**PARTISIPASI *STAKEHOLDERS*  PONDOK PESANTREN DALAM MANAJEMENBERBASIS SEKOLAH**

**(Studi Kasus pada SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan)**

**TESIS**



**Oleh:**

**Sri Wahyuni**

**NIM:** 212 214 062

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI(IAIN) PONOROGO**

**PASCASARJANA**

**JUNI 2018**

****

****

**ABSTRAK**

**Sri Wahyuni**. *Partisipasi Stakeholders Pondok Pesantren dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan)*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mukhibat, M.Ag.

Kata kunci: Partisipasi,Stakeholders, Manajemen Berbasis Sekolah, SMK

Masa kepemimpinan KH. Burhanudin Hb di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, sejak tahun 1976 hingga sekarang, mengalami perkembangan pesat baik bangunan dan santri/siswanya, tak terkecuali SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil. Perkembangan ini tidak lepas dari partisipasi semua pihak dalam mengembangkan sekolah. Penyelenggaraan SMK Pembangunan dengan melibatkan partisipasi pondok pesantren sangat menarik untuk diteliti dengan tujuan untuk: menjelaskan partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah studi kasus. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di SMK Pembangunan Kabupaten Pacitan yang berada di bawah naungan Pesantren Al-Fattah Kikil. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis diskriptif model analisis interaktif. Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber.

Berdasarkan proses pengumpulan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan tiga temuan. Pertama: partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah dilakukan secara kolaboratif, kyai/ketua yayasan melakukan pendampingan sesuai dengan tugas dan fungsinya yang diamanatkan dalam AD/ART Yayasan. Kepala sekolah berama-sama dengan guru dan unsur Komite Sekolah melakukan perencanaan sekolah yang tertuang dalam Rencana Pengembangan Sekolah 4 tahunan. Kedua: partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam pelaksanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan dilaksanakan sesuai perannya masing-masing. Kyai/ketua yayasan berperan menumbuhkan kebiasaan berakhlak mulia dan beradab baik serta meningkatkan penyelenggaraan pendidikan berupa optimalisasi sumber daya, perangkat, dan harapan. Partisipasi kepala sekolah dilakukan dengan cara mengikutsertaan guru dalam MGMP atau pelatihan-pelatihan, memberikan motivasi dan anjuran untuk banyak membaca. Ketiga: Partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan sudah dilakukan dengan baik sesuai ruang lingkup kerjanya. Evaluasi dilakukan melalui pertemuan/diskusi rutin, curah pendapat dan menghadirkan akuntan publik untuk melakukan audit internal.

**ABSTRACT**

**Sri Wahyuni**. *Stakeholder Participation Islamic Boarding School in School Based Management at Islamic Boarding SchoolAl-Fattah Kikil Arjosari Pacitan*. Thesis, Master Program Management of Islamic Education, Postgraduate, State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo. Advisor: Dr. Mukhibat, M.Ag.

Keywords: Participation, Stakeholder, School Based Management, SMK

The leadership of KH. Burhanudin Hb in Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, since 1976 until now, experiencing rapid development of both buildings and students / students, not least SMK Pembangunan Al-Fattah. This development can not be separated from the participation of all parties in developing the school. Implementation of SMK Pembangunan by involving the participation of boarding school is very interesting to be examined with the aim to: explain the participation of stakeholders pondok pesantren in planning, implementation and evaluation of the implementation of SMK Pembangunan in Pondok Pesantren Al-Fattah Arjosari Pacitan.

This research uses qualitative approach. The research type chosen in this research is case study. The location of this research is in SMK Pembangunan of Pacitan Regency under the auspices of Islamic boarding school Al-Fattah Kikil. Data collection using techniques, interviews and documentation. Data analysis using descriptive analysis technique of interactive model. Checking the validity of data using triangulation technique. Triangulation used in this research is triangulation with source.

Based on the process of data collection and data analysis, this study yield three findings. First: the participation of stakeholder (Kyai/hairman of the foundation, head of vocational developmen, teacher) in planning the implementation of SMK Pembangunan in Al-Fattah Islamic Boarding School Kikil Arjosari Pacitan conducted collaboratively, kyai/chairman of the foundation to accompany in accordance with the duties and functions that are fixed in the AD/ART Foundation. The principal together with the teachers and the elements of the School Committee undertook the school planning as outlined in the 4th Annual School Development Plan. Second: the participation of stakeholders (kyai/head of foundation, head of vocational development, teacher) in the implementation of SMK Pembangunan in Al-Fattah Islamic Boarding School Kikil Arjosari Pacitan implemented according to their respective roles. Kyai/chairman of the foundation plays a role of noble and civilized morality good behavior and improve the implementation of education in the form of optimization of resources, tools, and expectations. Participation of principals is done by involving teachers in MGMP or trainings, providing motivation and encouragement to read a lot. Third: Participation of stakeholders (kyai/chairman of the foundation, head of SMK Pembangunan, teacher) in evaluation of the implementation of SMK Pembangunan at Al-Fattah Islamic Boarding School Kikil Arjosari Pacitan has done well in accordance with its scope of work. Evaluations are conducted through regular meetings/discussions, brainstorming and presenting public accountants to conduct internal audits.

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Masalah**

Pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren diperlukan adanya partisipasi *stakeholders* pondok pesantren. Partisipasi merupakan keterlibatan dari seluruh unsur pengelola pondok pesantren. Partisipasi *stakeholders* pondok pesantren ini meliputi partisipasi dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam pelaksanaan, partisipasi dalam memanfaatkan/pengguna dan partisipasi dalam evaluasinya.[[1]](#footnote-1)

Partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan. Hal ini dilakukan agar keputusan yang diambil benar-benar berkualitas. Di sisi lain, keterlibatan *stakeholders* yayasan dalam pengambilan keputusan menjadikan mereka merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab dalam mengimplementasikannya.

Selain partisipasi dalam pengambilan keputusan, *stakeholders* pondok pesantren hendaknya juga ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan serta ikut melaksanakan hasil keputusan tersebut. Keputusan yang telah diambil bisa terlaksana sesuai dengan harapan yang diinginkan apabila seluruh unsur pesantren ikut terlibat. Setelah keputusan yang diambil dilaksanakan maka dalam evaluasi keterlibatan *stakeholders* pondok juga diperlukan. Hal ini untuk mengetahui apakah keputusan tersebut sudah diimplementasikan.

Partisipasi *stakeholders* pondok pesantren sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, juga tidak terlepas dari dunia pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu wadah untuk melahirkan dan mencetak generasi yang berkualitas, beretika, mandiri, dan berakhlak mulia. Pendidikan juga sebagai salah satu komponen pembangun bangsa memiliki fungsi strategis untuk membentuk manusia yang bermoral dan berakhlak baik, sehingga dapat mengantarkan peserta didik menuju keseimbangan pribadi antara kecerdasan intelektual (ilmu) dengan kecerdasan emosional (perilaku) yang sejalan dengan tuntunan Islam. Salah satu lembaga pendidikan yang dapat mewujudkan generasi yang berakhlak mulia dan berkarakter yang religius adalah pondok pesantren.

Pondok pesantren merupakan cikal bakal dan pilar pendidikan di Indonesia, selain pendidikan umum dan madrasah. Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan yang telah terbukti berperan penting melakukan transmisi ilmu-ilmu keagamaan di masyarakat.[[2]](#footnote-2) Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam yang masih bisa *survive* sampai hari ini. Hal ini berbeda dengan lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan dunia muslim lainnya, dimana akibat gelombang pembaharuan dan modernisasi yang semakin kencang telah menimbulkan perubahan-perubahan yang membawanya keluar dari eksistensi lembaga-lembaga pendidikan tradisional.[[3]](#footnote-3)

Pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan maupun lembaga keagamaan cukup menarik dicermati dari berbagai sisi. Bahkan saat era tinggal landas, modernitas, globalisasi dan pasar bebas sekarang ini pesantren masih bisa bertahan. Fokus perbincangan adalah bagaimana peran atau posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau globalisasi, apakah pesantren akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga “*tafaqquh fi al-din*” yang bercorak tradisional atau pesantren ikut-ikutan melakukan proses “pemodernisasian” sistem, mulai dari perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan.

Hal itu tentu tergantung dengan model manajemen dan kepemimpinan seorang kiai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespon perubahan tersebut. Secara umum, dari segi kepemimpinan, pesantren masih terpola secara sentralistik dan hierarkis, terpusat pada seorang kiai. Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren. Ia mengatur irama pekembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya. Tidak jarang sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kiai.[[4]](#footnote-4)

Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat*,* pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memposisikan diri dalam berbagai situasi yang dijalani. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.[[5]](#footnote-5)

Dahulu pondok pesantren sering mendapatkan stigma negatif dari sebagian masyarakat, lembaga pendidikan kolot, kumuh, *ndeso*, tidak maju, dan lembaga akhirat adalah beberapa stigma yang sering dinisbatkan pada lembaga pendidikan murni pribumi ini, tentunya hal ini menimbulkan dampak negatif bagi keberlangsungan pondok pesantren. Banyak masyarakat yang kemudian ragu menempatkan anak-anaknya menuntut ilmu di pondok pesantren, padahal sejatinya stigma-stigma negatif yang bermunculan di masyarakat tidaklah benar semua, kalaupun ada itu hanya seberapa yang tidak cukup mewakili dari sekian banyak pondok pesantren yang ada di Indonesia.

Sebagai suatu lembaga pendidikan yang hidup ditengah-tengah arus modernisasi, dan agar eksistensinya tetap bisa dipertahankan maka menurut pendapat Nurcholish Madjid:

Pesantren diwajibkan oleh tuntutan-tuntutan hidup anak didiknya kelak dalam kaitannya dengan perkembangan zaman untuk membekali mereka dengan kemampuan-kemampuan nyata yang dapat melalui pendidikan atau pengajaran pengetahuan umum secara memadai. Di bagian ini pun sebagaimana layaknya yang terjadi sekarang harus tersedia kemungkinan mengadakan pilihan-pilihan jurusan bagi anak didik sesuai dengan potensi buat mereka. Jadi tujuan manusia yang memiliki tujuan setinggi-tingginya akan bimbingan agama Islam.[[6]](#footnote-6)

Dewasa ini terdapat kecenderungan yang kuat pesantren untuk melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Perkembangan kelembagaan pesantren ini, terutama disebabkan adanya diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya, yang juga mencakup madrasah dan sekolah umum yang menganut sistem yang lebih rasional, demokratis dan terbuka.[[7]](#footnote-7) Maka banyak pesantren mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.[[8]](#footnote-8)

Pesantren dengan pelembagaan yayasan berarti mendorong untuk menjadi organisasi *impersonal*.[[9]](#footnote-9) Kepemimpinan yayasan dengan struktur organisasinya merupakan kepemimpinan kolektif dengan tugas dan wewenang masing-masing badan dalam struktur yayasan. Pesantren dengan status kelembagaan yayasan merupakan lembaga tertinggi yang menjadi badan hukum dan induk dari unit-unit pendidikan yang ada di dalamnya. Setiap unit kegiatan ditangani oleh penanggungjawabnya masing-masing, dan setiap penanggung jawab tersebut secara hierarkis bertanggung jawab kepada unit yang lebih tinggi.

Kepemimpinan yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren. Ketentuan yang menyangkut kebijakan-kebijakan pendidikan merupakan kesepakatan semua pihak. Pengambilan kebijakan yayasan dilaksanakan secara terbuka dan demokratis yang melibatkan seluruh *stakeholders* pesantren. Ide dan gagasan-gagasan dari seluruh *stakeholders*  ditampung dan diakomodir, sehingga kebijakan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak, baik internal pesantren maupun eksternal pesantren.

Permasalahan yang timbul setelah adanya kepemimpinan yayasan, pesantren ini antara lain apakah pemimpin yayasan sudah benar-benar demokratis dan terbuka?, apakah dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin di pesantren sudah melibatkan seluruh komponen yayasan?, dan apakah dalam mengimplementasikan keputusannya, pemimpin pesantren sudah mempersiapkan perangkat implementasi kebijakan dengan baik? Permasalahan-permasalahan tersebut muncul seiring dengan perkembangan zaman sekarang ini.

Keberadaan pesantren yang masih diragukan sebagai lembaga ideal untuk mencetak generasi muda yang berkualitas didasarkan pada fakta bahwa sampai saat ini pesantren di Indonesia  masih belum banyak berubah dari paradigma awal yang lebih berfokus pada pendidikan agama. Di era globalisasi dengan persaingan yang terlalu ketat dewasa ini, membangun sumber daya manusia tidaklah cukup dengan membentuk budi pekerti saja, melainkan diperlukan pula berbagai pengetahuan dan ketrampilan (*skill*) yang selama ini masih kurang mampu dipenuhi oleh pondok pesantren, karena berbagai faktor seperti masih tertutupnya para kyai untuk menerima perkembangan dan kurangnya sarana prasarana. Akibatnya, lulusan maupun mereka yang *drop out* dari pondok pesantren tidak dapat bersaing dalam kehidupan yang semakin kompetitif, karena kurang memiliki ketrampilan (*skill*) yang justru merupakan tuntutan dan kebutuhan pasar dewasa ini.

Model-model pengembangan pendidikan pesantren yang berorientasi pada *life skill* adalah bentuk dari jawaban tantangan pesantren saat ini. Pengembangan pendidikan pesantren perlu ditekankan pada pengembangan kurikulum baik pengetahuan umum, ketrampilan dan usaha-usaha produktif yang berorientasi pada *life skill education*, yang selama ini menjadi kelemahan sistem pendidikan di pondok pesantren. Unsur-unsur modernitas yang perlu diakomodasi oleh pesantren antara lain, *leadership*, organisasi, manajemen, kurikulum dan sistem pembelajaran yang selaras dan seimbang, maka pondok pesantren tidak akan kalah bersaing dengan pendidikan umum yang bukan pondok pesantren.

Pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan merupakan pesantren yang sudah berdiri sejak sebelum Indonesia merdeka yakni pada tahun 1866. Berdirinya pondok pesantren ini tidak terlepas dari sosok KH. Ali Mortadlo. Seperti halnya pondok-pondok pesantren lainnya, pondok pesantren Al-fattah ini menggunakan metode pengajaran salafi yaitu sistem bandongan dan sorogan. Kitab-kitab yang dikaji pada saat itu, seperti tafsir al-Qur`an, *nahwu*, *saraf*, *fiqh*, dan lain-lain. Pada perkembangan selanjutnya, pesantren Al-Fattah Kikil mengakomodasi terhadap kebutuhan masyarakat luar akan pendidikan formal, baik yang bernaung di lingkungan Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan Nasional.

Pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan adalah pesantren yang mengembangkan status kelembagaan yayasan dan menyelenggarakan berbagai macam unit pendidikan, baik formal maupun non formal. Kelembagaan yayasan tersebut memiliki konsekwensi terhadap pola kepemimpinan yakni pola kepemimpinan kolektif yang terdiri dari dewan pembina/pengasuh, dewan pengawas dan dewan pengurus. Dalam pengembangan pendidikan, seluruh dewan ikut berpartisipasi termasuk juga ustadz-ustadz senior pesantren.

Pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilakukan dengan tujuan untuk melayani kebutuhan santri yang belajar di pesantren sekaligus dengan melaksanakan sekolah formal/umum sehingga nantinya dapat menjawab kebutuhan santri saat ini. Salah satu model pengembangan pendidikan yang ada di pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan adalah dengan adanya program pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pembangunan.

Menurut Ketua Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil, KH. Burhanudin HB:

Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil mendirikan SMK ini dengan tujuan untuk membekali para santri tentang ketrampilan. Karena menurut beliau SMK dengan program-program jurusan yang ada, baik Busana Butik, Teknik Komputer dan Jaringan, Rekayasa Perangkat Lunak, maupun Akuntansi ini merupakan ketrampilan yang dibutuhkan saat ini, karena sesuai dengan tuntutan dunia kerja.[[10]](#footnote-10)

SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil telah mengalami perkembangan, buktinya dengan bertambahnya program jurusan, yang awalnya hanya membuka dua program jurusan yakni Busana Butik dan Teknik Komputer dan Jaringan, sekarang menjadi empat program jurusan yakni Busana Butik, Teknik Komputer dan Jaringan, Rekayasa Perangkat Lunak, dan Akuntansi.

Dengan bertambahnya program jurusan maka siswa yang mendaftar di SMK Pembangunan juga bertambah seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1

JUMLAH SISWA BARU SMK PEMBANGUNAN.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun Pelajaran** | **Jumlah Pendaftar** |
| 1. | 2013 / 2014 | 98 siswa |
| 2. | 2014 / 2015 | 89 siswa |
| 3. | 2015 / 2016 | 115 siswa |
| 4. | 2016 / 2017 | 109 siswa |

Dalam kasus penyelenggaraan SMK Pembangunan yang dalam hal ini dilaksanakan oleh pondok pesantren sangat menarik untuk diteliti berkaitan dengan partisipasi atau keterlibatan komponen pesantren serta implementasinya. Setidaknya ada dua alasan utama mengapa partisipasi warga pesantren dalam penyelenggaraan SMK Pembangunan perlu dikaji dan diteliti. Alasan pertama, penyelenggaraan SMK Pembangunan merupakan kebijakan yang diambil ketika status kelembagaan yayasan pondok pesantren Al-Fattah semakin mantab dalam manajemen dan administrasi pengelolanya. Kedua, SMK Pembangunan merupakan alternatif kebijakan yang diambil oleh warga pesantren Al-Fattah untuk diimplementasikannya.

Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari dengan memfokuskan penelitian pada partisipasi warga pesantren dalam penyelenggaraan SMK Pembangunan. Alasan dipilihnya SMK Pembangunan sebagai obyek penelitian adalah sebagai berikut: 1) SMK Pembangunan merupakan unit terbaru pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan; 2) SMK Pembangunan yang mengambil jurusan Teknologi Komputer dan Jaringan, Busana Butik, Rekayasa Perangkat Lunak, dan Akuntansi merupakan program yang sesuai dengan perkembangan saat ini; dan 3) SMK Pembangunan memenuhi kriteria hal-hal yang peneliti inginkan dalam penelitian tentang partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal.

*Stakeholders* pada penelitian ini adalah: 1) Kyai sekaligus sebagai Ketua Yayasan yang dalam penelitian ini adalah pemimpin pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan; 2) Kepala SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan; 3) Guru yang mengajar di SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan. Berdasarkan uraian di atas penelitian ini dinyatakan dengan judul: **“Partisipasi *Stakeholders*  Pondok Pesantren dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan)”.**

1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan judul penelitian “Partisipasi *Stakeholders*  Pondok Pesantren dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan)”, maka penulis merumuskan masalah dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan?
2. Bagaimana partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam pelaksanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan?
3. Bagaimana partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan?
4. **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
2. Untuk mengetahui partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam pelaksanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
3. Untuk mengetahui partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
4. **Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dan dirasakan dari penelitian ini, antara lain:

1. **Manfaat secara teoritis**

Dari penelitian ini, secara teoritis diharapkan berguna untuk menjelaskan partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam manajemen berbasis sekolah.

1. **Manfaat secara praktis**
2. Memberikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan partisipatif yang berorientasi pada pengembangan, baik di pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan maupun pondok pesantren yang lain.
3. Sebagai bahan dokumentasi historis proses penyelenggaraan SMK Pembangunan di pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
4. Sebagai bahan evaluasi dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
5. **Manfaat secara normatif**

Penelitian ini merupakan norma agama Islam dan undang-undang tentang kewajiban belajar menuntut ilmu dan melakukan pengamatan dan penelitian.

1. **Kajian Terdahulu**

Penelitian yang disusun oleh Khadiq Muakrom, yang berjudul *Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal Di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal*. Menyatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas input pendidikan dan output pendidikan formalnya pengasuh pondok pesantren Darul Amanah menggunakan dua pola kepemimpinan, yaitu pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik.[[11]](#footnote-11)

Sa’adatul Khalimah dalam skripsinya berjudul *Partisipasi Orang Tua siswa Madrasah Aliah Islamiyah Assorkati Salatiga Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah* menyimpulkan bahwa partisipasi orang tua siswa Madrasah Aliah Islamiyah Assorkati ternyata cukup besar dalam pendanaan terbukti dalam jumlah dana yang dimiliki 48% berasal dari orang tua. Orang tua siswa MAI juga ikut serta berperan aktif dalam setiap pengambilan keputusan.[[12]](#footnote-12)

Rodliyah, St., penelitian yang berjudul “Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter (Studi Kasus di Pondok Pesantren “Annuriyah” Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)”. Kesimpulan penelitian sesuai dengan fokus penelitian sebagai berikut: 1) Perencanaan pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di pondok pesantren “Annuriyah” Kaliwining cenderung lebih terbuka terhadap semua elemen terbukti dalam setiap pengambilan keputusan untuk sebuah perencanaan baik perencanaan/perumusan visi, misi, dan tujuan, perencanaan program kegiatan, perencanaan pengembangan dan kemajuan pondok pesantren selalu melibatkan masukan-masukan dari semua unsur atau pihak yang ada di pondok pesantren tersebut; 2) Pemgorganisasian (*organizing*) pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di pondok pesantren “Annuriyah” Kaliwining dilakukan dengan cara memberikan kewenangan struktural yang independen pada setiap lembaga untuk mengorganisir lembaga masing-masing mulai dari aktivitas murni pondok pesantren yakni aktivitas mengaji al-Qur`an rutin, mengaji kitab kuning dengan sistem pembelajarannya (wetonan, sorogan dan lain-lain), ibadah (sholat berjamaah, membaca sholawat, rotibul haddat, istighosah, berjanjian, manaqiban, dan lain-lain), pembelajaran di madrasah diniyah sampai dengan pembelajaran di MTs dan MA); 3) Pelaksanaan (*actuating*) manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di pondok pesantren “Annuriyah” Kaliwining berjalan dengan cara melaksanakan semua program kegiatan yang telah direncanakan bersama, baik itu aktivitas keseharian pondok pesantren mulai dari bangun tidur sampai menjelang tidur kembali, aktivitas Madrasah Diniyah, aktivitas Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA); 5) Pengawasan (*controling*) manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di pondok pesantren “Annuriyah” ini terdapat dalam 2 bentuk yaitu (a) bentuk pengawasan langsung dengan cara pimpinan selalu memantau langsung pelaksanaan aktivitas keseharian para santri, (b) bentuk penerapan kegiatan rapat bulanan, rapat 6 bulanan (satu semester) sekali, dan rapat ketika ada masalah yang mendesak untuk secepatnya diselesaikan. Tahapan pengawasan ini diterapkan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja masing-masing lembaga, pengurus, dan santri.[[13]](#footnote-13)

Budi Wiratno dalam tesisnya yang berjudul *Manajemen Partisipasi Masyarakat.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penggunaan manajemen terbuka merupakan ciri-ciri partisipasi masyarakat di SDN Jeruk III melalui bentuk pelibatan masyarakat mulai proses merencanakan, menentukan, menjalankan, mengawasi dan melakukan evaluasi partisipatif; (2) Menggalang partisipasi masyarakat dengan membangun citra sekolah, melalui penggunaan tokoh, kegiatan silaturrahmi, melalui himbauan atau ajakan; dan (3) Bentuk-bentuk partisipasi masyarakat berupa partisipasi berbentuk finansial/material, partisipasi berbentuk ide-ide atau gagasan pemikiran dan partisipasi berbentuk do’a.[[14]](#footnote-14)

Sri Haryati, penelitian yang berjudul “Penerapan Nilai-Nilai *Total Quality Management (TQM)* dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah”. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa: 1) Penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam sangatlah penting, mengingat dengan penerapannya memungkinkan madrasah dikelola secara profesional untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas madrasah; 2) penerapan manajemen sumber daya manusia di madrasah sangat efektif dalam mengelola para pendidik dan tenaga kependidikan dalam membentuk dan mempertahankan kualitas lembaga pendidikan madrasah. Hal ini disebabkan faktor manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) adalah unsur yang paling strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam berbentuk madrasah. Untuk meningkatkan prestasi madrasah yang saat ini terkesan nomor dua dibandingkan dengan sekolah numum, disarankan perlu penerapan prinsip TQM secara simultan dalam pelaksanaannya. Potensi sumber daya manusia tidak akan dapat optimal manakala tidak dikelola dengan baik, maka diperlukan aplikasi manajemen sumber daya manusia.[[15]](#footnote-15)

Beberapa penelitian dan tulisan di atas menunjukkan fokus penelitian tampak masih bersifat parsial, yaitu fokus pada kepemimpinan kyai dalam meningkatkan input, proses dan output dari pendidikan formalnya atau hanya fokus pada pengambilan keputusan dan partisipasi masyarakatnya. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan ini, disusun secara integratif, yaitu mengkaji bagaimana partisipasi *stakeholders* pondok pesantren dalam mengembangkan pendidikan formal.

1. **Metode Penelitian**
2. **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (studi kasus). Penelitian studi kasus adalah penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi.[[16]](#footnote-16)

Subjek penelitian bisa berupa individu, kelompok, institusi, atau masyarakat. Penelitian kasus merupakan studi mendalam mengenai unit sosial tertentu, yang hasil penelitian itu memberi gambaran luas mendalam, mengenai unit sosial tertentu. Subyek yang diteliti relatif terbatas tetapi variabel-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya.[[17]](#footnote-17) Penelitian kasus (*case sudy*) atau penilaian lapangan (*field study*) dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan posisi saat ini, serta interaksi lingkungan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan yang bersifat apa adanya (*given*).

