

## BAB II

### MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DAN PENINGKATAN MUTU MADRASAH

#### A. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat

##### 1. Pengertian Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat

Kata *manajemen* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>1</sup> Sadili Samsudin mendefinisikan, kata *manajemen* berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola.<sup>2</sup>

Mary Parker Follet sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Manajemen juga diartikan sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.<sup>4</sup>

Husain Usman, membagi dua pengertian tentang manajemen, yaitu manajemen dalam arti luas dan manajemen dalam arti sempit. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah /

---

<sup>1</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka, Jakarta, 1997, hlm. 623.

<sup>2</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2005, hlm. 15.

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan)*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hlm. 2.

<sup>4</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rute, *Dasar-Dasar Manajemen, (Principles of Management)*, Terj. G.A. Ticoalu, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 1.

madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah / madrasah, kepemimpinan kepala sekolah / madrasah, pengawas/evaluasi, dan system informasi sekolah/madrasah.<sup>5</sup>

Seorang manajer dalam melakukan pekerjaannya harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang oleh George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam bukunya “*Principles of Management*” dinamakan dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu :

- a. *Planning* (perencanaan), yaitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- b. *Organizing* (pengorganisasian), yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- c. *Staffing* (kepegawaian), yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyingkapan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
- d. *Motivating* (pemotivasian), yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.
- e. *Controlling* (pengawasan), yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan kolektif dimana perlu.<sup>6</sup>

Fungsi manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh George R. Terry dan Leslie W. Rue tersebut di atas lebih dikenal dengan fungsi manajemen “POAC” yang dapat digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya saling keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya, begitu juga setelah pelaksanaan *Controlling* lazimnya dilanjutkan dengan membuat *Planning* baru. Proses siklus manajemen ini dapat digambarkan sebagai berikut :

---

<sup>5</sup> Husain Usman, *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, PT. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta , 2013, hlm. 6.

<sup>6</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Op Cit*, hlm. 9-10.



Gambar 2.1 Siklus Fungsi-fungsi manajemen<sup>7</sup>

Dalam konteks pendidikan, Made Pidarta sebagaimana dikutip oleh Sulistyorini mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>8</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan pendidikan berbasis masyarakat merupakan model pengelolaan pendidikan yang menempatkan peran masyarakat (*community roles*) pada posisi otonom untuk menentukan, mengatur, dan menyelenggarakan pendidikan sesuai aspirasi dan kebutuhannya.<sup>9</sup>

Mark K. Smith sebagaimana dikutip oleh Zubaedi, mendefinisikan pendidikan berbasis masyarakat sebagai berikut :

“.... as process designed to enrich the lives of individuals and groups by engaging with people living within a geographical area, or sharing a common interest, to develop voluntarily a range of learning, action and reflection opportunities, determined by their personal, social, economic and political need.” (Pendidikan berbasis masyarakat adalah sebuah proses yang didesain untuk

<sup>7</sup> <https://saripedia.wordpress.com/tag/hubungan-antara-organisasi-manajemen-dan-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 6 Maret 2017.

<sup>8</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Penerbit Teras, Yogyakarta, 2009, hlm. 13.

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm. 75

memperkaya kehidupan individual dan kelompok dengan mengikutsertakan orang-orang dalam wilayah geografi, atau berbagi mengenai kepentingan umum, untuk mengembangkan dengan sukarela tempat pembelajaran, tindakan, dan kesempatan refleksi yang ditentukan oleh pribadi, sosial, ekonomi, dan kebutuhan politik mereka.<sup>10</sup>

Pendidikan berbasis masyarakat dapat merujuk pada pengertian jika sesuatu berbasis masyarakat maka sesuatu itu menjadi milik masyarakat. Kepemilikan mengimplikasikan adanya pengendalian secara penuh terhadap pengambilan keputusan. Kepemilikan penuh berarti bahwa masyarakat memutuskan tujuan, sasaran, pembiayaan, kurikulum, standard ujian, guru dan klasifikasinya, persyaratan siswa dan sebagainya. Pendidikan berbasis masyarakat menekankan pentingnya pemahaman akan kebutuhan masyarakat dan cara pemecahan masalah oleh masyarakat dengan menggunakan potensi yang ada di masyarakat.<sup>11</sup>

Undang-undang Sisdiknas (UU No 20 tahun 2003) dalam ketentuan umum menyatakan bahwa Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh dan untuk masyarakat.<sup>12</sup>

Dengan demikian, manajemen pendidikan berbasis masyarakat bisa diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian semua sumber, personil, dan materiil dalam dunia pendidikan yang berbasiskan atau melibatkan partisipasi masyarakat. Dalam hal ini proses pengelolaan pendidikan diselenggarakan oleh masyarakat.

Dalam ilmu manajemen, istilah partisipasi diartikan sebagai proses pelibatan mental dan emosional dalam suatu aktivitas. Newstron dan Davis sebagaimana dikutip oleh Nurhattati Fuad membatasi konsep partisipasi sebagai “mental an emotional involvement of the ersons in a group situatio

---

<sup>10</sup> Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan: Upaya Menawarkan Solusi terhadap Berbagai Problem Sosial*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2005, hlm. 133.

<sup>11</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat, Konsep dan Strategi Implementasi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 176.

<sup>12</sup> *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) dan Penjelasannya*, Media Wacana, Yogyakarta, 2003, hlm. 2.

that encourages them to group goals and share responsibility for them”, yaitu keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorong mereka berkontribusi untuk encapai dan berbagi tanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok.<sup>13</sup>

Partispasi masyarakat terjadi sejak penetapan visi, misi, tujuan, pengambilan keputusan, program hingga pelaksanaan serta pengendalian organisasi. Dengan demikian partisipasi pendidikan adalah proses keterlibatan orang atau kelompok baik pada tataran perencanaan pelaksanaan, penilaian, pemanfaatan hasil, peranggungjawaban serta pengembangan pada bidang pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 1992 BAB III pasal 4 peran serta / partisipasi masyarakat dapat berbentuk:

1. Pendirian dan penyelenggaraan satuan pendidikan pada jalur pendidikan sekolah atau jalur pendidikan luar sekolah, pada semua jenis pendidikan kecuali pendidikan kedinasan, dan pada semua jenjang pendidikan di jalur pendidikan sekolah;
2. Pengadaan dan pemberian bantuan tenaga kependidikan untuk melaksanakan atau membantu melaksanakan pengajaran, pembimbingan dan/atau pelatihan peserta didik;
3. Pengadaan dan pemberian bantuan tenaga ahli untuk membantu pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar dan/atau penelitian dan pengembangan;
4. Pengadaan dan/atau penyelenggaraan program pendidikan yang belum diadakan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah untuk menunjang pendidikan nasional;
5. Pengadaan dana dan pemberian bantuan yang dapat berupa wakaf, hibah, sumbangan, pinjaman, beasiswa, dan bentuk lain yang sejenis;
6. Pengadaan dan pemberian bantuan ruangan, gedung, dan tanah untuk melaksanakan Pengadaan dan pemberian bantuan buku pelajaran dan peralatan pendidikan untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar;
7. pengadaan dan pemberian bantuan buku pelajaran dan peralatan pendidikan untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar
8. Pemberian kesempatan untuk magang dan/atau latihan kerja;
9. Pemberian bantuan manajemen bagi penyelenggaraan satuan pendidikan dan pengembangan pendidikan nasional;

---

<sup>13</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 277.

10. Pemberian pemikiran dan pertimbangan berkenaan dengan penentuan kebijaksanaan dan/atau penyelenggaraan pengembangan pendidikan;
11. Pemberian bantuan dan kerjasama dalam kegiatan penelitian dan pengembangan; dan
12. Keikutsertaan dalam program pendidikan dan/atau penelitian yang diselenggarakan oleh Pemerintah di dalam dan/atau di luar negeri.<sup>14</sup>

Dihat dari segi keterlibatannya, partisipasi masyarakat dalam pendidikan dapat berbentuk :

- a. Keterlibatan mental dan emosional
- b. Tenaga
- c. Sarana dan dana

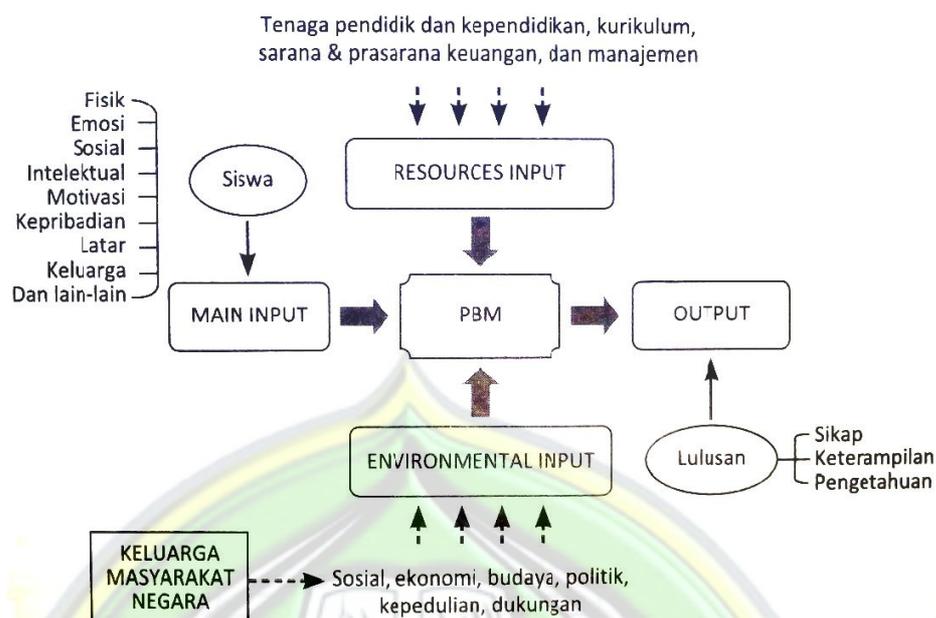
Keterlibatan mental dan emosional berkaitan dengan aktivitas seseorang atau kelompok dalam memberikan gagasan, motivasi dan dukungan moral dalam penyelenggaraan pendidikan. Keterlibatan masyarakat dalam bentuk tenaga merupakan pemberian tenaga serta ketrampilan yang di berikan dalam proses pembelajaran atau penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan keterlibatan masyarakat dalam bentuk dukungan sarana atau dana adalah dengan menyumbangkan materi (bahan-bahan infrastrukural) serta dana penyelenggaraan pendidikan.<sup>15</sup>

