

**KOLABORASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN  
MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENINGKATAN  
EFEKTIVITAS SEKOLAH SMK MA'ARIF 5 GOMBONG  
KABUPATEN KEBUMEN**



Disusun Oleh:

**DARSIMAN**

**NIM: 2010717**

**Tesis**

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister  
dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**SEKOLAH PASCA SARJANA**

**Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU)**

**KEBUMEN**

**2022**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul : **KOLABORASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS SEKOLAH SMK MA'ARIF 5 GOMBONG KABUPATEN KEBUMEN** yang ditulis oleh :

Nama	: Darsiman
NIM	: 2010717
ProgramStudi	: Manajemen Pendidikan Islam
TahunAkademik	: 2022

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang munaqosah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.  
*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Kebumen, Juni 2022  
Pembimbing

**Dr. SulisRokhmawanto, M.S.I**

NIDN: 2131038501

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : **KOLABORASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS SEKOLAH SMK MA'ARIF 5 GOMBONG KABUPATEN KEBUMEN** telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

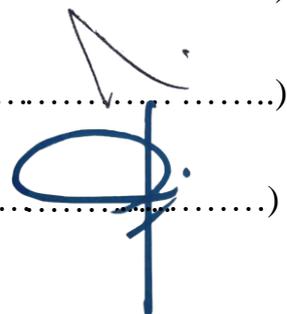
Hari :  
Tanggal :  
Waktu :

Oleh :

Nama : Darsiman  
NIM : 2010717  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : (.....)  
Sekretaris Sidang : (.....)  
Penguji I : (.....)  
Penguji II : (.....)



Kebumen, 2022  
Program Studi Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen  
Direktur,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.Si  
NIDN : 2131038501

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Darsiman  
NIM : 2010717  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Kebumen

Yang Membuat Pernyataan



Darsiman

NIM. 2010717

## **MOTTO**

Selama hidupku, aku pengikut Nahdlatul Ulama. Jika aku meninggal maka wasiatku kepada masyarakat supaya mereka tetap menjadi pengikut Nahdlatul Ulama.

(Mbah Bisri Syamsuri)

Tidak perlu mengeluh dalam berjuang dan berhikmad di Nahdlatul ulama, karena sesungguhnya berhikmad di Nahdlatul Ulama adalah jalan mendapatkan keberkahan hidup

(Darsiman)

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah*, serta Shalawat salam atas Nabi Muhammad SAW, tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Untuk Alamamater tercinta Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
2. Kedua orang tua saya ( Alm. Bapak Sanarto dan Alm. Ibu Misem ) yang sudah membesarkan dan mendidik saya dengan penuh kasih sayang sehingga bisa menjadi pribadi mandiri.
3. Para kiyai dan guru saya dari kecil hingga saat ini.
4. Seluruh keluarga besar SMK Ma'arif 5 Gombang dan keluarga besar PP An-Nahdliyah 5 Gombang.
5. Istriku Tri Wahyu Prayitna Ningsih yang selalu setia menjadi partner dunia akhirat. Serta anaku Faqih yang menjadi motivasi terbesar menyelesaikan tesis ini.
6. Keluarga besar Alm. Bapak Sanarto yang telah mendukung dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Sahabat – sahabat Ansor- Banser PAC GP Ansor kecamatan Sempor.

## ABSTRAK

Darsiman, 2010717, *Kolaborasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Efektivitas SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen*, Tesis. Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2022.

Latar belakang penelitian ini dimulai dari SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen yang terkena dampak wabah Covid-19 dimana kegiatan pendidikan di sekolah dihentikan total, karena pembelajaran di sekolah umumnya dilakukan melalui sistem online. Proses belajar mengajar dan kegiatan yang telah diprogramkan oleh sekolah terhambat, sehingga efektifitas sekolah menurun karena semua kegiatan ekstrakurikuler dalam sistem sekolah tatap muka dihentikan sama sekali. SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen yang terdampak wabah Covid-19, dimana kegiatan pendidikan di sekolah dihentikan total, karena pembelajaran di sekolah umumnya dilakukan melalui sistem online. Proses belajar mengajar dan kegiatan yang telah diprogramkan oleh sekolah terhambat, sehingga efektifitas sekolah menurun karena semua kegiatan ekstrakurikuler dalam sistem sekolah tatap muka dihentikan sama sekali.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan latar belakang di SMK Ma'arif 5 Gombang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, dimana data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi akan diuji kebenarannya. Analisis data dilakukan dengan cara memilih dan menyusun data yang diperoleh, kemudian diolah dan dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukan bahwa kontribusi nyata kolaborasi manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren di SMK Ma'arif 5 Gombang membuat efektivitas sekolah menjadi meningkat, hal tersebut terbukti dari suksesnya kegiatan-kegiatan yang di programkan oleh sekolah baik dari pengelolaan manajemen mutu, manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarpras, dan sampai kepada manajemen pembiayaan.

**Kata Kunci :** *Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Pondok Pesantren, Efektivitas Sekolah*

## ABSTRACT

Darsiman, 2010717, *School-Based Management Collaboration and Islamic Boarding School Management in Increasing the Effectiveness of Ma'arif 5 Gombang Vocational Schools, Kebumen Regency*, Tesis. Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2022.

The background of this research started from SMK Ma'arif 5 Gombang, Kebumen Regency, which was affected by the Covid-19 outbreak, where educational activities in schools were completely stopped, because learning in schools is generally carried out through an online system. The teaching and learning process and activities that have been programmed by the school have been hampered, so that the effectiveness of the school decreases because all extracurricular activities in the face-to-face school system are completely stopped.

This research is a type of qualitative research, taking the background at SMK Ma'arif 5 Gombang. Data collection was taken by the method of observation, in-depth interviews and documentation. Analysis of the validity of the data is done by using triangulation technique, where the data obtained from the results of observations, interviews and documentation will be tested for truth. Data analysis is done by selecting and compiling the data obtained, then processed and analyzed so that conclusions can be drawn.

The results of the study show that the real contribution of collaboration between school-based management and management of Islamic boarding schools in Ma'arif 5 Gombang Vocational School makes school effectiveness increase, this is evident from the success of the activities programmed by the school both from quality management management, curriculum management, management student affairs, infrastructure management, and up to financing management.

**Kata Kunci :** *School-Based Management, Islamic Boarding School Management, School Effectiveness*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW sebagai sosok teladan yunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Fikra Najitama, M.Si selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen dan sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan saran dan motivasi.
3. Segenap Dosen Program Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
4. Segenap Staf dan seluruh karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
5. Keluarga besar SMK Ma'arif 5 Gombong dan PP An-Nahdliyah 5 Gombong atas dibeikannya ijin dan kerjasamanya selama Penelitian.
6. Seluruh pihak-pihak terkait yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Penyusun telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, namun penyusun merasa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun dari para pembaca yang budiman sangat penyusun harapkan.

Kebumen, 29 Juni 2022

Peneliti

Darsiman

NIM 201717

## DAFTAR ISI

<b>NOTA DINAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. LatarBelakangMaalah.....	1
B. RumusanMasalah .....	6
C. TujuanPenelitisn.....	6
D. ManfaatPenelitian.....	7
E. SistematikaPenulisan.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
A. Manajemen Berbasis Sekolah .....	9
B. Manajemen Pondok Pesantren .....	18
C. Efektivitas Sekolah .....	46
D. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
A. JenisPenelitian.....	52
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
C. Subjek dan Informan Penelitian .....	52
D. Teknik Pengumplan Data.....	53
E. Keabsahan Data.....	54
F. Analisis Data.....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	58
B. Kolaborasi MBS dan Manajemen Pondok Pesantren.....	69
C. Faktor Pendukung dan Penghambat penerapan kolaborasi MBS dan Manajemen Pondok Pesantren .....	97
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>104</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan termasuk salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia yang menandakan betapa beruntungnya manusia diciptakan sebagai makhluk yang berakal. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada sejauh apa kualitas pendidikan bangsa tersebut. Artinya, jika pendidikan bisa menghasilkan manusia yang berkualitas lahir batin maka otomatis bangsa tersebut akan maju, damai dan sejahtera. Sebaliknya, jika pendidikan suatu bangsa mengalami kendala, maka bangsa itu akan mengalami ketertinggalan bahkan kehancuran di segala aspek kehidupan.

Undang –undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3, Pemerintah Indonesia telah menggariskan bahwa tujuan utama pendidikan adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, serta untuk mengembangkan potensi pesertadidik supaya menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab <sup>1</sup>.

Pendidikan karakter berusaha menanamkan berbagai macam kebiasaan baik kepada peserta didik supaya bersikap dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa. Mengenai tindakan yang dianggap baik ataupun buruk, terdapat delapan belas nilai karakter yang dikembangkan dalam pendidikan karakter yakni : religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat atau

---

<sup>1</sup> Undang – Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* Bab II pasal 3

komunikatif, cintai damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan bertanggung jawab.<sup>2</sup>

*“In the modern period, word religious system have a huge opportunity to transform themselves at a global scale because of an increasingly developed system of communication and transportation (Di zaman modern ini, sistem keagamaan memiliki peluang yang besar untuk merubah diri mereka dalam skala global karena sistem komunikasi dan transportasi yang semakin berkembang)”<sup>3</sup>.*

Untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas dan berkarakter dibutuhkan manajemen pengelolaan yang tepat dan dikelola dengan baik sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Manajemen yang baik menentukan baik dan buruknya suatu lembaga pendidikan di sekolah tersebut. Manajemen merupakan salah satu alat perubahan ditengah era globalisasi sebagai alat pendukung berjalannya suatu lembaga pendidikan dalam mencaipai tujuan pendidikan.

Manajemen esensinya adalah instrumen yang di dasari oleh ilmu dan seni mengatur sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut “ *William*” manajemen adalah bekerja melalui orang lain untuk menyelesaikan tugas yang membantu sasaran organisasi seefisien mungkin. Secara sederhana *Dessler* mengemukakan pengertian manajemen dengan: “ *Management is the managers of organization or the study of what manager of do*”. Manajemen adalah manajer organisasi atau stugy tentang apa yang manajer lakukan<sup>4</sup>.

Lembaga pendidikan formal di era saat ini di tuntutan untuk dapat menyikapi kondisi yang ada. Banyak lembaga pendidikan yang masih dibingungkan dalam menentukan arah tujuan lembaga pendidikan di masa

---

<sup>2</sup> Zubaidi, Desain Pendidikan Karakter Membangun Perilaku Positif Anak Bangsa, (Bandung: CV. Yrama Widya), hlm. 14

<sup>3</sup> See Further Azyumardi, Journal Religious Responses To Globalisation, (Yogyakarta: Mary Martin), hlm. 398

<sup>4</sup> Dr Mesiono, S.Ag., M.Pd., Manajemen dalam Perspektif Ayat-Ayat Al-Qur'an (Medan:Perdana Publishing), hlm.7

pandemi Covid-19 di karenakan pertemuan tatap muka pada awal pandemi tidak diperbolehkan sehingga banyak pengelola lembaga pendidikan yang menjadi tidak maksimal dalam melaksanakan pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Namun ada beberapa lembaga pendidikan yang tetap berjalan yaitu lembaga pendidikan pesantren dan lembaga pendidikan sekolah yang berbasis pesantren.