Peneliti memilih menggunakan metode kualitatif studi kasus di mana penelitian ini memfokuskan pada satu fenomena yang ada di lapangan yaitu partisipasi *stakeholders* pondok pesantren di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari karena data yang terkumpul bukan berupa angka, tetapi sebuah informasi yang harus ditelaah lebih dalam.

1. **Kehadiran Peneliti**

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan serta, sebab penelitianlah yang menentukan keseluruhan skenarionya.[[18]](#footnote-18) Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, yaitu peneliti sebagai pengumpul data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dari data-data tersebut kemudian peneliti mereduksi atau merangkum, memilih hal-hal yang penting, setelah itu di *display* yaitu disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, langkah terakhir yaitu verifikasi data atau penarikan kesimpulan, sedangkan instrumen yang lain sebagai pengunjung.

1. **Lokasi Penelitian**

Langkah pertama dalam melakukan penelitian ala *participant observation* adalah menetapkan lokasi suatu setting sosial.[[19]](#footnote-19) Lokasi penelitian tersebut harus melalui proses seleksi. Goetz dan LeCompte mengemukakan lima cara seleksi berdasarkan kriteria dari unit-unit data yaitu: seleksi sederhana, seleksi komprehensif, seleksi kuota, seleksi menggunakan jaringan, dan seleksi berdasarkan perbandingan antar kasus.[[20]](#footnote-20)

Lokasi penelitian adalah SMK Pembangunan, yang berada di bawah naungan yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil, yang terletak di Jalan Nawangan Km.01, Desa Arjosari, Kecamatan Arjosari, Kabupaten Pacitan. Jarak lokasi penelitian ke pusat Kabupaten Pacitan ± 10 km ke arah utara. Peneliti memilih lokasi tersebut karena kebijakan pimpinan di Pondok Pesantren Al-Fattah tersebut sangat strategis dalam pengembangan pendidikan formal di SMK Pembangunan.

1. **Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.[[21]](#footnote-21) Menurut Lofland sebagaimana dikutip oleh Moleong, menyatakan bahwa sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain.[[22]](#footnote-22)

Data yang diperoleh adalah data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dan data yang diperoleh adalah dari hasil wawancara dan observasi kepada Kyai, pengurus pondok dan kepala sekolah SMK Pembangunan.

1. **Prosedur Pengumpulan Data**
2. Observasi.

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisifatif (*Participatory Observation*), pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung, pengamat ikut sebagai peserta rapat atau peserta pelatihan. Dalam observasi non partisifatif (*non participatory observation*), pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan.[[23]](#footnote-23) Dalam penelitian ini, peneliti menempatkan diri sebagai observasi non partisifatif.

1. Wawancara.

Wawancara yaitu percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yakni pewawancara yang mengajukan pertanyaan, dan pihak yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Macam-macam wawancara:

1. Wawancara terstruktur, yaitu peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh.
2. Wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya.
3. Wawancara tidak berstruktur, yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpilan datanya.[[24]](#footnote-24)

Sedangkan dalam wawancara ini, peneliti menggunakan wawancara tak terstruktur, yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap dengan datanya. Dalam penelitian ini, ada beberapa orang yang akan dijadikan informan, diantaranya adalah wawancara diarahkan kepada Kyai Burhanudin HB, pengurus pondok pesantren Al-Fattah Kikil dan kepala sekolah SMK Pembangunan.

Sasaran yang diinginkan dari informan tersebut antara lain mengenai partisipasi *stakeholders* pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dalam mengembangkan pendidikan formal dengan berdirinya SMK Pembangunan dan bagaimana implementasinya.

1. Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.[[25]](#footnote-25)

Dokumentasi diperlukan untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan penelitian. Data tersebut meliputi *personal document* (dokumen pribadi) berupa: *intimate diaries* (buku harian), *personaal letters* (surat pribadi), dan *autobiographies* (autobiografi); dan *official document* (dokumen resmi) berupa *internal documents, external communication,* dan *student records and personnel files*.[[26]](#footnote-26) Maka dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain: (1) data mengenai perjalanan pesantren berupa buku Ponpes Al-Fattah Kikil Arjosari dan catatan-catatan lain yang masih berhubungan; (2) data yang berkaitan dengan organisasi, yakni struktur organisasi pesantren, dan akta notaris yayasan, sertifikat, serta dokumen lain yang terkait; (3) data mengenai manajemen pesantren berupa rumusan visi dan misi, motto serta tujuan pesantren, kebijakan pesantren, agenda musyawarah dan notulen musyawarah; (4) data ketenagaan (para kyai pengasuh, *asātid*, dan karyawan lain); (5) data santri; dan (6) peraturan-peraturan (bagi ustad dan santri).

1. **Analisis Data**

Teknik analisis data dalam peenelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Adapun langkah-langkah analisisnya adalah:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema polanya, serta membuang yang tidak perlu.[[27]](#footnote-27)

1. Penyajian Data (*Data Display*).

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Melalui penyajian data, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Dalam hal ini, Miles dan Huberman menyatakan, bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.[[28]](#footnote-28)

1. Penarikan Kesimpulan (*Conclusing Drawing*).

Merupakan analisis data yang terus menerus, baik selama maupun sesudah pengumpulan data untuk menarik kesimpulan yang dapat menggambarkan pola yang terjadi. Menurut Miles dan Huberman, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.[[29]](#footnote-29)

1. **Pengecekan Keabsahan Temuan**

Pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kesahihannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong, triangulasi adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”[[30]](#footnote-30). Teknik trianggulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

Denzin “membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori”.[[31]](#footnote-31) Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal tersebut dapat dicapai dengan jalan: 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatannya secara pribadi; Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dilihat sepanjang waktu. 3) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, dan Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

1. **Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan yang menjadi langkah-langkah dalam proses penyusunan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| BAB I | : | PENDAHULUAN  Bagian ini memuat dan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan. |
| BAB II | : | PARTISIPASI *STAKEHOLDERS* DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  Bagian ini memuat dan menguraikan pengertian, jenis-jenis dan manfaat partisipasi. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga diuraikan dalam bab ini. |
| BAB III | : | PONDOK PESANTREN AL-FATTAH KIKIL ARJOSARI PACITAN  Bagian ini memuat dan menguraikan data umum meliputi: Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil. Letak Geografis, [Visi, Misi](http://alumni-ulya09.blogspot.com/2011/07/visi-dan-misi.html) dan Tujuan Pondok Pesantren Al-Fattah, Jenis Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Al-Fattah, Rencana Strategis Pondok Pesantren Al-Fattah pada Bidang Pendidikan Formal, SMK Pembangunan, Visi dan Misi SMK Pembangunan, Data Guru, TU dan Peserta Didik SMK Pembangunan, Struktur Organisasi SMK Pembangunan Tahun Pelajaran 2017/2018. Data khusus meliputi: Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Perencanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Evaluasi Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil dan juga dimuat temuan penelitian yang mencakup partisipasi Kyai/Ketua Yayasan, Kepala SMK Pembangunan dan Guru SMK Pembangunan. |
| BAB IV | : | PARTISIPASI *STAKEHOLDERS* PONDOK PESANTREN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMK PEMBANGUNAN AL-FATTAH KIKIL ARJOSARI PACITAN  Pada bagian ini membahas tentang Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Perencanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan, Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Evaluasi Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan. |
| BAB V | : | PENUTUP  Pada bagian ini menguraikan kesimpulan dan saran. |

**BAB II**

**PARTISIPASI *STAKEHOLDERS* DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

1. **Partisipasi**
2. **Pengertian**

Istilah partisipasi mengandung arti keikutsertaan. Menurut Kamus Besar Indonesia, partisipasi adalah “sejumlah orang yang turut berperan dalam suatu kegiatan; keikutsertaan dan peran serta”.[[32]](#footnote-32) Banyak ahli memberikan pengertian mengenai konsep partisipasi. Bila dilihat dari asal katanya, kata partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris *“participation”* yang berarti pengambilan bagian, pengikutsertaan.[[33]](#footnote-33)

Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil–hasil pembangunan.[[34]](#footnote-34)

Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Fasli Djalal & Dedi Supriadi, dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.[[35]](#footnote-35)

H.A.R.Tilaar mengungkapkan partisipasi adalah sebagai wujud dari keinginan untuk mengembangkan demokrasi melalui proses desentralisasi dimana diupayakan antara lain perlunya perencanaan dari bawah (*bottom-up*)dengan mengikutsertakan masyarakat dalam proses perencanaan dan pembangunan masyarakatnya.[[36]](#footnote-36)

Sundariningrum mengklasifikasikan partisipasi menjadi 2 (dua) berdasarkan cara keterlibatannya, yaitu: [[37]](#footnote-37)

1. Partisipasi Langsung

Partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi. Partisipasi ini terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok permasalahan, mengajukan keberatan terhadap keinginan orang lain atau terhadap ucapannya.

1. Partisipasi tidak langsung

Partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya.

Cohen dan Uphoff yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D membedakan patisipasi menjadi empat jenis, yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan. Keempat, partisipasi dalam evaluasi.[[38]](#footnote-38)

Partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini terutama berkaitan dengan penentuan alternatif dengan masyarakat berkaitan dengan gagasan atau ide yang menyangkut kepentingan bersama. Wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini antara lain seperti ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan.

Partisipasi dalam pelaksanaan meliputi menggerakkan sumber daya dana, kegiatan administrasi, koordinasi dan penjabaran program. Partisipasi dalam pelaksanaan merupakan kelanjutan dalam rencana yang telah digagas sebelumnya baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan maupun tujuan.

Partisipasi dalam pengambilan manfaat. Partisipasi dalam pengambilan manfaat tidak lepas dari hasil pelaksanaan yang telah dicapai baik yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas dapat dilihat dari output, sedangkan dari segi kuantitas dapat dilihat dari presentase keberhasilan program.

Partisipasi dalam evaluasi. Partisipasi dalam evaluasi ini berkaitan dengan pelaksanaan pogram yang sudah direncanakan sebelumnya. Partisipasi dalam evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui ketercapaian program yang sudah direncanakan sebelumnya.

Dimensi-dimensi partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan meliputi: [[39]](#footnote-39)

*Pertama*, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ini berkaitan dengan penentuan alternatif tujuan dari suatu rencana dan orientasi program. Masyarakat harus dilibatkan dalam penentuan arah dan orientasi pendidikan, sehingga lebih mempunyai rasa tanggung jawab untuk ikut dalam melaksanakan dengan sebaik-baiknya. Wujud partisipasi ini adalah: hadir dalam rapat, diskusi sumbangan pikiran, tanggapan dan penolakan program. *Kedua*, partisipasi dalam pelaksanaan, ini merupakan kelanjutan dari rencana yang disepakati sebelumnya baik yang berkaitan dengan perencaaan maupun pelaksanaan dan tujuan. Adapun ruang lingkup partisipasi ini menggerakkan sumber daya dan dana, kegiatan administrasi dan koordinasi serta penjabaran program. *Ketiga*, partisipasi dalam memanfaatkan/ pengguna. Ini tidak terlepas dari kualitas maupun kuantitas hasil pelaksanaan program yang bisa dicapai. Dari segi kualitas keberhasilan suatu program akan ditandai adanya peningkatan *output*. Kuantitas seberapa besar persentase keberhasilan program yang dilaksanakan itu apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan. *Keempat,* partisipasi dalam evaluasi, ini berkaitan dengan masalah pelaksanaan program secara menyeluruh sebagai bentuk tindakan preventif sekaligus represif. Pentingnya evaluasi ini bahwa tugas pengawasan bukan hanya tanggung jawab lembaga formal tetapi juga masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan suatu individu atau kelompok dalam pencapaian tujuan dan adanya pembagian kewenangan atau tanggung jawab bersama.

Pada partisipasi dalam hal pengambilan keputusan, Hoofsteede menganalisis proses pengambilan keputusan masyarakat meliputi tahap inisiatif, legimitasi, dan eksekusi yaitu:[[40]](#footnote-40)

1. Partisipasi inisiasi *(inisiation participation).* Partisipasi yang mengundang inisiatif dari anggota masyarakat mengenai suatu kegiatan untuk masyarakat.
2. Partisipasi legimitasi *(legimitation participation).* Partisipasi pada tingkat pembicaraan atau pembuatan keputusan tentang kegiatan.
3. Partisipasi eksekusi *(excution participation).* Partisipasi pada tingkat pelaksanaan.

Pada hakikatnya, pengambilan kebijakan dalam dunia manajemen lebih dikenal dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan. Untuk menentukan suatu kebijakan, langkah yang harus dilalui adalah *decision making*. Dengan kata lain, kebijakan merupakan hasil dari proses penetapan keputusan.

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada.[[41]](#footnote-41) Hoy & Miscel, Simon serta Weick dalam Bob L. Jhonson memberikan pendapatnya mengenai keputusan, yaitu, “*A decision is a conscious choice made between two or more competing alternatives. This choice can be made by an individual or group. While various theorists have sought to model this process.*”[[42]](#footnote-42) Secara singkat, pengertian senada juga disampaikan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge bahwa, “*....decision, choices from among two or more alternatives.*”[[43]](#footnote-43) Dan juga Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead bahwa, “*Decision making is choosing one alternative from among several*.”[[44]](#footnote-44)

Keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipe sebagaimana yang diungkapkan oleh Michael Armstrong dalam *A Handbook of Management Techniques* sebagai berikut:

*Decisions can be classified according to their purpose, their structure, their complexity, the degree of dependence and influence on other decisions, the extent to which conditions of uncertainty exist, the circumstances in which the decisions are made and the timescale available. Features contained in any of these categories may be present in a single decision*.[[45]](#footnote-45)

Keterangan Michael Armstrong di atas, jika dilihat berdasarkan tujuannya, keputusan terdiri dari keputusan strategik dan keputusan taktikal. Keputusan strategik bersifat jangka panjang, dan berhubungan dengan persoalan yang luas yang berdampak pada seluruh atau sebagian besar institusi. Sedangkan keputusan taktikal bersifat jangka pendek, dan berhubungan dengan permasalahan-permasalahan operasional yang hanya berpengaruh pada bagian-bagian tertentu dari suatu institusi atau parsial.

Sedangkan mengenai istilah pengambilan keputusan, menurut Michael Armstrong, “*Decision making is about analyzing and defining the situation or problem, identifying possible courses of action, weighing them up and defining a course of action.*”[[46]](#footnote-46) Definisi lain juga disampaikan oleh H. Ofstad dalam K.J. Radford bahwa pengambilan keputusan ialah perumusan beraneka alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta penetapan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia, setelah diadakan pengevaluasian mengenai keefektifan masing-masing untuk mencapai sasaran para pengambil keputusan.[[47]](#footnote-47)

Telah disebutkan sebelumnya, bahwa keputusan terdiri dari keputusan strategik dan keputusan taktikal. Penelitian yang penulis lakukan ini fokus kepada keputusan yang strategik. Sehingga dapat diambil kesimpulan mengenai definisi pengambilan keputusanstrategik yaitu serangkaian proses memilih atau menetapkan suatu tindakan sebagai respon terhadap suatu masalah, untuk mencapai tujuan tertentu yang bersifat *long period* dan berimplikasi pada kelangsungan seluruh lini dalam institusi.

Keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Berdasarkan personal yang membuatnya, ada dua macam keputusan yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok. Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin secara sendiri dan tidak ada orang lain yang mencampuri, sedangkan keputusan kelompok adalah keputusan yang melibatkan sekelompok orang melalui musyawarah.

Dilihat dari strukturnya, keputusan terdiri dari keputusan terstruktur dan tidak terstruktur. Keputusan yang terstruktur atau terprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin. Sedangkan keputusan yang tidak terstruktur atau tidak terprogram adalah keputusan yang bersifat baru dan tidak rutin, karena masalah-masalah yang datang cenderung tidak dapat diramalkan.[[48]](#footnote-48)

Seorang pemimpin dihadapkan pada berbagai kondisi dalam pengambilan keputusan. Klasifikasi keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi yaitu *decision under certainty*, *decision under uncertainty*, *decision under risk* dan *decision under conflict*. Keputusan dalam kondisi pasti (*decision under certainty*) dipengaruhi oleh kondisi yang diketahui secara pasti. Sebaliknya, keputusan dalam kondisi tidak pasti (*decision under uncertainty*) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diketahui secara pasti. Sedangkan keputusan beresiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti walaupun nilai probabilitasnya tinggi serta alternatif yang dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan. Dan terakhir keputusan dalam kondisi konflik terjadi karena adanya situasi persaingan antara anggota yang saling bertentangan.[[49]](#footnote-49)

Dalam mengambil keputusan terdapat beberapa teori. Menurut Ismail Nawawi, tiga di antaranya adalah sebagai berikut:[[50]](#footnote-50)

1. *The Rational Comprehensive Theory*

Karakteristik utama dari teori rasional komprehensif yaitu melibatkan pilihan yang beralasan tentang keinginan untuk mengadopsi seperangkat tindakan yang berbeda untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Lindblom, dalam Ismail Nawawi, teori ini memuat:

1. Pembuat keputusan hanya dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dipisahkan secara tegas dari masalah-masalah lainnya.
2. Tujuan, nilai, atau sasaran yang menjadi pedoman bagi pembuat keputusan dikontraskan kemudian diurutkan berdasarkan tingkat urgensinya.
3. Berbagai alternatif yang berhubungan dengan upaya pemecahan masalah dikaji secara mendalam.
4. Konsekuensi berupa pengorbanan dan manfaat yang ditimbulkan dari setiap pilihan alternatif yang diteliti secara seksama.
5. Setiap alternatif dan konsekuensi yang menyertainya dikomparasikan dengan alternatif lainnya.
6. Pembuat keputusan akan memilih alternatif yang konsekuensinya dapat menstimulasi pencapaian tujuan yang diharapkan.
7. *The Incremental Theory* (1959)[[51]](#footnote-51)

Tahun 1959, Charles Lindblom menelurkan teori pengambilan keputusan yang ia sebut dengan teori inkremental. Melalui artikelnya, Lindblom mengungkapkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam teori inkremental tersebut, yaitu:

1. Pemilihan tujuan dan analisis empiris dari tindakan yang diperlukan untuk mencapainya bersifat korelasional daripada komparasional.
2. Pembuat keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang berhubungan dengan permasalahannya dan alternatif tersebut bersifat ‘menambal’ dari kebijakan yang sudah ada.
3. Untuk setiap alternatif, hanya konsekuensi yang urgen saja yang akan dievaluasi.
4. Tidak ada keputusan tunggal yang menjadi solusi atas sebuah masalah. Oleh karena itu, pengujian terhadap keputusan menjadi langkah yang harus dilaksanakan secara kontinu.
5. Pembuatan keputusan inkremental pada hakikatnya merupakan perbaikan untuk lebih menyesuaikan dengan perkembangan.
6. *Mixed Scanning Theory* (1967)

Teori ini merupakan kritik dari teori-teori sebelumnya, yang ditawarkan oleh Amitai Etzioni pada tahun 1967. Teori *mixed scanning* mempertimbangkan fundamentalisme pengambilan keputusan sebagaimana yang tertuang dalam teori rasional komprehensif, dan pada saat yang bersamaan juga menggunakan teori inkremental untuk menghasilkan keputusan yang lebih optimal. *Mixed scanning* mempertimbangkan pula kemampuan keputusan yang berbeda-beda sehingga semakin tinggi pula kemampuan pembuat keputusan.

1. Model Pembuatan Keputusan
2. Model Klasik

Model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran institusi. Langkah-langkah model klasik meliputi: (a) masalah diidentifikasi; (b) tujuan dan sasaran ditetapkan; (c) semua alternatif yang mungkin diinventarisasi; (d) konsekuensi dari masing-masing alternatif dikembangkan; (e) semua alternatif dinilai; (f) alternatif terbaik dipilih; (g) keputusan dilaksanakan dan dievaluasi.

1. Model Administratif

Model ini pertama kali diprakarsai oleh Simon, yang mendasarkan pada sejumlah asumsi dasar sebagai berikut:[[52]](#footnote-52)

1. *Desicion making process* merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, pengembangan rencana untuk mengatasi kesulitan, prakarsa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya.
2. Esensi administrasi (pendidikan) terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi.
3. Berpikir rasional yang sempurna dalam pembuatan keputusan adalah mustahil. Oleh karena itu, setiap pemimpin menyadari keterbatasannya dalam pengetahuan, kemampuan atau kapasitas untuk memaksimalkan proses pembuatan keputusan. Maka sebuah keputusan dapat dikatakan rasional jika secara tepat dapat digunakan untuk melaksanakan tujuan.
4. Fungsi utama penyelenggaraan pendidikan adalah menyiapkan lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota untuk terlibat dalam pembuatan keputusan.
5. Proses pembuatan keputusan merupakan pola tindakan yang umum terjadi dalam penyelenggaraan semua bidang tugas dan fungsi lembaga.
6. Proses pembuatan keputusan berlangsung dengan bentuk generalisasi yang sama dalam institusi yang kompleks. Setiap proses pembuatan keputusan pada dasarnya mencakup tahap-tahap pengembangan strategi, pelaksanaan dan penilaian hasilnya.
7. Model Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif mengandung arti partisipasi pihak lain atau pengikut dalam pembuatan keputusan tentang hal-hal yang mempengaruhi aktifitas atau tugas mereka. Partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan dianggap penting karena: (a) partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar anggota sekaligus meningkatkan kualitas pembuatan keputusan; (b) partisipasi akan memberi kontribusi terhadap mutu kerja anggota; dan (c) partisipasi dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga.[[53]](#footnote-53)

1. **Bentuk Partisipasi**

Bentuk partisipasi menurut Effendi yang dikutip oleh Siti Irene Astuti Dwiningrum[[54]](#footnote-54) , terbagi atas:

1. Partisipasi Vertikal

Partisipasi vertikal terjadi dalam bentuk kondisi tertentu masyarakat terlibat atau mengambil bagian dalam suatu program pihak lain, dalam hubungan dimana masyarakat berada sebagai status bawahan, pengikut, atau klien.

b. Partisipasi horizontal

Partisipasi horizontal, masyarakat mempunyai prakarsa dimana setiap anggota atau kelompok masyarakat berpartisipasi horizontal satu dengan yang lainnya.

Menurut Basrowi yang dikutip Siti Irene Astuti Dwiningrum, partisipasi masyarakat dilihat dari bentuknya dapat dibedakan menjadi dua [[55]](#footnote-55), yaitu:

a. Partisipasi fisik

Partisipasi fisik adalah partisipasi masyarakat (orang tua) dalam bentuk menyelenggarakan usaha-usaha pendidikan, seperti mendirikan dan menyelenggarakan usaha sekolah.

b. Partisipasi non fisik

Partisipasi non fisik adalah partisipasi keikutsertaan masyarakat dalam menentukan arah dan pendidikan nasional dan meratanya animo masyarakat untuk menuntut ilmu pengetahuan melalui pendidikan, sehingga pemerintah tidak ada kesulitan mengarahkan rakyat untuk bersekolah.

1. **Partisipasi Warga Sekolah**

Warga sekolah merupakan individu-individu yang berada di sekolah dan di sekitar sekolah yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manajemen sekolah, memiliki kesadaran sosial dan mempunyai pengaruh terhadap sekolah.[[56]](#footnote-56)

Departemen Pendidikan Nasional, mengartikan partisipasi pendidikan sebagai proses warga sekolah dan masyarakat terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atau pengevaluasian pendidikan di sekolah.[[57]](#footnote-57)

Partisipasi sebagai prasyarat penting bagi peningkatan mutu. Partisipasi menuntut adanya pemahaman yang sama atau obyektivasi dari sekolah dan orangtua dalam tujuan sekolah. Artinya, partisipasi tidak cukup dipahami oleh sekolah sebagai bagian yang penting bagi keberhasilan sekolah dalam peningkatan mutu, karena tujuan mutu menjadi sulit diperoleh jika pemahaman dalam dunia intersubyektif (siswa, orang tua, guru) menunjukkan kesenjangan pengetahuan tentang mutu. Artinya, partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu berhasil jika ada pemahaman yang sama antar sekolah dalam menjadikan anak berprestasi.[[58]](#footnote-58)

Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen di sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen sekolah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberi kewenangan kepada kepala sekolah bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program sekolah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan.

Kepala sekolah bersama dewan guru serta warga sekolah secara transparan dan bertanggungjawab melaksanakan visi, misi dan program sekolah yang diamanatkan oleh masyarakat dan seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pengawasan dan pengendalian mutu di sekolah dilaksanakan secara internal, eksternal, serta transparan dengan prinsip akuntabilitas publik. Evaluasi pelaksanaan program sekolah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan, pelaksanaan kurikulum, dan penilaian kinerja sekolah sebagai satu kesatuan secara menyeluruh. Pada waktu-waktu tertentu dilakukan penilaian input, proses, *output* dan *outcome* pendidikan serta manajemen sekolah sebagai bagian dari kegiatan akreditasi sekolah.[[59]](#footnote-59)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa warga sekolah berperan secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengawasan atau pengevaluasian pendidikan di sekolah.

