nomor 29/1990 tentang Pendidikan Menengah.

SK Mendikbud Nomor 489/U/1992 selanjutnya ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 370/1993 tentang Madrasah Aliyah.

Sudjanto, Bedjo, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di E ra Krisis yang berkepanjangan,* Jakarta: ICW, 2004.

Sugeng Listyo Prabowo, 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press.

Suhardan, *Supervisi Profesional,* Bandung: Alfabeta, 2010.

Sujanto, Bedjo, *Manajemen Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto, 2007

Sukamti ,Umi. *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud. 1989

Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Sunhaji. 2006. *Manajemen Madrasah*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media

Suparlan, Managemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik, Penerbit Bumi Aksara Jakarta tahun 2013.

Supriono, Sapari A, Manajemen Berbasis Sekolah, Jawa Timur: SIC, 2001.

Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta, Rineka Cipta. 2004

Sutjahjanti, Ambar. "Kualitas dan Nilai Informasi sebagai Proses Pengambilan Keputusan dan Pengendalian Manajemen," dalam *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. VI, 2005.

Suwadji, 2014 “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren” *Jurnal Edukasi*, Vol.2 No.1

Syaefudin Udin dkk (Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif) Penerbit PT Remaja Rosydakarya Bandung tahun 2014

Syafaruddin. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

_____. *Efektifitas kebijakan Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta, 2008

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Terry, R. George, dan Laslie W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen,* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

_____, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, cet. vii, Bandung: Rosdakarya, 2004.

Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang, *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan,* Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2002.

Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.

Umaedi, Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MMBS),

CEQM, 2004, diakses 2020 tanggal 29 agustus 2020

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Wasty Soemanto dan F.X. Soeyarno, Landasan Hist

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Veithzal Rival Zainal, Dkk., *Islamic Quality Education Management*
pentingnya mengelola pendidikan bermutu untuk melahirkan manusia
unggul menurut islam, serta mencerdaskan umat dengan pendidikan
bermutu dan islami" PT Grmedia Pustakan Utama, 2016

Wahab, Abdul Aziz, Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2011.

Wahjoetomo, 1997 *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani Press,

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafiindo Persada, 2002.

Widjaja, *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada,2002.

Yadi Haryadi, et. al., *Pemberdayaan Komite Sekolah:*

Bahan Pelatihan untuk Fasilitator Inti Komite Sekolah Tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota, Modul 1:Penguatan Kelembagaan Komite Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan, bisa diakses di http://www.disdikkotasmg.org/v8/images/komsek/modul1.doc

YAPPI, MU. 2008. Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren.
Jakarta: Media Nusantara.

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1982

Zubaidah, S. (2015). *Pengaruh Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di SMK N 1 Pabelan*. *In Prosiding Seminar Nasional Pendidikan "Meretas Sukses Publikasi Ilmiah Bidang Pendidikan Jurnal Bereputasi"* (pp. 177–184).

RIWAYAT PENULIS

Made Saihu Lahir di Desa Pengambengan, Kecamatan Negara, Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali, tanggal 30 April 1982. Ia lahir dari pasangan KH. Sya'rani Yasin dan Nyai Safinah (almarhumah) sebagai anak ke-lima dari enam bersaudara. Setelah menikah dengan Yuli Kurniati, ia dikaruniai dua anak laki-laki yaitu: Gusti Bintang Dzunnuraint Yasin dan Elazhar Hayyan Dzunnuraint Yasin.

Pendidikan formal yang telah ditempuhnya adalah MIS. Darussalam Pengambengan-Bali (1995), SMP Negeri 4 Negara-Bali (1998), Madrasah Aliyah Negeri Negara-Bali (2001), S1. STIT Al-Mustaqim Negara-Bali Jurusan Pendidikan Agama Islam (2006), S2 Universitas Darul Ulum Jombang-Jawa Timur Jurusan Pendidikan Islam (2013), dan S3 (Konsentrasi Pendidikan Islam) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2018).

Made Saihu atau yang akrab dipanggil Saihu adalah seorang dosen pada Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta dan sejak tahun 2019 hingga sekarang ditugaskan sebagai Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Institut PTIQ Jakarta. Ia juga aktif mengajar di beberapa kampus, seperti di Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten dan STIT Al-Amin Kreo Tangerang.