Tingkat keberhasilan pendidikan berbasis masyarakat menjadi sangat tergantung pada sejauhmana tingkat keterlibatan masyarakat dan keikutsertaan masyarakat dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Impikasinya adalah tujuan pendidikan, poses pendidikan, sarana pendidikan serta mutu pendidikan termasuk tanggung jawab masyarakat setempat. Dalam konsep manajemen penyelenggaraan pendidikan, komponen-komponen tersebut termasuk dalam manajemen pendidikan secara sistemik. Gambaran tentang manajemen pendidikan secara sistemik, dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

---

<sup>14</sup> [http://sipir.info/regulasi/pp\\_39\\_92](http://sipir.info/regulasi/pp_39_92), diakses 22 Oktober 2016

<sup>15</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 112



Gambar 2.2 Manajemen Pendidikan sebagai Sistem<sup>16</sup>

## 2. Dimensi-Dimensi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat

Adapun dimensi-dimensi manajemen pendidikan terdiri dari beberapa komponen, yang satu sama lainnya saling berhubungan, yaitu :

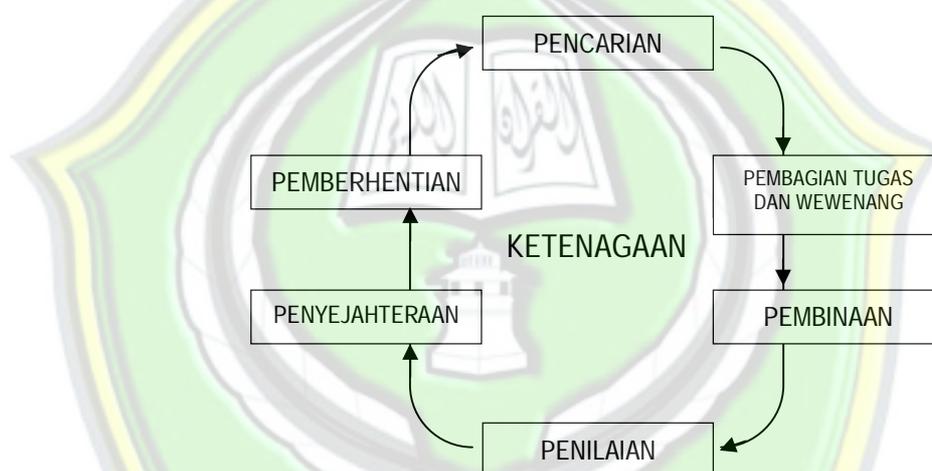
### a. Manajemen Ketenagaan

Di pandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Hal ini disebabkan adanya dimensi-dimensi proses pendidikan Islam, atau lebih khusus lagi proses pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya. Begitu pun dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan,

<sup>16</sup> Nurhattati Fuad, *Ibid*, hlm. 30.

pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>17</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia atau pendidik dan tenaga kependidikan dalam sebuah organisasi dilakukan ke dalam lima langkah kegiatan, yaitu perencanaan, seleksi (termasuk perencanaan perekrutan), penilaian (mutasi, promosi, dan pemberhentian), imbalan (pemberian kompensasi, insentif, tunjangan, bonus, dan bahkan uang pensiun) termasuk pendidikan dan pelatihan, sebagaimana dalam gambar manajemen ketenagaan di bawah ini :



Gambar 2.3 Manajemen Ketenagaan<sup>18</sup>

#### b. Manajemen Kesiswaan atau Peserta Didik

Manajemen kesiswaan atau peserta didik memiliki peranan yang sangat penting dan strategis karena merupakan sentral layanan pendidikan, baik dalam institusi persekolahan maupun di luar persekolahan. Hampir semua layanan pendidikan, mulai dari layanan akademik, pendukung akademik, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana dan prasarana, maupun hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memberikan layanan pendidikan yang terbaik bagi peserta didiknya.

<sup>17</sup> Sulistyorini, *Op Cit*, hlm. 66

<sup>18</sup> Nurhattati Fuad, *Op Cit*, hlm. 40.

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah.<sup>19</sup> Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Agar tujuan dan fungsi manajemen peserta didik dapat tercapai secara maksimal maka ada beberapa prinsip pengelolaan peserta didik yang harus diperhatikan, antara lain :

1. Pengelolaan peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan pengelolaan sekolah.
2. Segala bentuk kegiatan pengelolaan peserta didik harus mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik.
3. Kegiatan-kegiatan pengelolaan peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai berbagai latar belakang dan memiliki banyak perbedaan.
4. Kegiatan pengelolaan peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
5. Kegiatan pengelolaan peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
6. Segala hal yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan pengelolaan peserta didik harus fungsional bagi kehidupan peserta didik, di sekolah maupun untuk masa depannya.<sup>20</sup>

Secara umum bidang manajemen kesiswaan memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

---

<sup>19</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 205.

<sup>20</sup> H.A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 183-184.

Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, ruang lingkup manajemen kesiswaan berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Perencanaan kesiswaan
2. Penerimaan siswa baru
3. Pengelompokkan siswa
4. Kehadiran siswa di sekolah
5. Pembinaan disiplin siswa
6. Kegiatan ekstra kurikuler
7. Organisasi siswa intra sekolah
8. Evaluasi kegiatan siswa
9. Perpindahan siswa
10. Kenaikan kelas dan penjurusan
11. Kelulusan dan alumni.<sup>21</sup>

Peserta didik merupakan sasaran pendidikan yang harus diarahkan, diproses guna memiliki sejumlah kompetensi yang di harapkan untuk mencapai kompetensi tersebut diperlukan pengelolaan yang baik. Pengelolaan peserta didik yang dimaksud adalah segala aktivitas berkaitan dengan peserta didik, dari sejak masuk sampai dengan keluarnya peserta didik di suatu sekolah yang meliputi kegiatan: penerimaan, orientasi, pencatatan, pembinaan, dan penilaian.

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dapat di definisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. pengelolaan ini dimaksudkan agar penggunaan sarana dan prasarana di sekolah dapat berjalan efektif dan efisien.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Sulistyorini, *Op Cit*, hlm. 104-105.

<sup>22</sup> H.A. Rusdiana, *Op.Cit.*, hlm. 215

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktivitas-aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan prasarana pendidikan .

Sarana pendidikan adalah semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan , seperti gedung, ruangan belajar atau kelas, alat-alat atau media pendidikan, meja, kursi dan sebagainya. Sedangkan yang di maksud prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju sekolah.

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, , inventarisasi, pengawasan dan pemeliharaan serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.<sup>23</sup>

#### d. Manajemen Keuangan

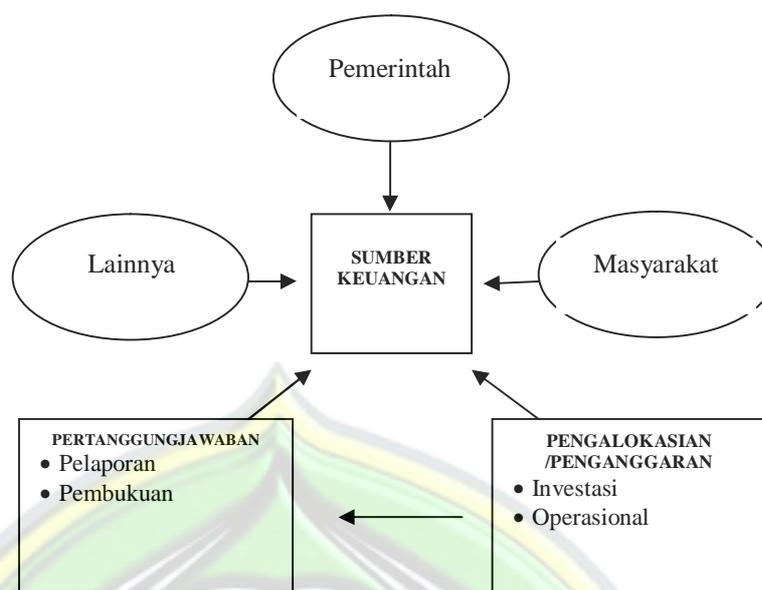
Pengelolaan biaya pendidikan dalam arti sempit adalah tata pembukuan, sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan, baik dari pemerintah pusat, daerah maupun dari sumber lainnya. Manajemen keuangan adalah proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain.<sup>24</sup>

Dana atau pembiayaan merupakan biaya atau anggaran yang dikeluarkan untuk mendukung proses pendidikan secara efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan yang optimal. Dengan demikian ,dalam prosesnya , pengelolaan keuangan diawali dengan perencanaan yang di kenal dengan penganggaran, pengorganisasian, pelaksanaan anggaran, dan pengawasan serta pertanggungjawaban anggaran sesuai ketentuan yang berlaku. Secara jelas pengelolaan keuangan dapat dilihat dari gambar berikut ini :

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, hlm..217

<sup>24</sup> *Ibid.*, hlm..229

Gambar 2.4 Manajemen Keuangan<sup>25</sup>

#### e. Manajemen Kurikulum

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum dapat diartikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Dalam pelaksanaannya, selain kegiatan kurikuler formal, juga terdapat kurikuler tidak formal, yang disebut ekstra kurikuler. Walaupun kegiatan tersebut direncanakan, tapi tidak berkaitan langsung dengan pembelajaran di kelas. Selain kurikulum formal dan tidak formal, juga terdapat kurikulum tersembunyi, yang sering disebut hidden curriculum, yakni kurikulum yang tidak tertulis dalam dokumen resmi, namun dioperasionalkan dalam kehidupan sekolah atau sering disebut budaya sekolah.