Keberhasilan peningkatan partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat diukur dengan beberapa indikator berikut:[[60]](#footnote-60)

a. Kontribusi/dedikasi *stakeholders* meningkat dalam hal jasa (pemikiran / keterampilan), finansial, moral dan material / barang.

b. Meningkatnya kepercayaan *stakeholders* kepada sekolah terutama menyangkut kewibawaan dan kebersihan.

c. Meningkatnya tanggung jawab *stakeholders* terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

d. Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukkan (kritik dan saran) untuk peningkatan mutu pendidikan.

e. Meningkatnya kepedulian *stakeholders* terhadap setiap langkah yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan mutu.

f. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah benar-benar mengekspresikan apresiasi dan pendapat *stakeholders* dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

Menurut Mulyasa, indikator keberhasilan partisipasi sekolah akan membentuk:

a) saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada dalam masyarakat termasuk dunia kerja

b) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing

c) kerjasama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa bangga dan ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.[[61]](#footnote-61)

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikator keberhasilan partisipasi adalah meningkatnya saling pengertian dan saling membantu antara *stakeholders* terutama dalam setiap peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah dan masyarakat.

1. **Manajemen Berbasis Sekolah**
2. **Pengertian**

Dalam upaya membenahi lembaga pendidikan agar berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi maka kebenaran-kebenaran teori yang ada dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum maupun dari hasil-hasil penelitian yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai islam dapat dijadikan rujukan untuk membenahi dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan secara keseluruhan. Hal inilah yang menjadi tantangan terbesar dalam membenahi lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan diminati oleh masyarakat itu sendiri sebagai pelanggan dan pengguna terhadap seluruh lembaga pendidikan yang ada pada saat ini.[[62]](#footnote-62)

Setiap organisasi lembaga pendidikan memiliki aktifitas-aktifitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi lembaga pendidikan. Salah satu aktifitas tersebut adalah manajemen, dengan pengetahuan manajemen kita bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam al-Quran dan Hadis ke dalam lembaga pendidikan. Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19, dewasa ini sangat populer, bahkan dianggap sebagi kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan yang diharapkan akan berhasil dan berkembang.[[63]](#footnote-63)

Dalam hal ini para pakar manajemen mendefinisikan beberapa pengertian manajemen diantaranaya menurut Parker Foollet manajemen sebagai “*the art of getting thing done throught people”* arti lebih luas adalah sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien.[[64]](#footnote-64)

Sedangkan James A. F. Stoner mengemukakan“ *Manajement is the process of planning, organizing, leading and controlling the efffots of organizational members and the use of other organizational resources in orther to achieve stated organizational goals”* manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[[65]](#footnote-65)

George R. Terry menyebutkan*“Management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources”* yaitu suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber daya lainnya.[[66]](#footnote-66)

Koont O Donnel dalam bukunya Syaiful Sagala mengemukakan bahwa: *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiency accomplish selected aims”.* Pengertian tersebut mengandung makna bahwa manajemen adalah proses merencanakan dan mempertahankan lingkungan dimana individu dapat bekerja sama dalam kelompok, secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.[[67]](#footnote-67)

Decenzo dalam bukunya Agus Wibowo mendefinisikan manajemen sebagai “*the process of efficiently achieving the obyectivies of the organization with and through people”* dari definisi ini diketahui bahwa manajemen adalah suatu proses efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melibatkan orang-orang. Sedangkan menurut Thariq Ghayyur dalam buku yang sama mendefinisikan manajemen sebagai: *“Management is a process of planning, organizing, leading, ang controling all activities of the organization in pursuit of pre-defined objectives.”* Manajemen adalah sebuah proses perencanaaan, pengorganisasian, kepemimpinan, kepengawasan/pengendalian seluruh kegiatan organisasi, dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.[[68]](#footnote-68)

Sudjana dalam karya Syaiful Sagala mendefinisikan manajemen sebagai semua kegiatan yang diselenggarakan oleh seorang atau lebih, dalm suatu kelompok atau organisasi/lembaga yang telah ditetapkan.[[69]](#footnote-69)

Bertitik tolak dari pendapat para ahli di atas disimpulkan bahwa konsep manajemen adalah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan segala sumber daya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses, yaitu sumber-sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan yang lainnya, lalu diintegrasikan menjadi suatu sistem yang menyeluruh untuk mencapai tujuan suatu organisasi.[[70]](#footnote-70)

Sedangkan manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah salah satu ruang lingkup manajemen yang dikaitkan dengan teori pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan Islam yang dikenal dengan manajemen pendidikan Islam.

Dalam Islam, manajemen lebih diartikan sebagai tindakan mengatur sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, sesuai dengan pembagian tugas yang telah dilakukan oleh pimpinan untuk seluruh staff dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan cara yang efektif dan efisien.[[71]](#footnote-71)

Hal ini sesuai dengan isyarat yang ditunjukkan oleh Allah dalam Al-Qur`an berikut ini:

Firman Allah yang berisi tentang tanggung jawab:

فَمَنْ يَّعْمَلْ مِثْقاَ لَ دَرَّةٍخَيْرًأيَّرَهُ . وَمَنْ يَّعْمَلْ مِثْقَا لَ ذَرَّةٍ شَرًأيَّرَهُ.

Artinya: Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dharrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dharrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (QS. Al-Zalzalah 7-8).[[72]](#footnote-72)

Dalam ayat lain Allah berfirman:

وَلاَ تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولـَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْؤُولاً

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya. (Q.S. Al-Isra` : 36).[[73]](#footnote-73)

Firman Allah tentang pembagian kerja:

وَهُوَ الَّذِيْ جَعَلَكُمْ خَلاَئِفَ اْلأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. )Q.S. Al-An`Ām: 165).[[74]](#footnote-74)

Demikian beberapa contoh ayat Al-Qur`an dan hadits yang bersinggungan dengan pengertian manajemen menurut pandangan Islam. Hal ini merupakan prinsip yang dapat diterapkan oleh umat Islam sebagai bagian dari pemahaman tentang manajemen itu sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam pandangan Islam adalah ilmu atau seni untuk mengelola sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab yang dilakukan dengan pembagian kerja yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi dengan harapan dalam mencapai tujuan yang diharapkan dengan efektif dan efisien.

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.[[75]](#footnote-75)

MBS merupakan singkatan dari Manajemen Berbasis Sekolah. Secara umum, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.[[76]](#footnote-76) Dengan otonomi yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri.

Adapun istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.[[77]](#footnote-77) MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok–kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Hal ini menurut pendapat para tokoh-tokoh pendidikan, diantaranya:

1. Menurut Suparman, MBS adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memahami kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam Pendidikan Nasional.[[78]](#footnote-78)
2. Menurut Umaedi, MBS adalah sesuatu yang relatif, maksudnya adalah adanya keseimbangan kekuasaan dan kewenangan (*power and authorities*) antara sekolah, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah propinsi, pemerintah pusat dan masyarakat di dalam pengelolaan pendidikan yang bermutu.[[79]](#footnote-79)
3. Menurut Satmoko, MBS adalah model manajemen yang memberi otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijaksanaan pendidikan nasional.[[80]](#footnote-80)
4. Menurut Slamet PH, MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah *input* manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).[[81]](#footnote-81)

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MBS merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan Pendidikan Nasional.

Esensi dari MBS adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri.

Menurut Slamet PH mengatakan bahwa kewenangan yang tertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:[[82]](#footnote-82)

* 1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
  2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
  3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus, sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
  4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Tujuan dilaksanakannya MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, maka:[[83]](#footnote-83)

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
4. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolahlain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.
5. **Fungsi MBS**

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHug and McHugh, terdiri dari empat fungsi, yaitu:[[84]](#footnote-84)

1. Perencanaan

Perencanaan atau *Planning,* yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.[[85]](#footnote-85) Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.[[86]](#footnote-86) Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai *top management* di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.[[87]](#footnote-87)

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan, maka prinsip perencanaan harusmencerminkan terhadap nilai-nilai yang bersumberkan pada al-Quran dan al-Hadits. Dalam hal ini perencanaan, al-Quran mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Haj ayat 77 yang artinya: Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan*.*

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan. Hal ini diterangkan dalam surat an-Nahl ayat 90 yang artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsip dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang cepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulburt Silalahi,[[88]](#footnote-88) pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yng sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup, menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa pelapor ke siapa, dan dimana keputusan itu diambil.[[89]](#footnote-89)

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.[[90]](#footnote-90) Proses organizing menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam tindakan, dalam hal ini al-Quran menjelaskan betapa pentinggnya tidakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam satu organisasi.

Allah berfirman dalam surat Ali-Imron: 103 yang artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allahmenerangkan ayat-ayatNya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

Selanjutnya Al-Quran memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaran, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentanngan, perselisihan, percekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

Firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 46 yang artinya: Dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

c. Pengimplementasian/Penggerakan

Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Penggerakan(*Actuating*)adalah aktvitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi ini adalah *directing, commanding, leading dan coordinating.[[91]](#footnote-91)* Karena tindakan actuating sebagaimana unsur diatas, maka proses ini juga memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara sruktural maupun fungsional agar setiap kegiatanya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.[[92]](#footnote-92) Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru dan karyawannya.[[93]](#footnote-93) Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

* 1. Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya
  2. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreatifnya
  3. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya.
  4. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai.
  5. Mengusahakan adanya keadilan dan bersika bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.
  6. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar, maupun biaya untuk kesempatan tersebut.
  7. Memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling,* yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi pelaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu tindakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antar guru, kepala sekolah, *konselor, supervisor,* dan petugas sekolah lainnya dalam institusi suatu pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu di tempuh dalam melaksananan pengawasan yaitu: 1) menetapkan alat ukur suatu standar; 2) mengadakan penilaian dan evaluasi; 3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanakan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.[[94]](#footnote-94)

Menurut Onong Uchjana Efendy, evaluasi adalah tahap akhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memilliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu objek dilakukan dalam suatu evaluasi[[95]](#footnote-95)

Pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran itu bersikap kuantitatif. Sedangan penilaian dalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilain bersifat kualitatif. Mengadakan penilain meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.[[96]](#footnote-96) Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi. Adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif atau kuantitatif.[[97]](#footnote-97) Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan yang nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-anngka statistik.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi evaluasi tersebut. evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan umum yaitu evaluai berfungsi selektif, diagnostik dan sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan suatu prinsip dalam suatu organisasi. Allah berirman dalam surat as-Shaf ayat 2-3 yang artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?.Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Oleh karena implikasi itu maka sekali lagi peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik.[[98]](#footnote-98)

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isyu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Tampaknya pemerintah dari setiap negara ingin melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematik, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (setting), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.[[99]](#footnote-99)

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan dearah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri.

MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka. Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Para pendukung MBS berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa “reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya”.[[100]](#footnote-100)

Para pendukung MBS menyatakan bahwa pendekatan ini memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid. MBS bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Mulyasa menjelaskan bahwa penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut:

* 1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
  2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
  3. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
  4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
  5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistik ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
  6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.[[101]](#footnote-101)

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentraliasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

* 1. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.
  2. Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajangkan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.
  3. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan block grant yang diterima sekolah.
  4. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.[[102]](#footnote-102)

1. **Komponen-komponen MBS**

Menurut B. Suryosubroto mengatakan, MBS merupakan sebuah program yang dicanangkan oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Sebagai hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen- komponen sekolah yang di antaranya terdapat 7 (tujuh) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu berikut:

* 1. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan kegiatan yang dititik beratkan kepada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar. Kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didik, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman anak didik di sekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain: mengikuti pelajaran di kelas, praktik keterampilan, latihan-latihan olahraga, dan kesenian dan kegiatan karya wisata atau praktik dalam laboratorium disekolah.[[103]](#footnote-103)

* 1. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.[[104]](#footnote-104) Menurut B. Suryosubroto mengatakan, manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

* 1. Manajemen guru

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga guru yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga guru bertujuan untuk mendayagunakan tenaga guru secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.[[105]](#footnote-105)

* 1. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen-komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen yang lain. Dalam rangka implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.[[106]](#footnote-106)

* 1. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana dan pengawasan sarana dan prasarana.

* 1. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Dalam bukunya Suryobroto mengatakan: “Hubungan masyarakat adalah kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar mereka mendukungnya dengan sadar dan sukarela. Sedangkan menurut Bonar, hubungan masyarakat menjalin usahanya untuk mencapai hubungan yang harmonis antara sesuatu badan organisasi dengan masyarakat sekelilingnya.[[107]](#footnote-107) Dalam bukunya Suryobroto, menyebutkan: “Beban tugas hubungan masyarakat adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja yang patut diketahui oleh pihak luar secara luas. Kegiatan hubungan masyarakat yang dilakukan yaitu dengan memberikan informasi dan penerangan untuk memberikan pemahaman dikalangan masyarakat luas tentang tugas-tugas dan fungsi yang diemban lembaga pendidikan, termasuk mengenai kegiatan yang sudah, sedang, dan akan dikerjakan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dengan masyarakat luar”.[[108]](#footnote-108) Untuk itu kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

* 1. Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan sekolah sebagai sarana pendidikan yang sangat penting harus diselenggarakan secara efektif dan efisien. Terlebih bila di lihat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini demikian pesatnya, maka peranan buku sebagai sumber informasi sangat kuat dan mutlak diperlukan di sekolah. Agar penggunaan perpustakaan sekolah dapat berjalan tertib, efektif dan efisien diperlukan berbagai kelengkapan tata laksana, antara lain; tata tertib perpustakaan, buku induk anggota perpustakaan, buku induk bahan pustaka, almari katalog, kartu buku, kantong buku, lembar pengembalian, kartu peminjam, label buku, *blanko* peringatan dan kartu katalog. Manajemen layanan khusus lainnya adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para guru yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Nasution kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen.[[109]](#footnote-109) Lebih lanjut, Siagian mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.[[110]](#footnote-110) Implenmentasi pada kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Hal ini memang penting dan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan mutu kinerja.

Urgensitasnya bagi kepala sekolah adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif demokratik dan memperhatikan perkembangan profesional sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stakeholders* harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

1. **Kinerja Kepala Sekolah**

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.[[111]](#footnote-111)

Kinerja dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru atau kepala sekolah atau pengawas sekolah, dapat pula ditunjukkan pada unit kerja atau organisasi tertentu misalnya sekolah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dan lain-lain. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tulisan ini difokuskan pada penilaian kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan pengertian tersebut, yang dimaksud dengan kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

Chon menyebutkan bahwa kinerja kepala sekolah ini diukur dari tiga aspek yaitu: (1) perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (2) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (3) hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.[[112]](#footnote-112)

Ketiga aspek di atas menjadi ranah dari penilaian kinerja kepala sekolah yang dikembangkan dalam tulisan ini.

1. **Pemberdayaan Guru**

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.[[113]](#footnote-113)

Salah satu faktor penting yang ikut menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi yang meliputi: penentuan visi, misi, dan tujuan sekolah, penentuan struktur organisasi atau pola kerjasama, pembagian kerja, koordinasi, kelancaran komunikasi, proses pengambilan keputusan, dan penjaminan kelangsungan hidup organisasi.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.[[114]](#footnote-114)

Kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasan cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomen menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah. Seonggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasiakan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.[[115]](#footnote-115)

Penerapan MBS juga berimplikasi penatan ulang (*rearrangement*) fungsi, peran, tugas dan tanggung jawab dari seluruh stakeholders sekolah: siswa, guru, kepala sekolah, warga sekolah lainnya, orang tua, masyarakat termasuk bisnis, dan pemerintah. Dalam kerangka akuntabilitas, sekolah harus pula tetap bergerak dalam koridor kebijakan umum pemerintah pusat dan daerah. Karena itu, mengingat komplesitas permasalahan tersebut, maka komitmen bersama, sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat mutlak diperlukan bagi keberhasilan MBS, dan tentu saja bagi suksesnya pendidikan nasional kita.[[116]](#footnote-116)

**BAB III**

**PONDOK PESANTREN AL-FATTAH KIKIL ARJOSARI PACITAN**

1. **Data Umum**
2. **Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil**

Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama khususnya agama Islam yang berpengaruh mewakili *sub culture* yang tersendiri dalam masyarakat. Tradisi pesantren di Indonesia baru mendapat perhatian para ahli yang mempelajari Islam di Indonesia sejak pertengahan abad ke 19. Sejak 141 tahun yang lalu tepatnya pada tahun 1866 pondok pesantren AL-Fattah Kikil Arjosari Pacitan Jawa Timur berdiri.

Kikil adalah sebuah tempat terletak kurang lebih 11 km disebelah utara dari kota Pacitan 0,5 km dari kecamatan Arjosari. Yang menempati area seluas 10.614.76 m. Berdirinya pondok pesantren AL-Fattah Kikil tidak terlepas dari sosok KH. Ali Mortadlo. Beberapa kemajuan baik dibidang pendidikan maupun pembangunan sarana fisik terus mengalami peningkatan dan bahkan mampu menyiapkan generasi yang tidak hanya cakap dalam bidang agama namun mampu pula berperan di tengah-tengah masyarakat. Untuk mengetahui perkembangan pondok pesantren AL-Fattah Kikil Arjosari Pacitan berikut akan disajikan periodisasi kepemimpinan pondok pesantren AL-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.

1. **Periode pertama KH. Ali Murtadlo (1866-1906)**

Pada kepemimpinan KH. Ali Murtadlo ciri utama metode pengajaran yang diterapkan adalah metode salafi yaitu sistem bandongan dan sorogan. Adapun kitab-kitab yang dikaji pada saat itu,seperti tafsir Al-Quran, nahwu, saraf, fiqih, dan lain lain

1. **Periode kepemimpinan KH. Hasbullah (1906-1932)**

Sepeninggal KH. Ali Murtadlo kepemimpinan dilanjutkan oleh KH.Hasbullah dimana pada periode ini santri semakin banyak dan kajian kitab pun mulai ditambah namun sistem pengajaran tidak jauh berbeda dengan masa periode pertama. Pada periode ini pergolakan politik ditanah air sedang berkecamuk, kondisi perekonomian tidak menentu, keamanan yang labil dan suasana yang kurang kondusif untuk sebuah pesantren ini. Yang mengakibatkan sistem pembelajaran terganggu.

1. **Periode kepemimpinan KH. Bakri Hasbullah (1932-1976) periode Pembaharuan**

Pada periode selanjutnya adalah masa kepemimpinan KH Bakri Hasbullah dimana pada masa ini pembangunan mulai banyak dilakukan baik fisik maupun non fisik. Pembangunan dilakukan beliau setelah menyelesaikan dari nyantrinya di pondok pesantren Al-Hidayah Lasem Rembang Jawa Tengah. Kemudian beliau menunaikan ibadah haji ke Makkah AL-Mukaromah. Pada periode inilah pembaharuan dimulai, yang diawali dengan memperbaiki sistem pengajaran dari sistem salafi ke sistem khalafi (klasikal) yang ditandai dengan berdirinya madrasah diniyah islamiyah. Metode klasikal yang baru beberapa tahun diterapkan. Peristiwa G.30.S/PKI tahun 1965 dan ditambah banjir bandang yang melanda diseluruh Kabupaten Pacitan tahun 1966 yang sempat memporak porandakan bangunan Pondok Pesantren AL-Fattah, yang berakibat sejak saat itu proses belajar mengajar sempat mengalami stagnasi.

1. **Periode kepemimpinan KH. Moch. Burhanuddin HB (1976-sekarang) periode Kebangkitan.**

Setelah mengalami stagnasi maka pada periode KH. Moch. Burhanuddin HB inilah, pondok pesantren AL-Fattah Kikil Arjosari Pacitan mulai pembaharuan besar-besaran, setelah estafet kepemimpinan dipegang oleh putra KH. Bakri Hasbullah sistem pendidikan mulai diperbaharui. Yang pertama adalah Madrasah Islamiyah yang sudah ada sejak periode sebelumnya kemudian dimunculkan mulai sejak tahun 1976.

Setelah beliau menyelesaikan pendidikannya di pondok modern Gontor Ponorogo, madrasah inilah yang mengawali istoqomah beliau dalam pengembangan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil, setelah Madrasah Diniyah Islamiyah berdiri maka tahun berikutnya untuk menandai perkembangan didirikan institusi yang lebih tinggi yaitu Madrasah Tsanawiyah Pembangunan (MTs-P) tepatnya tanggal 20 Januari 1977. Dengan berbekal ilmu dari Pondok Modern Gontor Ponorogo beliau berusaha mengembangkan lembaga pendidikan ini dibawah naungan Pondok Pesantren AL-Fattah Kikil.

Dengan berdirinya Madrasah Tsanawiyah pembangunan kebangkitan Pondok Pesantren AL-Fattah mulai tampak, untuk memudahkan pengawasan dan menejemen serta meningkatkan profesionalisme maka beberapa tahun kemudian didirikan yayasan pondok pesantren Al-Fattah yang melengkapi kebangkitan dan pembaharuan di pondok pesantren ini.

Melihat perkembangan animo masyarakat terhadap Pondok Pesantren AL-Fattah Kikil Arjosari Pacitan yang sangat tinggi maka lembaga baru setingkat SLTA didirikan yaitu Madrasah Aliyah Pembangunan (MA-P) yang didirikan pada tanggal 12 Juli 1985. Yang menandai kebangkitan pondok ini bukan hanya pada pendirian lembaga saja namun pembangunan gedung, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, perpustakaan, pembangunan asrama putra dan putri, sanitasi, koperasi AL-Muawannah, menejemen pendidikan dan peningkatan mutu guru tidak terlepas dari sosok pembaharu ini. Untuk melengkapi pembaharuan di pondok pesanren Al-Fattah pada tahun 2003 dibuka sekolah menengah kejuruan bekerja sama dengan SMK Negeri 1 Pacitan. Kemudian pada tanggal 1 Juli 2006 SMK di pondok pesantren AL-Fattah Kikil resmi mendapat izin operasional dari dinas pendidikan Kabupaten Pacitan dengan nama Sekolah Menengah Kejuruan Pembangunan dengan empat program keahlian yaitu program tata busana, program tekologi informatika, rekayasa perangkat lunak dan akutansi. Yang menandai pesatnya kebangkitan Pondok Pesanren AL-Fattah kikil pada periode ini adalah adanya keterbukaan manajemen (*open managemen*) sehingga masa ini dapat disebut dengan masa kebangkitan.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun serta untuk menjadikan madrasah yang terjangkau. Madrasah Tsanawiyah membuka kelas jauh (*filial*). Pada tahun 1990 dibuka di desa Karanggede kecamatan Arjosari, selanjutnya tahun 2000 dibuka di desa Sempu kecamatan Nawangan serta yang paling muda dibuka di desa Temon. Dengan semangat kejujuran, keikhlasan, dan perjuangan menjadi modal utama KH. Moch. Burhanuddin HB (sosok kebangkitan) dalam mengembangkan Pondok Pesantren AL-Fattah kikil. Dari semangat ini keinginan untuk mendirikan perguruan tinggi di Pondok Pesantren AL-Fattah, Alhamdulillah.

Sejak awal animo masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya ke Pondok Pesantren AL-Fattah sangatlah besar, bahkan cenderung meningkat dari tahun ketahun. Mereka datang dari penjuru tanah air Indonesia tercinta ini. Maka dengan jumlah peminat yang begitu besar, pesantren perlu melakukan seleksi masuk pada setiap penerimaan calon santri santrinya. Dan sekarang pesantren telah mengeluarkan lebih dari 1000 alumni yang melanjutkan pendidikannya di perguruan tinggi negeri dan swasta, dalam dan luar negri, bahkan tidak sedikit dari mereka telah mengabdikan dirinya dimasyarakat

Didorong oleh besarnya harapan dan kebutuhan masyarakat Indonesia terhadap para muwajjihin-muwajjihat yang berkafa’ah memadai. Diantaranya disampaikan oleh para wali santri agar Pondok Pesantren AL-Fattah menyelenggarakan sekolah tinggi untuk kelanjutan pembinaan dan pendidikan putra putri mereka yang telah tamat Madrasah Aliyah dan SMK, dan besarnya jumlah alumni yang rata-ratanya mencapai 160 santri pertahun serta sadar akan potensinya berupa SDM maupun sarana dan prasarana yang dimilikinya. Maka dengan bertawakal kepada Allah Swt, mulai tahun akademik 2011 lalu, yayasan pondok pesantren Al-Fattah menyelengarakan Sekolah Tinggi Agama Islam AL-Fattah (STAIFA) sekaligus membuka pendaftaran mahasiswa baru yang diawali dengan program studi Ekonomi Syariah jurusan Syariah dan program studi pendidikan guru Roudlotul Athfal jurusan Tarbiyah.