Manajemen pendidikan islam menurut Qomar merupakan proses pengelolaan lembaga pendidikan yang dilakukan secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien<sup>5</sup>. Manajemen pendidikan islam merupakan manajemen kelembagaan islam yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran. Dalam pengelolaan lembaga pendidikan dibutuhkan pula manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk menunjang berjalannya lembaga pendidikan, dikarenakan tenaga pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat mempengaruhi kualitas daripada lembaga pendidikan tersebut sehingga dibutuhkan sekali tenaga pendidik yang sesuai dengan kualiifikasinya. Selain itu manajemen pengelolaan lembaga pendidikan juga sangat diperlukan adanya manajmen yang inovatif sehingga mampu menjawab kondisi yang ada tentunya salah satunya adalah kondisi pandemi Covid-19 sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik dan lebih maksimal.

Menurut Scheerens, sebuah sekolah dikatakan efektif apabila mengacu pada kinerja unit organisasi lembaga. Kinerja lembaga dapat diperlihatkan melalui output lembaga tersebut, yang pada gilirannya diukur sesuai dengan prestasi rata-rata siswa pada akhir masa pendidikan formal mereka di lembaga tersebut tersebut. Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif mempersyaratkan adanya kepemimpinan pembelajaran yang tangguh

---

<sup>5</sup> Dr. H. Munardji M.Ag., Manjaemen Lembaga Pendidikan Islam, (Jakarta timur: Alim's Publishing Jakarta), hlm. 19

(*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, beserta harapan yang tinggi pada prestasi belajar siswa, iklim sekolah yang kondusif bagi aktifitas belajar-mengajar, dan monitoring yang kontinyu terhadap kemajuan guru dan siswa (Davis & Thomas, 1989, De Roche, 1985, Rossow, 1990, Smith & Andrew, 1989, serta Gorton & Schneider, 1991)<sup>6</sup>.

Dengan demikian maka dalam efektifitas sekolah memvalidasi paradigma pengembangan model dengan memberikan kekuasaan sekolah untuk menerapkan keputusan, kebijakan, dan arah pengorganisasian yang bertumpu pada kekuasaan anggaran, sarana, dan personel pengelolaannya. Dalam manajemen sekolah ada lima efektifitas yang perlu dikembangkan, yaitu : (1) prinsip kepemimpinan yang mantap; (2) harapan yang tinggi dari penampilan siswa; (3) mengutamakan dasar kecakapan; (4) penugasan dan pengawasan yang tepat; dan (5) tingkat evaluasi penampilan siswa.

Beberapa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sekolah dalam peningkatan efektifitas adalah : (1) Guru yang berkualitas dan berwenang yang mampu melibatkan murid dalam proses pembelajaran yang efektif dan mampu memanfaatkan fasilitas dan situasi secara maksimal, (2) Manajemen sekolah dengan pimpinan kepala sekolah yang mampu mendayagunakan potensi, baik SDM ( Sumber Daya Manusia ) maupun SDA (Sumber Daya Alam ), (3) Manajemen pendidikan yang dijamin oleh perundang-undangan yang kondusif untuk meningkatkan peran serta masyarakat,(4) Kohesi sosial yang mampu mengakomodasi tumbuh kembangnya aneka ragam budaya dan adat kebiasaan.

Berdasarkan uraian yang telah penulis tuliskan, manajemen pengelolaan lembaga pendidikan sangat memiliki pengaruh yang sangat mendasar sehingga dibutuhkan pengelolaan manajemen pendidikan yang tepat. Sekolah yang berbasis pondok pesantren memiliki komponen yang sangat mendasar dalam membentuk karakter positif santri (siswa) sebagai objek pendidikan karakter. Kiai, ustads, guru,karyawan, dan santri

---

<sup>6</sup> Dr. H Anwar Sewang, M.Ag., *Manajemen Pendidikan* ( Malang: Wineka Media) hlm 76

memiliki tanggung jawab yang urgen dalam tercapainya tujuan pendidikan sekolah berbasis pondok pesantren.

Sejalan dengan pernyataan tersebut SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan salah satu sekolah berbasis pondok pesantren dengan nama pondok pesantren An-Nahdliyah 5 Gombang yang mengadopsi sistem pendidikan kolaborasi antara manajemen sekolah dengan manajemen pondok pesantren yang tidak semua sekolah di daerah kebumen menerapkan sekolah berbasis pondok pesantren. Kepala Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang beliau Bpk Mukhamad Ma'muri, M.Pd yang juga seorang kyai sekaligus pengasuh pondok pesantren An-Nahdliyah 5 Gombang yang mempunyai kompetensi dibidang manajemen sekaligus mempunyai karisma yang luar biasa dimata para santrinya, baik santri yang muqim di pondok maupun santri kalong(para siswa dan siswi SMK Ma'arif 5 Gombang yang tidak muqim di pondok An-Nahdliyah 5 Gombang)

Bahkan beliau Bapak Mukhamad Ma'muri mampu membuat sinergitas yang kuat antara dirinya sebagai Kepala Sekolah sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren An-Nahdliyah 5 Gombang dengan seluruh stake holder yang ada disekolah dan di pondok pesantren tersebut. Bahkan sinergitas yang dibangun oleh beliau ini tidak hanya dalam bidang keilmuan saja namun mencakup pada semua aspek pendidikan kemasyarakatan melalui penanaman karakter santri (siswa) sehingga ketika lulus sekolah dapat bermanfaat di masyarakat.

Semenjak kepala sekolah di pegang oleh bapak Mukhamad Ma'muri mengalami perkembangan yang sangat signifikan terlihat dari meningkatnya jumlah siswa pada tahun ajaran baru 2021-2022 dan meningkat pula minat santri untuk muqim di pondok pesantren An-Nahdliyah 5 Gombang. Pada tahun ajaran 2021-2022 siswa baru meningkat 66% dari perolehan siswa pada tahun sebelumnya dan santri

yang muqim meningkat 50% dari tahun ajaran sebelumnya<sup>7</sup>. Seluruh stake holder SMK Ma'arif 5 Gombang dilihat dari semangat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan semakin semangat dan tersistem semua itu karena terbangun oleh sistem manajemen yang dikelola dengan baik. Hal ini muncul tentunya bukan tanpa sebab melainkan karena adanya pengelolaan manajemen yang tepat, baik dan tersistem yaitu kolaborasi manajemen sekolah dengan manajemen pesantren yang diterapkan di SMK Ma'arif 5 Gombang.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas maka dapat ditemukan rumusan masalah melalui pertanyaan sebagai berikut, yaitu:

1. Bagaimana Sistem kolaborasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dan manajemen pondok pesantren dalam peningkatan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang?
2. Apakah faktor penghambat dan pendukung pengelolaan kolaborasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dan manajemen pondok pesantren dalam peningkatan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang?
3. Bagaimana upaya dan solusi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang dalam meningkatkan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang melalui kolaborasi manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren?

## **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai manajemen pengelolaan sekolah dalam rangka meningkatkan efektifitas sekolah. , dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>7</sup> Data laporan penerimaan pesertadidik baru SMK Ma'arif 5Gombang tahun pelajaran 2021/2022

1. Mendeskripsikan kolaborasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dan manajemen pondok pesantren dalam peningkatan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang.
2. Mendeskripsikan Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung penerapan Kolaborasi Manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren dalam peningkatan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 55 Gombang..
3. Mendeskripsikan upaya dan solusi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang dalam meningkatkan efektivitas sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang melalui kolaborasi manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretik maupun praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan keilmuan dalam bidang manajemen sekolah dengan manajemen pesantren dalam peningkatan efektivitas belajar siswa SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen.
2. Secara praktis diharapkan Pengelolaan pendidikan yang memperhatikan manajemen yang dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas pendidikan. Perbaikan pendidikan dewasa ini diperlukan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi dan membuat aktivitas- aktivitas komponen sekolah dalam mencapai pendidikan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, sehingga penelitian ini bermanfaat bagi pihak yang berkaitan dengan dunia pendidikan.

#### **E. Sistematika Penulisan Tesis**

secara garis besar penelitian ini terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir. Bagian awal tesis meliputi halaman

formalitas, yaitu halaman judul, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, pembimbing, halaman pengesahan direktur, dewan penguji, moto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran, dan abstrak. Bagian utama tesis memuat pokok-pokok permasalahan yang terdidi rari bab I sampai bab V yaitu :

**Bab I** pendahuluan yang berisi tentang : Latar Belakang masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Kajian Pustaka, Metodologi Penelitian dan Sistematika Penulisan. Hal ini dimaksudkan sebagai kerangka awal dalam mengantarkan isi pembahasan kepada bab selanjutnya.

**Bab II** berisi tentang Kolaborasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pesantren untuk Dalam Peningkatan Efektivitas Sekolah Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen, yang meliputi bab kajian *grand teory* tentang Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pesantren sub bab tentang Efektivitas Sekolah.

**BAB III** berisi tentang SMK Ma'arif 5 Gombang yang meliputi gambaran umum SMK Ma'arif 5 Gombang, data Manajemen Berbasis Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang, data Manajemen Pesantren AN-Nahdliyah 5 Gombang dan data program-program SMK Ma'arif 5 Gombang yang berkaitan dengan peningkatan Efektivitas SMK Ma'arif 5 Gombang.

**BAB IV** membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan tentang Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pesantren, yang mencakup sub bab hambatan dan dukungan dalam penerapan Kolaborasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pesantren dalam Peningkatan Efektivitas Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang dan terakhir sub bab kontribusi penerapan kolaborasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pesantren Dalam Peningkatan Efektivitas Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang.

**BAB V** merupakan bagian penutup yang meliputi simpulan dan saran. Selain itu pada bab akhir meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup penulis.

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Manajemen Berbasis Sekolah

#### 1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Sistem manajemen berbasis sekolah menyaratkan sekolah untuk secara mandiri mencari, mengeksplorasi, mengalokasi, memprioritaskan, mengontrol, serta akuntabel terhadap pemberdayaan sumber-sumber sekitar, baik dari masyarakat maupun pemerintah. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah merupakan kepedulian pemerintah atas fluktuatifnya dinamika sosial di masyarakat. Serta upaya meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan konteks sekolah. Upaya ini mendorong sekolah dengan kiat-kiatnya menyelenggarakan pembelajaran dan pendidikan yang efektif, efisien, dan produktif dengan mengakomodasi beragam sumber daya untuk kepentingan peserta didik. Sebagai warna baru dalam dunia manajemen pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah hadir guna memberi solusi atas pengendalian pendidikan yang lebih mereferensi pada “otonomisasi” sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai suatu konsep memiliki istilah banyak arti, bergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. 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 administrasi. Ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi<sup>8</sup>. Dalam hal ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meski kedua istilah itu tersebut sering diartikan berbeda. Untuk berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah

---

<sup>8</sup> Drs.Lusak Manu, M.Pd dan jusug blegur,S.Pd., M.Pd., *Manajemen Berbasis Sekolah*, ( Nusa Tenggara Timur: Jusuf aryani learning) hlm 2

tersebut sering digunakan secara bergantian, demikian halnya dalam berbagai literatur, acapkali dipertukarkan. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan (Suryata, 2003:45).