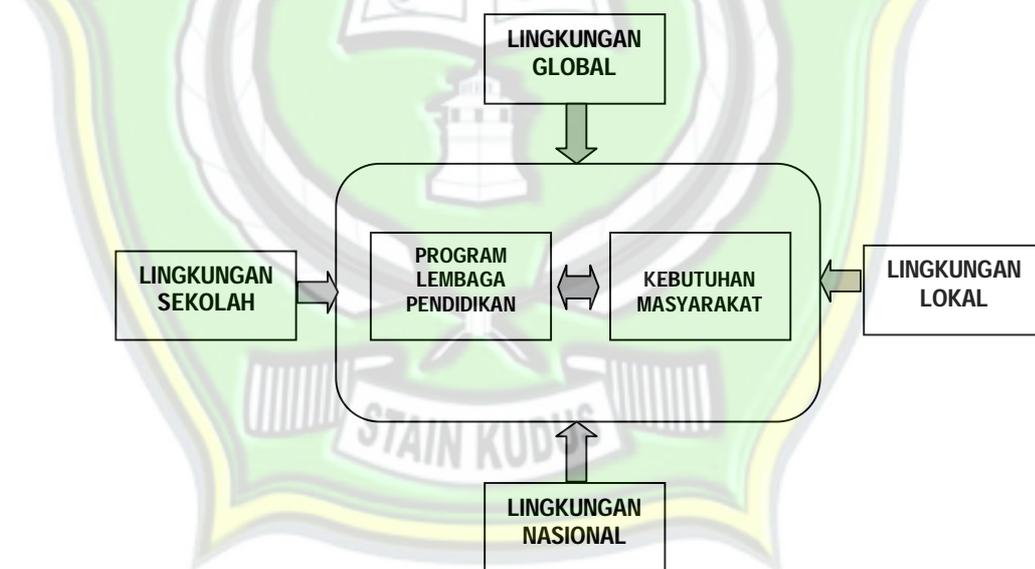
#### f. Manajemen Lingkungan

Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang di kenal dengan istilah public school relation merupakan bentuk hubungan

<sup>25</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 47.

lembaga pendidikan dengan masyarakat, yang dalam hal ini cenderung sebagai hubungan setara, timbal balik dan saling terkait. Lembaga pendidikan harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakatnya, serta berkewajiban secara legal dan moral untuk memberi penerangan kepada masyarakat tentang tujuan, program, kebutuhan, dan keadaan lembaga pendidikan.

Dalam pelaksanaannya, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat melibatkan berbagai pihak terkait (stakeholders) seperti : pemerintah, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, orang tua, lembaga swadaya masyarakat, perguruan Tinggi, perusahaan, dan masyarakat luas. Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Gambar 2.5 Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat.<sup>26</sup>

### 3. Tujuan Pendidikan Berbasis Masyarakat

Pendidikan Berbasis Masyarakat merupakan mekanisme yang memberikan peluang bagi setiap orang dalam masyarakat untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pembelajaran

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 53.

seumur hidup.<sup>27</sup> Masyarakat melalui Pendidikan Berbasis Masyarakat akan mampu mengembangkan potensi dan kemampuannya ke arah perubahan. Pendidikan Berbasis Masyarakat menjadi model dalam pemberdayaan masyarakat yang mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

Pendidikan berbasis masyarakat dalam proses desentralisasi pendidikan adalah mutlak, karena unsur utama dalam pendidikan nasional yang baru harus menemukan titik tumbuh pendidikan di masyarakat. Implikasi dari konsep ini ialah masyarakat perlu diberdayakan, diberi peluang dan kebebasan untuk mendesain, merencanakan, membiayai, mengelola dan menilai sendiri apa yang diperlukan secara spesifik oleh masyarakat itu sendiri.<sup>28</sup>

Tujuan Pendidikan Berbasis Masyarakat hakikatnya adalah untuk pemberdayaan masyarakat ke arah yang lebih baik demi terwujudnya masyarakat yang unggul dalam segala bidang. Melalui Pendidikan Berbasis Masyarakat, masyarakat diberdayakan segala potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Pemberdayaan dan pendidikan ini berlangsung terus-menerus dan seumur hidup (*long life education*).

Hafid Abbas, sebagaimana dikutip oleh Nurhattati Fuad mengemukakan ada beberapa tujuan utama penerapan pendidikan berbasis masyarakat, diantaranya :

- a. Membantu pemerintah memobilisasi sumber lokal dan eksternal serta memperbaiki peran masyarakat untuk ikut ambil bagian dalam perencanaan pendidikan, implementasi dan evaluasi program pendidikan pada semua jenjang dan jenis;
- b. Merangsang perubahan sikap dan persepsi masyarakat terhadap pemilikan sekolah disamping meningkatkan rasa tanggungjawab, kemitraan, toleransi dan pemahaman multikultural;

---

<sup>27</sup> Zubaedi, *Op Cit*, hlm. 130.

<sup>28</sup> Winarno Surakhmad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pengembangan Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Kanwil Depdikdas Provinsi Jawa Tengah, Semarang, 2000, hlm. 16.

- c. Mendukung inisiatif pemerintah dalam penguatan dukungan masyarakat kepada sekolah;
- d. Mendukung peran masyarakat untuk mengembangkan lembaga inovatif dalam upaya melengkapi, memperbaiki dan mengganti sistem sekolah formal serta meningkatkan kualitas, relevansi dan efisiensi;
- e. Membantu pengatasan masalah *drop out*.<sup>29</sup>

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penerapan pendidikan berbasis masyarakat antara lain :<sup>30</sup>

- a. Untuk mengembangkan penyelenggaraan pendidikan yang merata, efisien, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Antara lain melalui peningkatan proses dan kualitas pendidikan, karena dalam kenyataannya kualitas hasil pendidikan belum “*match*” atau belum relevan dengan aspirasi dan kebutuhan nyata masyarakat.
- b. Untuk mengubah suasana, tradisi, dan pendekatan penyelenggaraan pendidikan yang bersifat sentralistik ke sistem penyelenggaraan pendidikan yang bersifat desentralistik dengan strategi memberikan kewenangan dan kebebasan sesuai potensi dan aspirasi kebutuhan masyarakat.
- c. Penerapan pendidikan berbasis masyarakat sebagai upaya ke arah penguatan demokrasi, dengan cara memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk terlibat secara langsung dan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.
- d. Penerapan pendidikan berbasis masyarakat memposisikan lembaga pendidikan sebagai agen perubahan masyarakat (*agent of social change*) sesuai kekhasannya.

#### 4. Prinsip Pendidikan Berbasis Masyarakat

Secara konseptual, pendidikan berbasis masyarakat adalah model penyelenggaraan pendidikan yang bertumpu pada prinsip “dari masyarakat, oleh masyarakat dan untuk masyarakat”. Pendidikan dari

---

<sup>29</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 88.

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 91-94.

masyarakat artinya pendidikan memberikan jawaban atas kebutuhan masyarakat. Pendidikan oleh masyarakat artinya masyarakat ditempatkan sebagai subyek atau pelaku pendidikan bukan obyek pendidikan. Adapun pendidikan untuk masyarakat artinya masyarakat diikutsertakan dalam semua program yang dirancang untuk menjawab kebutuhan mereka.<sup>31</sup>

Pendidikan berbasis masyarakat menekankan pentingnya pemahaman akan kebutuhan masyarakat dan cara pemecahan masalah oleh masyarakat dengan menggunakan potensi yang ada dalam masyarakat. Atas dasar itu, secara prinsip pendidikan berbasis masyarakat merupakan pendidikan yang dirancang, diatur, dilaksanakan, dinilai, dan dikembangkan secara otonom oleh masyarakat yang mengarah pada suatu usaha untuk menjawab tantangan dan peluang yang ada dengan berorientasi pada masa depan serta memanfaatkan kemajuan teknologi.

Michael W. Galbraith sebagaimana dikutip oleh Zubaedi, mengemukakan bahwa pendidikan berbasis masyarakat memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. *Self determination* (menentukan sendiri). Maksudnya bahwa semua anggota masyarakat memiliki hak dan tanggung jawab untuk terlibat dalam menentukan kebutuhan masyarakat dan mengidentifikasi sumber-sumber masyarakat yang bisa digunakan untuk merumuskan kebutuhan tersebut.
- b. *Self help* (menolong diri sendiri). Maksudnya bahwa anggota masyarakat dilayani dengan baik ketika kemampuan mereka untuk menolong diri mereka sendiri telah didorong dan dikembangkan. Mereka menjadi bagian dari solusi dan membangun kemandirian lebih baik bukan tergantung karena mereka beranggapan bahwa tanggung jawab adalah untuk kesejahteraan mereka sendiri.
- c. *Leadership development* (pengembangan kepemimpinan). Maksudnya bahwa para pemimpin lokal harus dilatih dalam berbagai keterampilan untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, dan proses

---

<sup>31</sup> Winarno Surakhmad, , *Op Cit*, hlm. 16.

kelompok sebagai cara untuk menolong diri sendiri secara terus menerus dan sebagai upaya mengembangkan masyarakat.

- d. *Localization* (lokalisasi). Potensi terbesar untuk tingkat partisipasi masyarakat tinggi terjadi ketika masyarakat diberi kesempatan dalam pelayanan, program dan kesempatan terlibat dekat dengan kehidupan tempat masyarakat hidup.
- e. *Integrated delivery of service* (keterpaduan pemberian pelayanan). Hal ini dimaksudkan untuk menjalin hubungan antar agensi di antara masyarakat dan agen-agen yang menjalankan pelayanan publik dalam memenuhi tujuan dan pelayanan publik yang lebih baik.
- f. *Reduce duplication of service* (mengurangi duplikasi pelayanan). Masyarakat seharusnya memanfaatkan secara penuh sumber-sumber fisik, keuangan dan sumber daya manusia dalam lokalitas mereka dan mengkoordinir usaha mereka tanpa duplikasi pelayanan.
- g. *Accept diversity* (menerima perbedaan). Perwakilan warga masyarakat seluas mungkin dituntut dalam pengembangan, perencanaan, dan pelaksanaan program, pelayanan dan aktifitas-aktifitas kemasyarakatan.
- h. *Institutional responsiveness* (tanggung jawab kelembagaan). Pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat yang berubah secara terus menerus adalah sebuah kewajiban dari lembaga publik sejak mereka terbentuk untuk melayani masyarakat.
- i. *Lifelong learning* (pembelajaran seumur hidup). Kesempatan pembelajaran formal dan informal harus tersedia bagi anggota masyarakat untuk semua unsur dalam berbagai jenis latar belakang masyarakat.<sup>32</sup>

Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, untuk melaksanakan paradigma pendidikan berbasis masyarakat setidaknya-tidaknya mempersyaratkan lima hal, yaitu :

---

<sup>32</sup> Zubaedi, *Op Cit*, hlm. 137-139.