1. **Letak Geografis**

Pondok Kikil adalah salah satu pondok yang cukup tua umurnya yang didirikan oleh KH.Ali Murtadho pada tahun 1866. Kalau ditinjau dari letak geografisnya pondok pesantren Al-Fattah Kikil berada kurang lebih 11 km di sebelah utara kota Pacitan, dan 0,5 km dari pusat kecamatan Arjosari, tepatnya di dusun Kikil desa Arjosari, Kecamatan Arjosari, Kabupaten Pacitan. Sedangkan Pacitan adalah sebuah kota di tepi pantai selatan yang terletak pada garis lintang selatan: 8,3-8,17 bujur timur 11,2-11,28. Dilihat dari segi jaraknya, yakni 135 Km., dari kota Solo dan 70 Km, dari kota Ponorogo. Adapun batas batas kabupaten Pacitan dengan kabupaten lain adalah sebagai berikut:

Sebelah selatan berbatasan dengan samudra Indonesia

Sebelah barat berbatasan dengan kabupaten Wonogiri

Sebelah utara berbatasan dengan kabupaten Ponorogo

Sebelah timur berbatasan dengan kabupaten Pacitan

Sedangkan desa Arjosari terletak pada 10 km dari kota Pacitan ke utara dan merupakan ibukota kecamatan Arjosari. Di sebelah barat dan sebelah selatan desa Arjosari mengalir sungai Grindulu yang selalu membawa lumpur banjir di waktu musim penghujan. Oleh karena itu pondasi rumah penduduk desa tersebut rata-rata dengan ketinggian 1 m, bila dibandingkan dengan daerah yang bebas banjir. Desa Arjosari dibatasi oleh beberapa desa yaitu, sebelah utara dibatasi oleh desa Jatimalang sebelah timur dibatasi oleh desa Gembong sebelah selatan dibatasi oleh desa Pagutan dan di sebelah barat dibatasi oleh desa Tremas. Mata pencaharian penduduknya mayoritas adalah bertani, yakni bercocok tanam padi, jagung, kacang tanah, kelapa, pisang, sayur mayur dan sebagainya.

1. **Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Al-Fattah**

Visi:  
Tangguh Berprestasi, Santun dalam Interaksi, Berdasarkan Ilmu Pengetahuan dan Akhlakul Karimah.

Misi:  
Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil:

1. Mengembangkan Prestasi
2. Menumbuhkan Hubungan Masyarakat yang Harmonis
3. Meningkatkan Sistem Pembelajaran yang Efektif
4. Menumbuhkan Sikap dan Pekerti yang Luhur

Tujuan:

* 1. Menjadi warga negara Indonesia yang memahami, menghayati, dan mengamalkan Pancasila serta UUD’45.

1. Menghargai dan menjiwai budaya nasional maupun tradisional.
2. Memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan dan kehidupan bermasyarakat.
3. Memiliki inisiatif, kreasi, sikap kritis dan berpandangan luas serta objektif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.
4. Memiliki kemampuan metodologis, sistematis, dan analitis dalam memecahkan masalah.
5. **Jenis Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Al-Fattah**

Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan menggunakan sistim pendidikan pesantren yang dipadukan dengan sistem formal dan non formal, adapun lembaga pendidikan formal yang ada di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari adalah sebagai berikut:

* + - * 1. MTs Pembangunan

Madrasah setara SMP ini menggunakan Kurikulum Kementerian Agama yang dipadukan dengan kurikulum Pesantren, dengan demikian siswa akan memperoleh pendidikan sistim terpadu. Setiap siswa Madrasah Tsanawiyah Pembangunan akan mendapatkan pendidikan sebagai berikut:

1. Pendidikan Formal berkualitas
2. Mampu membaca kitab kuning, berbahasa arab dan paham bahasa Al-Qur’an.
3. Metode pendidikan Mandiri
4. Pembinaan dengan disiplin yang tinggi.
5. Pembinaan sikap patriotik dan pembentukan watak melalui latihan dasar kepemimpinan.
6. Kegiatan exsta kurikuler yang terprogram terencana dengan baik.
7. Hidup dalam lingkungan yang agamis
   * + - 1. MA Pembangunan

Madrasah Aliyah setara SMA ini menggunakan Kurikulum Kementerian Agama yang dipadukan dengan kurikulum Pesantren, dengan demikian siswa akan memperoleh pendidikan sistim terpadu. Setiap siswa Madrasah Aliyah Pembangunan akan mendapatkan pendidikan sebagai berikut:

1. Pendidikan Formal berkualitas
2. Mampu membaca kitab kuning, berbahasa arab dan paham bahasa Al-Qur’an.
3. Metode pendidikan Mandiri
4. Pembinaan dengan disiplin yang tinggi.
5. Pembinaan sikap patriotik dan pembentukan watak melalui latihan dasar kepemimpinan.
6. Kegiatan exsta kurikuler yang terprogram dengan baik.
7. Hidup dalam lingkungan yang agamis
   * + - 1. SMK Pembangunan

SMK Pembangunan memiliki 4 jurusan yaitu: Busana Butik, Teknik Komputer dan Jaringan, Rekayasa Perangkat Lunak dan Akuntansi. Sekolah Kejuruan Pembangunan menggunakan Kurikulum Dinas Pendidikan yang dipadukan dengan kurikulum pesantren. Setiap siswa SMK Pembangunan akan mendapatkan pendidikan sebagai berikut:

1. Pendidikan formal berkualitas
2. Mampu membaca kitab kuning, berbahasa arab dan paham bahasa Al-Qur’an.
3. Metode pendidikan mandiri
4. Pembinaan dengan disiplin yang tinggi.
5. Pembinaan sikap patriotik dan pembentukan watak melalui latihan dasar kepemimpinan.
6. Kegiatan exsta kurikuler yang terprogram dan terencana baik.
7. Hidup dalam lingkungan yang agamis

Fasilitas pendukung proses belajar mengajar adalah: ruang belajar, asrama putra dan putri, perpustakaan, laboratorium komputer, lab. bahasa, bimbingan dan penyuluhan, bengkel menjahit, program DU/DI (SMK). Kegiatan Ekstra kurikuler untuk siswa adalah: Muhadlorohim, Poskestren, PMR, Pramuka, Olah raga, Pencak silat pagar Nusa, Majalah Dinding, Karya Ilmiah Remaja, Radio SAF FM

1. **Rencana Strategis Pondok Pesantren Al-Fattah pada Bidang Pendidikan Formal**

Rencana strategis dalam upaya meningkatan kualitas pendidikan formal di Pondok Pesantren Al-Fattah adalah sebagai berikut:

1. Pengembagan kompetensi lulusan berstandart nasional
2. Pengembangan standar isi berstandart nasional
3. Pengembangan standar proses berstandart nasional
4. Pengembangan standar tenaga pendidik dan kependidikan bertaraf internsional
5. Pengembangan sarana dan prasarana bertaraf internasional
6. Pengembangan standar pengelolaan bertaraf internasional
7. Pengembangan pendanaan pendidikan
8. Pengembangan standar penilaian pendidikan bertaraf internsional
9. Pengembangan budaya dan lingkungan madrasah
10. Pengembangan pendidikan berbasis keunggulan lokal
11. Pengembangan budi pekerti /tata krama dan kesadarah hokum

Pelaksanaan program strategis dalam upaya meningkatan kualitas pendidikan formal di Pondok Pesantren Al-Fattah adalah sebagai berikut:

* + 1. Mengadakan kegiatan kursus Bahasa Inggris bagi siswa, pembiasaan berbahasa Inggris dalam kesehariannya.
    2. Mengadakan kerjasama dengan jejaring Kurikulum Tingkat Kabupaten dalam melaksanakan kunjungan, workshop, seminar, *in house training*.
    3. Melaksanakan hasil IHT, workshop, ataupun pelatihan lainnya diimplementasikan dalam proses pembelajaran.
    4. Menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi untuk memberikan pendampingan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam upaya meningkatkan Sumber Daya Manusia.
    5. Menjalin kerja sama dalam pengembangan sarana dan prasarana diprioritaskan pada ICT, ruang laboratorium dan ruang kelas yang bertaraf Internasional.
    6. Menjalin kerjasama dengan lembaga- lembaga nasional/internasional dalam meningkatkan sumber daya. Melakukan supervisi, monitoring, evaluasi, dan akriditasi.
    7. Menjalin kerjasama usaha memenuhi standar pembiayaan internasional serta mengalokasikan, menggunakan dana dan pelaporannya dengan benar.
    8. Menjalin kerjasama dengan dalam meningkatkan sumber daya manusia terutama pada penilaian pembelajaran melalui workshop, IHT, atau pelatihan lainnya.
    9. Mengembangkan program adiwiyata yang memiliki empat indikator yaitu mengembangkan kebijakan madrasah yang peduli dan berbudaya lingkungan dengan melaksanakan pembiasaan diri ramah dan peduli lingkungan dalam kegiatan sehari-hari, mengembangkan kurkulum yang berbasis lingkungan.
    10. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi keunggulan lokal dengan beberapa pilihan sesuai dengan bakat dan minat peserta didik yang selanjutnya disebut sebagai kelompok ahli.
    11. Melaksanakan pendidikan budi pekerti/tata krama secara terintegrasi dalam mata pelajaran dan beberapa kegiatan lainnya serta menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Melaksanakan kegiatan terprogram yang berorientasi pada kesadaran hukum warga madrasah.

1. **SMK Pembangunan**

Seiring perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang senantiasa dibarengi oleh berkembangnya dunia pendidikan, terutama pada jenjang menengah kejuruan, secara tidak langsung telah membangun iklim persaingan antar sekolah guna menonjolkan mutu pelayanan maupun mutu lulusan (output) agar mampu mencetak lulusan yang kompeten, baik kompeten dalam merebut kesempatan kerja atau dalam merintis usaha mandiri ataupun melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Sejak terlepas dari binaan SMK Negeri 1 Pacitan tepatnya tanggal 1 Juni 2006 SMK kecil di Pondok Pesantren Al-Fattah diberikan kepercayaan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pacitan untuk mandiri dengan dikeluarkannya Piagam Ijin Penyelenggaraan Sekolah Swasta No. 420/1892/408.37.04/2006 dengan Nama SMK Pembangunan dan Pada tahun 2008 satu-satunya sekolah baru swasta dipercaya menjadi Aliansi SMK SBI Invest – ADB. Selanjutnya pada tahun 2009 dan tahun 2012 telah diperpanjang piagam ijin penyelenggaraan SMK swasta.

Peningkatkan mutu pelayanan pendidikan pada lembaga SMK Pembangunan Kikil Arjosari perlu melakukan pembenahan dan perbaikan kualitas sekolah. Berkaitan hal itu, SMK Pembangunan dengan selalu mengedepankan pembangunan kapasitas lembaga (*capacity building*). Pada proses pembelajaran menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) serta memiliki sarana dan prasarana, Dewan Guru sesuai Disiplin Ilmu, Tenaga Administrasi yang Profesional dan Peserta Didik. Kompetensi Keahlian yang dibuka yaitu Kompetensi Keahlian Busana Butik (BsB), Kompetensi Keahlian Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ), Kompetensi Keahlian Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) dan Kompetensi Keahlian Akuntansi.

1. **Visi dan Misi SMK Pembangunan**

**Visi:**

Iman Yang Mantap,Terampil dalam Karya Nyata

**Indikator:**

* + 1. Terampil dalam berkarya
    2. Terampil dalam mengembangkan sikap
    3. Siap dalam pemenuhan DU/DI
    4. Diterima dalam pendidikan lebih tinggi

**Misi:**

1. Membina peserta didik dalam Imtaq
2. Menyiapkan tenaga terampil tingkat menengah
3. Mengembangkan sikap profesional dalam memenuhi kebutuhan DU/DI
4. Melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi/dunia kerja
5. **Data Guru, TU dan Peserta Didik SMK Pembangunan**

Keadaan tenaga kependidikan atau guru tahun pelajaran 2017/2018 SMK Pembangunan Pacitan, sebagai berikut :

Tabel 2

DATA CIVITAS AKADEMIKA SMK PEMBANGUNAN

| **No** | **Uraian** | **Pend.**  **Terakhir** | **Jumlah** | **Status** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **A** | **Kepala Sekolah** | S 2 | 1 | PNS |
| **B** | **Guru Mapel Normatif** | | | |
| 1. PAI | S 1 | 3 | GTY |
| 2. PKn | S 1 | 2 | GTY |
| 3. Bahasa Indonesia | S 1 | 3 | GTY |
| 4. Penjaskes dan Olah Raga | S 1 | 4 | GTY |
| 5. Seni Budaya | S 1 | 1 | GTY |
| **C** | **Guru Mapel Adaptif** | | | |
| 1. Matematika | S 1 | 3 | GTY |
| 2. Bahasa Inggris | S 1 | 3 | GTY |
| 3. KKPI | S 1 | 2 | GTY |
| 4. Kewirausahaan | S 1 | 1 | GTY |
| 5. Ilmu Pengetahuan Sosial | S 1 | 1 | GTY |
| 6. Ilmu Pengetahuan Alam | S 1 | 1 | GTY |
| 7. Fisika | S 1 | 1 | GTY |
| 8. Kimia | S 1 | 1 | GTY |
| **D** | **Guru Mapel Produktif** | | | |
| 1. Produktif TKJ Kelas X | S 1 | 1 | GTY |
| 2. Produktif TKJ Kelas XI | S 1 | 1 | GTY |
| 3. Produktif TKJ Kelas XII | S 1 | 1 | GTY |
| 4. Produktif BsB Kelas X | S 1 | 1 | GTY |
| 5. Produktif BsB Kelas XI | S 1 | 1 | GTY |
| 6. Produktif BsB Kelas XII | S 1 | 1 | GTY |
| 7. Produktif RPL Kelas X | S 1 | 1 | GTY |
| 8. Produktif RPL Kelas XI dan XII | S 1 | 2 | GTY |
| 9. Produktif Ak Kelas X | S 1 | 1 | GTY |
| 10. Produktif Ak Kelas XI dan XII | S 1 | 2 | GTY |
| **E** | **Guru Muatan Lokal** | S 1 | 3 | GTY |
| **JUMLAH** | |  | **41** |  |

Sumber: TU SMK Pembangunan, 2017[[117]](#footnote-117)

Berdasarkan data di atas diketahui jumlah tenaga pendidik di SMK Pembangunan Pacitan berjumlah 41 orang dengan kualifikasi pendidikan S.1 dan S.2. Ini menunjukkan bahwa ratio guru dan jumlah siswa berimbang, standar kompetensi guru sesui dengan anjuran pemerintah.

Keadaan tenaga adminstrasi/tenaga kependidikan tahun pelajaran 2017/2018 SMK Pembangunan Pacitan, sebagai berikut :

Tabel 3

DATA TENAGA ADMINISTRASI

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Uraian** | **Pend.**  **Terakhir** | **Jumlah** | **Status** |
| **A** | **Kepala TU** | S 1 | 1 | PTY |
| **B** | **Tenaga Administrasi** | | | |
| 1. Bagian Keuangan | S 2 | 1 | PTY |
| 2. Bagian Ketenagaan | SLTA | 1 | PTY |
| 3.BagianSarpras/Umum | SLTA | 1 | PTY |
| 4. Bagian Kurikulum | S 1 | 1 | PTY |
| 5. Bagian Kesiswaan | S 1 | 1 | PTY |
| **JUMLAH** | | | **6** |  |

Sumber: TU SMK Pembangunan, 2017[[118]](#footnote-118)

Keadaan tenaga adminitrasi/kependidikan tahun pelajaran 2017/2018 di SMK Pembangunan Pacitan berjumlah 6 orang dengan kualifikasi pendidikan sarjana dan SLTA. Tenaga administrasi di SMK ini sudah mampu mengcover kegiatan keadmintrasian di sekolah.

Keadaan peserta didik tahun pelajaran 2017/2018 SMK Pembangunan Pacitan, sebagai berikut:

Tabel 4

DATA PESERTA DIDIK

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kompetensi Keahlian** | **Jml Rom**  **bel** | **Jumlah Siswa** | | | | | | **Jum**  **lah Siswa Selu**  **ruh**  **nya** |
| **TK. X** | | **TK. XI** | | **TK. XII** | |
| **L** | **P** | **L** | **P** | **L** | **P** |
| 1 | Busana Butik | 3 | 0 | 22 | 1 | 26 | 0 | 20 | 69 |
| 2 | Teknik Komputer dan Jaringan | 5 | 29 | 3 | 25 | 6 | 46 | 6 | 115 |
| 3 | Rekayasa Perangkat Lunak | 3 | 15 | 9 | 14 | 9 | 9 | 14 | 61 |
| 4 | Akuntansi | 3 | 8 | 34 | 4 | 23 | 8 | 18 | 95 |
| **JUMLAH** | | **14** | **52** | **68** | **44** | **64** | **63** | **49** | **340** |

Sumber: TU SMK Pembangunan, 2017[[119]](#footnote-119)

Keadaan peserta didik tahun pelajaran 2017/2018 di SMK Pembangunan Pacitan berjumlah 340 siswa yang terbagi dalam 3 kelas dan program studi.

1. **Struktur Organisasi SMK Pembangunan Tahun Pelajaran 2017/2018**
2. Ketua Yayasan : Kh. Moch. Burhanuddin Hb
3. Ketua Komite Sekolah : Drs. H. Sururi
4. Kepala Sekolah : Nurkolis Bs, S.Si.,M.Si
5. Wakil Kepala Sekolah :

* Wakil Manajemen Mutu (WMM) : Dyan Mayasari, S.Pd
* Waka Kurikulum (WKS-1) : Rendi Eko P, S.Kom
* Waka Kesiswaan (WKS-2) : Arif Kurniawan, S.Pd.I
* Waka Sarana Prasarana (WKS-3) : Surahno, S.Pd
* Waka Humas Du/Di (WKS-4) : Agus Widiyanto, S.Kom

1. Ketua Kompetensi Keahlian :

* Busana Butik : Endah Fatmawati, S.Pd
* Teknik Komputer Dan Jaringan : Fredy Fajar Rezeki, S.Kom
* Rekayasa Perangkat Lunak : Fetty Nurlaela, S.Kom
* Akuntansi : Nanang Ari Wicaksono, S.Pd

1. Kepala Bengkel :

* Busana Butik : Atik Kusminawati, S.Pd
* T. Komputer Dan Informatika : Kun Khamidah, S.Kom
* Akuntansi : Muhammad Syaifudin, S.Pd

1. Tata Usaha

* Kepala Tata Usaha : Khoiru Fuad, SE
* Bag. Ketenagaan/Operator Sekolah : Fredy Fajar Rezeki, S.Kom
* Bagian Keuangan : Ariska Yuliana Putri, M.Pd
* Bagian Kurikulum : Kun Khamidah, S.Kom
* Bagian Kesiswaan : Miftakhul Huda, S.Pd
* Bagian Sarpras : 1. Kusnan, S.Pd.I

2. Asfar Muzaki

* Bagian Admin Umum : Calvina Alda Risma

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi SMK Pembangunan tahun pelajaran 2017/2018 berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing unit berlomba-lomba menjalankan tupoksinya untuk kemajuan SMK Pembangunan.

1. **Data Khusus**
2. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Perencanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.**
3. **Kyai/Ketua Yayasan**

Pondok pesantren merupakan suatu lembaga yang membantu bagi terciptanya cita-cita keluarga dan masyarakat, khususnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang tidak dapat dilaksanakan secara sempurna didalam rumah dan lingkungan masyarakat. Pondok pesantren tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu terutama tentang ilmu agama dan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan bimbingan, pembinaan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam mengajar, emosional maupun sosial sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

Kyai di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil merupakan pemangku madrasah karena posisi kyai disini hanya mengisi secara umum dalam arti Kyai hanya menjadi kordinator untuk mengarahkan para ustadz dan ustadzahnya dalam membimbing para santri-satrinya untuk belajar Al-Qur’an maupun kitab-kitab klasik (kitab kuning) dan sekolah formal yang ada di lingkungan pondok. Selain itu fungsi kyai di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil ini berfungsi mengisi tausiah-tausiah atau pengajian di hari tertentu. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh pimpinan pondok bahwa:

“Dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok ini saya tidak bisa menjelaskan secara detil karena yang mempunyai kewajiban dalam meningkatkan kualitas pendidikan sini sudah saya wakilkan kepada para ustadz dan ustadzah yang selama ini telah mengabdi di pondok, tetapi saya disini menggunakan metode koordinator dalam rangka meningkatkan kualitas di pondok Al-Fattah Kikil”.[[120]](#footnote-120)

Kyai di pondok ini mengkoordinasi para ustadz dan ustadazahnya dalam rangka untuk mengembangkan pendidikan para santri dan santriwati.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa KH. Burhanudin HB selain beliau sebagai Kyai juga merangkap sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan yang menaungi pesantren ini. Peran kyai dalam pengembangan pendidikan formal SMK Pembangunan Kyai ikut terlibat langsung, sebagaimana dingkapkan beliau dalam wawancara dengan peneliti:

“Peran Kyai/Ketua Yayasan dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan secara organisasi ikut terlibat mendampingi SMK Pembangunan dalam pengelolaannya, hal ini dilakukan untuk menjaga identitas sekolah agar tetap sejalan dengan AD/ART Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan”.[[121]](#footnote-121)

Namun demikian Kyai/Ketua Yayasan memberikan otonomi penuh kepada kepala sekolah SMK Pembangunan beserta guru-gurunya untuk mengelola dan mengembangkan sekolah sebagaimana diaungkapkan oleh Kyai:

“Kyai/ Ketua Yayasan memberikan kebebasan/ otonomi kepada Kepala SMK Pembangunan untuk melangkah mengembangkan/ memajukan SMK dengan tidak meninggalkan koordinasi dengan yayasan”.[[122]](#footnote-122)

Pendapat Kyai/Ketua Yayasan tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh kepala SMK Pembangunan:

“Memang benar bapak Kyai ikut terlibat mendampingi SMK Pembangunan dalam pengelolaannya, hal ini dilakukan untuk menjaga identitas sekolah agar tetap sejalan dengan AD/ART Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil, dan ini sungguh luar biasa sekali Kyai kerso mendampingi dan ikut memikirkan, walau demikian sekolah tetap di berikan kebebasan untuk berkretivitas dan berimprovisasi demi kemajuan sekolah”.[[123]](#footnote-123)

Berdasarkan data diatas diperoleh informasi bahwa Kyai selaku Ketua Yayasan secara organisasi ikut merencanakan penyelenggaraan SMK Pembangunan dengan tetap memberikan otonomi yang seluar-luasnya kepada sekolah.

1. **Kepala SMK Pembangunan**

Partisipasi Kepala Sekolah dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan banyak menggunakan strategi *collaborative.*

Dalam penyusunan sasaran mutu SMK Pembangunan mengacu pada visi, misi, dan tujuan serta target atau sasaran yang sudah ditetapkan bersama komponen-komponen yang terlibat dan bertanggung jawab secara langsung. Visi, merupakan gambaran bagi SMK Pembangunan di masa yang akan datang (sasaran jangka panjang) yang diinginkan baik warga sekolah, masyarakat dan pemerintah di masa yang akan datang (depan). Penyusunan sasaran (target) pencapaian mutu di SMK Pembangunan, tergambar pada Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) tahun 2014-2018, terdiri dari lima bidang utama, mencakup.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen pemberdayaan guru, manajemen sarana prasarana, dan pengelolaan dana pendidikan[[124]](#footnote-124)

Keempat sasaran utama tersebut di atas adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah ini secara taknik operasional bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan manajemen sekolah. Ketika peneliti mewawancarai kepala sekolah menyatakan penyusunan sasaran pengembangan mutu di SMK Pembangunan bidang kurikulum dan pembelajaran mencakup hal-hal sebagai berikut.

“Target bidang kurikulum dan pembelajaran: yakni; (a) terselenggaranya proses belajar mengajar yang aktif, kreatif, efektif menyenangkan, dan inovatif (PAKEMI); dengan ketentuan 30% guru dan 70 siswa. (b) memiliki kemampuan membaca Al-qur an dengan lancar dan benar; (c) menguasai kompetensi bahasa Inggris dan Arab; (d) memiliki kebiasaan melaksanakan shalat lima waktu secara tertib; (e) memiliki budaya menghargai dan menghormati orang tua, guru, dan menyayangi saudara dan teman; (f) meningkatkan kriteria ketuntasan Minimal menjadi 70 pada setiap mata pelajaran; (g) memiliki daya saing untuk diterima di DU/DI”.[[125]](#footnote-125)

Pernyataan tersebut juga sesuai dengan pengamatan yang dilakukan peneliti di sela-sela pengumpulan data.

Misalnya proses pembelajaran berlangsung dengan tertib siswa sangat antusias sesekali mengajukan pertanyaan kepada guru. Peniliti juga mengamati proses pembelajaran. Peneliti juga mengamati siswa melakukan shalat sunnah dhuha dan bergiliran berdasarkan kelas masing-masing di pantau oleh guru bidang studi pada saat itu, palakasanaannya pun berjalan dengan tertib dan sempurna. Di samping budaya yang tercipta di lingkungan SMK Pembangunan sangat mengagumkan para siswa rapi, sopan dan saling menghargai satu sama lainnya.[[126]](#footnote-126)

Target pengembangan sumber daya manusia menurut Nurkholis, mencakup tiga aspek utama diantaranya.