Manajemen merupakan komposisi integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara holistik. Argumentasinya, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif, dan efisien. Dalam rangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan pendidik dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur serta memimpin sumber- sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, pendidik, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.

Keempat fungsi tersebut selanjutnya di jabarkan sebagai berikut. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan memiliki dua fungsi utama, pertama, perencanaan

merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan, kedua perencanaan merupakan kegiatan untuk mengarahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana. Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas, serta penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini sektor manajemen pendidikan di berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan juga memberikan dampak terhadap efisiensi internal pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang mengulang kelas dan putus sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pada tahun 1991 Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan melaporkan hasil

penelitiannya bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI, 2007:228)<sup>9</sup>. Sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan membenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas pendidik dan pengembangan sumber belajar.

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrim, tetapi merupakan bentuk kontinum, dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (lokal).

Hal ini juga berlaku dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 tahun 1989 bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara tidak terpusat (desentralisasi)<sup>10</sup>. Hal tersebut cukup beralasan karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dan mengurangi segi-segi negatif, pengelolaan pendidikan tersebut memadukan sistem sentralisasi dan desentralisasi.

Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan upaya-upaya penyatuan atau penyelarasan sehingga pelaksanaan pengaturan berbagai komponen sekolah tidak tumpang tindih, berbenturan, saling lempar

---

<sup>9</sup> Drs.Lusak Manu, M.Pd dan jusug blegur,S.Pd., M.Pd., *Manajemen Berbasis Sekolah*, ( Nusa Tenggara Timur: Jusuf aryani learning) hlm 5

<sup>10</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 Tahun 1989

tugas dan tanggung jawab. Dengan begitu, tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## 2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (Efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan yang pada ujungnya adalah peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memprihatinkan sehingga memerlukan perhatian yang lebih serius.

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rinci, MBS bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai<sup>11</sup>.

Manajemen Berbasis Sekolah diterapkan karena beberapa alasan berikut:

- a. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih berinisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.

---

<sup>11</sup> Dr. H Anwar Sewang, M.Ag., *Manajemen Pendidikan* (Malang: Wineka Media) hlm 36

- b. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
- c. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.

### 3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) didasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input mengingat output memiliki kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output<sup>12</sup>.

#### a. Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada

---

<sup>12</sup> Dr. H Anwar Sewang, M.Ag., *Manajemen Pendidikan* (Malang: Wineka Media) hlm 37

umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non akademik (*non-academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif, divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

- 1) Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi.
- 2) Kepemimpinan Sekolah yang Kuat.
- 3) Lingkungan Sekolah yang aman dan tertib.
- 4) Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif.
- 5) Sekolah Memiliki Budaya Mutu.
- 6) Sekolah Memiliki *Teamwork* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis.
- 7) Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)
- 8) Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat
- 9) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen.
- 10) Sekolah Memiliki kemauan untuk berubah (psikis dan fisik).
- 11) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara Berkelanjutan.
- 12) Sekolah Responsif dan Antisipasif terhadap Kebutuhan.
- 13) Sekolah memiliki komunikasi yang baik
- 14) Sekolah memiliki Akuntabilitas.

15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustanbilitas<sup>13</sup>.

c. Input Pendidikan

- 1) Sekolah memiliki tujuan, kebijakan, dan sasaran mutu yang jelas.
- 2) Sumberdaya tersedia dan siap.
- 3) Staf yang kompeten dan dedikasi yang tinggi.
- 4) Memiliki harapan dan prestasi yang tinggi.
- 5) Fokus pada pelanggan khususnya siswa
- 6) Input manajemen<sup>14</sup>.

#### 4. Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah strategi berasal dari kata benda *strategos*, yang merupakan gabungan kata *stratos* (militer), dan *ago* (pemimpin). Dalam kamus *The American Herritage Dictionary* disebutkan bahwa *strategy is the science or art of the military command as applied to overall planning and conduct of large-scale combat operations*<sup>15</sup>.

Strategi tersebut dapat direfleksikan dalam langkah-langkah sekolah sebagai berikut :

1) Persiapan

Hal yang harus dipersiapkan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut

- a) Sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah kepada seluruh stake holder sekolah. Sosialisasi ini diperlukan untuk membangun, menyamakan persepsi dan pemahaman tentang pelaksanaan menejemen berbasis Sekolah/madrasah (Samani, 1999). Hal ini sangat penting dilakukan oleh Kepala

---

<sup>13</sup> Dr. H Anwar Sewang, M.Ag., *Manajemen Pendidikan* ( Malang: Wineka Media) hlm 38

<sup>14</sup> Dr. H Anwar Sewang, M.Ag., *Manajemen Pendidikan* ( Malang: Wineka Media) hlm 42

<sup>15</sup> Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A, M.Pd *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara) hlm 45

Sekolah/Madrasah agar tidak terjadi kesalahpahaman dan hambatan dalam pelaksanaannya.

- b) Menyusun tim pengembang sekolah. Tim ini terdiri dari: Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru, para pakar yang menguasai Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Tugas pokok dari tim pengembang adalah membuat perencanaan, pengembangan, sistem monitoring dan evaluasi, membuat standar mutu dan indikator keberhasilannya.

## 2) Tahap Implementasi.

Pada tahap implementasi Kepala sekolah dan Tim pengembang melakukan pengumpulan informasi tentang peningkatan mutu. Kemudian informasi yang terkumpul diolah secara cermat untuk dijadikan dasar laporan dan rekomendasi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selanjutnya laporan dan rekomendasi yang sudah tersusun dilaporkan pada pihak yang terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

## 3) Tahap evaluasi dan tindak lanjut.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah/madrasah harus membuat dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap semester, dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan dan ketidakberhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun, tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.

## B. Manajemen Pondok Pesantren

### 1. Definisi Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fiddin*) dengan menekankan moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Secara etimologi, istilah pesantren berasal dari kata *santri*, yang dengan awalan *pe* dan akhiran *an* berarti tempat tinggal santri. Kata “santri” juga merupakan penggabungan antara suku kata *sant* (manusia baik) dan *tra* (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik<sup>16</sup>. Sementara, Dhofier menyebutkan bahwa menurut Profesor Johns, istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sedang C C Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci Agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan<sup>17</sup>. Dengan kata lain, istilah santri mempunyai pengertian seorang murid yang belajar buku-buku suci/ilmu-ilmu pengetahuan Agama Islam. Dengan demikian, pesantren dipahami sebagai tempat berlangsungnya interaksi guru-murid, kiai-santri dalam intensitas yang relatif permanen dalam rangka transferisasi ilmu-ilmu keislaman. Dalam hubungan dengan usaha pengembangan dan pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah (Departemen Agama), pengertian yang lazim dipergunakan untuk pesantren adalah sebagai berikut:

- 1) *Pertama*, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan

---

<sup>16</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), hal.8

<sup>17</sup> Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren.....*,hal. 44

pengajaran tersebut diberikan dengan cara *non-klasikal* (sistem *Bandongan* dan *Sorogan*) di mana seorang kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, (*Sistem Bandongan dan Sorongan*) di mana seorang kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam lingkungan pesantren tersebut.

- 2) *Kedua*, pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren tersebut di atas tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan dikompleks pesantren, namun tinggal tersebar diseluruh penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (*Santri kalong*), di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan*, para santri berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu (umpama tiap hari jum'at, ahad, selasa atau tiap-tiap waktu shalat dan sebagainya).
- 3) *Ketiga*, pondok pesantren dewasa ini adalah gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem *bandongan*, *sorogan* atau *wetonan* dengan disediakan pondokan untuk para santri yang berasal dari jauh dan juga menerima santri *kalong*, serta menyelenggarakan juga pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing.

## 2. Elemen – elemen Pondok Pesantren

Elemen-elemen pesantren terdiri dari: Pondok, Masjid. Santri, Kyai, Kitab Klasik: kelima elemen dasar ini dapat menjelaskan secara sederhana apa sesungguhnya hakikat pesantren

itu, yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lain, kelima elemen tersebut adalah:

#### 1) Pondok

Dalam tradisi pesantren pondok merupakan asrama tempat para santri tinggal dan belajar bersama di bawah bimbingan kiyai. Pada umumnya kompleks pesantren dikelilingi dengan pagar sebagai pembatas yang memisahkan dengan masyarakat umum di sekelilingnya.

Bentuk bangunan pondok pada setiap pesantren berbeda-beda. Ada yang didirikan oleh seorang kiyai, satu keluarga, gotong royong para santri, sumbangan warga masyarakat, atau sumbangan dari pemerintah. Tetapi dalam tradisi pesantren secara umum, kiyailah yang memimpin serta mempunyai kewenangan dan kekuasaan mutlak atas pembangunan dan pengelolaan pondok.

Pesantren memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam membangun pondok bagi para santrinya. Hal ini disebabkan kebanyakan mereka datang dari tempat-tempat yang jauh menggali ilmu dari kiyai dan menetap disana dalam waktu lama. Jika dalam sebuah pesantren terdapat santri laki-laki dan santri perempuan, pondok kediaman mereka dipisahkan. Ada pondok khusus bagi laki-laki dan ada pondok khusus bagi perempuan. Tempatnya berjauhan dan biasanya kedua kelompok ini dipisahkan oleh rumah kediaman kiyai, masjid dan tempat ruang belajar.

#### 2) Masjid

Dalam struktur pesantren, masjid merupakan unsur dasar yang harus dimiliki pesantren. Karena ia merupakan tempat umum yang ideal untuk mendidik dan melatih para santri, khususnya dalam mengerjakan tata cara ibadah, pengajaran kitab-kitab klasik dan kegiatan kemasyarakatan. Masjid pesantren biasanya dibangun dekat

rumah kediaman kiyai dan berada di tengah-tengah kompleks pesantren.

### 3) Kiyai

Ciri yang paling esensial bagi suatu pesantren adalah adanya seorang kiyai. Kiyai pada hakekatnya adalah gelar yang diberikan kepada seseorang yang mempunyai ilmu bidang agama dalam hal ini agama Islam. Keberadaan kiyai dalam pesantren sangat sentral sekali, karena ia sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Di tangan seorang kiyailah pesantren itu berada. Oleh karena itu kiyai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Bahkan kiyai tidak hanya memimpin pondok pesantren tetapi juga memiliki pondok pesantren. Selain itu tidak jarang kiyai atau ustadz adalah pendiri dan pemilik pesantren itu atau keluarga keturunannya.