- a. Teknologi yang digunakan hendaknya sesuai dengan kondisi dan situasi nyata yang ada di masyarakat.
- b. Ada lembaga atau wadah yang statusnya jelas dimiliki atau dipinjam, dikelola, dan dikembangkan oleh masyarakat. Di sini dituntut adanya perencanaan, pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan pendidikan di luar sekolah.
- c. Program belajar yang akan dilakukan harus bernilai sosial atau harus bermakna bagi kehidupan peserta didik atau warga belajar. Oleh karena itu perancangannya harus disadarkan pada potensi lingkungan dan berorientasi pasar, bukan berorientasi akademik semata.
- d. Program belajar harus menjadi milik masyarakat, bukan milik instansi pemerintah, karena selama ini lembaga pendidikan yang dimiliki oleh pemerintah terbukti belum mampu membangkitkan partisipasi masyarakat.
- e. Aparat pendidikan luar sekolah tidak menangani sendiri programnya, namun bermitra dengan organisasi-organisasi kemasyarakatan dalam memenuhi kebutuhan belajar masyarakat.<sup>33</sup>

Mengutip pendapat Watson, Umberto Sihombing mengemukakan, bahwa pendidikan berbasis masyarakat mempunyai tiga elemen, yaitu:

- a. Mementingkan warga belajar sebagai dasar untuk mengembangkan program belajar dan senantiasa memperhatikan kebutuhan belajar masyarakat, karena sebenarnya mereka tahu apa yang sebenarnya mereka butuhkan.
- b. Pelaksanaan program dimulai dari perspektif yang kritis, yakni dengan melihat masyarakat yang konservatif, liberal, dan kritis. Pendidikan berbasis masyarakat yang menggunakan pendekatan kritis lebih menekankan pada pentingnya perbaikan kemampuan dasar masyarakat, meningkatkan kemampuan yang sudah ada dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

---

<sup>33</sup> Fasli Jalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adi Cita Karya Nusa, Yogyakarta, 2001, hlm. 175.

- c. Pembangunan masyarakat yang menekankan lokasi pembelajaran yaitu di masyarakat. Hal ini dimaksudkan supaya masyarakat memiliki rasa tanggung jawab, memiliki atas seluruh kegiatan yang dilakukan, sehingga peran masyarakat sangat besar dalam proses pendidikan.<sup>34</sup>

## 5. Kurikulum Pendidikan Berbasis Masyarakat

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum diartikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum pendidikan berbasis masyarakat merupakan kurikulum yang menekankan perpaduan antara sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan pengajaran. Karakteristik kurikulum berbasis masyarakat ditinjau dari segi pembelajaran baik berorientasi, metode, sumber belajar, strategi pengajaran berpusat pada kepentingan siswa sebagai bekal hidup di masa mendatang. Sedangkan kegiatan guru hanyalah sebagai fasilitator belajar sedang siswa aktif dan kreatif untuk memecahkan permasalahan sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki karakter, kecakapan, dan keterampilan yang kuat untuk digunakan dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar, serta mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja atau pendidikan lebih lanjut.

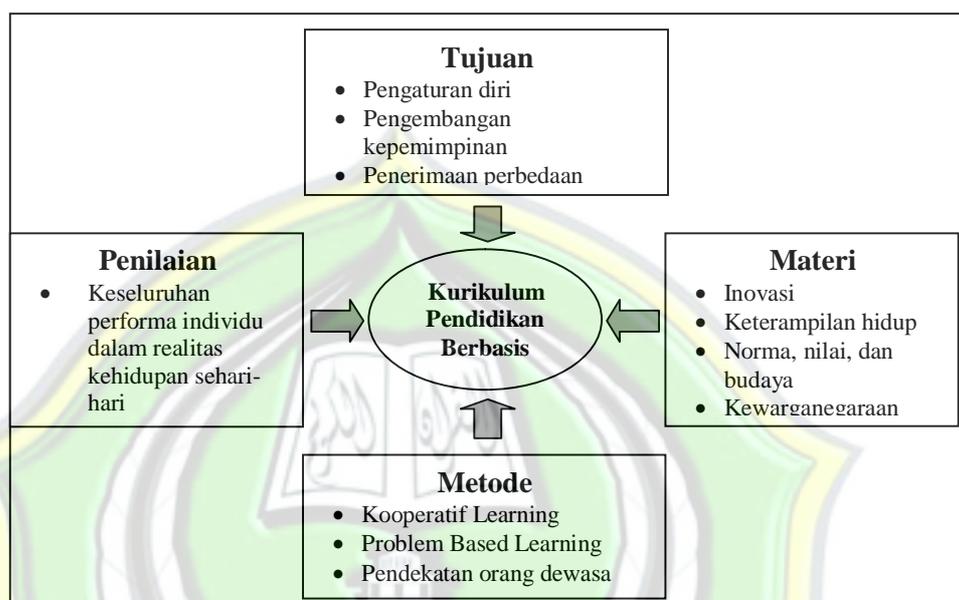
Kurikulum berbasis masyarakat memberdayakan secara optimal semua sumber masyarakat untuk kepentingan pembelajaran siswa. Kurikulum ini akan mendorong semangat kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat. Dalam hal ini, Brookfield sebagaimana dikutip oleh Umberto Sihombing membandingkan antara pendidikan berbasis

---

<sup>34</sup>Umberto Sihombing, "Konsep dan Pengelolaan Pendidikan Berbasis Masyarakat" dalam Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adi Cita Karya Nusa, Yogyakarta, 2001, hlm. 188.

masyarakat (*community-based education*) dengan pendidikan berbasis sekolah (*school-based education*).

Secara lebih jelas, konsep kurikulum pendidikan berbasis masyarakat dapat dipahami dari gambar berikut :



Gambar 2.6 Kurikulum Pendidikan Berbasis Masyarakat <sup>35</sup>

Materi pendidikan kurikulum pendidikan berbasis masyarakat juga harus mempertimbangkan substansi pendidikan (*subject matter*) yang mencakup aspek intelektual, ekonomi, sosio-kultural, sosio-politik, dan sosio-religius yang ada di dalam masyarakat, antara lain :

- Dalam aspek intelektual materi pendidikan berbasis masyarakat diorientasikan untuk melakukan pencerahan, pencerdasan, inovasi dan pengembangan intelektual masyarakat.
- Dalam aspek ekonomi, memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan hidup (*practical life-skills*) sesuai potensi dan kebutuhan nyata masyarakat. Disamping itu juga menumbuhkembangkan etos kerja, kemandirian dan sikap *entrepreneurship*.

<sup>35</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 148.

- c. Dalam aspek sosio-kultural, terkait dengan pemberian kesempatan untuk melestarikan, menumbuhkembangkan tata norma dan tata nilai budaya sesuai kondisi dan aspirasi masyarakat.
- d. Dalam aspek sosio-religius, terkait dengan peningkatan kualitas moralitas dan keberagaman masyarakat, terutama dalam aspek penghayatan dan pengamalan norma dan nilai agama.
- e. Dalam aspek sosio-politik, pendidikan berbasis masyarakat merupakan proses internalisasi norma-norma, nilai, dan keyakinan politik yang terjadi dalam masyarakat.<sup>36</sup>

Agar penjabaran kurikulum tidak terlalu meluas dan melebar, maka perlu diperhatikan kriteria untuk menyeleksi materi pendidikan yang akan diajarkan, antara lain :

- a. Validitas, yaitu telah teruji kebenaran dan kesahihannya.
- b. Tingkat kepentingan yang benar-benar diperlukan oleh siswa.
- c. Kebermanfaatan, baik secara akademik maupun non akademik sebagai pengembangan kecakapan hidup (*life skill*) dan mandiri.
- d. Layak dipelajari, tingkat kesulitan dan kelayakan bahan ajar dan tuntutan kondisi masyarakat sekitar.
- e. Menarik minat, dapat memotivasi siswa untuk mempelajari lebih lanjut dengan menumbuhkembangkan rasa ingin tahu.
- f. Alokasi waktu, penentuan alokasi waktu terkait dengan keleluasaan dan kedalaman materi.
- g. Saran dan sumber belajar, dalam arti media atau alat peraga yang berfungsi memberikan kemudahan terjadinya proses pembelajaran.
- h. Kegiatan siswa dan guru.<sup>37</sup>

Secara garis besar, karakteristik dalam pendidikan berbasis masyarakat berupa adanya kebijakan tentang desentralisasi dan otonomi dalam pendidikan, mengoptimalkan potensi pendayagunaan sumber daya

---

<sup>36</sup> *Ibid*, hlm. 152.

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 153.

masyarakat, penggunaan dan pemahaman mengenai kurikulum berbasis masyarakat.

Kurikulum pendidikan berbasis masyarakat terintegrasi dengan kehidupan sehari-hari, biasanya masalah yang diangkat relevan dengan kebutuhan masyarakat, urutan pembelajarannya pun tergantung warga belajar, waktu belajarnya pun fleksibel dengan menggunakan pendekatan andragogi dan tidak mengutamakan ijazah. Sedangkan pada kurikulum pendidikan berbasis sekolah sudah diatur sedemikian rupa, namun tergantung pada pokok bahasan, urutan pelajaran dan waktu belajarnya pun tidak fleksibel serta menggunakan terminologi pedagogis yang mengutamakan ijazah.<sup>38</sup>

## 6. Model Pendidikan Berbasis Masyarakat

Model pendidikan berbasis masyarakat dilihat dari derajat partisipasi masyarakat, menurut Center for Community and Civic Engagement of Elizabethtown College, dapat dikelompokkan menjadi empat model, yaitu :

- a. Model layanan langsung, yaitu model yang menyediakan kegiatan layanan secara langsung terhadap kebutuhan masyarakat
- b. Model layanan tidak langsung, yaitu model pendidikan yang dilakukan dengan cara mengorganisasi aktivitas untuk mengatasi masalah.
- c. Model layanan advokasi, merupakan bentuk model yang diselenggarakan dengan cara memberi kesempatan bagi siswa untuk memberikan pengalaman layanan dalam upaya mengatasi masalah.
- d. Model layanan penelitian berbasis masyarakat, merupakan proses kemitraan antar siswa dari lembaga pendidikan dan masyarakat untuk mencari cara pengatasan masalah yang dihadapi masyarakat.
- e. Model pendidikan berbasis masyarakat berbasis keagamaan, merupakan bentuk pendidikan yang menekankan pada pengembangan nilai-nilai keagamaan atau ajaran agama tertentu.

---

<sup>38</sup> Umberto Sihombing, *Op Cit*, hlm. 188.

Sebenarnya bagi bangsa Indonesia, model pendidikan berbasis masyarakat bukan hal baru, karena model pendidikan semacam itu sudah diterapkan di pesantren sejak dulu. Hanya saja selama ini hal itu dianggap biasa walaupun pesantren sudah tumbuh dan berkembang lama di masyarakat. Munculnya pesantren biasanya dimotori oleh masyarakat setempat yang memiliki perhatian tinggi terhadap dunia pendidikan. Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan sejak awal memiliki sifat yang lentur dan fleksibel, sehingga pada kenyataannya mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan masyarakat.

Telah tercatat dalam sejarah bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang otonom dan tidak bekerja sama dengan pemerintah kolonial. Pesantren memiliki akar pada masyarakat bawah sehingga tidak terjangkau oleh sekolah pemerintah kolonial. Bahkan menjadi entitas yang bersebrangan dengan kepentingan pemerintah kolonial sehingga pesantren dianggap sebagai sekolah liar (*wild organization*) karena tidak sesuai dengan kemauan dan keinginan pemerintah kolonial.