Meningkatnya profesionalisme guru dan karyawan; meningkatkan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran *(instructional teahnology)*; meningkatkan kemampuan guru dalam membaca al-Qur an.[[127]](#footnote-127)

Pernyataan tersebut di atas, juga sama dengan apa yang peneliti temukan di dokumen diantaranya.

Target atau sasaran pengembangan sumberdaya manusia mencakup: (1) meningkatkan profesionalisme guru; (2) meningkatkan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran *(instructional teahnology)*; (3) meningkatkan kemampuan guru dalam membaca al-Qur an.[[128]](#footnote-128)

Hal terpenting juga dalam mewujudkan layanan pendidikan di SMK Pembangunan, adalah target atau sasaran bidang sarana dan prasarana. Target dalam bidang ini mencakup tiga komponen utama, sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Dyan Mayasari, mengatakan bahwa empat bidang utama yakni mencakup.

“Upaya memenuhi media pembelajaran yang standar; upaya menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman serta mendukung pembelajaran; tersedianya sarana pendukung pembelajaran yang standar; dan tertatanya sistem informasi sekolah yang standar”.

Sasaran pencapaian sarana dan prasarana SMK Pembangunan yang dikatakan Dyan Mayasari, juga secara terperinci peneliti temukan dalam dokumen yang mencakup.

“(1) terpenuhinya media pembelajaran yang standar; (2) terciptanya lingkungan sekolah yang aman dan nyaman serta mendukung pembelajaran; (3) tersedianya sarana pendukung pembelajaran yang standar; dan (4) tertatanya sistem informasi sekolah yang standar”.[[129]](#footnote-129)

Sarana dan prasarana adalah salah satu komponen terpenting dan merupakan karakteristik yang diisyaratkan dalam MBS. Berdasarkan pengamatan peneliti. SMK Pembangunan secara kualitas maupun kuantitas khususnya sarana dan prasarana yakni.

(1) sarana dan prasana pembelajaran mencakup: laboratorium, perpustakaan, sanggar seni dan tempat prakerin (2) sarana dan prasarana penunjang pembelajaran mencakup ruang tata usaha, ruang UKS, musola/masjid, kantin, lapangan olah raga, dan halaman yang tanamannya disetting untuk memberikan nilai tambah pembelajaran telah memenuhi standar yang diisyaratkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.[[130]](#footnote-130)

Target bidang keuangan dan kepegawaian ketika peneliti mewawancarai Ariska Yuliana Putri, mengatakan bahwa untuk mencapai sasaran khususnya bidang administrasi (kepegawaian) dan keuangan meliputi tiga hal utama.

“terwujudnya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, meningkatkan sumber pendapatan sekolah selain dari anggran Negara, meningkatkan kesejahteraan warga sekolah”[[131]](#footnote-131)

Pernyataan tersebut juga tertulis dalam dokumen sebagaimana halnya peneliti temukan diantaranya.

(1) terwujudnya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, (2) meningkatkan sumber pendapatan sekolah selain dari anggran Negara (APBN/APBD), dan (3) meningkatkan kesejahteraan warga sekolah.[[132]](#footnote-132)

Disamping itu sasaran atau target lain yang hendak dicapai oleh SMK Pembangunan adalah sasaran bidang kesiswaan. Di bidang ini sasaran yang hendak dicapai menurut Dyan Mayasari, mencakup tiga bidang utama, diantaranya.

“tercipta peringkat lomba mata pelajaran tingkat kabupaten; tercipta prestasi olahraga dan seni tiga besar tingkat provinsi; tercapainya ketertiban siswa ketika beribadah di sekolah”.[[133]](#footnote-133)

Upaya SMK Pembangunan agar mencapai sasaran atau target pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut, maka penyusunan program-program pengembangan sekolah khususnya peningkatan pelayanan sekolah yang bermutu. Dalam penyusunan program-program pengembangan sekolah yang bermutu. SMK Pembangunan senantiasa melibatkan *stakeholders* sebagai unsur terpenting dalam proses penyusunan program pengembangan dan pembelajarannya. Untuk mencapai sasaran peningkatan mutu SMK Pembangunan, menurut Dyan Mayasari, mengatakan bahwa.

“Manajemen peningkatan mutu pada SMK Pembangunan, mengacu pada visi, dan untuk mencapai visi tersebut sasarannya adalah (a) penyesuaian kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013, (b) memperbaiki prosesnya agar mencapai prestasi akademik maupun non-akademik yang handal atau unggul, khusunya prestasi akademik dan non-akademik cukup banyak prestasi yang diraih baik di tingkat kabupaten dan provinsi. (c) standar nasional pendidikan harus menjadi prioritas pertama khususnya standar isi, dan standar sarana prasarana pendidikan, standar pendidikan nasional ketentuan yang berlaku, hal ini dapat diketahui dengan penilaian yang diberikan oleh Tim Akreditas sekolah predikat A, dan (d) menciptakan sekolah yang ramah lingkungan ini bertujuan untuk menghindari terjadinya tindak kekerasan”.

Di sampang itu lanjut beliau ciri SMK Pembangunan, adalah memiliki kualitas akademik yang bersaing. Untuk mewujudkan ciri tersebut, maka langkah yang dilakukan lanjut Dyan Mayasari, adalah.

“Pengembangan program peningkatan KKM (kriteria ketuntasan minimal) yakni terdiri dari (a) program akademik; program akademik terdiri dari; upaya mengoptimalkan UPMB (unit pengembangan minat bakat), meningkatkan kehadiran para staf dan guru, meningkatkan program kegiatan pembelajaran, melakukan evaluasi bahan ajar. (b) non-akademik; upaya menciptakan budaya yang bermutu, berakhlak karimah, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, ketrampilan. (c) pemberdayaan guru; langkah ini dilakukan melalui, pelatihan-pelatihan misalnya, pelatihan bahan ajar yang menggunakan TI, pelatihan pembuatan bahan ajar, pelatihan pembuatan program pebelajaran dan lainnya”.[[134]](#footnote-134)

Senada dengan pernyataan tersebut, menurut Rendi Eko Purwiyanto, proses pencapaian sasaran yang hendak dicapai oleh SMK Pembangunan dalam pengembagan mutu adalah.

“(a) Meningkatkan kualitas pembelajaran, misalnya guru harus mampu membuat perencanaan pengajaran dengan baik dan benar, diantaranya; program pembelajaran, silabus, bentuk silabus, dan mengetahui teknik evaluasi pembelajarannya , (b) Pelaksanaan pembelajaran misalnya; guru harus berkompoten dalam menguasai bidang masing-masing, menguasai metode pembelajaran yang benar dan tepat sesuai dengan karakteritik materi yang diberikan atau yang diajarkan. (c) guru menguasai teknik evaluasi dengan benar misalnya; teknik evaluasi tertulis maupun non tertulis, (d) guru dituntut harus menguasai psikologi anak dengan ini guru mampu mengelolah kelas dengan baik, disamping menciptakan proses pembelajaran yang ramah, (e) guru di tuntut menguasai TI untuk menguasainya guru wajib mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan di sekolah”.[[135]](#footnote-135)

Upaya pencapaian sasaran program SMK Pembangunan yang bermutu sebagaimana dikatakan Nurkholis tersebut di atas, setiap guru wajib memiliki program pembelajaran dan diwajibkan untuk menyerahkan satu buah lengkap dengan jilid agar didokumentasikan. Sedangkan untuk pengembangan profesionalisme (para guru) berkenaan dengan penguasaan metode, penguasaan pembelajaran berbasis TI, serta dapat melakukan evaluasi dengan baik. Dapat dilakukan pada hari sabtu jam 10 ketika peneliti mengamati tepat jam 10.30 didapati para guru melakukan pelatihan.

Pelatihan pengembangan profesi pada saat itu adalah tentang pembelajaran berbasis TI. Cara membuat *power Point,* dengan intruktur salah seorang guru yang dianggap mampu dalam bidang TI. Para guru dengan sungguh-sungguh dan cermat memperhatikan cara membuatannya sesekali ada yang bertanya.[[136]](#footnote-136)

Lebih khusus penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di SMK Pembangunan tidak terlepas dari dukungan dan peran aktif semua pihak khususnya pemerintah dan masyarakat melalui komite sekolah. Keterlibatan pemerintah dan komite sekolah dalam mewujudkan proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Menurut Nurkholis, mengatakan bahwa.

“Dukungan dan keterlibatan masyarakat dan pemerintah sangatlah besar. Pemerintah senantiasa memberikan dukungan dan menfasilitasi sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dinas Pendidikan dalam hal ini memberikan otonomi penyelengaraan pendidikan yang seluas-luasnya kepada sekolah”.[[137]](#footnote-137)

Dengan demikian, data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan sasaran mutu di SMK Pembangunan mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyusunan sasaran terpenting untuk empat tahun kedepan (2014-2018) mencakup: Sasaran bidang kurikulum dan pembelajaran, sasaran bidang sumber daya manusia, sasaran bidang sarana dan prasarana, sasaran bidang keuangan dan kepegawaian, serta sasaran bidang kesiswaan. Walaupun proses penyusunan kelima sasaran mutu tersebut mengacu kepada visi, misi serta tujuan, namun dalam penentuan sasaran mutu. SMK Pembangunan tetap berdasarkan pada tantangan nyata yang dihadapi sekolah (SMK Pembangunan) sebagai bagian terpenting dalam proses penyusunan mutu. Kelima sasaran mutu tersebut di atas juga merupakan keseluruhan dari substansi manajemen pendidikan di SMK Pembangunan.

Upaya untuk mencapai hasil yang maksimal SMK Pembangunan memiliki komitmen sangat besar. Komitmen tersebut diwujudkan dengan upaya menjalin kerja sama dengan pihak-pihak yang berkepentingan secara langsung baik pemerintah dan swasta (Dunia Usaha/Dunia Industri).

Hal lain yang membanggakan di SMK Pembangunan adalah komitmen berjuang yang mendasari seluruh warga sekolah. Komitmen tersebut diwujudkan dengan kerja keras, kerja keras dimaksud adalah senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dalam pencapaian sasaran mutu. Perbaikan dimaksud diantaranya perbaikan profesionalisme SDM, sarana prasarana dan menjalin kerja sama kemitraan dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*)secara sinergis dalam upaya pencapaian sasaran mutu sesuai yang diharapkan bersama.

1. **Guru SMK Pembangunan**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap para majlis guru dari beberapa kali dilakukan terhadap indikator pertama maka hasilnya pun sama bahwa para majlis guru selalu terlibat dalam menyusun visi dan misi sekolah yang setiap tahun selalu dirumuskan oleh kepala sekolah dengan 41 orang majlis guru. Pernyataan ini terlihat dari salah satu guru guru yang mengatakan sebagai berikut:

“Setiap awal tahun ajaran kami selalu diundang oleh kepala sekolah untuk membicarakan visi dan misi sekolah bahkan membicarakan SWOT untuk tahun yang akan datang“.[[138]](#footnote-138)

Dari pernyataan tersebut dapat kita simpulkan bahwa semua guru ikut berpartisipasi terhadap kepala sekolah dalam rangka menciptakan sekolah yang cerdas dalam rangka mewujudkan kebersama antara guru, kepala sekolah serta kedekatan kita dengan para siswa dan orang tua wali murid.

Kemudian dari observasi indikator ke dua tentang keikutserta guru dalam menganalisa perubahan kurikulum dan perkembangan anak didik peneliti melihat bahwa guru setiap mau mengajar mereka melihat ke perangkat pengajaran serta materi untuk menetapkan standar evaluatif yang harus mereka capai pada hari itu. Dari hasil tersebut dikuatkan oleh hasil wawancara peneliti dengan salah satu guru, jawaban mereka hampir sama sebagai berikut:

“Setiap kami mau mengajar kami selalu menganalisa perubahan kurikulum dan perkembangan anak didik setiap harinya, karena kami dituntut untuk memiliki buku bimbingan konseling serta buku remedial yang harus dievaluasi satu kali dalam satu bulan bersama kepala sekolah”.[[139]](#footnote-139)

Ini pertanda bahwa partisipasi guru dalam manajemen akademik sekolah sangat bagus sekali, ini terbukti dari 41 guru semuanya menjawab dengan jawaban yang sama. Hal itu diungkapkan oleh kepala sekolah seperti ungkapan dibawah ini:

“Kami menerapkan sistem perubahan kurikulum dengan cara mencari informasi ke dinas setelah itu kami membicarakan dengan majlis guru sambil menyikapi cara yang terbaik untuk kemajuan sekolah kita”.[[140]](#footnote-140)

Dari hasil observasi terhadap indikator selanjutnya bahwa majlis guru mengetahui informasi,berdiskusi,dan belajar bersama indikator ini sangat sejalan dengan program yang dikembangkan oleh kepala sekolah salah satunya dengan cara mengajak majlis guru untuk mendiskusikan tentang isu pendidikan yang terbaru. Seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Sejak saya memimpin sekolah kita ini kami selalu mengadakan diskusi ilmiah tentang perkembangan informasi pendidikan baik masalah kurikulum maupun masalah lain tentang pendidikan”.[[141]](#footnote-141)

Kegiatan pengembangan diskusi ilmiyah kalau kita lihat dari segi kehadiran para majlis guru setiap kegiatan itu dilaksanakan terlihat sangat antusias, bahkan guru yang tidak hadir dalam kegiatan itu diberi sanksi untuk menyediakan konsumsi pada kegiatan diskusi yang akan datang, seperti ungkapan guru dibawah ini:

“Setiap sabtu habis sholat zuhur kami majlis guru berkumpul sejenak untuk membicarakan perkembangan sekolah serta perkembangan terbaru tentang pendidikan, Kalau kami tidak hadir kami merasa rugi karena disaat itulah kami dituntut untuk membaca buku terbaru dalam pedidikan. Kalau kami tidak hadir kami karena alasan yang sangat mendesak maka kami harus menyiapkan konsumsi untuk pertemuan yang akan datang“.[[142]](#footnote-142)

Dari pernyataan tersebut dapat kita simpulkan bahwa majlis guru merasa keterikatan terhadap program kepala sekolah yang menuntut partisipasi guru dengan baik.

Dari hasil observasi selanjutnya bahwa guru ikut serta dalam penyusunan Rencana Program Pembelajaran (RPP) demi kemajuan pendidikan semua guru menjawab wajib menyusun program pembelajaran dengan baik. Ini pertanda bahwa mereka selalu bersifat inovatif dalam rangka memperluas nuansa keilmuan mereka dan rasa perduli mereka terhadap lingkungan demi masa depan anak didik mereka seperti ungkapan dibawah ini:

“Kami setiap awal tahun selalu merasa ada yang kurang dalam diri kami kalau kami belum mampu memberikan hal yang terbaru dalam diri dan lingkungan sekolah kami, yang selalu kami wujudkan adalah sistem dan cara kami mengajar dengan menyusun program pembelajaran yang baru”.[[143]](#footnote-143)

Dari wawancara di atas dapat kita menganalisa bahwa setiap guru selalu melakukan hal yang terbaik dalam membantu kepala sekolah dalam membangun sistem akademik yang baik demi mewujudkan visi dan misi sekolah.

Dari hasil observasi indikator selanjutnya bahwa majlis guru ikut serta dalam menyusun silabus ini pertanda bahwa seluruh majlis guru selalu mengembangkan wawasan mereka terhadap dunia teknik informatika tentang pendidikan yang berkembang disaat ini dan dituangkan dalambentuk silabus, seperti ungkapan guru dibawah ini:

“Kami seluruh majlis guru disekolah kita ini selalu berkoordinasi dengan kepala sekolah tentang informasi yang terbaru tentang pendidikan dalam rangka menunjang tugas kepala sekolah baik dibidang administrasi maupun dibidang pengajaran”.[[144]](#footnote-144)

Pernyataan itu menguatkan suatu fakta bahwa majlis guru selalu aktif dalam menggunakan teknik informatika sebagai wadah pengembangan ilmiah yang mampu memberikan pencerahan kepada sekolah dan anak didiknya.

1. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.**
2. **Kyai/Ketua Yayasan**

Dalam proses pelaksanaan penyelenggaraan SMK Pembangunandi Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil ini, Kyai melakukan berbagai hal yang ditunjukkan kepada pengurus dan staf-staf. Pengembangan juga dilakukan dengan pendekatan individual dan kelompok. Pengembangan individual yang digunakan kyai dalam mengembangkan SMK Pembangunanyaitu dengan:

* + - * 1. Menumbuhkan kebiasaan berakhlak mulia dan beradap baik. Seorang Kyai sebagai guru di pondok pesantren merupakan tauladan bagi seluruh santrinya. Dalam posisi tersebut kyai secara langsung atau tidak langsung menumbuhkan kebiasan untuk selalu berakhlak mulia, beradab dan kebiasaan baik. Akhlak mulia yang diajarkan seorang kyai selalu berdasarkan norma – norma agama. Sedangkan adat dalam bersikap baik merupakan perilaku yang dibentuk ketika berinteraksi dengan antara kyai dengan santrinya maupun santri dengan santri lainnya.
        2. Membiasakan bersikap ridho, optimis, percaya diri, menguasai emosi, dan belajar bersikap sabar. Sifat – sifat tersebut selalu dimiliki kyai sehingga secara tidak langsung santri – santrinya akan mencontohnya. Bersikap ridho mengajarkan santri untuk ikhlas dengan segala keputusan Allah baik itu taktir baik atau takdir buruk. Optimis, mengajarkan santri untuk selalu percaya terhadap hikmah dibalik sebuah takdir Allah. Percaya diri, mengajarkan berani dan yakin terhadap diri sendiri akan kemampuan yang dimiliki. Menguasai emosi dan bersikap sabar merupakan kunci untuk menyikapi permasalahan – permasalahan dalam kehidupan.
        3. Membimbing kearah yang sehat yang dapat membantu semua yang ada di ponpes untuk berinteraksi yang baik, suka menolong, sayang kepada yang lemah dan menghargai orang lain.
        4. Membiasakan bersopan santun dalam berbicara dan bergaul dengan baik di lokasi pondok maupun di luar pondok. Peraturan – peraturan yang ada mendidik untuk menjadi manusia yang pandai bersosialisasi dan bersopan satun yang baik di masyarakat.

Peran Kyai dalam meningkatkan penyelenggaraan pendidikan berupa sumber daya, perangkat lunak, dan harapan. Dimana sumber daya SMK Pembangunan terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai pengaruh dominan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren. Strategi yang diterapkan Kyai dalam memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan adalah membangun motivasi kerja dan mengoptimalkan partisipasi mereka. Sementara aspek yang menjadi prioritas Kyai dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat membiasakan diri untuk melaksanakan tugas dengan disiplin.

1. **Kepala SMK Pembangunan**

Tugas dari seorang pimpinan dalam prinsip-prinsip manajemen adalah harus mampu mengidentifikasi anak buah dalam hal bakat dan kemampuan yang dimiliki, hal ini diperlukan sehingga sebagai seorang manajer Kepala Sekolah dapat melihat potensi yang dimiliki oleh anak buahnya dan tugas yang akan diberikan akan sesuai dengan kemampuan anak buahnya dan tujuan pendidikan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Sekolah.

“Sebagai seorang pimpinan saya senantiasa berusaha memberikan pekerjaan kepada orang yang saya anggap mampu dan terpercaya untuk melaksanakannya, Guru pengajar misalnya harus sesuai dengan kompetensi akademik dan sertifikasi akademik yang memadai, atau jabatan lain selain mengajar baik itu wakil kepala sekolah, wali kelas, pembina extra kurikuler dan lain-lain saya lihat dari kemampuan dan loyalitas (partisipatif) yang dimiliki”.[[145]](#footnote-145)

Dalam meningkatkan kinerja melalui partisipasi kerja, maka sebagai Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan dalam membaca sifat maupun watak bawahan yang dipimpinnya, karena dengan kemampuan tersebut akan diketahui ketrampilan-ketrampilan, bidang-bidang yang ditekuni, watak para bawahannya (utamanya para guru). Hal ini disebabkan karena setiap bawahan mempunyai pembawaan dan karakter maupun sifat yang berbeda, ada yang lemah lembut, suka musyawarah, pekerja keras, laki-laki, wanita latar belakang disiplin ilmu, sehingga Kepala Sekolah dalam memberikan tugas maupun tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik, benar, penuh dedikasi dan semangat. Sebagaimana yang disampaikan pada hasil wawancara dengan kepala Sekolah.[[146]](#footnote-146)

“Saya sangat hati-hati dalam memberikan tugas kepada guru. Guru yang berdedikasi tinggi (profesional) dan komitmen terhadap tugas saya beri tugas lebih, tugas ini tidak sekedar tugas saja tapi saya pikirkan juga kesejahteraannya dengan harapan teman-teman secara tidak langsung termotivasi dengan tugas yang saya berikan”.

Pernyataan ini tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh Arif Kurniawan.

“Dalam hal pengajaran saya akan memilih dan menunjuk guru-guru yang sesuai serta pribadi guru tersebut. Apa spesialisasi keilmuannya, apakah menguasai dengan baik atau tidak, sebab saya dalam memberikan tugas mengajar juga saya lihat semangat serta kondisi kejiwaannya, hal ini bisa dilihat walaupun dari perguruan tinggi yang sama dengan fakultas yang sama juga mempunyai kepribadian yang tidak sama”.[[147]](#footnote-147)

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa kepala sekolah dalam merekrut guru baru diadakan studi kelayakan terhadap guru yang akan direkrut dengan surat panggilan untuk studi kelayakan.

Pada setiap lembaga dari jenjang pendidikan guru dan karyawan merupakan satu kesatuan yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya. Jika dalam proses belajar dan mengajar antara guru dan karyawan tidak ada kebersamaan maka akan timbul masalah. Untuk itu kepala sekolah harus menerapkan strategi yang tepat, sebagaimana diungkapkan Bapak Rendi Eko Purwiyanto.

“Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah”.[[148]](#footnote-148)

Di SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan kebersamaan tersebut sudah terlaksana dengan baik. Begitu juga jika antara guru dan karyawan mempunyai kemajuan yang sama maka Kepala Sekolah dituntut kejeliannya dalam menyemangatkan mereka sehingga adanya keseimbangan dan pelaksanaan proses belajar mengajar dengan baik. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Dyan Mayasari.

“Syukur al hamdulillah guru dan karyawan disini mempunyai rasa kerjasama dan partisipatip yang sesuai dengan harapan. Dalam proses belajar mengajar misalnya 15 menit sebelum KBM berjalan semua kelengkapan telah tersedia termasuk fasilitas ruang belajar karena semua telah bekerja optimal”.[[149]](#footnote-149)

Berdasar hasil observasi menunjukkan bahwa tingkat partisipasi kerja dari seluruh warga sekolah sangat bagus karena sekolah telah menerapkan standart pelayanan minimal. Tugas kebersihan lingkungan sekolah bukan hanya tanggung jawab petugas penjaga sekolah, namun menjadi tanggung jawab semua warga sekolah, karena hidup bersih telah dijadikan budaya sekolah.

Dorongan yang demikian ini sangat berat walaupun kadang-kadang hanya sedikit. Hal ini dikarenakan apapun bentuk kebijaksanaan pimpinan jika hal ini tidak ditanggapan tentang keinginan guru dan karyawan dalam meningkatkan kualitas atau keprofesionalnya akan muncul sikap malas dan acuh tak acuh. Namun jika hal itu diperhatikan maka akan muncul semangat dalam meningkatkan kinerja atau potensi yang dimiliki maupun manusia yang berkualitas dan professional dalam bidangnya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar-seminar maupun melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Sebagaimana yang telah disampikan Kepala Sekolah.

“Saya selalu berusaha untuk memberi motivasi kepada guru terutama yang masih muda dan belum disibukkan oleh urusan lain untuk senantiasa meningkatkan sumber daya baik itu melanjutkan studinya maupun mengikuti berbagai pelatihan-pelatihan. Karena perkembangan zaman yang semakin maju tuntutan peningkatan sumber daya yang diperlukan, saya tidak pernah menentukan, pokoknya siapa saja yang mau meningkatkan kualitas dirinya saya beri kesempatan seluas-luasnya, studi lanjut misalnya setiap ada informasi dari Dinas Pendidikan maupun Propinsi selalu saya tawarkan secara luas kepada para guru untuk mengikuti seleksi, atau kadang guru berusaha mencari sendiri kuliah S-2 dan saya hanya merekomendasi”.[[150]](#footnote-150)

Tugas guru tidaklah ringan, tetapi sangatlah berat karena tidak hanya sekedar mengajar belaka namun harus membuat perencanaan, melaksanakan, mengevaluasi bahkan mengadakan pengayakan terhadap peserta didiknya. Hal ini sering terjadi tidaklah cukup hanya dilakukan pekerjaan tersebut pada jam sekolah, bahkan sedikit banyak tugas-tugas sekolah hingga dibawa untuk diselesaikan dirumah, walaupun pekerjaan rumah telah menanti.