Kiyai pada pesantren disamping sebagai orang tua bagi santri, juga sebagai orang yang patut diteladani, dituruti segala tindak tanduknya. Kiyai sebagai pemimpin, pemilik dan guru yang utama, secara tidak berlebihan adalah raja dalam pesantren. Dalam perkembangan sekarang tentu berbeda, kiyai bertindak sebagai kordinator, karena sudah banyak pesantren yang didirikan oleh yayasan secara lembaga, bukan lagi bentuk kepemilikan pribadi kiyai, tapi sudah menjadi milik yayasan, walaupun demikian keberadaan kiyai tidak dapat diabaikan begitu saja.

### 4) Kitab Klasik

Dalam tradisi pesantren, pengajaran kitab-kitab Islam klasik lazimnya memakai metode sebagai berikut:

- a) Metode *Sorogan*, atau layanan individual, yaitu bentuk belajar mengajar dimana kiyai hanya menghadapi seorang santri atau kelompok kecil santri yang masih dalam tingkat dasar. Tata caranya adalah seorang santri menyodorkan sebuah kitab

dihadapan kiyai. Kemudian kiyai membacakan beberapa bagian dari kitab itu, lalu murid mengulangi bacaannya sampai santri dapat dengan benar-benar dapat membaca dengan baik. Bagi santri yang telah menguasai materi pelajarannya akan ditambahkan materi baru, sedangkan yang belum harus mengulanginya lagi.

- b) Metode *Wetonan dan Bandongan*, atau layanan kolektif, ialah metode mengajar dengan sistem ceramah. Kiyai membacakan kitab dihadapan kelompok santri tingkat lanjutan dalam jumlah besar pada waktu-waktu tertentu seperti sesudah sholat berjamaah subuh atau isya. Di daerah jawa barat metode ini lebih dikenal dengan istilah *bandongan*. Dalam hal ini biasanya kiyai membacakan, menerjemahkan, lalu menjelaskan kalimat-kalimat yang sulit dari suatu kitan dan para santri menyimak bacaan kiyai sambil membuat catatan penjelasan dipingir kitabnya. Di daerah jawa metode ini disebut "*halaqah*" yakni murid mengelilingi guru yang membaca kitab.
- c) Metode *Musyawah*, ialah sistem belajar dalam bentuk seminar untuk membahas setiap masalah yang berhubungan dengan pelajaran santri ditingkat tinggi. Metode ini menekankan keefektifan pada pihak santri, yaitu santri harus aktif mempelajari dan mengkaji sendiri buku yang telah ditentukan kiyainya. Kiyai hanya menyerahkan dan membrikan bimibngan seperlunya.

pada garis besarnya bidang-bidang ilmu pada kitab-kitab islam klasik yang biasa diajarkan di pesantren adalah (1) Nahu, (tata bahasa arab) dab Sharaf ( sistem bentuk kata arab), (2) Fiqih, (3) usul Fiqih, (4) Hadist, (5) Tafsir, (6) Tauhid, (7) Tasawuf, (8) cabang-cabang ilmu agama lain, seperti Balagah dan Tarikh. Pemilihan kitab-kitab yang diajarkan didasarkan pada tingkat-tingkat

santri. Untuk tingkat dasar diajarkan kitab-kitab yang susunan bahasanya sederhana. Pada tingkat menengah diajarkan kitab-kitab yang agak rumit bahasanya. Pada tingkat tinggi atau pada tingkat *takhasus* (spesialisasi) diberikan kitab-kitab yang tebal dan rumit susunan bahasanya.

#### 5) Santri

Jumlah santri dalam pesantren biasanya dijadikan tolak ukur atas maju mundurnya suatu pesantren. Semakin banyak santri, pesantren dinilai semakin maju. Santri ada dua macam yaitu santri *mukim* dan santri *kalong*. Santri *mukim* adalah santri yang selama menuntut ilmu tinggal didalam pondok yang disediakan pesantren. Sedangkan santri *kalong* adalah santri yang tinggal diluar komplek pesantren, baik dirumah sendiri maupun dirumah-rumah penduduk di sekitar lokasi pesantren.

Para santri yang belajar dalam satu pondok biasanya memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang kuat, baik antara sesama santri maupun antara santri dan kiyai mereka. Situasi sosial yang berkembang di antara para santri menumbuhkan sistem sosial tersendiri. Di dalam pesantren santri belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan di pimpi. Mereka juga dituntut untuk dapat mentaati kiyai dan meneladani kehidupan dalam segala hal, disamping harus bersedia menjalankan tugas apapun yang diberikan oleh kiyai.

Kekhususan pesantren dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya adalah, para santri atau murid tinggal bersama dengan kiyai atau guru mereka dalam suatu komplek tertentu yang mandiri, sehingga dapat menumbuhkan ciri-ciri khas pesantren seperti : 1) adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiyai; 2) santri taat dan patuh kepada kiyainya; 3) para santri hidup secara mandiri dan seserhana; 4) adanya semangat bergotongroyong

dalam sebuah kesadaran; 5) para santri terlatih hidup berdisiplin dan terikat.

Agar dapat melaksanakan tugas menidik dengan baik, biasanya sebuah pesantren memiliki sarana fisik yang minimal terdiri dari sarana dasar yaitu masjid atau langgar sebagai pusat kegiatan, rumah tempat tinggal kiyai dan keluarganya, pondok tempat tinggal para santri dan ruang-ruang belajar.

### **3. Tipologi Pondok Pesantren**

Pesantren sebagai lembaga islam yang secara selektif bertujuan menjadikan para santrinya sebagai manusia yang mandiri serta diharapkan dapat menjadi pemimpin umat dalam menuju keridhoan Tuhan. Oleh karena itu pesantren bertugas untuk mencetak para santrinya menjadi manusia yang benar-benar ahli dibidang agama dan ilmu pengetahuan kemasyarakatan serta berakhlak mulia.

Ada beberapa model dan bentuk pesantren, dalam pandangan Dhoifer ada dua model yang sangat berpengaruh yakni:

#### **a) Pesantren Salafi (Tradisional)**

Mode pesantren salafi sampai saat ini memertahankan sistem pengajaran sorogan, setonan dan bandongan karena berpedoman pada hakekat tujuan pendidikan pesantren bukan mengajar kepentingan duniaw, tetapi di tanamkan pada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Implikasinya dari suatu pengajaran yang demikian ini adalah jenjang pendidikannya di pesantren ini tidak hanya dibatasi para santri hanya belajar kitab kuning secara bergantian, tinggi rendahnya kedalaman ilmu seorang santri diukur lama tidaknya santri tersebut berada di pondok pesantren, sehingga dapatlah dikatakan ada perbedaan keilmuan di masing-masing santri.

b) Pesantren Khalafi (Modern)

Tipe pesantren khalafi sebagaimana telah dijelaskan di bagian awal yang telah memasukan pelajaran umum dalam madrasah pada lingkungan pesantren dan bahkan ada yang tidak mengajarkan kitab kuning klasik, akan tetapi pada umumnya pesantren kedua-duanya yakni pesantren salafi dan khalafi.

Dalam undang-undang No 2 tahun 1989 dijabarkan bahwa ada dua jalur pendidikan sekolah dan jalur pendidikan luar sekolah. Jalur pendidikan sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan. Sedangkan jalur pendidikan diluar sekolah adalah pendidikan yang dilakukan melalui kegiatan belajar yang tidak harus berjenjang dan berkesinambungan.

Pada model pesantren khalafi lembaga tersebut di samping memsuaikan pelajaran-pelajaran umum juga mengikuti perkembangan kurikulum baik kurikulum lokal maupun kurikulum nasional, di sebabkan kurikulum bukanlah sekedar pelajaran yang harus dipelajari untuk menambah pengetahuan atau mengmebangkan bakatnya melainkan merupakan masalah memperbaiki dan meningkatkan mutu kehidupan individu dan masyarakat, baik pada masa ini maupun masa yang akan datang.

Pendidikan yang ada di pesantren khalafi, seperti halnya dalam satuan Sistem Pendidikan Nasional yaitu ada dua jalur yaitu melalui jalur pendidikan sekolah dan melalui jalur pendidikan luar sekolah seperti dijelaskan dalam UUSPN pasal 10 bahwa:

- 1) Penyelenggaraan lembaga pendidikan dilaksanakan melalui 2 (dua) jalur yaitu jalur pendidikan sekolah dan jalur pendidikan luar sekolah.

- 2) Jalur pendidikan sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan.
  - 3) Jalur pendidikan luar sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang tidak harus berjenjang dan berkesinambungan.
- c) Pesantren Komperhensif

Sistem pesantren ini disebut komperhensif merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang modern. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode *sorogan*, *bandongan*, dan *watonan*, namun secara reguler sistem *persekolahan* terus dikembangkan. Bahkan pendidikan ketrampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi kesatu dan kedua.

#### **4. Tujuan dan sistem pendidikan islam di pesantren**

Pada dasarnya pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam, karena di dalamnya terdapat seperangkat pengetahuan yang berhubungan dengan agama Islam. Apapun usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pesantren dimasa kini dan masa mendatang harus tetap pada prinsip ini, artinya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan ciri khas, meskipun ia banyak terlibat dalam berbagai masalah kemasyarakatan. Seperti pesantren dalam upaya menciptakan keadilan social karena bagaimanapun juga pada konsep keadilan sosial akan menjadi tujuan dan idaman bagi setiap masyarakat.

Secara umum tujuan pendidikan di pesantren adalah mendidik produk yang mandiri. Meskipun tujuan pendidikan di pesantren belum secara rinci dan dijabarkan dalam suatu system pendidikan yang lengkap dan konsisten, tetapi secara sistematis di pesantren jelas menghendaki produk lulusan yang mandiri dan

berakhlak baik serta bertaqwa dengan memilahkannya secara tegas antara aspek pendidikan dan pengajaran yang keduanya saling mengisi satu dengan lainnya, yang pada akhirnya dimensi pendidikan dalam arti membina budi pekerti terhadap anak didik di samping dimensi pengajaran yang membangun dan mengembangkan daya kognitif bagi anak didik. Dengan adanya harmonisasi antara dimensi pendidikan dan dimensi pengajaran, maka tujuan pendidikan di pesantren menjadi jelas.

Tujuan pendidikan yang diselenggarakan dapat diketahui dengan jalan menanyakan langsung kepada para penyelenggara dan pengasuh pesantren atau dengan cara memahami fungsifungsi yang dilaksanakan baik dalam hubungannya dengan para santri maupun dengan masyarakat sekitarnya. Berdasarkan wawancara dengan para pengasuh pesantren, Prof. Mastuhu menyimpulkan bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah: Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa pada tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat sekaligus menjadi rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW (mengikuti sunah Nabi), mapu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam keribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*'izzu-llislam wa-l-muslimin*) serta mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.