Di Indonesia, peranan pesantren telah diakui sejak beberapa abad yang lalu, karena itu perlu untuk terus dikembangkan agar dapat berperan menanggulangi tantangan-tantangan baru, khususnya dalam mensukseskan program wajib belajar sembilan tahun. Untuk itu, maka pelatihan, pengembangan keterampilan, dan media lain sangat penting untuk disediakan sesuai dengan kebutuhan lokal. Berbagai pelatihan bagi komunitas pesantren menjadi sangat penting dalam rangka membentuk suatu mekanisme dalam penerapan pendidikan berbasis masyarakat.

## **B. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat**

### **1. Perencanaan Pendidikan Berbasis Masyarakat**

Perencanaan berasal dari rencana yang berarti rancangan atau rangka sesuatu yang akan di kerjakan. Dari pengertian tersebut dapat diurai beberapa komponen penting, yakni tujuan (apa yang hendak dicapai), kegiatan (tindakan-tindakan untuk merealisasikan tujuan), waktu

(kapan, bilamana kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apa yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan-tindakan di masa depan.<sup>39</sup>

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi, merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang dipilih untuk digunakan.<sup>40</sup> Dalam penyelenggaraan program atau kegiatan apapun perencanaan (*planning*) memegang peranan yang sangat penting bahkan menentukan tingkat efektifitas pelaksanaan program. Perencanaan merupakan pijakan untuk memberikan arah pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Dengan demikian tepat tidaknya perencanaan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya dalam implementasi programnya.

Dalam prosesnya perencanaan merupakan aktivitas memilih dan menghubungkan fakta dengan asumsi tentang masa depan yang dicanangkan dan tersurat dalam rumusan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini terlihat bahwa perencanaan merupakan upaya menuju terjadinya perubahan yang diperlukan guna memperbaiki keadaan pada saat sekarang dengan mengantisipasi apa yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

Dengan demikian prinsip dasar perencanaan pendidikan berbasis masyarakat meliputi :

- a. Pemahaman tentang *standing position* ( keberadaan kita, keberadaan lembaga itu sendiri) dalam konteks lingkungan sekitar dengan berbagai skalanya, lokal, nasional dan global.
- b. Perencana atau lembaga dituntut perlu merumuskan visi misi serta menjabarkan bentuk rumusan operasional, tujuan baik jangka pendek,

---

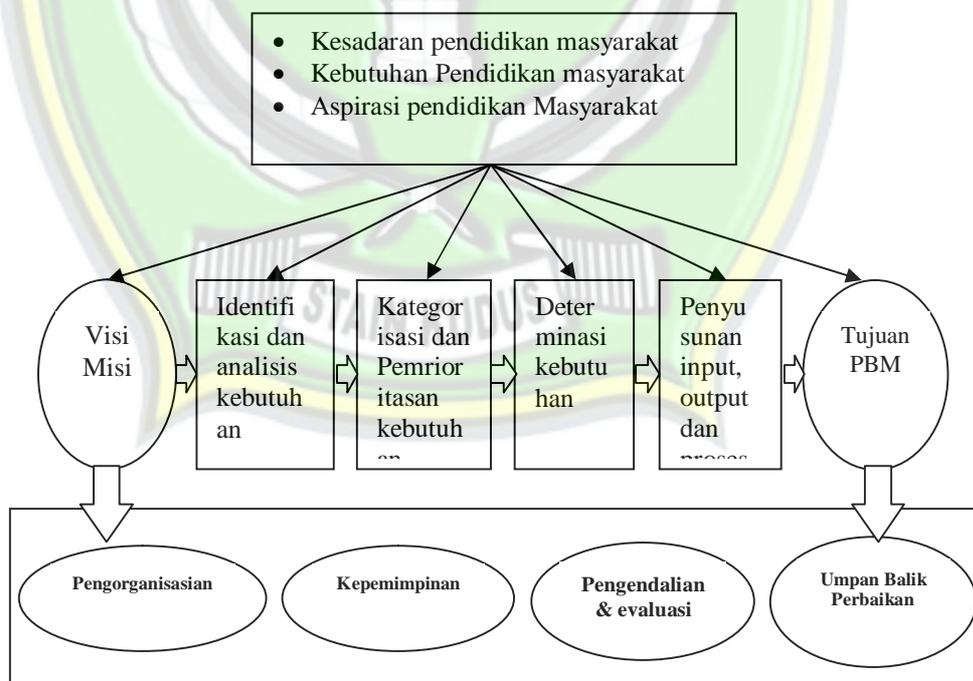
<sup>39</sup> Alexander Abe, *Perencanaan Daerah Partisipatif*, Pustaka Jogja Mandiri, Yogyakarta, 2005, hlm. 27.

<sup>40</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Op Cit*, hlm. 93.

jangka menengah atau tujuan antara maupun tujuan akhir berdasarkan pemahaman kebutuhan masyarakat secara komprehensif.

- c. Perencana membuat rancangan mengenai program atau kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan, visi, misi, yang telah ditetapkan.
- d. Perencana membuat cara atau strategi yang harus ditempuh untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan kondisi organisasi (sumber daya yang dimiliki), sarana pendukung, kondisi atau lingkungan eksternal yang ada.<sup>41</sup>

Tahapan perencanaan pendidikan berbasis masyarakat dimulai sejak dari pemahaman terhadap keadaran, aspirasi, dan kebutuhan pendidikan masyarakat dan formulasi visi misi, tujuan pendidikan berbasis masyarakat hingga tahapan selanjutnya yakni operasionalisasi (pelaksanaan operasional) yang secara sistemik dapat dilihat dalam gambar berikut :



Gambar 2.7 Tahapan Perencanaan Pendidikan Berbasis Masyarakat

<sup>41</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 185-186.

## 2. Pengorganisasian Pendidikan Berbasis Masyarakat

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau struktur yang dengan struktur itu semua subjek, perangkat lunak, dan perangkat keras kesemuanya dapat bekerja secara efektif dan dapat dimanfaatkan menurut fungsi dan proporsinya masing-masing.<sup>42</sup>

Stoner sebagaimana dikutip oleh Yati Siti Mulyati dan Aan Komariyah menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. Dengan demikian mengorganisasikan berarti : (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) Merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.<sup>43</sup>

Dalam pendidikan berbasis masyarakat langkah-langkah pengorganisasian antara lain pembagian tugas, penetapan relasi antarbagian organisasi, penetapan struktur organisasi, pendelegasian wewenang, dan pengorganisasian (penataan organisasi), sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 2.8 langkah-langkah dalam pengorganisasian

<sup>42</sup> Sulistiyorini, *Op Cit*, hlm.29

<sup>43</sup> Tim Dosen administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Op Cit*, hlm. 94.

### 3. Kepemimpinan dalam Pendidikan Berbasis Masyarakat

Secara umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi.<sup>44</sup>

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Definisi kepemimpinan menurut beberapa tokoh sebagaimana dikutip oleh Nurhattati Fuad adalah menurut Griffin, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses seseorang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Peter, menyebut kepemimpinan merupakan interaksi antara anggota dalam suatu kelompok. Robbins, mendefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>45</sup>

Kepemimpinan di sekolah/madrasah dibebani dengan beberapa tanggung jawab yang memiliki implikasi yang besar terhadap perbaikan dan peningkatan yang dialami lembaga. Secara khusus, pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasikan sebuah visi sekolah/madrasah. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menunjukkan sifat kepemimpinan saat ini. Oleh karenanya, pemimpin diharap mampu mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf maupun masyarakat.

Keberhasilan kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya, harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas, dan termasuk ciri-ciri yang dimiliki

---

<sup>44</sup> *Ibid*, hlm.125.

<sup>45</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 215.

seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik.

Diantara beberapa teori tipe kepemimpinan yang dikembangkan oleh para ahli, penulis melihat ada dua tipe kepemimpinan yang sesuai dengan manajemen pendidikan berbasis masyarakat yaitu tipe kepemimpinan Demokratis dan kepemimpinan Kharismatik. Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>46</sup> Sedangkan tipe kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada kekuatan kharisma dan kewibawaan figur sentral. Di masyarakat pedesaan, kharismatika seorang pemimpin masih memiliki pengaruh yang besar.

Dalam implementasi pendidikan berbasis masyarakat (PBM) yang merupakan pendidikan dari, oleh dan untuk masyarakat maka paling tidak, seorang pemimpin memiliki sejumlah kompetensi yang harus dipenuhi. Diantaranya, seorang pemimpin memiliki kepribadian utuh untuk mempresentasikan totalitas kualitas diri yang padu antara sejumlah karakter kepribadian yang positif, yaitu :

- a. memiliki sikap yang jujur, yaitu sikap seadanya, objektif, bisa dipercaya
- b. memiliki visi (visioner) yakni memiliki cita-cita, idealisme, hasrat kuat untuk membangun dan memajukan masyarakat
- c. memiliki komitmen sosial yang tinggi, yakni memiliki tingkat kepedulian, empati sosial yang kuat untuk membantu mengatasi kesulitan atau masalah sosial yang dihadapi masyarakat

---

<sup>46</sup> Encep safrudin Muhyi, *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*, DIADIT MEDIA PRESS, Jakarta, 2011, hlm. 139.

- d. bersikap amanah atau memmiliki kemampuan untuk mempertanggungjawabkan atas apa yang dilakukan
- e. bersikap demokratis dalam arti terbuka, egaliter, non-diskriminatif
- f. dedikatif atau memiliki tingkat rasa pengabdian yang tinggibagi kemajuan masyarakat
- g. kharismatik, memiliki kekuatan psikologis non-rasional yang sugestif terhadap orang lain
- h. memiliki kompetensi manajerial memadai untuk membangun masyarakat baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian.<sup>47</sup>

#### **4. Pengawasan dalam penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Masyarakat**

Pengawasan (*controlling*) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana serta terwujudnya secara efektif dan efisien. Pengawasan berorientasi pada obyek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Sulistiyorini, fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai. Untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan, khususnya laporan dari bawahan atau observasi langsung.<sup>48</sup>

Dengan demikian program pengawasan sekolah merupakan perencanaan kegiatan pengawasan sekolah yang meliputi penilaian dan pembinaan bidang teknis edukatif atau akademis dan teknis administratif atau manajerial dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam

---

<sup>47</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 249.