“Baik guru maupun karyawan supaya tidak jenuh dalam melaksanakan tugasnya yaitu hanya itu-itu saja yang dikerjakan serta dilaksanakan, maka saya senantiasa berusaha untuk memberi penyegaran kepada yang bersangkutan dan menentukan tempat-tempat yang sesuai untuk refresing, atau kadang saya sajikan makan bersama, atau bahkan di Perpustakaan tersedia koran dan majalah berlangganan serta tersedia sarana untuk pengembangan diri baik untuk siswa maupun guru”.[[151]](#footnote-151)

Belum lagi dalam tugas utama mengantarkan peserta didik menjadi insan yang berilmu dan berakhlaq mulia, seorang guru harus mampu mengetahui psikologis anak, meningkatkan kemampuannya untuk mengetahui latar belakang keluarga, lingkungannya dan kemampuan anak didik, dan yang penting adalah kesabaran dan dedikasi yang tinggi. Hal ini dilakukan terus menerus oleh seorang guru sebagai beban tugasnya, hal ini sangatlah dibutuhkan sifat keikhlasan dalam menjalankan tugas jika tidak maka akan muncul kejenuhan, kelelahan. Program kepala sekolah ini dibenarkan oleh Ibu Dyan Mayasari, mengatakan.

“Memang benar Bapak Kepala telah membuat program rutin tahunan yang sifatnya untuk menyegaran dan menghilangkan kejenuhan dari tugas utama guru dalam mengajar, itupun tidak dibatasi hanya kegiatan untuk guru saja, namun beserta keluarga guru bahkan komite sekolah sehingga terjalin keakraban antar guru termasuk dengan keluarganya. Salah satu contoh kegiatan tersebut adalah Arisan keluarga (sebulan sekali bergiliran di rumah guru), Halal bi halal bersama, dan rekreasi bersama”.[[152]](#footnote-152)

Disinilah peranan Kepala Sekolah harus bisa melihat dan merasakan bagaimana agar para guru kelihatan segar dan gembira dalam bertugas sehingga tingkat profesionalisme tetap prima, untuk mengatasi itu semua di sekolah diadakan berbagai kegiatan yang sifatnya refresing, rekreasi, pertemuan keluarga (arisan), sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah.

Dalam upaya peningkatan partisipasi kerja guru, kepala sekolah salah satunya menggunakan cara/strategi selalu melibatkan para guru dalam setiap kegiatan sekolah atau bahkan kegiatan diluar sekolah, sebagaimana disampaikan Rendi Eko Purwiyanto.

“Kepala mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan seperti pelatihan, khursus, workshop, seminar maupun dalam bentuk musyawarah guru mata pelajaran sejenis yang biasa disebut MGMP sebab dengan kegiatan tersebut diharapkan bagi guru dapat menimba ilmu dengan *sheering* antar guru antar lembaga, dapat menggarap berbagai informasi yang aktual dalam lembaga pendidikan yang berasal dari nara sumber serta dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi maupun dipecahkan terutama pada saat mengikuti pelatihan-pelatihan maupun MGMP yang pada akhirnya nantinya dapat diterapkan di SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan”.[[153]](#footnote-153)

Selain itu dengan diikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang menuju kepada peningkatan kualitas pendidikan maupun peningkatan Partisipasi kerja mempunyai berbagai dampak positif diantaranya silaturrahim, segar kembali kondisi fisik dan dapat bertemu dengan teman sejawat juga berbagai kesulitan dimungkinkan dapat tercurahkan dan terpecahkan dan juga faktor-faktor yang menunjang keberhasilan dapat ditimba dan memotivasi guru untuk diterapkan di sekolahnya masing-masing.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Fetty Nurlaela, mengatakan.

“Saya merasakan dengan ikut serta dalam berbagai kegiatan yang sangat didukung oleh Bapak Kepala Sekolah apakah itu dalam bentuk seminar, pelatihan-pelatihan, kursus-kursus maupun MGMP disana akan diperoleh nuansa penyegaran juga dapat mengukur kemampuan dan kekurangan saya serta langkah dalam meningkatkannya. Saya pun pernah mengikuti berbagai workshop yang dilaksanakan oleh pemerintah (Dinas Pendidikan), sehingga saya meningkatkan keahlian saya dan itu merupakan masukan untuk profesi saya serta menambah semangat dalam bekerja. Apalagi yang ditugaskan mengikuti kegiatan tersebut oleh kepala sekolah tidak hanya guru itu-itu saja, tapi bergiliran antar sesama guru dalam satu mata diklat”.[[154]](#footnote-154)

Salah satu dari berbagai kelemahan pendidikan di Indonesia adalah wawasan Sumber Daya Manusia juga ada pada lembaga pendidikan tersebut sangatlah lemah. Hal ini banyak persoalan yang menyebabkannya. Dengan kondisi seperti ini maka sangatlah logis jika guru diberi keleluasan dalam peningkatan wawasan dan disediakan dana untuk pembelian buku-buku pengetahuan. Dana untuk studi banding ke lembaga pendidikan yang lebih maju dan lebih baik dalam hal pengelolaannya, dana untuk mengikuti MGMP serta dana untuk studi komparatif dengan berbagai pihak yang mempunyai komitmen.

“Dalam menambah wawasan pengetahuan dan wawasan keilmuan bagi guru-guru lebih khusus lagi bagi semua siswa, saya senantiasa menghimbaunya agar mereka membaca buku diperpustakaan. Hal ini dimaksudkan selain menambah wawasan diperpustakaan juga disiapkan berbagai macam buku pelajaran maupun buku-buku lain yang menunjang serta mendukung materi pelajaran. Semua ini dilakukan agar khususnya guru ada peningkatan pemahaman pengetahuan dan timbulnya semangat untuk pemberdayaan dirinya sehingga mampu meningkatkan kinerja dalam melayani semua keinginan siswa dalam hal transformasi keilmuan dan pada akhirnya akan menuju pada profesionalismenya. Apapun yang diminta oleh guru jika diperpustakaan tidak tersedia maka saya usahakan agar apa yang dikehendaki guru dalam rangka peningkatan mutu sekolah akan dipenuhinya. Jika sekolah terpaksa tidak mampu memenuhi secara langsung, maka guru yang bersangkutan saya persilahkan mencari sendiri dan akan diganti oleh sekolah”.[[155]](#footnote-155)

Pernyataan ini didukung pernyataan dari Ariska Yuliana Putri.

“Alhamdulillah sampai saat ini saya merasakan bahwa bapak kepala tidak pernah menolak permintaan saya guna melengkapi materi pelajaran, atau bahkan saya pas kebetulan ke toko buku dan menemukan buku yang sangat bagus langsung saya beli dan bonnya saya tukarkan ke sekolah ya tidak dipersulit, mungkin karena itu demi kemajuan pengetahuan guru yang nantinya diterapkan untuk siswa”.[[156]](#footnote-156)

Di SMK Pembangunan kondisi ini ditindak lanjuti dengan berbagai bentuk seperti melengkapi buku-buku yang diperlukan pada perpustakaan dan memberi kesempatan kepada guru untuk membaca seluas-luasnya begitu juga supaya selalu mengikuti berbagai kegiatan diluar dalam meningkatkan kemampuan diri dan tidak mengganggu jam-jam efektif dalam proses KBM.

1. **Guru SMK Pembangunan**

Observasi yang dilakukan peneliti bahwa guru terlibat dalam pembagian tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai visi dan misi sekolah jawaban mereka sama bahwa semua guru menjelaskan terlibat dalam pembagian tugas setiap tahun, dengan tujuan agar siswa dapat mencerna dan merasakan pembaharuan terhadap pembelajaran tersebut. Di indikator ini dapat kita simpulkan bahwa semua guru tersebut memberikan tujuan belajar kepada siswa agar siswa tidak meribut dalam kelas dan dapat menggunakan waktu dengan efektif.

“Kami setiap tahun terlibat dalam pembagian tugas dan fungsi sehingga dengan jalan tersebut kami merasa terbantu dari segi penggunaan waktu,siswa cepat mengerti terhadap materi yang kita ajarkan”.[[157]](#footnote-157)

Wawancara itu mengungkapkan bahwa guru dapat menganalisa tugas mereka disetiap tahun. Indikator selajutnya adalah bahwa guru ikut serta dalam pembagian tugas perubahan kurikulum. Ini terlihat setiap guru yang berhasil menjadi kerteker terhadap perubahan kurikulum.

“Kami semua guru selalu aktif memperhatikan perkembangan perubahan kurikulum di sekolah kita ini”.[[158]](#footnote-158)

Hasil wawancara di atas jelaslah bahwa guru aktif memberikan partisipasi terhadap perkambangan sekolah, ini sangat mampu memberikan bantuan yang sangat luar bisa terhadap kepemimpinan kepala sekolah demi mewujudkan sekolah yang berkualitas.

Kemudian dari hasil observasi terhadap indikator selanjutnya bahwa guru ikut serta dalam pembagian tugas terhadap RPP, kalau yang bidang studi umum guru ini selalu diadakan pada awal tahun, kalau bidang studi agama dilkukan di sekolah yang ditunjuk agar terjadi kesamaan dan keseragaman, seperti ungkapan kepala sekolah dibawah ini

“Sudah dua tahun terakhir ini kami dengan para majlis guru kembali menggerakkan majlis guru untuk ikut serta dalam pembagian tugas untuk Rencana Program Pembelajaran”. [[159]](#footnote-159)

Kegiatan yang sifatnya memacu partisipasi guru sering diadakan disekolah karena kegiatan itu membantu guru untuk mencapai prestasi yang cemerlang dan gemilang karena guru merasa ada tantang yang berat dan motivasi yang menggiurkan. Indikator ini juga sangat erat hubungannya dengan indikator selanjutnya yaitu guru memberikan ikut serta dalam pembagian tugas terhadap perubahan silabus, observasi peneliti terhadap indikator ini disimpulkan bahwa guru memberikan pikirannya untuk merancang perubahan silabus. Hal yang sama diungkapkan oleh majlis guru dibawah ini:

“Sekolah kita selalu ramai dan heboh setiap ada pertemuan guru untuk perubahan silabus karena tugas itu dikerjakan bersama dengan guru yang ada di sekolah ini dan guru dari sekolah lain”.[[160]](#footnote-160)

Wawancara tersebut memberikan gambaran bahwa kegiatan di sekolah dipelopori oleh majlis guru, sumbangan ini memberikan sikap tanggung jawab guru dan komitmen yang ditanamkan oleh kepala sekolah untuk membangun sekolah.

Setiap jenjang pendidikan menerapkan kedisiplinan yang tegas terhadap siswa untuk mengangkat derajat sekolah dan pencitraan terhadap sekolah tersebut, begitu juga di SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan guru melaksanakan progaram yang mendukung pelaksanaan visi dan misi sekolah. Observasi penulis terhadap kegiatan guru dalam melaksanakan program untuk memajukan visi dan misi sekolah ini sudah bagus karena guru melibat siswa yang cermat untuk menunjang kemajuan sekolah. Seperti unggkap guru dibawah ini:

“Setiap guru kepala sekola dan orang tua wali murid kerja sama untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, kerja sama itu ditunjukkan agar sekolah memperoleh martabat dimata masyarakat”.[[161]](#footnote-161)

Fakta di atas memperlihatkan bahwa guru sangat berpartisipasi terhadap manajemen akademik sekolah disetiap cela guru memberikan perhatian dan pikiran terhadap perkembangan sekolah. Dari hasil observasi peneliti terhadap indikator selanjutnya bahwa guru memberikan perhatian maksimal ke peserta didik bisa dilihat bahwa guru memberikan perhatiannya terhadap peserta didik dengan mengikutkan siswa, guru pernah bekerjasama merumuskan program untuk dilaksanakan mencapai visi dan misi sekolah Hal itu diungkapkan oleh beberapa orang wali murid sebagai berikut:

“Guru kita ini sangat perhatian kepada sekolah kita ini, Apalagi yang namanya Bapak Hasbullah itu dia pernah bertanya kepada saya untuk menanyakan Program apa lagi yang harus kita kembangkan untuk sekolah kita pada hari ini”.[[162]](#footnote-162)

Dalam proses belajar mengajar siswa dan guru selalu berinteraksi supaya tujuan pembelajaran tercapai secara mutlak. Dari hasil observasi peneliti terhadap indikator melaksanakan perubahan kurikulum dengan baik, di sekolah ini guru menerapkan sistem belajar PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangakan) disamping mereka menerapkan sistem tersebut di atas mereka juga menyediakan sarana belajar yang senang dan menyenangkan dengan menggunakan media kreasi sendiri. Hal itu diungkapkan oleh beberapa orang siswa diantaranya:

“Semua guru yang masuk di lokal kami semua baik belajar dengan mereka terasa waktunya kurang karena alat belajar dengan mereka bervariasi sehingga kami tidak bosan”.[[163]](#footnote-163)

Kondisi di atas merupakan suatu ungkapan yang menjelaskan bahwa guru benar-benar telah menerapkan sistem belajar yang baik untuk peserta didiknya.

Dalam proses belajar guru merupakan pembimbing bagi siswa untuk menemukan jati dirinya, guru bukan hanya bertugas mengajar tapi juga membantu siswa dalam menghadapi kesulitan. Hasil observasi peneliti memperlihatkan bahwa guru terus melaksanakan program sekolah secara sistematis. Hal tersebut di ungkapkan oleh siswa sebagai berikut:

“Saya pernah merasa kesulitan dalam belajar untuk mata diklat/pelajatan tertentu tapi dengan bantuan dari guru saya merasa terbantu dan cepat mengerti”.[[164]](#footnote-164)

Kegiatan belajar dan mengajar akan terasa indah dan menyenangkan kalau menggunakan media yang baik, guru yang mengajar pada jam yang mereka ajarkan meraka sudah menggunakan media yang memadai sehingga belajar terasa senang dan *enjoy*.

1. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Evaluasi Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan**
2. **Kyai/Ketua Yayasan**

Setiap akhir bulan yang tepatnya hari Jum’at terakhir setelah sholat isak, Kyai pondok pesantren Al-Fattah Kikil mengumpulkan para ustadz dan ustadzah/pendidik dan tenaga kependidikan SMK Pembangunan untuk mengevaluasi kegiatan apa yang belum terlaksana, dan juga merancang kegiatan minggu selanjutnya. Kegiatan yang belum terlaksana di bulan ini akan dimasukkan ke dalam bulan selanjutnya, karena dalam evaluasi ini kepala SMK Pembangunan melaporkan kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana dan maupun belum terlaksana dengan maksimal kepada kyai sebagai pengasuh pondok. Hal ini senada saat wawancara dengan KH. Burhanudin HB:

“Jadi setiap hari Jum’at malam minggu terakhir setelah sholat isak, kepala SMK dan guru-guru, saya kumpulkan untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana maupun yang belum terlaksana. Untuk kegiatan yang belum terlaksana dalam artian yang masih sulit untuk digerakkan, dan disini juga setiap pengevaluasian, kedisiplinan harus masuk evaluasi disetiap minggunya untuk membenahi kedisiplinan mana yang masih kurang efisien”.[[165]](#footnote-165)

Dalam rangka membangun akuntabilitas pengelolaan sekolah, Kyai/Ketua Yayasan setiap akhir tahun pelajaran bekerjasama dengan Konsultan Akuntan Publik untuk melakukan audit internal SMK Pembangunan, sebagaimana diangkapkan oleh Kyai:

“Dalam rangka membangun akuntabilitas pengelolaan kami yayasan selalu mengundang KAP untuk kami mintai tolong melakukan audit internal di SMK Pembangunan”.[[166]](#footnote-166)

Disimpulkan bahwa partisipasi Kyai/Ketua Yayasan rutin melakukan kegiatan evaluasi. Evaluasi dilakukan dalam bentuk diskusi tatap muka rutin setiap bulan antara pihak SMK Pembangunan dengan Kyai dan Yayasan. Untuk menjaga akuntabilitas sekolah, yayasan juga melakukan audit internal setiap tahun dengan melibatkan jasa Konsultan Akuntan Publik.

1. **Kepala SMK Pembangunan**

Pada indikator peningkatan evaluasi yang dilakukan oleh guru terhadap program peningkatan visi dan misi sekolah pada observasi peneliti mereka aktif mengevaluasi dan menilai hasil pekerjaan mereka, penilaian dilakukan oleh mereka sekali dalam sebulan, observasi ini di perjelas oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Dibidang peningkatan profesionalisme guru di sekolah kita ini para majlis guru sering ikut menilai, penilaian itu baik tingkat kecamatan, kabupaten maupun tingkat provinsi dengan tujuan meningkatkan etos kerja mereka di sekolah kita ini”.[[167]](#footnote-167)

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap anak buahnya (para bawahan) terutama guru dan karyawan, karena dengan peningkatan kinerja melalui partisipasi kerja, maka kualitas anak didik (*output*) akan dapat dimaksimalkan. Selain itu peningatan partisipasi kerja guru sangat dituntut, hal ini disebabkan guru merupakan alat yang utama dalam mencapai dan memperlancar proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah tersebut, sehingga dalam mencapai tujuan pembelajaran, instusional maupun tujuan nasional akan berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan kondisi inilah maka Kepala Sekolah sangat dituntut dalam hal peningkatan partisipasi kerja guru yang ada di SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan sehingga akan terciptanya kinerja yang tinggi yang pada akhirnya akan tercipta guru yang profesional.

Observasi peneliti selanjutnya tentang ikut serta dalam mengevaluasi kurikulum dan perkembangan siswa ini sangat bagus diciptakan oleh guru dan tenaga kependidikan dalam ranah menciptakan iklim kerja untuk mencapai hasil yang sangat baik. Observasi terhadap indikator ini dikuatkan oleh para siswa sebagai berikut:

”Para majlis guru di sekolah kita ini saling membantu antara satu dengan yang lain sehingga sifat ketergantungan ini menciptakan hasil evaluasi kurikulum dan iklim kerja yang bagus, kondusif dan berdaya saing yang tinggi”.[[168]](#footnote-168)

Observasi selanjutnya guru ikut serta dalam mengevaluasi Rencana Program Pembelajaran, ini melihatkan bahwa seluruh guru ikut andil dalam menyeleksi alat RPP dan media pembelajaran dengan baik bahkan guru ikut mengawasi hasil yang dicapai dari setiap RPP tersebut. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala sekolah disela-sela pertemuan peneliti di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Guru-guru kita di sekolah ini terlibat langsung mengevaluasi RPP yang sudah dibuatnya dengan baik serta memberikan laporan hasil RPP tersebut kepada saya, sehingga saya merasa terbantu dengan ikut andilnya para majlis guru ini”.[[169]](#footnote-169)

Partisipasi kepala sekolahdalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilakukan secara partisipatif dan tauladan. SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan merupakan salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang berstatus swasta yang ada di Kabupaten Pacitan sangat memperhatikan pada hal-hal yang menyangkut pembinaan maupun peningkatan partisipasi kerja guru. Hal ini dikarenakan dalam menghadapi era persaingan yang tidak ringan atau terkenal dengan globalisasi maupun pasar bebas perlu ditingkatkan kualitas *output*nya. Dari hasil wawancara juga observasi yang selama ini penulis lakukan bahwa selama kepemimpinan Bapak Nurkholis dari tahun ke tahun berikutnya terjadi peningkatan partisipasi kerja guru.

Hal ini terbukti setelah peneliti melakukan wawancara dengan para guru membuktikan bahwa para guru sangat mendukung terhadap program yang diupayakan kepala sekolah dalam peningkatan partisipasi kerja guru.

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan formal, maka dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan sebagai bentuk tanggung jawab terhadap orang tua wali siswa Kepala Sekolah harus mau mendengarkan berbagai masukan saran atau ide-ide baik dari guru maupun karyawan dari golongan pangkat berapapun, utamanya saran yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas maupun profesionalisme guru, namun dalam hal ini tidak hanya sebatas mendengar saja, tetapi yang lebih penting menyangkut peningkatan kualitas kinerja seperti yang disampaikan oleh Dyan Mayasari.

“Kepala sekolah sangat peduli dan sangat memperhatikan setiap usul maupun saran yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kemajuan sekolah. Apakah yang berkaitan dengan penambahan buku di perpustakaan, cara mengajar yang efektif dikelas maupun kegiatan yang lain dalam hubungannya dengan peningkatan mutu maupun peningkatan partisipasipasi kerja sangat beliau perhatikan”.[[170]](#footnote-170)

Hasil observasi menunjukkan bahwa jika ada saran yang tidak sesuai bahkan kadang-kadang tidak masuk akal maka beliau memberi kesempatan untuk bermusyawarah dengan guru, karyawan, maupun manajemen sekolah. Dari hasil musyawarah tersebut kalau sekiranya tidak sesuai maka Bapak kepala sekolah tidak memberi persetujuan maupun rekomendasi.

Sebagai kodrat manusia tidak akan lepas dari sifat salah dan lupa. Termasuk dalam suatu organisasi (sekolah) terdiri atas banyak orang tidak akan mungkin terbebas dari kesalahan. Hal ini perlu disadari dan difahami oleh semua fihak, karena dengan kesalahan sekecil apapun apabila tidak ada usaha penyelesaian yang optimal, maka akan menjadi penghambat terhadap proses pencapaian tujuan organisasi, karena bisa jadi tidak akan ada kekompakan, saling curiga, saling mencari kambing hitam dan seterusnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ariska Yuliana Putri.

“Sebagaimana yang saya ketahui dan alami selama ini bahwa Bapak Kepala Sekolah sangat tegas dan terbuka. Jika ada masukan yang sesuai dan beliau tidak berkenan segera mungkin kami mengadakan pertemuan untuk membicarakan hal tersebut dan hasilnya kami serahkan kepada beliau. Setelah dibaca hasilnya, dari hasil beliau membaca, akhirnya beliau memahami dan mau memaafkan, begitu juga jika ada masukan dari guru yang sangat pedas dan keras, kami segara menyelaraskan persoalannya, sehingga diharapkan permasalahan dapat diselesaikan dan hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindarkan perlakuan seperti inilah yang sangat menyenangkan bagi guru-guru”.[[171]](#footnote-171)

SMK Pembangunan Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dalam menyikapi hal ini selalu berpegang pada azas praduga tak bersalah jika terdapat permasalahan pribadi guru, sehingga apabila ada satu fihak yang dianggap bersalah langsung mendapat tindakan dari kepala sekolah. Namun yang terjadi adalah mengklarifikasi secara bersama-sama (utamanya fihak yang terlibat) dalam bentuk musyawarah/rapat kecil.

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan, maka dalam peningkatan kinerja melalui partisipasi kerja dan untuk memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya hendaknya senantiasa mempunyai gagasan-gagasan yang baru. Namun dalam pelaksanaan gagasan tersebut Kepala Sekolah tidak bersikap otoriter atau serta merta untuk melaksanakan gagasan tersebut. Tetapi yang dilaksanakan Kepala Sekolah adalah mensosialisasikan gagasan tersebut dengan berbagai bentuk pendekatan sekaligus memberi penjelasan secara lengkap dan menyeluruh tentang latar belakang maupun tujuan, pelaksanaan serta petugas dari gagasan tersebut. Hasil wawancara dengan Ibu Dyan Mayasari mengatakan.

“Iya… memang betul. Dalam setiap forum pertemuan Kepala Sekolah mengemukakan gagasan-gagasannya, jika itu tidak dilakukan biasanya Kepala Sekolah memanggil guru maupun karyawan yang ahli pada gagasan tersebut dengan argumen apakah gagasan tersebut dapat dikerjakan atau tidak dalam pembinaan dan peningkatan kualitas kinerjanya, siapa yang perlu melakukan atau mengikuti kegiatan tersebut, melanjutkan kuliah atau mengikuti berbagai latihan-latihan. Atau jika ada kebijakan baru dari bapak kepala sekolah, tidak langsung diterapkan pada semua warga sekolah, namun dibahas dulu dalam rapat guru. Kebiasaan seperti inilah yang sangat disukai oleh para guru”.[[172]](#footnote-172)

Hal ini dilakukan agar para guru maupun karyawan tidak terkejut dengan setiap gagasan Kepala Sekolah. Selain itu sosialisasi program penting dilakukan untuk mendapatkan dukungan dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Fetty Nurlaela menyatakan bahwa Kepala SMK Pembangunan juga berusaha untuk ikut memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi oleh guru, seperti yang diungkapkan berikut ini.

“Kalau guru dan karyawan mengalami kesulitan dalam proses belajar mengajar maupun bentuk administrasi pengajaran. berulah saya maju ke Kepala Sekolah, karena pada dasarnya Kepala Sekolah sifatnya terbuka dan bersedia menerima berbagai keluhan baik bagi guru maupun karyawan”.

Kepala sekolah mendukung prakarsa guru untuk mengatasi masalah-masalah pengajaran dan bersama-sama membuat strategi untuk dapat memecahkan masalah-masalah tersebut. Sebagaimana diungkapkan Rendi Eko Purwiyanto.

“Keterlibatan aktif kepala sekolah dalam memecahkan masalah telah meningkatkan motivasi guru. Ada rasa komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang dihadapi dan membantu para guru menyelesaikan masalah”.

Pertemuan formal antara kepala sekolah, karyawan dan para guru diadakan sedikitnya enam kali dalam satu semester untuk mengkaji ulang pelaksanaan program-program terdahulu yang dibahas dalam pertemuan yang lalu dan juga program-program baru. Keputusan telah dibuat apakah akan diteruskan atau dihilangkan.