Dengan tujuan tersebut tampaknya pesantren merupakan sistem pendidikan yang *kaffah* yakni tidak hanya sekadar bermodalkan semangat, ungkapan verbal, dan slogan melainkan didasarkan pada komitmen terhadap Islam dan adab-adabnya bahkan sunnah-sunnahnya.

Akan tetapi untuk menciptakan rumusan formal dari tujuan pesantren yang bersifat integral, komprehensif atau total meliputi segala jenis pondok dalam hubungannya dengan masa pembangunan sekarang, jangan terlepas dari cita-cita tujuan bangsa kita. Oleh karena itu rumusan tujuan formal pendidikan pesantren perlu disesuaikan dengan tujuan pendidikan Nasional yaitu Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan.

Dengan demikian perumusan tujuan yang bersifat integral yang dapat menampung cita-cita negara dan ulama. Seperti disebutkan oleh Djamaluddin dan Abdullah Aly, Tujuan tersebut dapat kita rumuskan sebagai berikut antara lain:

a. Tujuan Umum

Membentuk mubalig-mubalig Indonesia berjiwa Islam Pancasila yang bertakwa, yang mampu, baik rohaniah maupun jasmaniah mengamalkan ajaran agama Islam bagi kepentingan kebahagiaan hidup diri sendiri, keluarga, masyarakat dan bangsa serta negara Indonesia.

b. Tujuan Khusus/Intermediar:

- 1) Membina suasana hidup keagamaan dalam (santri).
- 2) Memberikan pengertian keagamaan melalui pengajaran ilmu agama Islam.
- 3) Mengembangkan sikap beragama melalui praktek- praktekibadah.
- 4) Mewujudkan ukhuwah islamiyah dalam pondok pesantren dan sekitarnya.

- 5) Memberikan pendidikan keterampilan *civic* dan kesehatan, olah raga kepada anak didik.
- 6) Mengusahakan terwujudnya segala fasilitas dalam pondok pesantren yang memungkinkan pencapaian tujuan umum tersebut.

Dari tujuan pendidikan pesantren tersebut jelas bahwa cita-cita negara yang berupa tujuan Sistem Pendidikan Nasional dapat tertampung dan terlaksana dalam tujuan pendidikan pesantren.

Menurut Ahmad Tafsir tentang tujuan pendidikan pondok pesantren yaitu:

- 1) Memiliki kebijaksanaan menurut ajaran Islam
- 2) Memiliki kebebasan yang terpimpin.
- 3) Berkemampuan mengatur diri sendiri.
- 4) Memiliki rasa kebersamaan yang tinggi.
- 5) Menghormati orang tua dan guru.
- 6) Cinta kepada ilmu.
- 7) Mandiri.
- 8) Kesederhanaan<sup>18</sup>.

## **5. Pengembangan Pondok Pesantren.**

### **a. Pengembangan Program**

Dalam pengembangan program pendidikan di pesantren ada hal-hal yang harus di perhatikan oleh pengelola pesantren, yaitu, munculnya sekolah-sekolah terpadu (mulai tingkat dasar hingga menengah); dan penyelenggaraan sekolah bermutu yang sering disebut dengan *boarding school*. Nama lain dari istilah *boarding school* adalah sekolah berasrama. Para murid mengikuti pendidikan reguler dari pagi hingga siang di sekolah, kemudian dilanjutkan dengan pendidikan agama atau pendidikan nilai-nilai khusus di malam hari. Selama 24 jam anak didik berada di bawah didikan dan pengawasan para ustadz pembimbing. Dalam khazanah pendid

---

<sup>18</sup> Dr. H. M. Purnomo, M.Pd, *Manajemen Pondok Pesantren* ( Yogyakarta : Biklung Pusaka Utama) lm 35

ikan kita, sekolah berasrama adalah model pendidikan yang cukup tua sebagaimana pesantren. Pengembangan program pendidikan meliputi program jangka pendek. Tahun ke-1 sampai ke-3, menengah. Tahun ke-4 sampai ke-6, dan jangka panjang. Tahun ke-7 sampai ke-10<sup>19</sup>. Dalam implementasinya program tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kurikulum

a. Jangka pendek. Penerapan kurikulum dengan prosentase yang proposional, yaitu 80 persen disusun oleh pusat, dan 20 persen disusun ditingkat daerah atau disesuaikan dengan muatan lokal.

b. Jangka menengah. Pesantren atau sekolah memiliki kelenturan dalam menentukan waktu serta pesantren bias mengubah beberapa pelajaran yang dianggap penting.

c. Jangka panjang. Pembentukan standart inti kompetisi untuk menjaga kualitas pendidikan dan menngfokuskan semua pelajaran untuk menjaga kesatuan bangsa dan Negara.

#### 2. Sarana dan Prasarana

Pengadaan sarana dan prasarana ditentukan dengan kebutuhan yang ada di pesantren atas kerjasama antara pesantren dan pemerintah, baik pusat maupun daerah.

#### 3. Tenaga Pendidikan

a. Kepala sekolah atau pengelola pesantren pelatihan-pelatihan tentang prinsip-prinsip kependidikan secara umum secara bertahap.

b. Memiliki keluasan dalam pengelolaan manajemen pesantren.

c. Memiliki kemandirian serta kebijakan yang luas, jauh dari intervensi.

---

<sup>19</sup> Dr. H. M. Purnomo, M.Pd, *Manajemen Pondok Pesantren* ( Yogyakarta : Biklung Pusaka Utama) hlm 97

- d. Ustadz atau asatidz seleksi yang disesuaikan dengan kemampuan ustadz yang mengikuti standar pemerintah dan pesantren pengangkatan dan penempatan penghargaan
  - e. Ustadz atau asatidz di seleksi yang disesuaikan dengan kemampuan ustadz yang mengikuti standar pemerintah dan pesantren pengangkatan dan penempatan penghargaan
  - f. Pengawas atau komite pesantren pelatihan-pelatihan tentang prinsip-prinsip pendidikan dan pengawasan menumbuhkan profesionalitas pengawasan.
- b. Pengembangan Anggaran

Keberadaan pesantren sebagai bagian dari peran serta masyarakat dalam pendidikan juga mendapat penguatan dari UU Sisdiknas 2003. Pasal 54 menjelaskan: (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Bahkan, pesantren yang merupakan Pendidikan Berbasis Masyarakat diakui keberadaannya dan dijamin pendanaannya oleh pemerintah maupun pemerintah daerah. Pasal 55 menegaskan: (1) Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. (2) Penyelenggara pendidikan berbasis masyarakat mengembangkan dan melaksanakan kurikulum dan evaluasi pendidikan, serta manajemen dan pendanaannya sesuai dengan standar nasional pendidikan. (3) Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat,

Pemerintah, pemerintah daerah dan sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (4) Lembaga pendidikan berbasis masyarakat dapat memperoleh bantuan teknis, subsidi dana, dan sumber daya lain secara adil dan merata dari Pemerintah dan pemerintah daerah.

Dalam implementasi anggaran pesantren hal yang paling mendasar adalah memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- a. Dana pembangunan, pengeluaran dana ini diatur dan digunakan untuk pembangunan dan pembenahan sarana fisik lembaga, dana ini disesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah ustadz serta peserta didik yang ada di lembaga pendidikan tersebut.
- b. Dana rutin, dana rutin adalah dana yang digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran. Dana rutin penggunaannya meliputi pelaksanaan program belajar mengajar, pembayaran gaji ustadz maupun personil, serta pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Dari kedua prinsip ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Membangun unit belajar/ruang kelas baru berikut sarana-prasarananya termasuk sarana olahraga, yang ditempuh baik melalui anggaran pemerintah (pusat dan daerah) maupun melalui pemberdayaan partisipasi masyarakat dengan pengelolaan yang efisien dan kontrol yang semakin ketat.
- b. Mengembangkan model-model alternatif layanan pendidikan yang efisien dan relevan bagi kelompok masyarakat yang kurang beruntung, baik karena persoalan ketidakmampuan biaya maupun persoalan konflik sosial politik, untuk selanjutnya dioperasionalkan oleh pengelola pendidikan daerah.
- c. Memberikan beasiswa kepada keluarga miskin dan kepada siswa yang berprestasi dan bagi siswa yang secara social ekonomis tidak beruntung, yang bersumber dari pemerintah

dan masyarakat dengan memperhatikan prinsip pemberdayaan, kesempatan, pemerataan dan keadilan.

d. Berkerjasama dengan lembaga -lembaga lain. Baik negeri maupun swasta dalam bentuk imbal swadaya, sehingga lebih berdaya dalam mengelola pendidikan serta memacu partisipasi yang semakin meluas dari instansi lainnya.

c. Prosedur dan Implementasi

Dalam implementasinya pengembangan pendidikan pesantren harus mengacu pada UU yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Ketentuan tentang Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan dijelaskan bahwa:

- 1) Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
- 2) Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.
- 3) Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
- 4) Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
- 5) Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.
- 6) Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Semua prinsip penyelenggaraan pendidikan tersebut sampai saat ini masih berlaku dan dijalankan di pesantren. Karena itu, pesantren sebetulnya telah mengimplementasikan ketentuan dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan Sistem pendidikan nasional. Tidak hanya itu, keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang didirikan atas peran serta masyarakat, telah mendapatkan legitimasi dalam Undang-undang Sisdiknas. Ketentuan mengenai Hak dan Kewajiban Masyarakat pada Pasal 8 menegaskan bahwa Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Sedangkan dalam Pasal 9 dijelaskan bahwa Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketentuan ini berarti menjamin eksistensi dan keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dan diakomodir dalam sistem pendidikan nasional. Hal ini dipertegas lagi oleh Pasal 15 tentang jenis pendidikan yang menyatakan bahwa Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Pesantren adalah salah satu jenis pendidikan yang concern di bidang keagamaan.

Secara khusus, ketentuan tentang pendidikan keagamaan ini dijelaskan dalam Pasal 30 Undang-Undang Sisdiknas yang menegaskan: (1) Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (2) Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. (3) Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. (4) Pendidikan

keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, dan bentuk lain yang sejenis.

Ketentuan mengenai lembaga pendidikan nonformal ini termuat dalam Pasal 26 yang menegaskan:

- 1) Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.
- 2) Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.
- 3) Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, Pendidikan Anak Usia Dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.
- 4) Satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.
- 5) Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- 6) Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh

Pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.