<sup>48</sup> Sulistiyorini, *Op Cit*, hlm.32.

penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat, maka dalam proses pengawasan dilakukan secara bersama-sama antara pemimpin, pengurus, pengelola dan masyarakat. Pada tataran implementasi pendidikan berbasis masyarakat, maka masyarakat harus ikut berpartisipasi melakukan pengendalian dan pengawasan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pendayagunaan dan pengelolaan pendidikan.

##### **5. Prinsip-prinsip Implementasi Pendidikan Berbasis Masyarakat**

Pendidikan berbasis masyarakat, baik sebagai proses maupun program merupakan pendekatan penyelenggaraan pendidikan yang menekankan pada keterlibatan masyarakat dalam pencapaian tujuannya. Partisipasi masyarakat yang dimaksud adalah keikutsertaan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi serta mampu untuk meningkatkan kemampuan menerima dan kemampuan untuk menanggapi, baik secara langsung maupun tidak langsung sejak dari gagasan, perumusan kebijaksanaan hingga pelaksanaan program.<sup>49</sup>

Terdapat beberapa prinsip dasar yang secara sistemik harus dijadikan acuan, pedoman, kaidah dasar dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat, yaitu :

- a. Penyelenggara pendidikan harus meyakini bahwa masyarakat dan peserta didik memiliki hak dan tanggung jawab untuk terlibat dalam penentuan kebutuhan belajar.
- b. Peserta didik harus memiliki kemampuan untuk membantu diri mereka sendiri, secara mandiri memecahkan masalah yang dihadapi, serta mengembangkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.
- c. Penyelenggara pendidikan harus melatih para pimpinan atau pengurus lembaga dan pimpinan masyarakat agar memiliki berbagai keterampilan kepemimpinan dan membina proses kelompok sebagai

---

<sup>49</sup> St. Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2013, hlm. 34.

alat pengembangan upaya peningkatan kualitas diri dan masyarakat yang berkelanjutan.

- d. Penyelenggara harus mengupayakan penyesuaian layanan dan program dengan potensi wilayah masyarakat lokal.
- e. Penyelenggara pendidikan dituntut untuk memperhatikan prinsip pelayanan terpadu dengan cara memberikan pelayanan prima yang dilakukan secara terpadu kepada *stakeholder* pendidikan.
- f. Penyelenggara pendidikan harus mengoptimalkan sumber fisik, finansial dan manusia di lingkungan wilayah masyarakat, serta harus mengkoordinasikan berbagai kegiatan agar tidak terjadi duplikasi dan salah urus.
- g. Penyelenggara pendidikan harus mengembangkan sikap menerima keragaman, dalam pengertian harus menerima perbedaan, kemajemukan atau keragaman.
- h. Penyelenggara pendidikan harus mengembangkan prinsip *Long Life Learning* (belajar sepanjang hayat) dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk belajar formal, non formal, dan informal pada segenap usia dan keragaman kebutuhannya.
- i. Pendidikan berbasis masyarakat pada dasarnya merupakan pendidikan yang diselenggarakan dari, oleh, dan untuk masyarakat sehingga pendidikan dengan segenap proses sistemiknya merupakan representasi gagasan, inisiatif, aspirasi atau cita-cita masyarakat.
- j. Penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat, walau lebih memerankan dan memanfaatkan masyarakat sebagai pelaku utama, namun dalam prakteknya melibatkan tiga unsur utama, yaitu lembaga pendidikan, masyarakat, dan pemerintah. Ketiganya merupakan unsur sistemik yang secara fungsional bekerja secara sistemik.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Nurhattati Fuad, , *Op Cit*, hlm. 255-257..

## C. Upaya-Upaya Peningkatan Mutu Madrasah

### 1. Pengertian Mutu Madrasah

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata mutu, mempunyai arti baik atau tinggi. Bermutu berarti berbobot.<sup>51</sup> Menurut Edward Sallis dalam *Total Quality Management in Education*, kata mutu bisa diartikan dalam dua hal, mutu dipahami sebagai sesuatu yang absolute dan mutu dipahami sebagai sesuatu yang relatif. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Sedangkan mutu dalam definisi relatif apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif.<sup>52</sup>

Sedangkan kata *madrasah* dalam Bahasa Arab merupakan bentuk kata keterangan tempat (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah *madrasah* diartikan sebagai tempat belajar para pelajar atau tempat untuk memberikan pelajaran.<sup>53</sup> Dari akar kata *darasa* juga dapat diturunkan menjadi kata "*madras*" yang berarti buku yang dipelajari atau tempat belajar. Kata *al madras* juga dapat diartikan sebagai rumah untuk mempelajari kitab Taurat.<sup>54</sup>

Nina M. Armando dalam *Ensiklopedi Islam* memberikan pengertian madrasah sebagai bangunan tempat pendidikan atau proses belajar mengajar secara formal dan klasikal. Padanan kata madrasah adalah sekolah. Dalam perkembangannya kata madrasah mempunyai arti atau konotasi tertentu, yaitu sistem dan proses pendidikan Islam dengan segala sarana, prasarana dan fasilitas penunjang proses belajar mengajar

---

<sup>51</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1997, hlm. 677.

<sup>52</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, penyunting Yusuf Anas, IRCiSoD, Yogyakarta, 2006, hlm. 52.

<sup>53</sup> Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam Atas Dunia Intelektual Barat; Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia, Risalah Gusti, Surabaya, 1996, hlm. 66.

<sup>54</sup> Abu Luwis Al Yasu'i, *Al Munjid Fi al Lughah Wa al Munjid Fi al A'lam*, Daar al Masyriq, Beirut, tt., hlm. 221.

(agama).<sup>55</sup> Pemakaian kata madrasah dalam arti sekolah tersebut dengan konotasi yang khusus yaitu sekolah-sekolah agama Islam.<sup>56</sup>

Eksistensi madrasah tidak bisa dipisahkan dari kesadaran masyarakat muslim akan pentingnya pendidikan, dari mulai inisiatif pendiriannya, tanah dan bangunan, fasilitas dan tenaga guru, semuanya dilakukan oleh masyarakat secara swadaya baik oleh organisasi-organisasi sosial keagamaan maupun yayasan-yayasan pendidikan Islam.<sup>57</sup> Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari dan untuk masyarakat, maka madrasah tidak dapat digantikan dengan lembaga pendidikan lainnya karena madrasah mempunyai visi, misi, dan karakteristik yang sangat khas di dalam masyarakat dan bangsa Indonesia.

Dengan demikian, yang dimaksudkan dengan mutu madrasah memiliki pengertian yang sama dengan rumusan mutu pendidikan pada umumnya, hanya lebih spesifik pada karakteristik muatan materi agama Islam yang lebih banyak dibandingkan dengan sekolah pada umumnya. Mutu pendidikan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Menurut Syaiful Sagala, mutu adalah bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.<sup>58</sup>

Mutu dalam pendidikan merupakan masalah pokok yang menjamin perkembangan sekolah atau madrasah dalam meraih status di tengah-

---

<sup>55</sup> Nina M. Armando, (Ed. Bahasa), *Ensiklopedi Islam*, PT. Ikhtiar Baru Van Hoeve, Jakarta, 2005, hlm. 205.

<sup>56</sup> Harun Nasution, dkk, *Ensiklopedi Islam*, Depag RI, Jakarta 1988, hlm. 546.

<sup>57</sup> Muhammad Syaifuddin, *Kebijakan Pemerintah Tentang Yayasan dan Eksistensi Madrasah Swasta di Indonesia; Antara Solusi dan Permasalahannya*, dalam *Jurnal Ilmiah Keislaman*, Al Fikra, vol. 5, No. 1 Januari-Juni 2006, hlm. 90

<sup>58</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 169.

tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras. Hal ini sama apa yang disampaikan oleh Mulyasa, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>59</sup>

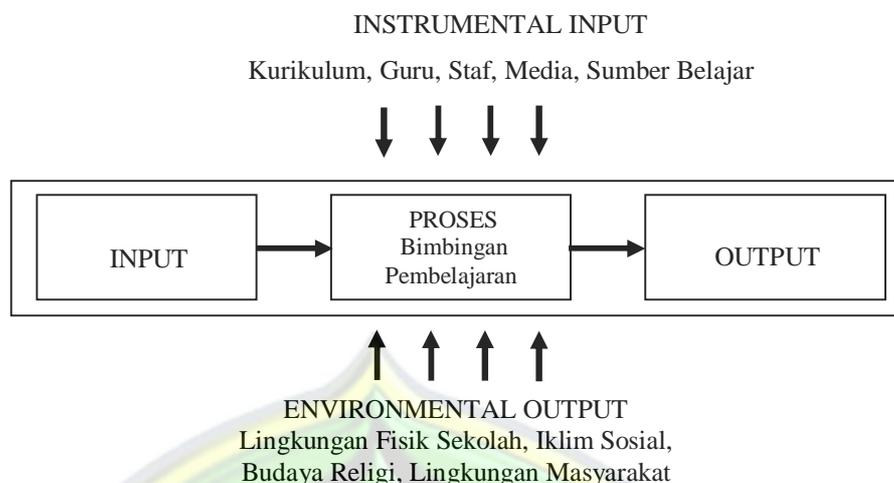
Dengan demikian, ruang lingkup pembahasan mengenai peningkatan mutu pendidikan madrasah meliputi segala kemampuan lembaga pendidikan madrasah dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan semaksimal mungkin, antara lain terkait dengan hal-hal berikut :

- a. *Input* pendidikan, meliputi peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, pengelola pendidikan.
- b. Proses penyelenggaraan pendidikan, meliputi kurikulum, proses pembelajaran, penyediaan sarana dan prasarana, pembiayaan, manajemen, dan lain-lain.
- c. *Output* yang dihasilkan dari lembaga pendidikan, meliputi output lulusan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Secara lebih jelas ruang lingkup mutu pendidikan tergambar dalam diagram di bawah ini :

---

<sup>59</sup> E. Mulyasa, “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm. 157.



Gambar 2.9 Diagram ruang lingkup mutu pendidikan.<sup>60</sup>

## 2. Kriteria Mutu Madrasah

Menurut Edward Sallis sebagaimana dikutip oleh Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, mengemukakan bahwa sekolah yang bermutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggann internal maupun pelanggan eksternal
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber dayanya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

<sup>60</sup> *Ibid*, hlm. 96.

- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.<sup>61</sup>

Mutu madrasah dapat dilihat dari sejumlah karakteristik yang menyertai madrasah dilihat dari masukan, proses, maupun hasil. Karakteristik sekolah bermutu berasal dari hasil penelitian terhadap sekolah-sekolah yang dinilai berhasil dalam melaksanakan pendidikannya berdasarkan hal tersebut kemudian dianalisis sejumlah karakteristik sekolah bermutu sebagai berikut:

- a. Memiliki visi dan misi yang jelas
- b. Memiliki kepala sekolah yang profesional
- c. Memiliki guru yang profesional
- d. Memiliki lingkungan sekolah yang kondusif untuk belajar
- e. Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah ramah terhadap peserta didik
- f. Manajemen sekolah yang kuat
- g. Memiliki kurikulum yang luas dan berimbang

---

<sup>61</sup> Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Penerbit Teras, Yogyakarta, 2012, hlm. 46-48.

- h. Melakukan penilaian an pelaporan peserta didik yang bermakna, dengan berbagai macam teknik penilaian
- i. Tinggi dalam melibatkan masyarakat untuk ikut serta mengelola sekolah.<sup>62</sup>

Pada dasarnya sekolah dikatakan mampu meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, apabila memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Dari segi keluaran yang diharapkan yaitu sekolah yang memiliki prestasi akademik dan nonakademik yang keduanya akan memetapkan *brand equity* atau *brand mindset*.
- b. Dari segi proses, sekolah memiliki efektifitas pembelajaran yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang kuat dan efektif, lingkungan belajar yang mendukung, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara efisien dan efektif, budaya mutu yang baik, tim kerja yang kompak, partisipasi masyarakat yang tinggi, kemauan yang berubah, dan sistem perbaikan pembelajaran yang berkelanjutan.
- c. Dari segi masukan, sekolah memiliki kebijakan, tujuan, sasaran mtu yang jelas, smber daya tersedia dn berfungsi secara optimal, staf yang kompeten berdedikasi tinggi, dan fokus utama pada siswa serta masuka manajemen yang memadai dan fungsional.<sup>63</sup>

### 3. Karakteristik dan Problematika Pendidikan Madrasah

- a. Karakteristik Lembaga Pendidikan Islam

Secara historis, perkembangan madrasah tidak bisa terlepas dari dinamika sejarah pendidikan Islam di Indonesia. Lahirnya madrasah merupakan akumulasi antara tuntutan zaman (modernisasi) dan ideologi keagamaan (tradisionalisme). Secara epistemologi, tradisi keilmuan madrasah mengacu pada dua basis keilmuan, Pertama, tradisi keilmuan pesantren yang lebih bersifat tradisional dan

---

<sup>62</sup> Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, PT Remaja Rosa Karya, Bandung, 2015, hlm.53-55

<sup>63</sup> Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Op Cit*, hlm. 16.

konservatif serta penuh dengan nilai-nilai agama yang sakral. Kedua, tradisi keilmuan modern yang penuh dengan muatan ilmu pengetahuan dan teknologi non agama.<sup>64</sup>

Sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam, madrasah merupakan salah satu wujud dari pelaksanaan otonomi pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat sehingga memiliki peranan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan Sumber Daya Manusia Indonesia.

Secara konseptual pendidikan Islam dapat dipahami dalam beberapa pengertian, yakni : (1) pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu Al qur'an dan sunnah. (2) pendidikan Islam dapat dipahami sebagai pendidikan agama Islam atau ajaran Islam dan nilai-nilainya. (3) pendidikan dalam Islam, atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam sejarah umat Islam.<sup>65</sup>

Zarkowi Soejoeti sebagaimana dikutip oleh A. Malik Fajar mengemukakan bahwa lembaga pendidikan Islam paling tidak mempunyai tiga pengertian,<sup>66</sup> yaitu : *Pertama*, lembaga pendidikan Islam itu pendirian dan penyelenggaraannya didorong oleh hasrat mengejawantahkan nilai-nilai Islam yang tercermin dalam nama lembaga pendidikan itu dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. *Kedua*, lembaga pendidikan yang memberikan perhatian dan menyelenggarakan kajian tentang Islam yang tercermin dalam program kajian sebagai ilmu dan diperlukan seperti ilmu-ilmu lain yang menjadi program kajian lembaga pendidikan Islam yang bersangkutan. *Ketiga*, lembaga tersebut memperlakukan Islam sebagai

---

<sup>64</sup> Yusuf Hasyim, *Eksistensi Madrasah di Tengah Polemik Pembaharuan Pendidikan*, dalam Majalah Rindang, Kanwil Depag Jawa Tengah, No. 3 Th.XXVIII, Oktober, 2002, hlm 25.

<sup>65</sup> Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Remaja Rosdakarya, Bandung 2002, hlm. 30

<sup>66</sup> A. Malik Fajar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Fajar Dunia, Jakarta 1999, hlm. 31

sumber nilai bagi sikap dan tingkah laku yang harus tercermin dalam penyelenggaraannya maupun sebagai bidang kajian yang tercermin dalam program kajiannya.

Eksistensi lembaga pendidikan Islam (madrasah) tidak bisa dipisahkan dari kesadaran masyarakat muslim akan pentingnya pendidikan, dari mulai isiniatif pendiriannya, tanah dan bangunan, fasilitas dan tenaga guru, semuanya dilakukan oleh masyarakat secara swadaya baik oleh organisasi-organisasi sosial keagamaan maupun yayasan pendidikan Islam.<sup>67</sup>

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari dan untuk masyarakat, maka madrasah tidak dapat digantikan dengan lembaga pendidikan lainnya karena madrasah mempunyai visi, misi, dan karakteristik yang sangat khas di dalam masyarakat dan bangsa Indonesia.

Dalam konteks nasional, pendidikan Islam merupakan sub-sistem dari pendidikan nasional. Sebagai sistem, pendidikan Islam hanya berlaku di pondok-pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya yang sepenuhnya berlandaskan ajaran Islam. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional maka pendidikan Islam tersebut menjadi salah satu bentuk pendidikan luar sekolah yang juga harus berorientasi pada pendidikan nasional. Dalam konteks persekolahan, pendidikan Islam dilaksanakan dalam bentuk lembaga formal seperti halnya madrasah.

Lebih lanjut Azyumardi mengemukakan bahwa pendidikan Islam memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan sistem pendidikan lainnya, di antaranya:<sup>68</sup> *Pertama*, pendidikan Islam penekanannya pada pencarian ilmu pengetahuan, penguasaan dan pengembangan atas dasar ibadah kepada Allah Swt. Hal ini lebih lanjut akan berimplikasi pada pencarian, penguasaan dan

---

<sup>67</sup> Muhammad Syaifuddin, *Op Cit*, hlm. 90

<sup>68</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999. hlm. 10

pengembangan ilmu pengetahuan sebagai suatu proses yang berkesinambungan, dan pada prinsipnya berlangsung seumur hidup. Inilah yang kemudian dikenal dengan istilah *life long education* dalam sistem pendidikan modern. Sebagai sebuah ibadah, maka pencarian, penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dalam pendidikan Islam ini sangat menekankan pada nilai-nilai akhlak. Dalam konteks ini maka kejujuran, sikap tawadlu, menghormati sumber pengetahuan dan sebagainya merupakan prinsip-prinsip penting yang perlu dipegangi setiap pencarian ilmu.

*Kedua*, adalah pengakuan akan potensi dan kemampuan seseorang untuk berkembang dalam suatu kepribadian. Setiap pencari ilmu dipandang sebagai makhluk Tuhan yang perlu dihormati dan disantuni agar potensi-potensi yang dimilikinya dapat teraktualisasi dengan sebaik-baiknya. Pengamalan ilmu pengetahuan atas dasar tanggung jawab kepada Tuhan dan masyarakat manusia merupakan karakteristik pendidikan Islam berikutnya. Di sini suatu pengetahuan bukan hanya untuk diketahui, dan dikembangkan, melainkan sekaligus dipraktekkan dalam kehidupan nyata. Dengan demikian terdapat konsistensi antara apa-apa yang diketahui dengan pengamalannya dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Mastuhu pendidikan Islam berorientasi kepada duniawi dan ukhrawi, tetapi dalam prakteknya banyak lembaga-lembaga pendidikan Islam yang cenderung lebih mementingkan pendidikan yang berorientasi keakhiratan daripada keduniawian, karena kehidupan ukhrawi dipandang sebagai kehidupan yang sesungguhnya dan terakhir, sedang kehidupan duniawi dipandang sebagai sementara dan bukan terakhir.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, INIS, Jakarta 1994, hlm. 13

b. Problematika Lembaga Pendidikan Islam

Perjalanan pendidikan Islam di Indonesia senantiasa dihadapkan pada persoalan yang kompleks, mulai dari *konseptual-teoritis* sampai dengan *operasional-praktis*. Hal ini dapat dilihat dari ketertinggalan pendidikan Islam dibandingkan dengan pendidikan umum, sehingga terkesan pendidikan Islam sebagai pendidikan "kelas dua".<sup>70</sup>

Azyumardi Azra mencatat beberapa fenomena yang menyebabkan pendidikan Islam selalu dalam posisi tersingkirkan, antara lain<sup>71</sup> : *Pertama*, pendidikan Islam sering terlambat merumuskan diri untuk merespon perubahan dan kecenderungan perkembangan masyarakat, sekarang dan masa datang. *Kedua*, sistem pendidikan Islam kebanyakan masih cenderung mengorientasikan diri pada bidang-bidang humaniora dan ilmu-ilmu sosial ketimbang ilmu-ilmu eksakta semacam fisika, kimia, biologi, dan matematika modern. *Ketiga*, usaha pembaharuan dan peningkatan sistem pendidikan Islam sering bersifat sepotong-sepotong atau tidak komprehensif dan menyeluruh, yang hanya dilakukan sekenanya atau seingatnya sehingga tidak terjadi perubahan secara esensial didalamnya. *Keempat*, sistem pendidikan Islam tetap lebih cenderung berorientasi ke masa silam ketimbang berorientasi ke masa depan, atau kurang bersifat *futurei-oriented*. *Kelima*, sebagian besar sistem pendidikan Islam belum dikelola secara professional baik dalam perencanaan, penyiapan tenaga pengajar, kurikulum, maupun pelaksanaan pendidikannya, sehingga kalah bersaing dengan lainnya.

Hal yang sama dikemukakan oleh Abdurrahman Mas'ud, yang menyoroiti kelemahan pendidikan Islam secara umum adalah : (1) dunia pendidikan Islam kini terjangkiti penyakit *simtom dikotomik*,

---

<sup>70</sup> Usman Abu Bakar dan Surohim, *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam, Respon Kreatif terhadap Undang-Undang Sisdiknas*, Yogyakarta, Safiria Insania Press, 2005, hlm. 80.