Kepala Sekolah dalam menempatkan seorang guru maupun karyawan membutuhkan kecermatan yang perlu dipertimbangkan dan dianalisis apakah sesuai dengan kemampuan atau profesinya. Sebagaimana diungkapkan kepala sekolah Nur Kholis.

“Tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsinten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya”.[[173]](#footnote-173)

Setiap keputusan atau kebijakan yang diambil tidak tepat akan terjadi hal-hal yang akan mengganggu proses belajar mengajar, khususnya menyangkut tugas mengajar bagi guru dan jenis pekerjaan bagi karyawan. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Dyan Mayasari sebagai berikut.

“Sebelum dimulai awal tahun ajaran baru, Bapak Kepala Sekolah mengumpulkan para guru dan karyawan untuk diajak membicarakan kebutuhan jumlah jam dalam KBM dan pembagian tugas guru dalam mengajar. Dari rapat tersebut tugas tersebut saya membuat surat”.

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan.

Teladan merupakan faktor yang amat penting dalam mempengaruhi maupun membuat kebijakan bagi bawahannya di SMK Pembangunan Arjosari Pacitan sebagaimana hasil observasi yang telah peneliti lakukan. Kepala Sekolah senantiasa memberi teladan bagi bawahannya guru dan karyawan dengan datang dan pulang kerja. Hasil observasi peneliti.

Pada hari Jum’at peneliti telah datang pada pukul 06.30 pagi karena KBM di sekolah ini masuk jam 07.00 pas nyampai di Parkir Sepeda untuk guru peneliti telah melihat Bapak Kepala Sekolah Nurkholis telah datang lebih dulu dan telah berdiri santai di depan Kantor sambil melihat para siswa/guru yang datang, peneliti tidak menyangka apa yang peneliti lihat waktu itu lewatlah Ibu Dyan Mayasari langsung kepala sekolah mengulurkan tangannya untuk bersalaman dengan Ibu Dyan Mayasari sambil senyum, salam dan sapa.[[174]](#footnote-174)

Pembiasaan disiplin yang diterapkan selama 3 tahun belajar di SMK minimal dirasa cukup untuk membekali diri dalam memasuki jenjang karir atau pendidikan berikutnya. Begitu juga terhadap proses KBM ketika jam masuk berbunyi kepala sekolah sering berkeliling kelas atau bahkan bel berbunyi beliau sudah di depan kelas.

“Berkaitan dengan kedisiplinan pada jam pelajaran berlangsung tidak jarang beliau keliling kelas-kelas untuk melihat apakah ada kelas yang kosong atau tidak, bahkan tidak jarang terjadi jika ada kelas yang kosong beliau masuk ke kelas tersebut sambil menunggu guru tersebut datang, dalam hal ibadah juga ditekankan kepada guru, karyawan maupun siswa untuk segera melaksanakan ibadah sholat berjamaah di masjid pondok/ sekolah”.[[175]](#footnote-175)

Ketepatan kehadiran dan pulang yang dilakukan kepala sekolah baik langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh terhadap bawahannya (guru, karyawan maupun siswa), karena kedisiplinan bagi sekolah dasar adalah salah satu kunci sukses terhadap terhadap *out put* bagi siswa.

Diantara ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah bahwa segala tindakan maupun kebijakannya disesuaikan dengan kemampuan bawahannya, dalam arti sebagai seorang pemimpin tidak boleh memaksa pada bawahannya jika hal tersebut tidak mampu dilaksanakan oleh anak buahnya. Menurut Rendi Eko Purwiyanto dalam wawancara menyebutkan bahwa.

“Di SMK Pembangunan kepala sekolahnya sangat berpegang teguh pada prinsip dan disiplin tinggi, namun senantiasa sesuai dengan kemampuan bawahannya”.[[176]](#footnote-176)

Sebagai seorang yang memegang prinsip dan disiplin tinggi kalau sedang melakukan pembagian kerja untuk guru dan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya, namun jika terpaksa tidak ada maka guru yang bersangkutan untuk memberikan tugas yang akan dilaksanakan/dipantau oleh guru lain. Begitu juga dengan karyawan jika ada yang akan ijin hendaknya memberi tahu dulu dengan teman sekerja untuk membantu tugas-tugasnya selama tidak masuk, sebagaimana diungkapkan oleh Arif Kurniawan.

“Beliau itu memang sudah menjadi kepribadiannya, jika sudah marah ya beliaupun marah namun cepat mereda, dalam hal pembagian tugas mengajar beliau senantiasa melihat karakteristik, tidak mudah dan sembarangan dalam menyurah dan memberikan tugas pada setiap guru, jika ada kelas yang kosong beliau langsung nelpon guru yang bersangkutan untuk konfirmasi mengapa kelasnya kosong, bahkan kepala sekolah menggantikan mengajar pada kelas kosong tersebut”. [[177]](#footnote-177)

Begitu juga dengan karyawan, jika sering terlambat atau tidak masuk atau hasil kerjanya tidak beres, maka beliau memanggil untuk diberi penjelasan dan menyampaikan teguran paling tidak yang dikehendaki adalah jika guru pada suatu hari akan tidak masuk karena tugas lain atau ada urusan keluarga yang sulit ditinggalkan, maka guru yang bersangkutan dipersilahkan untuk membuat tugas untuk diatasi guru piket, begitu juga untuk karyawan yang terencana tidak masuk hendaknya ada ijin, jika tidak lewat tulisan bisa lewat telepon dan hari berikutnya melaporkannya.

Bagi guru yang mempunyai prestasi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja melalui partisipasi kerja menuju profesionalismenya. Dengan perhatian dan pemberian hadiah bagi mereka yang rajin akan berdampak pada kesungguhan dan motivasi diri bagi guru karena mereka berpendapat bahwa apa yang dikerjakan atau diusahakan ada tanggapan yang positif dari pimpinannya. Sebagaimana diungkapkan oleh pak Arif Kurniawan.

“Jika ada guru yang akan meningkatkan kemampuannya ikut pelatihan atau kuliah lagi ke jenjang lebih tinggi diberi kelonggaran waktu maupun kelonggaran jam mengajar, begitu juga bagi guru yang sudah lama mengabdi senantiasa diperhatikannya tidak jarang dimintai saran-saran oleh bapak kepala sekolah demi kemajuan sekolah”.[[178]](#footnote-178)

Perilaku Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja melalui partisipasi kerja merupakan hal-hal yang harus mendapat perhatian dari setiap pimpinan lembaga pendidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

“Dalam hal ini baik Kepala Sekolah, guru maupun karyawan mempunyai kemampuan dan keinginan secara bebas, karena kedua belah pihak mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan lembaga pendidikan baik secara kualitas khususnya dan kuantitas pada umumnya. Karena Kepala sekolah, guru maupun karyawan tanpa berjalan seiring sejalan, maka tidak akan mungkin sekolah akan mengalami peningkatan kinerja maupun kemajuan”.[[179]](#footnote-179)

Untuk mencapai itu semua agar pada lembaga pendidikan berjalan kondusif Kepala Sekolah perlu mempertimbangkan apa dan bagaimana yang diinginkan dan diharapkan oleh guru maupun karyawan dalam peningkatan kinerja melalui partisipasi kerja agar lebih berkualitas dan profesional untuk meningkatkan mutu sekolah.

1. **Guru SMK Pembangunan**

Tolok ukur keberhasilan program pendidikan di SMK Pembangunan Al-Fattah adalah evaluasi yang dilakukan oleh majlis guru sesuai dengan kalender pendidikan, namun berbeda dengan SMK Pembangunan Al-Fattah yang dijumpai oleh peneliti bahwa evaluasi yang dilakukan oleh guru bukan hanya evaluasi dalam pelaksanaan pelajaran di sekolah namun juga evaluasi terhadap siswa di luar jam sekolah, observasi ini dikuatkan oleh pernyataan kepala sekolah sebagai berikut:

“Evaluasi yang kita terapkan di sekolah ini adalah evaluasi yang bisa membina baik ketika siswa di sekolah maupun ketika siswa sudah pulang dari jam sekolah”.[[180]](#footnote-180)

Di observasi terhadap indikator selanjutnya yang peneliti lakukan terhadap guru bahwa guru melaksanakan Rencana Program Pembelajaran dalam rangka otonomi ini dapat dibuktikan dengan gencarnya para guru melakukan sosialisasi dan sharing information untuk mewujudkan kerja sama baik program sekolah dan perangkat pembelajaran sehingga seluruh informasi yang mereka dapati dari hasil kerja sama tersebut mereka terapkan di sekolah tempat mereka mengajar yaitu SMK Pembangunan Al-Fattah. Seperti pernyataan dibawah ini:

“Kami selalu mengunjungi sekolah terdekat untuk mencari perkembang pendidikan dewasa ini dengan tujuan informasi tersebut dapat kami laksanakan di sekolah ini”.[[181]](#footnote-181)

Pernyataan di atas dapat kita analisa bahwa guru selalu kerja sama dengan pihak sekolah lain untuk mencari perkembangan terbaru tentang pendidikan, selain mereka mengadopsi informasi dari luar sekolah mereka juga mengadopsi informasi dari masyarakat sekitarnya. Observasi yang peneliti lakukan terhadap guru mengadopsi masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu sekolah ini terlihat dari agenda manajemen akademik sekolah yang menerapkan untuk mencari saran yang baik dari pihak masyarakat sekitarnya untuk perbaikan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Pernyataan wawancara dibawah ini menguatkan hasil observasi tersebut:

“Kami selaku wali murid di SMK Pembangunan Al-Fattah ini terus diminta saran dan masukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini, minimal kami di undang untuk rapat kemajuan sekolah ini dua kali dalam satu tahun ajaran tersebut“.[[182]](#footnote-182)

MGMP merupakan wadah berkumpulnya para guru di tingkat Sekolah Menengah di mana saja berada dengan tujuan untuk menambah wawasan guru dan meningkatkan cara belajar mengajar guru terhadap peserta didiknya. Begitu juga dengan SMK Pembangunan Al-Fattah para majlis gurunya tetap memberdayakan MGMP tempat pertukaran pengalaman mengajar, dari hasil observasi peneliti menemui bahwa guru di SMK Pembangunan Al-Fattah aktif dalam acara MGMP yang diadakan satu kali sebulan. Ini dikuatkan oleh wawancara peneliti dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Guru bidang studi di sekolah kita mereka di ikut sertakan dalam kegiatan MGMP, bagi mereka yang tidak ikut mereka akan dikenakan sanksi”.[[183]](#footnote-183)

Peneliti melihat setiap tahun agenda yang di buat oleh guru dalam membantu kepala sekolah membuahkan hasil yang sangat signitifikan, bantuan guru terhadap manajemen akademik sekolah kegiatan itu selalu diapresiasi oleh kepala sekolah.

Pada indikator evaluasi yang dilakukan oleh guru terhadap program peningkatan visi dan misi sekolah pada observasi peneliti mereka aktif menevaluasi dan menilai hasil pekerjaan mereka, penilaian dilakukan oleh mereka sekali dalam sebulan. Observasi peneliti selanjutnya tentang ikut serta dalam mengevaluasi kurikulum dan perkembang siswa ini sangat bagus diciptakan oleh guru dan tenaga kependidikan dalam ranah menciptakan iklim kerja untuk mencapai hasil yang sangat baik.

Observasi selanjutnya guru ikut serta dalam mengevaluasi Rencana Program Pembelajaran, ini melihatkan bahwa seluruh guru ikut andil dalam menyeleksi alat RPP dan media pembelajaran dengan baik bahkan guru ikut mengawasi hasil yang dicapai dari setiap RPP tersebut.

Observasi peneliti terhadap indikator guru mengindentifikasi sumber materi sesuai dengan kemampuan siswa. Indikator ini sangat bagus sekali karena guru aktif menyeleksi materi pelajaran yang susah dengan yang mudah sehingga memudahkan siswa terhadap mata pelajaran tersebut. Observasi peneliti terhadap indikator terakhir peneliti melihat guru setiap tahun menetap kalender akademik sekolah yang sesuai dengan kebutuhan mereka untuk menetapkan program semester dan program tahunan serta menetapkan tanggal pada Rencana Program Pembelajaran dalam satu semester.

1. **Temuan Penelitian**
2. **Kyai/Ketua Yayasan**
   1. **Perencanaan**
      1. Peran Kyai/Ketua Yayasan dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan secara organisasi ikut terlibat mendampingi SMK Pembangunan dalam pengelolaannya, hal ini dilakukan untuk menjaga identitas sekolah agar tetap sejalan dengan AD/ART Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan.
      2. Kyai/Ketua Yayasan memberikan kebebasan/otonomi kepada Kepala SMK Pembangunan untuk melangkah mengembangkan/memajukan SMK dengan tidak meninggalkan koordinasi dengan yayasan.
   2. **Pelaksanaan** 
      1. Dalam pelaksanannya Kyai/Ketua Yayasan menumbuhkan kebiasaan berakhlak mulia dan beradap baik.
      2. Membiasakan bersikap ridho, optimis, percaya diri, menguasai emosi, dan belajar bersikap sabar.
      3. Meningkatkan penyelenggaraan pendidikan berupa optimalisasi sumber daya, perangkat, dan harapan.
   3. **Evaluasi** 
      1. Evaluasi dilakukan dalam bentuk diskusi tatap muka rutin setiap bulan antara pihak SMK Pembangunan dengan Kyai dan Yayasan.
      2. Untuk menjaga akuntabilitas sekolah, yayasan melakukan audit internal setiap tahun dengan melibatkan jasa Konsultan Akuntan Publik.
3. **Kepala SMK Pembangunan**
4. **Perencanaan**
   * 1. Partisipasi Kepala Sekolah dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan Al-Fattah menggunakan strategi *collaborative.*
     2. Proses perencanaan sasaran mutu di SMK Pembangunan mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.
     3. Rencana pengembangan tertuang dalam Rencana Pengembangan Sekolah empat tahun kedepan (2014-2018) yang mencakup sasaran bidang kurikulum dan pembelajaran, sasaran bidang sumber daya manusia, sasaran bidang sarana dan prasarana, sasaran bidang keuangan dan kepegawaian, serta sasaran bidang kesiswaan.
     4. Membangun komitmen berjuang untuk seluruh warga sekolah. Komitmen tersebut diwujudkan dengan kerja keras, kerja keras dimaksud adalah senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dalam pencapaian sasaran mutu.
5. **Pelaksanaan**
6. Kepala Sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal.
7. Motivasi kepala sekolah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan.
8. Mengikutsertaan guru dalam MGMP atau pelatihan-pelatihan.
9. Anjuran kepala sekolah untuk banyak membaca.
10. **Evaluasi** 
    * 1. Partisipasi kepala sekolahdalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilakukan secara partisipatif dan sikap atau ketauladan
      2. Evaluasi untuk menilai hasil dilakukan oleh mereka sekali dalam sebulan.
      3. Evaluasi dilakukan melalui forum-forum kolegial di sekolah yang jadwalnya di sususun bersama-sama kepala sekolah dengan guru.
11. **Guru SMK Pembangunan**
12. **Perencanaan**
    * + 1. Dari hasil observasi terhadap guru-guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dan wawancara mendalam terhadap indikator yang di uji coba tentang keterlibatan guru dalam menyusun visi dan misi sekolah, perubahan kurikulum, serta terlibat dalam menyusun program sekolah secara sistematis dan terstruktur.
        2. Guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan sudah memperlihatkan partisipasi mereka dengan cara ikut langsung memberikan sumbangan pola pikiran terhadap perencanaan yang dirumuskan bersama kepala serta mengkaji berdasar analisa SWOT ke depan untuk memberikan kajian terhadap ancaman yang akan dihadapi oleh sekolah dalam menentapkan sebuah program dalam satu tahun tersebut, sehingga melahirkan sebuah keputusan yang bersifat partisipasif.
13. **Pelaksanaan**
14. Observasi yang dilakukan terhadap guru tentang partisipasi guru pada pelaksanaan yang diukur melalui indikator ikut serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi dan misi, kurikulum, program sekolah, RPP dan silabus. Indikator ini merupakan bentuk action dari guru untuk memperlihatkan partisipasinya kepada manajemen di sekolah.
15. Guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan telah ikut berpartisipasi dengan baik serta menyadari bahwa sekolah sudah memiliki standart mutu pelayanan sekolah yang baik.
16. **Evaluasi**
17. Bentuk partisipasi guru terhadap manajemen sekolah pada aspek evaluasi ini sudah ada dan terlaksana dengan sistematik, ini diukur melalui indikator bahwa guru ikut serta dalam mengevaluasi tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi dan misi, kurikulum, program sekolah, RPP dan silabus melakukan evaluasi.
18. Guru memperluas kerja sama dengan pihak lain dalam rangka mewujudkan otonomi sekolah serta mengadopsi masyarakat untuk meningkatkan mutu di segala bidang. Observasi penulis dan dikonfirmasi informan melihat bahwa guru berupaya mewujudkan orientasi pengembangan manajemen berbasis sekolah.

**BAB IV**

**PARTISIPASI *STAKEHOLDERS* PONDOK PESANTREN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMK PEMBANGUNAN**

**AL-FATTAH KIKIL ARJOSARI PACITAN**

1. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Perencanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan**

Peran Kyai/Ketua Yayasan dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan secara organisasi ikut terlibat mendampingi SMK Pembangunan dalam pengelolaannya, hal ini dilakukan untuk menjaga identitas sekolah agar tetap sejalan dengan AD/ART Yayasan Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan. Kyai/Ketua Yayasan memberikan kebebasan/otonomi kepada Kepala SMK Pembangunan untuk melangkah mengembangkan/memajukan SMK dengan tidak meninggalkan koordinasi dengan yayasan.

Partisipasi Kepala Sekolah dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan Al-Fattah menggunakan strategi *collaborative.* Proses perencanaan sasaran mutu di SMK Pembangunan mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Rencana pengembangan tertuang dalam Rencana Pengembangan Sekolah empat tahun kedepan (2014-2018) yang mencakup sasaran bidang kurikulum dan pembelajaran, sasaran bidang sumber daya manusia, sasaran bidang sarana dan prasarana, sasaran bidang keuangan dan kepegawaian, serta sasaran bidang kesiswaan. Membangun komitmen berjuang untuk seluruh warga sekolah. Komitmen tersebut diwujudkan dengan kerja keras, kerja keras dimaksud adalah senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dalam pencapaian sasaran mutu.

Dari hasil observasi terhadap guru-guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dan wawancara mendalam terhadap indikator yang di uji coba tentang keterlibatan guru dalam menyusun visi dan misi sekolah, perubahan kurikulum, serta terlibat dalam menyusun program sekolah secara sistematis dan terstruktur.

Guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan sudah memperlihatkan partisipasi mereka dengan cara ikut langsung memberikan sumbangan pola pikiran terhadap perencanaan yang dirumuskan bersama kepala serta mengkaji berdasar analisa SWOT ke depan untuk memberikan kajian terhadap ancaman yang akan dihadapi oleh sekolah dalam menentapkan sebuah program dalam satu tahun tersebut, sehingga melahirkan sebuah keputusan yang bersifat partisipasif.

Dari AD/ART Yayasan dan Jabaran Visi dan Misi jelas terlihat bahwa Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan merupakan pondok salafiyah yang bersifat semi modern. Sekalipun aliran pondok ini adalah tradisonal dengan madzhab Imam Syafe‟i, namun pondok ini ingin mensejajarkan diri dengan pendidikan modern.

Di pesantren ini juga diajarkan ilmu-ilmu agama, ilmu umum, dan kecakapan hidup. Misi pendidikan seperti ini merupakan ciri adanya kesiapan pendidikan yang bermutu. Visi dan misi pendidikan pondok pesantren dikaitkan dengan mutu pendidikan memiliki korelasi yang jelas. Mutu menurut Edward Sallis adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan. Menurut Hoy, yaitu *“Quality is often defined in term of outcomes to match a customer’s satisfaction”,* mutu adalah kepuasan terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik*.* Berkaitan dengan manajemen mutu, Joseph M. Juranmengembangkan konsep trilogi kualitas, yaitu: perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*) dan perbaikan kualitas (*quality improvement*).[[184]](#footnote-184)

Perencanaan Kualitas (*Quality planning*), yaitu suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan dengan cara: memenuhi kebutuhan pelanggan/konsumen, menentukan market segment (segmen pasar) produk, mengembangkan karakteristik produk sesuai dengan Permintaan konsumen, dan mengembangkan proses yang mendukung tercapainya karakteristik produk. Pengendalian Kualitas (*Quality control*), yaitu suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.

Caranya: mengevaluasi performa produk, membandingkan antara performa aktual dan target, serta melakukan tindakan jika terdapat perbedaan/penyimpangan. Perbaikanan Kualitas (*quality improvement*), yaitu suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Caranya: mengidentifikasi proyek perbaikan (*improvement*), membangun infrastruktur yang memadai, membentuk tim, melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan, diagnosa sebab-akibat, cara penanggulangan masalah, cara mencapai target sasaran. Mutu sekolah selayaknya diprogram dan direncanakan serta dilakukan sendiri secara mandiri oleh sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah itu sendiri untuk mencapai keberhasilan.

1. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan**

Dalam pelaksanannya Kyai/Ketua Yayasan menumbuhkan kebiasaan berakhlak mulia dan beradap baik. Membiasakan bersikap ridho, optimis, percaya diri, menguasai emosi, dan belajar bersikap sabar. Meningkatkan penyelenggaraan pendidikan berupa optimalisasi sumber daya, perangkat, dan harapan.

Menurut Dawam Rardjo, Kiyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional.[[185]](#footnote-185) Hal ini nampak dalam interaksi antara Kiyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang Kiyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku Kiyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Kepala Sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal. Kepala Sekolah melihat karakteristik guru dan karyawan. Kejelian dan keefektifan kepala sekolah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan. Observasi yang dilakukan terhadap guru tentang partisipasi guru pada pelaksanaan yang diukur melalui indikator ikut serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi dan misi, kurikulum, program sekolah, RPP dan silabus. Indikator ini merupakan bentuk action dari guru untuk memperlihatkan partisipasinya kepada manajemen di sekolah. Guru di SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan telah ikut berpartisipasi dengan baik serta menyadari bahwa sekolah sudah memiliki standart mutu pelayanan sekolah yang baik.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi. Dari sekian banyak definisi kepemimpinan yang berbeda-beda pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Disamping kesamaan asumsi terdapat juga perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi dan (3) cara pengaruh itu dipergunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyasa “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.[[186]](#footnote-186)

Terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

1. **Partisipasi *Stakeholders* Pondok Pesantren dalam Evaluasi Penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan**

Evaluasi dilakukan dalam bentuk diskusi tatap muka rutin setiap bulan antara pihak SMK Pembangunan dengan Kyai dan Yayasan. Untuk menjaga akuntabilitas sekolah, yayasan melakukan audit internal setiap tahun dengan melibatkan jasa Konsultan Akuntan Publik. Partisipasi kepala sekolahdalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilakukan secara partisipatif dan sikap atau ketauladanan.

Evaluasi untuk menilai hasil dilakukan oleh mereka sekali dalam sebulan. Evaluasi dilakukan melalui forum-forum kolegial di sekolah yang jadwalnya di sususun bersama-sama kepala sekolah dengan guru. Bentuk partisipasi guru terhadap manajemen sekolah pada aspek evaluasi ini sudah ada dan terlaksana dengan sistematik, ini diukur melalui indikator bahwa guru ikut serta dalam mengevaluasi tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi dan misi, kurikulum, program sekolah, RPP dan silabus melakukan evaluasi.

Guru memperluas kerja sama dengan pihak lain dalam rangka mewujudkan otonomi sekolah serta mengadopsi masyarakat untuk meningkatkan mutu di segala bidang. Observasi penulis dan dikonfirmasi informan melihat bahwa guru berupaya mewujudkan orientasi pengembangan manajemen berbasis sekolah.

Kepala sekolah sebagai evaluator maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan kepribadian guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibandingkan yang akhirnya dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan misalnya terhadap program, hasil belajar, dan lain-lain.