Dalam bidang akademik, ia telah melakukan berbagai penelitian dan menulis karya ilmiah baik yang

berbentuk buku, jurnal, dan opini. Karya dalam bentuk buku, antara lain: 1) Pendidikan Pluralisme Agam di Bali (2018); Merawat Pluralisme Merawat Indonesia (2019). Dalam bentuk Jurnal Internasional bereputasi, antara lain: 1) Design of Islamic Education Based on Local Wisdom: An Analysis of Social Learning Theories In Forming Character Through *Ngejot* Tradition In Bali (2020); 2) Religious Pluralism Education in Bali Indonesia: Study on Cultural and Religious Integration in Completing Contemporary Social Conflicts (2020); 3) International Relations of the Asia Pacific in the Age of Trump (2020); 4) Deradicalization of Religion through Pluralism Education Methods in Islamic Religious Education in Bali, Indonesia (2020); 5) Exploring the Values of Social Education in the Qur'an

Karya dalam bentuk jurnal ter-akreditasi, antara lain: 1) Urgensi *'Urf* dalam Tradisi Male dan Relevansinya dalam Dakwah Islam di Jembrana-Bali (2019); 2) Local Tradition and Harmony among Religious Adherents: the Dominant Culture of Hindu-Muslim Relation in Jembrana Bali (2019): 3) Interpretasi Humanistik Kebahasaan: Upaya Kontekstualisasi Kaidah Bahasa Arab (2019); 4) Local Tradition and Harmony among Religious Adherents: the Dominant Culture of Hindu-Muslim Relation in Jembrana Bali (2020); 5) The Harmonious Dialectics Between Hindu-Muslim in Bali (A Study in Jembrana Regency), dan masih banyak lagi.

Dalam bentuk opini, ia juga aktif menulis di beberapa media online, seperti: 1) Damai Melalui Ibadah Puasa (antaranews.com, 2019); 2) Urgensi Pendidikan Pluralisme Agama (islamkaffah.com, 2019); 3) Hubungan antara agama dan Budaya (aswajadewata.com, 2019), 4) Memahami Makna Pluralisme (aswajadewata.com, 2019); 5) Teologi Damai Dari Pesantren (aswajadewata.com, 2019),

Kegiatan akademik lainnya, ia menjadi narasumber di beberapa forum Ilmiah baik internasional maupun nasional. Untuk level internasional, seperti: 1) The 1st International Conference on Religion, Culture and Spirituality for Muslim with theme Reconciling Clash between Islamic Radicalism (2019); 2) The 1st of Islamic and Religious Studies (2019). Level nasional, antara lain: 1) Nilai-nilai pluralis dalam pendidikan Islam (2018); 2) Peran Mahasiswa dalam Mengawal Moderasi Beragama (2019): 3) Workshop Peningkatan Kompetensi Kepala MTs Angkatan 1; 4) Penyusunan Modul PKB Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 60 UP (2020); 5) Integralisasi Nilai Keislaman dan Moderasi Beragama dalam Penyusunan Modul PKB Kepala dan Pengawas Madrasah (2020), dan banyak kegiatan lainnya.

Terakhir, Penulis bisa dihubungi melalui email: madesaihu@ptiq.ac.id atau Nomor WhatsApp +6282340555111 dan +6285776584999.

Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah dan Pesantren

ORIGINALITY REPORT

27%	28%	12%	17%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	heny-christz.blogspot.com Internet Source	4%
2	fuadinotkamal.wordpress.com Internet Source	3%
3	fadeli71.blogspot.com Internet Source	3%
4	melindabiebs.blogspot.com Internet Source	3%
5	www.staistebingtinggideli.ac.id Internet Source	3%
6	ejournal.unwaha.ac.id Internet Source	2%
7	Submitted to Universitas Cendrawasih Student Paper	2%
8	fr.slideshare.net Internet Source	1%
9	sipeg.unj.ac.id Internet Source	1%
10	nurulhidayatirofiah.blogspot.com Internet Source	1%

11	amelinarabbaniazr.blogspot.com Internet Source	1 %
12	ASTUTI Astuti. "PENGEMBANGAN BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH", Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2018 Publication	1 %
13	Submitted to Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin Student Paper	1 %
14	Slamet Slamet. "Manajemen Perubahan Budaya Madrasah", Jurnal Kependidikan, 2018 Publication	1 %
15	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	1 %
16	eprints.iainu-kebumen.ac.id Internet Source	1 %
17	vdocuments.site Internet Source	1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 1%
Exclude bibliography	On		