Untuk sampai pada kemampuan mengatur penyelenggaraan dan pendidikan dengan baik disetiap satuan pendidikan tidak terkecuali pesantren diperlukan program yang sistematis dengan melakukan *capacity building* Untuk melakukan kegiatan *capacity building* perlu tahapan-tahapan agar arahnya terarah dan terukur. Ada empat tahapan yang perlu dilalui untuk kegiatan tersebut. Masing-masing tahap pengembangan dilakukan terhadap setiap kelompok satuan pendidikan yang mempunyai karakteristik yang setara. *Capacity building* dilakukan untuk meningkatkan (*up grade*) suatu kelompok satuan pendidikan pada tahap perkembangan tertentu ke tahap berikutnya.

Keempat tahap tersebut adalah, Tahap pra format, ialah tahap di mana satuan pendidikan belum memiliki standar formal pendidikan masih belum terpenuhi sebagai sumber-sumber pendidikan dan perlu ditingkatkan ke tahap berikutnya. Tahap Formalitas, ialah pesantren yang sudah memiliki sumber-sumber pendidikan secara minimal. Satuan pendidikan tersebut sudah memiliki standar teknis minimal seperti kualifikasi ustadz, jumlah dan kualitas ruang kelas, kualitas buku serta jumlah kualitas pendidikan lainnya. Dengan *capacity building* pesantren dapat meningkatkan kemampuan administratur dan pelaksanaan pendidikan dan dapat meningkatkan pembelajarannya lebih kreatif dan inovatif. Jika satuan pendidikan tersebut sudah berhasil ditingkatkan lagi ke tingkat transisional. Keberhasilan tersebut dapat diukur dengan standar pelayanan minimum tingkat sekolah umum yang telah ada dan dikorelasikan dengan pendidikan pesantren, terutama menyangkut output pendidikan seperti penurunan tingkat putus sekolah, mengulang kelas, kemampuan para siswa, tingkat kelulusan, serta tingkat melanjutkan sekolah.

Tahap Transisional, ialah satuan pendidikan sudah mampu memberikan pelayanan minimal pendidikan yang bermutu, seperti kemampuan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal. Meningkatkan kreativitas ustadz, pendayagunaan perpustakaan, sekolah secara optimal. Tahap otonomi, pada tahap ini dapat dikatakan pesantren sudah mencapai tahap penyelesaian *capacity building* menuju profesionalisme pendidikan ke pelayanan pendidikan yang bermutu. Satuan pendidikan sudah dianggap dapat memberikan pelayanan di atas Standar Pelayanan Minimal dan bertanggung jawab terhadap klien serta stakeholder pendidikan lainnya.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa perubahan paradigma itu antara lain:

- 1) Melaksanakan program menjadi merumuskan program.
- 2) Keputusan terpusat menjadi keputusan bersama.
- 3) Ruang gerak terbatas menjadi ruang gerak fleksibel.
- 4) Sentralistik menjadi desentralistik.
- 5) Individual menjadi kerjasama.
- 6) Basis birokratik menjadi basis profesional.
- 7) Diatur menjadi mandiri
- 8) Malregulasi menjadi deregulasi.
- 9) Informasi terbatas menjadi informasi terbuka.
- 10) Boros menjadi efisien.
- 11) Pendelegasian menjadi pemberdayaan
- 12) Organisasi vertikal menjadi organisasi horizontal.

## **6. Manajemen Kurikulum dan pengajaran di pesantren**

Pengertian kurikulum yang sering kita kenal adalah seluruh usaha sekolah (lembaga pendidikan) untuk merangsang anak belajar, baik dalam lingkungan kelas, di halaman sekolah atau di luar sekolah. Sedangkan istilah kurikulum masuk dalam dunia pondok pesantren sejak satu abad

yang lalu, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam dunia pondok pesantren tidak mengenal istilah kurikulum. Hal ini disebabkan sampai saat ini belum terdapat rumusan secara eksplisit tentang tujuan pendidikan pondok pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Habib Hirzin:

Istilah kurikulum tidak dikenal dalam kamus sebagian pondok pesantren terutama dalam masa sebelum perang, walau materinya ada di dalam praktek pengajaran, bimbingan rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di Pesantren, yang merupakan kesatuan dalam proses pendidikan di pesantren<sup>20</sup>.

Sebagaimana yang dijelaskan di atas tentang pengertian kurikulum yang secara eksplisit tidak disebutkan dalam pondok pesantren, akan tetapi kalau kita tinjau lagi pengertian kurikulum modern maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seperti halnya pengertian kurikulum dikaitkan dengan sekolah (lembaga pendidikan) begitu juga kurikulum bila dikaitkan dengan aktivitas pondok pesantren yang mana hal tersebut meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan pondok pesantren baik pada waktu jam pelajaran maupun di luar jam pelajaran. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kurikulum pondok pesantren merupakan pendidikan pesantren yang mengandung aktivitas ekstra kurikuler apabila hal tersebut dipandang sebagai kegiatan di luar jam pelajaran.

Kata Kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *currere* yang berarti jarak tempuh lari, yakni jarak yang harus ditempuh dalam kegiatan berlari mulai dari start hingga finish. Dalam bahasa Arab, istilah kurikulum diartikan dengan *Manhaj*, yakni jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui oleh manusia pada bidang kehidupannya.

Selanjutnya dapat dijumpai kurikulum yang dikemukakan para ahli pendidikan, yang secara umum dapat dibedakan kedalam pengertian tiga tokoh:

---

<sup>20</sup> Hirzin, Habib, *Agama Dan Ilmu Pesantren dalam Dawam Raharjo Pesantren Dan Pembaharuan*, (Jakarta, LP3ES, 1988), hal. 38

1. Menurut Crow and crow adalah rancangan pengajaran yang isinya sejumlah mata pelajaran yang di susun secara sistematis, sebagai syarat untuk menyelesaikan suatu program tertentu.
2. Abdurrahman Shalih, sejumlah mata pelajaran yang d ipersiapkan berdasarkan rancangan yang sistematis dan koordinatif dalam rangka mencaai tujuan yang ditetapkan.
3. Dalam konteks pandangan tradisional dan modern terdapat pemisah pada pengetahuan secara maknawiyah kurikulum itu sebagai rencana pelajaran dalam arti modern sedngkan arti modern kurikulum adalah semua yang nyata terjadi dalam proses pendidikan di sekolah.

## **7. Sumber Daya Manusia di Pesantren**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur inti dalam pengelolaan pesantren, SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Dengan SDM yang berkualitas diharapkan mampu membawa lembaga pesantren, menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas pula.

Di antara SDM yang terdapat pada sekolah/ madrasah/ pesantren terdiri dari :

### **1. Kepala Sekolah / Madrasah / Pesantren**

Kepala sekolah/ madrasah/ pesantren, merupakan salah satu sumber daya manusia yang memegang peranan dalam mengelola lembaga yang dipimpinnya. Dia adalah sebagai seorang pemimpin atau manejer yang dapat mengajak atau membawa bawahan atau pengikutnya dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah secara maksimal. Dengan kata lain efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung pada bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan

menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Kepala sekolah/madrasah/ Pesantren adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan secara optimal seluruh potensi dan sumber dana untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah/ madrasah/ pesantren menurut Mukhtar harus memiliki kemampuan dasar profesional dan manajerial,yaitu:

- a. Memiliki visi dan misi kependidikan yang jelas dan terarah.
- b. Memiliki kepemimpinan yang kuat
- c. Menguasai manajemen sekolah
- d. Memiliki rasa tanggung jawab (akuntabilitas) yang besar terhadap sekolah yang dipimpinnya.
- e. Memiliki komitmen terhadap tugasnya.
- f. Memiliki kedisiplinan dalam pengertian yang luas.
- g. Mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan Pembina pendidikan, komite sekolah/ BP3/ Badan Peran serta Masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Sedangkan menurut pendapat Slamet P.H ada tujuh belas karakteristik kepala sekolah/ madrasah/ pesantren yang tangguh. Dengan ketangguhan kepala sekolah ini, maka diharapkan mampu menciptakan sekolah yang berprestasi. Adapun karakteristik kepala sekolah/madrasah/ pesantren yang tangguh tersebut adalah :

- a. Memiliki visi, misi, dan strategi, artinya ia memiliki wawasan jauh kedepan dan mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan, serta memahami cara yang akan ditempuh dalam mencapai visi tersebut.

- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan sekolah.
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan secara terampil, artinya secara cepat, tepat, cekat, dan akurat.
- d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai.
- e. Mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah.
- f. Memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap serta bertindak.
- g. Menggunakan pendekatan sistem sebagai pola berpikir, mengelola, dan menganalisis kehidupan sekolah.
- h. Menggunakan *input* manajemen, dengan indikator adanya kelengkapan dan kejelasan dalam tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, dan pengendaliannya.
- i. Memahami, menghayati, dan menjalankan perannya sebagai manajer (mengkoordinasikan dan menyetarakan sumber daya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengadakan perubahan), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing, dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (menciptakan situasi kerja yang menyenangkan), pembaharu (memberi nilai tambah), dan pembangkit motivasi (memberi semangat kerja staf).
- j. Melaksanakan dimensi-dimensi tugas (pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan,

manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat), proses (pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, serta pengelolaan proses pengajaran), lingkungan (pengelolaan waktu, tempat, sumber daya, dan kelompok yang berkepentingan), dan keterampilan personal (organisasi diri, hubungan antara manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara, dan gaya menulis).

- k. Menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT (*Strength*kekuatan, *weakness*-kelemahan, *opportunity*-ancaman, *threat-peluang*/kesempatan), dan mengupayakan langkah langkah untuk meniadakan persoalan.
- l. Menggalang *Team Work* yang cerdas dan kompak, serta menciptakan keterikatan antar fungsi dan warga sekolah, serta menumbuhkan solidaritas, kerja sama, dan kolaborasi sehingga tercipta iklim kebersamaan yang dapat menjamin *output* sekolah.
- m. Mendorong terciptanya situasi dan kegiatan yang dapat menumbuhkan kreativitas.
- n. Menciptakan sekolah belajar sebagai tipikal perilaku sekolah yang ideal.
- o. Menerapkan manajemen berbasis sekolah, yaitu manajemen yang diarahkan pada optimalisasi sekolah, karena sekolah beserta hal-hal yang terkait didalamnya merupakan suatu kerangka yang saling berhubungan.
- p. Memusatkan perhatian pada pengelolaan pembelajaran, sehingga pengelolaan proses pembelajaran dipandang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding kegiatan lainnya.

- q. Mampu dan sanggup memberdayakan sekolah terutama dengan memberikan kewenangan dan keluwesan terhadap sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Pada pondok pesantren yang memegang peranan penting adalah kiyai, ustadz. Oleh karena itu kemungkinan pembaruan sistem pengajaran dan pendidikan pondok pesantren itu lebih banyak tergantung kepada para kiyai. Kiyai atau kepala pondok merupakan orang yang bertanggung jawab dalam mengelola, merencanakan segala bentuk aktivitas dan bertindak sebagai motor manajemen, serta memanej bawahannya untuk bekerja sama dalam mengayomi pesantren. Pimpinan pondok saat ini sudah sewajarnya mengadakan orientasi kepada pemikiran pemikiran baru dan member jawaban mengenai prioritas-prioritas masalah-masalah kurikulum, didaktik, *staffing*, dan pengorganisasian yang diperlukan untuk pembinaan mutu pendidikan.