Kepala sekolah sebagai supervisor, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian ini juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.[[187]](#footnote-187)

**BAB V**

**PENUTUP**

1. **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam perencanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilakukan secara kolaboratif, kyai/ketua yayasan melakukan pendampingan sesuai dengan tugas dan fungsinya yang dimanatkan dalam AD/ART Yayasan. Kepala sekolah berama-sama dengan guru dan unsur komite sekolah melakukan perencanaan sekolah yang tertuang dalam Rencana Pengembangan Sekolah 4 tahunan.
2. Partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam pelaksanaan penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan dilaksanakan sesuai perannya masing-masing. Kyai/ketua yayasan berperan menumbuhkan kebiasaan berakhlak mulia dan beradab baik serta meningkatkan penyelenggaraan pendidikan berupa optimalisasi sumber daya, perangkat, dan harapan. Partisipasi kepala sekolah dilakukan dengan cara mengikutsertaan guru dalam MGMP atau pelatihan-pelatihan, memberikan motivasi dan anjuran untuk banyak membaca.
3. Partisipasi *stakeholders* (kyai/ketua yayasan, kepala SMK Pembangunan, Guru) dalam evaluasi penyelenggaraan SMK Pembangunan di Pondok Pesantren Al-Fattah Kikil Arjosari Pacitan sudah dilakukan dengan baik sesuai ruang lingkup kerjanya. Evaluasi dilakukan melalui pertemuan/diskusi rutin, curah pendapat dan menghadirkan akuntan publik untuk melakukan audit internal.
4. **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti memberikan saran kepada:

1. Komitmen yang ditanamkan oleh kyai/ketua yayasan yang sudah dianggap bagus hendak bisa dipertahankan dengan baik dalam rangka menciptakan sekolah berbasis pesantren yang unggul, berkualitas dan berkarakter.
2. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim sekolah dengan kondusif dan menumbuhkan daya saing yang kompetitif terhadap sesama guru, staf dan siswa bahkan hubungan dengan pihak masyarakat disekitar sekolah agar sekolah dapat diwujudkan sebagai wadah pengembangan kognitif, afektif dan psikomotorik dari setiap tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta siswa secara utuh.
3. Partisipasi guru yang sudah tercipta sekarang ini hendaknya bisa dipertahankan hingga sampai ke titik sempurna yaitu menjadi guru yang serba mengetahui terhadap bahan dan perangkat pembelajaran lainnya tanpa harus menunggu bimbingan orang lain lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anonim. *Manajemen Berbasis Sekolah*. [www.mbeproject.net](http://www.mbeproject.net). Diunduh pada tanggal 24 Desember 2011.

Aqil M. Hamid, “Kebijakan Pimpinan Podok Pesantren dalam Pengembangan Pendidikan Formal”. *Tesis*. UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010.

Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Rhineka Cipta, 2002.

Armstrong, Michael, *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results.* London: Kogan Page, 2009.

Asmani, Jamal Ma’ruf. *Tuntunan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press, 2011.

Azra, Ayumardi, “*Pesantren kontinuitas dan Perubahan”, Pengantar dalam Nurkholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan.* Jakarta: Paramadina, 1997

Buhler, Patricia. *Alpha Teach Your Self: Management Skill*. Terjemahan Sugeng Haryanto, dkk. Jakarta: Prenada, 2011.

Chon, M. Sudirman. *Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan*. [www.dikmenjur.freehosting.net](http://www.dikmenjur.freehosting.net). Diunduh pada tanggal 24 Desember 2011.

Chusnah, Ummul. “Evaluasi Partisipasi Masyarakat dalam Pelaksanaan Program Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana Pendidikan Di SMA Negeri 1 Surakarta”. *Tesis*. Surakarta: UMS, 2014.

Danim, Sudarwan *Menjadi Peneliti Kualitatif.* Bandung: CV Pustaka Setia, 2002.

Dauly, Haidar Putra. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia .* Jakarta: Prenada Media Group, 2007.

**Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2000.**

Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur`an dan Terjemahnya* (Jakarta: Gema Risalah Press,1989), 1087.

Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur`an dan Terjemahnya* (Jakarta: Gema Risalah Press,1989), 429.

Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.

Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1989.

Djalal, Fasli & Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi. Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001.

Dwiningrum, Siti Irene Astuti. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.

Echols, John M and Hassan Shadily. *Kamus Inggris-Indonesi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.

Efendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation.* Bandung: Mandar Maju. 1993.

Effendy, Mochtar. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986.

Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.

George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, terj. Ticoalu dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1982.

Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Canada: South-Western, Cengage Learning, 2014.

H. Ofstad, *An Inquiry into the Freedom of Decision* (t.t: Allen & Unwin, 1961) dalam K.J. Radford, *Modern Managerial Decision Making*, terj. Taufik Salim. Jakarta: Erlangga, 1981.

Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.

Jihad, Nur. “Manajemen Partisipasi Masyarakat dalam Program Pendidikan Islam (Studi Multisitus di SMPN 1 dan MTsN Taliwang Sumbawa Barat)” *Tesis*. Sumbawa, 2010.

Johnson, Bob L. Jr. dan Sharon D. Kruse, *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues.* New York: State University of New York Press, 2009.

Juran, Joseph H. and F.M. Gryna. *Policies and Objectives Quality Planning and Analysis.* New York: McGraww-Hill. 2010.

Khalimah, Sa’adatul. “Partisipasi Orang Tua Siswa Madrasah Aliah Islamiyah Assorkati Salatiga Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah”, *Skripsi*. STAIN Salatiga, 2004/2005.

Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya.* Yogyakarta: Kanisius, 1994.

Litchfield, E.H., “Notes on General Theory of Administration”, *Administrative Science Quarterly*, dalam Masyhud, *Manajemen Pondok*.

Mahrussalim, Dwi. “Partisipasi Pondok Pesantren Al-Manar Salatiga Dalam Pendidikan Kemasyarakatan Terhadap Santri”. *Skripsi*. Unmuh, Surakarta, 2008.

Marzal. “Partisipasi Orang Tua siswa dalam Kerangka manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Yogyakarta II”. *Tesis*. PPs – Universitas Negeri Yogyakarta, Jogyakarta, 2008.

Moleong, Lexi. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rasda Karya, 2000.

Muakrom, Khadiq. “Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal”. *Skripsi*. IAIN Walisongo, Semarang, 2012.

Mulkhan, Abdul Munir. *Runtuhnya Mitos Politik Santri.* Yogyakarta: Sipress, 1999.

Mulyasa, Enco. *Manjamen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan, Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011.

Mulyasa, Enco. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Depdiknas, 2011.

Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014.

Nasution, Muhammad. *Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.

Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: PT Gunung Agunng, 1983.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998.

Rahmat. *Definisi Manajemen,* disalin dari website: <http://blog.re.or.id/definisi-manajemen.htm>.

Rardjo, Dawam. *Pesantren dan Pembaharuan.* EdisiRevisi. Jakarta: LP3ES, 2015.

Robbins, Stephen R. *Perilaku Organisasi Jilid I,* terjemahan Tim Indek. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003.

Rochaety, Ety, dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Sabri, Ahmad. “Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam”. *Al-Ta’lim*, Jilid 1, No. 5 Juli 2013.

Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007.

Satmoko. *Makalah Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang, UNNES, 2001.

Semiawan, Cony. *Prinsip dan Teknik Pengukuran dan Penilaian di dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Mutiara, 1982.

Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Siaginan, Sondang P. *Fungsi-fungsi Manajerial.* Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

Slamet PH. Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan.* Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, 2000.

Spradley, James P. *Participant Observation*. New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.

Sugiyah, “Partisipasi Komite Sekolah dalam Penyelenggaraan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di Sekolah Dasar (SD) Negeri IV Wates, Kabupaten Kulon Progo”. *Tesis*. PPS Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2001.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta, 2005.

Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Bandung: Alfabeta, 2007.

Suharsaputra, Uhar. *Metodologi Penelitian Kuantitaif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2012.

Suharyati, Sri, “Partisipasi Keluarga Miskin dan Manajemen Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun di Banjarnegara”. *Tesis.* PPs – Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2008.

Sukron, M. “Pendidikan Partisipatif di Pesantren(Studi atas fenomena Bahsul Masail di Pon-Pes Tremas Pacitan Jawa Timur)”. *Skripsi*. STAIN Salatiga, 2006.

Sule, Ernie Trisnawati. *Pengantar Manajemen.* Kencana: Jakarta, 2007.

Sulistyarini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf, 2002.

Sumaryadi, I Nyoman. *Efektifitas Implementasi Otonomi Daerah*. Jakarta: Citra Utama, 2010.

Suparman. *Manajemen Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Balitbang Dikdasmen Depdikbud, 2001.

Suryosubroto. B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Syaudih,Nana. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rosda Karya, 2009.

Tantowi, Jawahir. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran.* Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983.

Thoha, M. Chabib. *Tehnik Evaluasi Pendidikan.* Jakarta: Rajawali Pers, 1991.

Tilaar, H.A.R. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: [Rineka Cipta](https://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=52&pbit=Rineka+Cipta), 2009.

Tim Penyusun Pedoman Skripsi STAIN Ponorogo, *Pedoman Penulisan Skripsi STAIN Ponorogo*. Ponorogo: STAIN Press, 2009.

Umaedi. *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001.

Umaedi. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002.

Wibowo, Agus. *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.

Widjaya, AW. *Perencanaan Sebaga Fungsi Manajemen.* Jakarta: PT Bina Aksara, 1987.

Wiratno, Budi. “Manajemen Partisipasi Masyarakat (Studi Kasus Sekolah Dasar Negeri Jeruk III Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan)”. *Tesis*. PPS Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2014.

Zamroni. *Manajemen Berbasis Sekolah: Piranti Reformasi Sistem Pendidikan*. [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id). Diunduh pada tanggal 24 Desember 2011.

1. Mukhibat, *Administrasi dan Supervisi dalam Pendidikan Islam, Praktik dan Riset Pendidikan* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2014), 83-85. [↑](#footnote-ref-1)
2. Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 19. [↑](#footnote-ref-2)
3. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*  (Jakarta: Logos Wacana Ilmu,1999), 95. [↑](#footnote-ref-3)
4. Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 49. [↑](#footnote-ref-4)
5. M.Hamid Aqil, “Kebijakan Pimpinan Podok Pesantren dalam Pengembangan Pendidikan Formal”, (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010),18. [↑](#footnote-ref-5)
6. Haidar Putra Dauly, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*  (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 75. [↑](#footnote-ref-6)
7. Abdul Munir Mulkham, *Runtuhnya Mitos Politik Santri*  (Yogyakarta: Sipress, 1999), 11. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ayumardi Azra, “*Pesantren kontinuitas dan Perubahan”, Pengantar dalam Nurkholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), xx. [↑](#footnote-ref-8)
9. Shobirin Nadjid, “*Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren*” M.DawamRahardjo,ed., Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah (Jakarta: P3M, 1985), 116. [↑](#footnote-ref-9)
10. Burhanudin, *Wawancara*, Pacitan, 30 Desember 2015. [↑](#footnote-ref-10)
11. Khadiq Muakrom, “Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal”, (Skripsi, IAIN Walisongo, Semarang, 2012). [↑](#footnote-ref-11)
12. Sa’adatul Khalimah, “Partisipasi Orang Tua Siswa Madrasah Aliah Islamiyah Assorkati Salatiga Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah”, (Skripsi, STAIN Salatiga, Salatiga, 2004/2005). [↑](#footnote-ref-12)
13. St. Rodliyah, “Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter (Studi Kasus di Pondok Pesantren “Annuriyah” Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan,* 12 (Desember, 2015), 300. [↑](#footnote-ref-13)
14. Budi Wiratno, “Manajemen Partisipasi Masyarakat (Studi Kasus Sekolah Dasar Negeri Jeruk III Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan)”, (Tesis, PPS Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2014). [↑](#footnote-ref-14)
15. Sri Haryati, “Penerapan Nilai-Nilai *Total Quality Management* (TQM)dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 11 (Juni, 2013), 93. [↑](#footnote-ref-15)
16. Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*  (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 20. [↑](#footnote-ref-16)
17. Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*  (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), 54-55. [↑](#footnote-ref-17)
18. Tim Penyusun Pedoman Skripsi STAIN Ponorogo, *Pedoman Penulisan Skripsi STAIN Ponorogo* (Ponorogo: STAIN Press, 2009), 117. [↑](#footnote-ref-18)
19. Setiap setting sosial dapat diidentifikasi melalui tiga elemen primer yaitu *a place, actor* and *activities*. James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt Rinehart and Winston, 1980), 39. [↑](#footnote-ref-19)
20. Bogdan, *Qualitative Research*, 132. [↑](#footnote-ref-20)
21. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (*Jakarta: Rhineka Cipta, 2002), 81. [↑](#footnote-ref-21)
22. Lexi Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rasda Karya, 2000), 157. [↑](#footnote-ref-22)
23. Nana Syaudih, *Metode Penelitian* (Jakarta: Rosda Karya, 2009), 220. [↑](#footnote-ref-23)
24. Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan (*Bandung: Alfabeta, 2007), 197. [↑](#footnote-ref-24)
25. Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif (*Bandung: Alfabeta, 2005), 82. [↑](#footnote-ref-25)
26. Bogdan, *Qualitative Research*, 133-138. [↑](#footnote-ref-26)
27. Ibid.*,*338. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ibid*,* 341. [↑](#footnote-ref-28)
29. Jamal Ma’ruf Asmani, *Tuntunan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta:Diva Press, 2011), 120. [↑](#footnote-ref-29)
30. Moleong, *Metodologi*, 330. [↑](#footnote-ref-30)
31. Ibid., 330. [↑](#footnote-ref-31)
32. Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1989), 679. [↑](#footnote-ref-32)
33. John M Echols and Hassan Shadily. *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2000), 419. [↑](#footnote-ref-33)
34. I Nyoman Sumaryadi, *Efektifitas Implementasi Otonomi Daerah* (Jakarta: Citra Utama, 2010), 46. [↑](#footnote-ref-34)
35. Fasli Djalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi. Daerah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), 201-202. [↑](#footnote-ref-35)
36. H.A.R.Tilaar, *Kekuasaan Dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta: [Rineka Cipta](https://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=52&pbit=Rineka+Cipta), 2009), 287. [↑](#footnote-ref-36)
37. Sugiyah, “Partisipasi Komite Sekolah dalam Penyelenggaraan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di Sekolah Dasar (SD) Negeri IV Wates, Kabupaten Kulon Progo”, *(* Tesis, PPS Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2001), 38. [↑](#footnote-ref-37)
38. Siti Irene Astuti Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan (*Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 61-63. [↑](#footnote-ref-38)
39. Mukhibat, *Administrasi dan Supervisi*, 83-85. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ibid., 83-84. [↑](#footnote-ref-40)
41. Sule, *Pengantar Manajemen*, 116. Keputusan bisa berarti: (1) ketetapan sikap terakhir yang harus dijalankan, atau (2) kesimpulan mengenai suatu pendapat. Lihat Meity Taqdir Qodratillah, dkk., *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), 441. [↑](#footnote-ref-41)
42. Bob L. Johnson Jr. dan Sharon D. Kruse, *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues* (New York: State University of New York Press, 2009), 13. [↑](#footnote-ref-42)
43. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior,* 209. [↑](#footnote-ref-43)
44. Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Canada: South-Western, Cengage Learning, 2014), 208. [↑](#footnote-ref-44)
45. Michael Armstrong, *A Handbook of Management Techniques,* 531. [↑](#footnote-ref-45)
46. Michael Armstrong, *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results* (London: Kogan Page, 2009), 91. [↑](#footnote-ref-46)
47. K.J. Radford, *Modern Managerial Decision Making*, terj. Taufik Salim (Jakarta: Erlangga, 1981), 1. [↑](#footnote-ref-47)
48. Patricia Buhler, *Alpha Teach Your Self: Management Skill*, terj. Sugeng Haryanto, dkk. (Jakarta: Prenada, 2011), 68. [↑](#footnote-ref-48)
49. Ety Rochaety, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* ,162-163. [↑](#footnote-ref-49)
50. Nawawi, *Perilaku Administrasi,* 202-205. [↑](#footnote-ref-50)
51. Lihat pula George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, terj. Ticoalu dan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1982), 191-192. [↑](#footnote-ref-51)
52. Litchfield, E.H., “*Notes on General Theory of Administration*”, *Administrative Science Quarterly*, dalam Masyhud, *Manajemen Pondok*, 48-49. [↑](#footnote-ref-52)
53. Masyhud, *Manajemen Pondok*, 50. [↑](#footnote-ref-53)
54. Siti Irene Astuti Dwiningrum. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan (*Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 58. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ibid. [↑](#footnote-ref-55)
56. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 269. [↑](#footnote-ref-56)
57. Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), 46-48. [↑](#footnote-ref-57)
58. Dwiningrum, *Desentralisasi*, 193. [↑](#footnote-ref-58)
59. Sagala, *Manajemen Strategik*, 173. [↑](#footnote-ref-59)
60. Sri Suharyati, “Partisipasi Keluarga Miskin dan Manajemen Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun di Banjarnegara” (Tesis*,* PPs –Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2008), 25. [↑](#footnote-ref-60)
61. Marzal, “Partisipasi Orang Tua siswa dalam Kerangka manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Yogyakarta II” (*Tesis*, PPs – Universitas Negeri Yogyakarta, Jogyakarta, 2008), 41. [↑](#footnote-ref-61)
62. Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 31 [↑](#footnote-ref-62)
63. Sulistyarini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), 2. [↑](#footnote-ref-63)
64. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategig dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 49. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ibid., 51. [↑](#footnote-ref-65)
66. Ibid., 52. [↑](#footnote-ref-66)
67. Ibid., 55. [↑](#footnote-ref-67)
68. Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 31. [↑](#footnote-ref-68)
69. Ibid., 33. [↑](#footnote-ref-69)
70. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategig Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 52. [↑](#footnote-ref-70)
71. Mochtar Effendy, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), 9. [↑](#footnote-ref-71)
72. Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur`an dan Terjemahnya*  (Jakarta: Gema Risalah Press,1989), 1087. [↑](#footnote-ref-72)
73. Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur`an dan Terjemahnya* (Jakarta: Gema Risalah Press,1989), 429. [↑](#footnote-ref-73)
74. Ibid., 217. [↑](#footnote-ref-74)
75. Depdiknas, 17-18. [↑](#footnote-ref-75)
76. Umaedi, *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001), 3. [↑](#footnote-ref-76)
77. E. Mulyasa, *Manjamen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan, Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 24. [↑](#footnote-ref-77)
78. Suparman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan*, (Jakarta: Balitbang Dikdasmen Depdikbud, 2001), 1. [↑](#footnote-ref-78)
79. Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), 9. [↑](#footnote-ref-79)
80. Satmoko, *Makalah Manajemen Berbasis Sekolah*, (Semarang, UNNES, 2001), 20. [↑](#footnote-ref-80)
81. Slamet PH., Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan,* (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, 2000), 4. [↑](#footnote-ref-81)
82. **Ibid., 25.** [↑](#footnote-ref-82)
83. **Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2000), 3-4.** [↑](#footnote-ref-83)
84. Rahmat, *Definisi Manajemen,* disalin dari website: http://blog.re.or.id/definisi-manajemen.htm. [↑](#footnote-ref-84)
85. AW. Widjaya, *Perencanaan Sebaga Fungsi Manajemen,* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), 33. [↑](#footnote-ref-85)
86. Sondang P. Siaginan, *Fungsi-fungsi Manajerial,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1992), 50. [↑](#footnote-ref-86)
87. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), 107. [↑](#footnote-ref-87)
88. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan , 5.* [↑](#footnote-ref-88)
89. Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I,* terjemahan Tim Indek, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 5. [↑](#footnote-ref-89)
90. Jawahir Tantowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran,* (Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983), 71. [↑](#footnote-ref-90)
91. Steephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I, terjemahan Tim Indek*. 74. [↑](#footnote-ref-91)
92. Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: PT Gunung Agunng, 1983), 74. [↑](#footnote-ref-92)
93. Soewadji Lazaruth, *kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya,* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), 4. [↑](#footnote-ref-93)
94. Ibid., 106. [↑](#footnote-ref-94)
95. Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation,* (Bandung: Mandar Maju. 1993), 131. [↑](#footnote-ref-95)
96. Syharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 3. [↑](#footnote-ref-96)
97. M. Chabib Thoha, *Tehnik Evaluasi Pendidikan,*(Jakarta: Rajawali Pers, 1991), 3. [↑](#footnote-ref-97)
98. Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Jakarta : Depdiknas, 2011), 8. [↑](#footnote-ref-98)
99. Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2007), 14. [↑](#footnote-ref-99)
100. Ibid., 24 [↑](#footnote-ref-100)
101. *Ibid*., 28. [↑](#footnote-ref-101)
102. Depdiknas, 19 [↑](#footnote-ref-102)
103. B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 32. [↑](#footnote-ref-103)
104. Enco Mulyasa, 46. [↑](#footnote-ref-104)
105. Ibid., 42-43 [↑](#footnote-ref-105)
106. Ibid., 48. [↑](#footnote-ref-106)
107. B. Suryosubroto, 155. [↑](#footnote-ref-107)
108. Ibid., 156. [↑](#footnote-ref-108)
109. Muhammad Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2005), 200. [↑](#footnote-ref-109)
110. Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja,* (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), 62. [↑](#footnote-ref-110)
111. Cony Semiawan, *Prinsip dan Teknik Pengukuran dan Penilaian di dalam Dunia Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1982), 52. [↑](#footnote-ref-111)
112. M. Sudirman Chon,*Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan*. ([www.dikmenjur.freehosting.net](http://www.dikmenjur.freehosting.net). Diunduh pada tanggal 24 Desember 2011), 14. [↑](#footnote-ref-112)
113. Depdiknas, 17-18. [↑](#footnote-ref-113)
114. Enco Mulyasa, 126. [↑](#footnote-ref-114)
115. Zamroni, *Manajemen Berbasis Sekolah: Piranti Reformasi Sistem Pendidikan*. ([www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id). Diunduh pada tanggal 24 Desember 2017), 5. [↑](#footnote-ref-115)
116. Ibid., 7. [↑](#footnote-ref-116)
117. Observasi di SMK Pembangunan, tanggal 20 September 2017. [↑](#footnote-ref-117)
118. Observasi di SMK Pembangunan, tanggal 20 September 2017. [↑](#footnote-ref-118)
119. Observasi di SMK Pembangunan, tanggal 20 September 2017. [↑](#footnote-ref-119)
120. Burhanudin HB, *wawancara*, Pacitan, 12 September 2017. [↑](#footnote-ref-120)
121. Ibid. [↑](#footnote-ref-121)
122. Ibid. [↑](#footnote-ref-122)
123. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-123)
124. Dokumen RPS SMK Pembangunan Pacitan 2014-2018 [↑](#footnote-ref-124)
125. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-125)
126. Hasil observasi lapangan, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-126)
127. Ibid. [↑](#footnote-ref-127)
128. Dokumen RPS SMK Pembangunan Pacitan 2014-2018 [↑](#footnote-ref-128)
129. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017 [↑](#footnote-ref-129)
130. Observasi lapangan, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-130)
131. Ariska Yuliana Putri, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-131)
132. Dokumen RPS SMK Pembangunan Pacitan 2014-2018. [↑](#footnote-ref-132)
133. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-133)
134. Ibid. [↑](#footnote-ref-134)
135. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-135)
136. Hasil observasi lapangan, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-136)
137. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-137)
138. Ikhsan Nasrudin, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-138)
139. Heri Cahyono, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-139)
140. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-140)
141. Ibid. [↑](#footnote-ref-141)
142. Ibid. [↑](#footnote-ref-142)
143. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-143)
144. Ibid. [↑](#footnote-ref-144)
145. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-145)
146. Ibid. [↑](#footnote-ref-146)
147. Arif Kurniawan, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-147)
148. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-148)
149. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-149)
150. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-150)
151. Ibid. [↑](#footnote-ref-151)
152. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-152)
153. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017 [↑](#footnote-ref-153)
154. Fetty Nurlaela, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-154)
155. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017 [↑](#footnote-ref-155)
156. Ariska Yuliana Putri, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-156)
157. Ibid. [↑](#footnote-ref-157)
158. Fetty Nurlaela, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-158)
159. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-159)
160. Arif Kurniawan, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-160)
161. Ibid. [↑](#footnote-ref-161)
162. Slamet, *wawancara*, Pacitan, 17 September 2017. [↑](#footnote-ref-162)
163. Ahmad Syaikhul Mudawam, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-163)
164. Aisyah Saputri, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-164)
165. Burhanudin HB, *wawancara*, Pacitan, 12 September 2017. [↑](#footnote-ref-165)
166. Ibid. [↑](#footnote-ref-166)
167. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-167)
168. Aisyah Saputri, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-168)
169. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-169)
170. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-170)
171. Ariska Yuliana Putri, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-171)
172. Dyan Mayasari, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-172)
173. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-173)
174. Observasi lapangan, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-174)
175. Arif Kurniawan, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-175)
176. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017. [↑](#footnote-ref-176)
177. Arif Kurniawan, *wawancara*, Pacitan, 15 September 2017. [↑](#footnote-ref-177)
178. Ibid. [↑](#footnote-ref-178)
179. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-179)
180. Ibid. [↑](#footnote-ref-180)
181. Rendi Eko Purwiyanto, *wawancara*, Pacitan, 14 September 2017 [↑](#footnote-ref-181)
182. Ali Murtadlo, *wawancara*, Pacitan, 17 September 2017. [↑](#footnote-ref-182)
183. Nurkholis, BS, *wawancara*, Pacitan, 13 September 2017. [↑](#footnote-ref-183)
184. Juran, Joseph H. and F.M. Gryna. *Policies and Objectives Quality Planning and Analysis.* (New York: McGraww-Hill. 2010), 18. [↑](#footnote-ref-184)
185. Dawam Rardjo, *Pesantren dan Pembaharuan,* (EdisiRevisi. Jakarta: LP3ES, 2015), 175. [↑](#footnote-ref-185)
186. Mulyasa, 108. [↑](#footnote-ref-186)
187. Ibid., 67. [↑](#footnote-ref-187)