## 2. Pendidik / Guru / Kiyai

Berbicara masalah pendidik, dalam konteks pendidikan Islam, pendidik disebut dengan *murabbi*, *muallim* dan *mu'addib*. Beragamnya penggunaan istilah dalam literatur pendidikan Islam, secara tidak langsung telah memberikan pengaruh terhadap penggunaan istilah untuk pendidik. Hal ini tentunya sesuai dengan kecenderungan dan alasan masing-masing pemakai istilah tersebut. Pada madrasah sering menggunakan istilah *ustadz* untuk guru laki-laki dan *ustadzah* untuk guru perempuan, dan pada dunia pesantren di samping *ustadz-ustadzah* juga terdapat *kiyai*, *mudarris* dan *ummi*. Dalam konteks undang-undang Sisdiknas 2003, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Lebih lanjut lagi dikatakan, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Karena luasnya pengertian pendidik, maka titik fokus yang akan dibicarakan lebih mengarah kepada pendidik dalam arti guru, karena kata guru inilah yang dianggap populer dalam dunia pendidikan sejak taman kanak-kanak dan raudathul atfal, sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah, sekolah menengah pertama dan madrasah tsanawiyah dan sekolah menengah atas dan madrasah aliyah, dalam konteks Pesantren disebut Kiyai.

Di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan diberbagai aspek kehidupan, utamanya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi menuntut profesionalisme. Sesuai dengan tuntutan masyarakat yang berdasarkan pada *merit system*, profesionalisme merupakan syarat mutlak, tidak terkecuali profesi guru. Guru yang professional bukan hanya sekedar alat untuk transmisi kebudayaan tetapi juga mentransformasikan kebudayaan ini kearah budaya yang dinamis yang menuntut penguasaan ilmu pengetahuan, produktivitas yang tinggi, dan kualitas karya yang dapat bersaing.

Guru sebagai pendidik merupakan salah satu factor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikann. Itulah sebabnya setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya dalam perubahan kurikulum dan peningkatan SDM yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor guru. Hal ini menunjukkan betapa eksistensi peran guru dalam dunia pendidikan sangat diperhitungkan. Guru menjadi figur manusia yang menempati posisi dan memegang peranan penting dalam pendidikan. Untuk itulah, guru memang terus dituntut memiliki profesionalitas.

Untuk menjadi guru yang professional harus menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran serta harus meningkatkan dan mengembangkan kualitas diri agar saat mengemban tugas selalu sejalan

dengan tuntutan dan kebutuhan zaman. Guru professional harus mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, memiliki pengetahuan luas dalam bidang pendidikan, kematangan yang tinggi, kemandirian, komitmen, visioner, kreatif dan motivatif.

Begitu urgen dan strategisnya peran guru, maka penanganan guru harus dilakukan secara sistematis, kelembagaan dan terpadu antara pihak lembaga penghasil, pengguna lulusan, dan pihak yang berkewajiban untuk membina, mengawasi dan menjamin mutu guru. Oleh karena itu, kualifikasi dan kompetensi profesi guru perlu dilakukan secara kelembagaan agar tercipta penjaminan mutu guru.

Guru hendaknya memiliki ilmu yang tinggi, Penyayang menjadi suri tauladan yang baik mampu memotivasi anak didik, punya moral tinggi, memahami metodologi yang kompleks, serta selalu menyayangi anak. Seorang guru di samping mempunyai sifat-sifat yang unggul, guru wajib pula memiliki kualifikasi akademik dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat terakhir yang relevan diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana dan jalan sertifikasi keahlian atau program diploma empat.

### 3. Pesertadidik / Santri

Dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, pendidik dan anak didik merupakan dua unsur yang saling memiliki keterkaitan. Terutama jika dilihat dalam proses pembelajaran, unsur yang paling dominan yaitu, pendidik (guru) dan anak didik (murid), disamping materi pelajaran dan sistem pengajaran. Dalam bahasa Indonesia ada beberapa kata yang merupakan sinonim yaitu siswa, murid, pelajar dan peserta didik. Keempatnya ini berarti anak yang sedang berguru, belajar, bersekolah pada tingkat Taman Kanak-Kanak /Raudhatul Atfal,

SD/MI dan, SMA/MA, sedangkan pada perguruan tinggi biasa disebut Mahasiswa.

Dalam bahasa Arab peserta didik diungkapkan dengan kata-kata *Tilmidz* dikonotasikan dengan murid, ini banyak dipakai pada tingkat sekolah dasar (SD) dan *thalab al-ilm*, ini banyak dipakai pada sekolah yang tingkatannya lebih tinggi seperti SLTP, SLTA dan Perguruan Tinggi Murid juga istilah yang sering digunakan oleh kaum Sufi yang berarti orang yang mencari dan menuntut kebenaran sedangkan dalam dunia pesantren disebut dengan santri.

Dalam pendidikan Islam, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menuntut ilmu, serta terdapat pula tanggung jawab yang harus dipikul setelah ia memperoleh ilmu tersebut. Di dalam menuntut ilmu harus mengutamakan ilmu yang paling besar kemaslahatannya baik untuk dirinya maupun umat, baik kemaslahatan dunia maupun akhirat. Senantiasa mengulangi pelajaran-pelajaran, mengadakan riset sebagai tindak lanjut dari proses belajar mengajar, belajar dengan sungguh-sungguh. Setelah mendapat ilmu, harus mengajarkan kembali ilmu yang telah diperolehnya kepada orang lain.

## **C. Efektifitas Sekolah**

### **1. Pengertian Efektivitas**

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Menurut Supriyono (2000:29) menjelaskan bahwa pengertian efektivitas. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut. Supriyono (2000:47) menambahkan bahwa Sehingga efektivitas program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan program-program kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara komprehensif, efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan suatu lembaga atau organisasi untuk dapat melaksanakan semua tugas-tugas pokoknya atau untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Mengingat keanekaragaman pendapat mengenai sifat dan komposisi dari efektivitas, maka tidaklah mengherankan jika terdapat sekian banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan cara meningkatkannya, cara mengatur dan bahkan cara menentukan indikator efektivitas, sehingga, dengan demikian akan lebih sulit lagi bagaimana cara mengevaluasi tentang efektivitas. Dari beberapa uraian definisi efektivitas menurut para ahli tersebut, dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan nilai yang sudah dicapai dalam meningkatkan taraf kesejahteraan manusia atau program yang dijalankan demi sebuah tujuan dalam suatu proses pembangunan.

## **2. Ukuran Efektivitas**

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu)

dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula. Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Crut hfield dan Egerton L. Ballachey yang dikutip Danim (2004:119-120) menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- a. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
- b. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- c. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- d. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran dari pada efektifitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektifitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi. Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir.

Efektifitas sekolah sangat dipengaruhi oleh manajemen yang diterapkan disekolah. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh **Jones**, kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output. Jadi apa yang menjadi indikator efektivitas sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajmenen Pondok Pesantren pada setiap tahapannya dapat dilihat dari:

- a. Tahap Input, tahap input dimaksud adalah efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pondok Pesantren pada tahap awal pelaksanaan, dimana dalam tahap ini meliputi :
  - 1) Kepala sekolah dan Pengasuh Pondok Pesantren melakukan sosialisasi kepada semua unsur sekolah dan Pesantren (wakil kepala sekolah, guru, siswa atau santri, orang tua siswa/orang tua santri, pengawas sekolah) .
  - 2) Mengidentifikasi tantangan nyata sekolah dan Pondok Pesantren.
  - 3) Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah dan Visi Misi Pondok Pesantren (Tujuan Situasional Sekolah).
  - 4) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai Sasaran.
- b. Tahap Coverion, yaitu proses pengolahan sumber daya, informasi dan pengetahuan serta modal agar dapat meningkatkan efektivitas sekolah. Tahap Conversion terdiri dari:
  - 1) Melakukan analisis SWOT,
  - 2) Alternatif langkah pemecahan persoalan
  - 3) Menyusun Rencana dan Program Peningkatan efektifitas sekolah.
  - 4) Melaksanakan rencana peningkatan efektifitas sekolah.
- c. Tahap *output* yaitu hasil dari proses produksi dari tahap conversion, yang meliputi Melakukan Evaluasi Pelaksanaan dan Merumuskan Rencana dan Program Peningkatan efektifitas sekolah yang baru.

Untuk itu dalam peningkatan efektivitas sekolah banyak yang perlu diperhatikan demi kelangsungan suatu organisasi pendidikan. Dalam melaksanakannya diperlukan kerjasama yang baik dengan tim pelaksanaanya.

### 3. Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Pondok Pesantren.

Efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas MBS berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah. Menurut Mulyasa (2008:82) menyatakan efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Efektivitas MBS berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah. Efektivitas MBS ini dapat dilihat berdasarkan teori system dan dimensi waktu.

Berdasarkan teori sistem, kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus *input-output* yaitu harus mencerminkan hubungan timbal balik antara manajemen berbasis sekolah dan lingkungan sekitarnya. Sedangkan yang berdasarkan dimensi waktu, efektivitas MBS dapat diamati dalam beberapa jangka waktu yaitu:

Thomas melihat efektivitas pendidikan dalam kaitannya dengan produktivitas, berdasarkan dengan tiga dimensi berikut:

- a. *The administrator production function*: meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif misal layanan yang dapat diberikan dalam proses pendidikan. *The psychologist's production function*, berupa keluaran, perubahan perilaku peserta didik berdasarkan nilai akademik.

- b. *The psychologist's production function*: berupa keluaran, perubahan perilaku peserta didik berdasarkan nilai akademik.
- c. *The economic's production function*: produktivitas sekolah ditinjau dari segi keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan sekolah.

Berdasarkan teori yang penulis tulis di atas pada halaman 49, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori yang dikemukakan oleh Jones sebagai parameter dalam penelitian Kolaborasi Manajemen Berbasis Sekolah dan manajemen Pesantren Dalam Peningkatan Efektivitas Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang.

#### **D. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan**

Setelah peneliti melakukan tinjauan pustaka terhadap karya ilmiah terdahulu membahas tentang manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren yang menjadi *grand theory*. Diantaranya adalah :

1. Tesis yang disusun oleh saudara Rayanta Ginting pada tahun 2021 dengan judul "*Analisis Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah*" di dalam penelitiannya berfokus pada efektifitas manajemen berbasis sekolah dan subjeknya tingkat sekolah dasar.
2. skripsi yang disusun sdrri Fikih Imam Winanda dengan judul "*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Al-Kautsar*" penelitian beliau berfokus pada implementasi atau penerapan manajemen berbasis sekolah dengan subjek tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas.

3. Jurnal yang disusun oleh Riza Nur Fadila, Ega Ayu Lutfiani, Inneke Salwa Ramadiani, Nanda Veronika, Dwi Rachmanto, dan Nurul Afianti pada tahun 2020 dengan judul “*Efektivitas Pengelolaan Sumberdaya Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*” Penelitian beliau berfokus pada efektivitas sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dengan subjek SMA N 8 Yogyakarta.
4. Jurnal yang disusun oleh Eka Diana, Hiflatus Sunnah, dan Sri Wahyuni Khoeriyah pada tahun 2021 dengan judul “ *Analisis Efektivitas kepemimpinan Virtual Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas*” penelitian ini berfokus pada tingkat efektivitas Kepemimpinan Virtual dalam meningkatkan Motivasi Guru dengan subjek adalah Guru Sekolah Menengah Atas.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif. Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>21</sup> Penelitian termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dengan berusaha untuk mendiskripsikan atau menggamabarkan data-data yang telah diperoleh dari lapangan maupun literatur kepustakaan yang berkaitan dengan pembahasan.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

##### **1. Waktu penelitian**

Waktu penelitian ini sekurang-kurang selama 4 bulan, yang terhitung mulai bulan November tahun 2021 sampai Februari tahun 2021

##### **2. Tempat penelitian**

Tempat penelitian adalah SMK Ma'arif 5 Gombang Jl. Lingkar Selatan No 32 Kecamatan Gombang Kabupaten Kebumen Provinsi Jawa Tengah

#### **C. Subjek dan Responden Penelitian**

Penulis akan menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan subyek. Menurut Sugiono purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut adalah penguasa yang dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan, sehingga akan memudahkan proses penelitian.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Lexy J. Moleong, *Metodelogi Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.

<sup>22</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Alfa Beta, 2013), hlm. 300

Syarat nara sumber dalam penelitian ini adalah seorang yang mempunyai kualifikasi 3 M, yaitu mengalami, mengetahui, memahami data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian dari nara sumber sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang beliau Bapak Mukhamad Ma'muri, M.Pd
2. Wakil Kepala Bidang Manajemen Penjamin Mutu (WMM) SMK Ma'arif 5 Gombang Beliau Bapak Syarif Bachktiar, S.Pd.
3. Wakil Kepala Bidang Kurikulum SMK Ma'arif 5 Gombang Beliau Bapak Ahamd Sodikun, S.E, M.Pd.
4. Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana SMK Ma'arif 5 Gombang Beliau Bapak Komarudin, S.Pd
5. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan SMK Ma'arif 5 Gombang Beliau Bapak Lutfi Winarno, S.Pd.
6. Pembina Ekstrakurikuler Pramuka SMK Ma'arif 5 Gombang Beliau Ibu Rica Pamungkas, S.Pd
7. Pembina IPNU-IPPNU SMK Ma'arif 5 Gombang beliau Bapak Trio Agustin

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Obsevasi**

Dalam proses pengumpulan data dan pencatatan dilakukan dengan sistematis tentang fenomena-fenoma yang diselidiki secara sistematis.<sup>23</sup> Dalam hal ini, observasi dilakukan untuk mengumpulkan data tentang manajemen yang di gunakan dalam pengelolaan lembaga pendidikan di SMK Ma'arif 5 Gombang.

##### **2. Teknik wawancara**

Dalam penelitian ini, peneliti memilih bentuk wawancara tidak terstruktur. Wawancara tak terstruktur dalam pelaksanaan tanya

---

<sup>23</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid III*, (Yogyakarta: Andi, 2007), hlm. 36

jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari.<sup>24</sup> Alasan peneliti menggunakan teknik wawancara tak terstruktur adalah untuk memberikan kesempatan kepada seseorang atau responden untuk menanyakan dan menangkap serta merekamnya secara detail.

### **3. Dokumentasi**

Studi dokumen dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara, karena dengan adanya dokumen akan lebih kredibel jika didukung oleh sejarah yang bisa ditangkap oleh panca indera. Dokumen yang diperoleh berupa dokumentasi kegiatan, dokumentasi Manajemen Penjamin Mutu Sekolah dan dokumen kurikulum SMK Ma'arif 5 Gombang.

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang dalam Menerapkan Manajemen.

### **E. Keabsahan Data**

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya.<sup>25</sup> (Saefuddin Azwar, 2010: 8). Dalam penelitian kualitatif ini, digunakan teknik sebagai penguji keabsahan data untuk menunjukkan bahwa data tersebut valid. Mengutip pendapat William Wiersma (1986), bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat tiga macam triangulasi, yakni triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.<sup>26</sup> Peneliti menggunakan teknik triangulasi dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Responden dalam penelitian ini adalah Kepala SMK Ma'arif 5 Gombang dan Wakil Kepala Sekolah Bidang Penjamin Mutu,

---

<sup>24</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Kualitatif...*, hlm. 191

<sup>25</sup> Saefudin Azwar,

<sup>26</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif...*, hlm. 125

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, Pembina IPNU-IPPNU, dan Pembina Ekstrakurikuler Pramuka SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen.

## **F. Analisis Data**

Menganalisis data penelitian merupakan suatu langkah yang sangat kritis, apakah menggunakan data statistic atau non statistic<sup>27</sup>. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data.<sup>28</sup>

Proses analisi data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah ada dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari dan telaah, langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi, yaitu usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah-langkah selanjutnya ialah menyusunnya dalam satuan-satuan. satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan (digolongkan) pada langkah berikutnya. Kategorisasi-kategorisasi itu dibuat sambil melakukan kading. Tahap akhir dari analisis data ini ialah melakukan pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini, mulailah tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansif.<sup>29</sup>

Pada dasarnya analisis data adalah sebuah proses mengatur urutan data dan mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan

---

<sup>27</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 11

<sup>28</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi....*hal. 11

<sup>29</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Peneliitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004),hlm. 247

uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan rumusan kerja seperti yang disarankan oleh data.<sup>18</sup> Pekerjaan analisis data dalam hal ini mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorikan data yang terkumpul dari catatan lapangan, gambar, foto atau dokumen berupa laporan. Untuk melaksanakan analisis data kualitatif perlu ditekankan beberapa tahapan dan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Miles dan Huberman mengatakan dalam Sugiyono bahwa reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.<sup>19</sup> Adapun tahapan-tahapan mereduksi data meliputi membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema dan menyusun laporan secara lengkap dan terinci.

Tahapan reduksi data dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun di lapangan, yaitu kolaborasi manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren untuk meningkatkan efektivitas SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen. Sehingga dapat ditemukan hal-hal dari objek yang diteliti tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan dalam reduksi data ini antara lain:

- 1) Mengumpulkan data dan informasi dari catatan hasil wawancara dan hasil observasi;
- 2) Mencari hal-hal yang dianggap penting dari setiap aspek temuan penelitian.

#### 2. Penyajian Data

Pada tahap ini, peneliti menunjukkan data dan membandingkan antara data-data yang telah terkumpul tersebut dengan data yang

---

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu ...*, hal. 103

<sup>19</sup> Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 247

sesuai dengan penelitian. Dengan cara ini diharapkan akan mempermudah penarikan kesimpulan, pengambilan verifikasi atau bisa melengkapi data yang masih kurang melalui pengumpulan data tambahan dan reduksi data.

### 3. Penyajian Data

Miles dan Huberman dalam Supyarogo dan Tobroni mengatakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>20</sup> Miles dan Huberman dalam sugiono juga mengatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.<sup>30</sup>

Penyajian data dalam hal ini adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang diperoleh dari dari berbagai teknik pengumpulan data yang sesuai dengan fokus penelitian untuk disusun secara baik, runtut sehingga mudah dilihat, dibaca dan dipahami tentang suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa yang terkait dengan pola kolaborasi manajemen berbasis sekolah dan manajemen pondok pesantren untuk meningkatkan efektivitas SMK Ma'arif 5 Gombang Kabupaten Kebumen dalam bentuk teks naratif.

### 4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

---

<sup>20</sup> Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial ...*, hal.194

<sup>30</sup> Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif...*, hal. 248

## DAFTAR PUSTAKA

- [Abdau Qur'ani Habib,. 2016. Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Mutu Pembelajaran Siswa Kelas XI dan Kelas XII di MAN M,aguwoharjo Sleman. http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.p.hp/JPM/article/view/1215 diakses pada tanggal 15september 2020](http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.p.hp/JPM/article/view/1215)
- Agama RI, Departemen, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005
- Arcaro,S Joremo, 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Jakarta: Riene Cipta
- Depdiknas, 2005. *Kurikulum Sebagai Alat Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Depdiknas
- Eko, Gunawan dan Waluyo, Samsul Hadi. 2014. *Pengaruh Penerapan Mbs, Pengelolaan Pembelajaran Dan Partisipasi Komite Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan SD/MI*. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2446>. diakses pada tanggal 24 Januari 2022
- Fattah, Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Hamzah B. Uno, 2014. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Ibrahim Bafada I, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Hal. 26
- Ibrahim, Sudjana, dan Nana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 2012
- Imron, Ali. *Manajemen Pesertadidik Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Ismail, Feiby. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah solusi peningkatan Kualitas Pendidikan*. [https://www.academia.edu/37287451/MBS\\_MANAJEMEN\\_BERBASIS\\_SEKOLAH](https://www.academia.edu/37287451/MBS_MANAJEMEN_BERBASIS_SEKOLAH) . diakses pada tanggal 23 Januari 2022
- Ismaya, Bambang, *Pengelola Pendidikan*, Bandung: Refika Aditam, 2015

- Milles dan Huberman, 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press, Mitra, Ariadi. 2010. *Efektifitas Program pada Organisasi Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI) Riau*: Pekanbaru. <https://repository.unri.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/630/JURNAL>
- Minarti, Sri, *Manajemen Sekolah*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2016
- Moleong, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, j, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004
- Munawaroh. 2012. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Cetakan Pertama. PT.Intimedia
- Poewadarminta. W.J.S. 2003. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003
- Rusman, 2009. *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Raja Wali Pers
- Rusmawati, Vivi. 2013. Dengan judul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada Sdn 018 Balikpapan*. [https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/jurnal%20baru%20v%20\(05-21-13-09-4454\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/jurnal%20baru%20v%20(05-21-13-09-4454).pdf)
- Sahril Muhammad. 2017 *Mardia Rahman. Implementasi manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah dasar islam insan kamil bacan kabupaten halmahera selatan*. <http://ejournal.unkhair.ac.id/index.php/edu/article/viewFile/279/202>. diakses pada tanggal 15 Januari 2022
- Sallis, Edward. 2015. *Total Quality Management in Education*. IRCiSoD; Yogyakarta.
- Sudarwan Dani. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*.

Sugiyono, 2005. *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Cv. Alfabeta

Suparlan, Manajemen Berbasis Sekolah, Jakarta: Bumi Aksara, 2013

Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002