<sup>71</sup> Azyumardi Azra, , *Op Cit*, hlm. 59-60.

dan masalah *spirit of inquiry*. (2) kurang berkembangnya konsep *humanisme religius* dalam dunia pendidikan Islam, yakni adanya tendensi pendidikan Islam yang lebih berorientasi pada konsep "Abdullah" daripada "khalifatullah" dan "hablun minallah" daripada "hablun minannas", (3) adanya orientasi pendidikan yang timpang, sehingga melahirkan masalah-masalah besar dalam dunia pendidikan Islam, dari persoalan filosofis sampai ke metodologis, bahkan sampai ke *the tradition of learning*.<sup>72</sup>

Sedangkan secara kelembagaan (*operasional praktis*), masalah utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam antara lain;

- 1) lemahnya management penyelenggaraan pendidikan. Hal ini berkaitan erat dengan kemampuan managerial para penyelenggara pendidikan yang masih dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terbatas dan pengaruh budaya pedesaan yang cenderung mengacu pada pola management "*alon-alon asal kelakon*".
- 2) Bidang Sumber Daya Manusia/ tenaga Kependidikan. Masalah yang dihadapi adalah masih adanya tenaga pendidik atau guru yang mengajar kurang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (*miss-match and underqualified*), disamping itu masih banyak pula guru-guru swasta yang mempunyai peran ganda sebagai pengajar di lembaga pendidikan lain, sehingga kurang bisa berperan secara maksimal. Kondisi tenaga kependidikan terutama profesionalisme guru masih perlu mendapat perhatian serius karena hal ini juga akan berpengaruh terhadap out put pendidikan yang dihasilkan. Diantara faktor yang menyebabkan kurangnya profesionalisme guru, sehingga pemerintah berupaya agar guru yang tampil di abad pengetahuan adalah guru yang benar-benar professional yang mampu mengantisipasi tantangan dalam dunia pendidikan.

---

<sup>72</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Menggagas Format Pendidikan Nondikotomik: Humanisme Religius sebagai Paradigma Pendidikan Islam*, Gama Media, Yogyakarta, 2002, hlm. 14.

- 3) Bidang Kurikulum, permasalahan klasik yang dihadapi pada umumnya adalah ketidakmapanan kurikulum pendidikan. Pergantian kurikulum yang terlalu cepat dan kebelumsiapan tenaga-tenaga kependidikan menjadi faktor penyebab ketidakjelasan arah dan target kurikulum. Disisi lain perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut relevansi kurikulum pendidikan dengan dunia kerja. Out put yang dihasilkan pendidikan dipertanyakan, apalagi jika dihadapkan pada permasalahan IPTEK.
- 4) Bidang Sarana dan Prasarana, keterbatasan finansial merupakan kendala utama bagi upaya pengembangan pendidikan. Terutama adalah berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan, baik fisik maupun non-fisik. Seperti terbatasnya fasilitas belajar mengajar, buku-buku teks, alat peraga, ruang praktikum, dsb. Anggaran pendidikan untuk madrasah yang hanya berasal dari anggaran keagamaan, berbeda dengan sekolah umum di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional, bagaimana mungkin mencukupi kebutuhan-kebutuhan penunjang pendidikan, sementara untuk kelangsungan penyelenggaraan pendidikan saja masih ditopang oleh bantuan masyarakat, walaupun sekarang ada Bantuan Operasional Siswa (BOS) yang hanya cukup untuk membiayai operasional pendidikan.
- 5) Masalah Networking / pengembangan jaringan. Sementara ini jaringan yang dikembangkan madrasah kebanyakan masih terbatas pada pelibatan peran masyarakat dalam skala lokal, misalnya yayasan dan wali murid, seharusnya madrasah mulai mencoba membuat networking dengan perusahaan atau lembaga-lembaga ekonomi produktif melalui kerjasama investasi, program, pelatihan dan sebagainya.
- 6) Kebijakan dan Politik Pendidikan. Dalam konteks kebijakan pendidikan di Indonesia, madrasah sebagai salah satu lembaga

pendidikan Islam masih dipandang sebelah mata. Dalam pandangan H.A.R. Tilaar, hal ini disebabkan karena Politik pendidikan kolonial yang menimbulkan dampak serius bagi pendidikan Islam termasuk madrasah dalam menghadapi arus modernisasi.<sup>73</sup>

#### 4. Strategi Peningkatan Mutu Madrasah

Untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah baik dari aspek input, proses, maupun output, maka diperlukan beberapa upaya strategis, antara lain :

##### a. Penataan Manajemen dan Kualitas Pendidikan

Nanat Fatah Natsir, sebagaimana dikutip oleh Hujair A. Sanaky mengemukakan bahwa paling tidak ada empat strategi dasar dalam pembangunan pendidikan nasional dan pendidikan islam di indonesia, yakni *Pertama*, pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan. *Kedua*, relevansi pendidikan. *Ketiga*, peningkatan kualitas pendidikan. *Keempat*, efisiensi pendidikan.<sup>74</sup>

Sebagai upaya pemerataan pendidikan dengan kebutuhan dan tingkat perkembangannya, maka pendidikan Islam perlu menyusun strategi dan kebijakannya sebagaimana dirumuskan oleh Kelompok Kerja Pengkajian dan Perumusan, Rangkuman Filosofi Depdikbud RI, antara lain : (1) menyelenggarakan pendidikan Islam yang relevan dan bermutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat madani indonesia dalam menghadapi tantangan global. (2) menyelenggarakan pendidikan Islam yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) kepada masyarakat sebagai pemilik sumber daya dan dana serta pengguna hasil pendidikan, (3) menyelenggarakan proses pendidikan Islam yang demokratis secara profesional sehingga tidak mengorbankan mutu pendidikan, (4) meningkatkan efisiensi internal

---

<sup>73</sup> H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 169-170.

<sup>74</sup> Hujair AH. Sanaky, *Paradigma Pendidikan Islam, Membangun Masyarakat Madani Indonesia*, Safiria Insania Press, Yogyakarta, 2003, hlm. 145

dan eksternal pada semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan, (5) memberi peluang yang luas dan meningkatkan kemampuan masyarakat, sehingga terjadi diversifikasi program pendidikan sesuai dengan sifat multikultural bangsa Indonesia, (6) secara bertahap mengurangi peran pemerintah (Departemen Agama) menuju ke peran fasilitator dalam implementasi sistem pendidikan Islam, (7) merampingkan birokrasi pendidikan Islam sehingga lebih lentur (*fleksibel*) untuk melakukan penyesuaian terhadap dinamika perkembangan masyarakat dalam lingkungan global.<sup>75</sup>

Disamping itu ada beberapa cara yang perlu dipertimbangkan dalam memecahkan problema besar kemadrasahan. Ki Supriyoko melihat paling tidak ada dua cara yaitu cara konvensional dan cara modern.<sup>76</sup> Cara yang paling konvensional adalah menyampaikan “ilmu umum” yang porsinya sama dengan yang diberikan di sekolah, kemudian ditambah dengan “ilmu agama”. Cara ini bagus akan tetapi hanya efektif dijalankan oleh madrasah dengan siswa yang diasrama alias dipondokkan. Madrasah yang eksistensinya di tengah pesantren biasanya bisa menjalankan cara ini secara produktif; namun pada madrasah nonpesantren yang siswanya tidak menginap, cara ini sangat berat untuk dijalankan.

Cara modern yang bisa dijalankan adalah membenahi metode pembelajaran (*learning method*), meningkatkan mutu guru (*teacher quality*), atau melengkapi sarana dan fasilitas belajarnya (*facility*). Ketiga pembenahan ini bisa dilakukan secara sendiri-sendiri tetapi lebih produktif dijalankan secara terintegrasi. Lebih daripada itu bahkan di antara cara konvensional dengan cara modern tersebut pun bisa dipadukan secara produktif.

---

<sup>75</sup> Kelompok Kerja Pengkajian dan Perumusan, Rangkuman Filosofi, *Kebijakan dan Strategi Pendidikan Nasional*, Depdikbud RI, Jakarta, 1999, hlm. 3.

<sup>76</sup> Ki Supriyoko, , "Problema Besar Madrasah", artikel *Republika*, tanggal 18 Maret 2008"

Bagaimanapun juga, pembaharuan-pembaharuan yang akan dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan Islam (madrasah) harus tetap mempertimbangkan aspek realitas struktural dan kultural yang terjadi. Menurut A. Malik Fajar, kebijakan-kebijakan mengembangkan madrasah perlu mengakomodasikan tiga kepentingan, yaitu: *Pertama*, kebijakan itu harus memberi ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama ummat Islam, yakni menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membina ruh atau praktek hidup Islami. *Kedua*, kebijakan itu memperjelas dan memperkuat madrasah sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian, serta produktif sederajat dengan sistem sekolah. *Ketiga*, kebijakan itu harus bisa menjadikan madrasah mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan.<sup>77</sup>

b. Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Menurut Umberto Sihombing, pendidikan berbasis masyarakat adalah pendidikan yang dirancang, diatur, dilaksanakan, dinilai, dan dikembangkan oleh masyarakat yang mengarah pada usaha untuk menjawab tantangan dan peluang yang ada di lingkungan masyarakat tertentu yang memiliki orientasi pada masa depan. Dengan demikian, konsep pendidikan berbasis masyarakat menjadi, pendidikan dari masyarakat, oleh masyarakat, dan untuk masyarakat.<sup>78</sup>

Lebih jauh Nielsen mengemukakan empat hal yang bisa dijadikan indikator pendidikan berbasis masyarakat, *pertama*, adanya dukungan (*Support*) orang tua dan anggota masyarakat lainnya berupa sumbangan dana dan tenaga. *Kedua*, orang tua dan anggota masyarakat lainnya terlibat (*involvement*) atau memberikan bantuan dalam pengambilan keputusan, misalnya tentang jadwal sekolah atau kegiatan ekstrakurikuler. *Ketiga*, orang tua dan anggota masyarakat lainnya menjalin hubungan kemitraan (*partnership*) yang sejajar

---

<sup>77</sup> A. Malik Fajar, , *Op Cit*, hlm. 95-96.

<sup>78</sup> Umberto Sihombing, *Op Cit*, hlm., 185.

dengan pengelola sekolah dalam menentukan hal-hal yang berkenaan dengan tujuan program, alokasi dana dan ketenagaan pendidikan. *Keempat*, kepemilikan penuh (*fullownership*) berada pada tangan masyarakat, sehingga mereka bisa mengendalikan semua keputusan tentang program.<sup>79</sup>

Di sinilah diperlukan kepandaian penyelenggara madrasah untuk menjalin kerja sama dengan tokoh-tokoh masyarakat di sekitarnya. Bagaimana agar masyarakat dapat turut merasa memiliki, sehingga dengan sukarela ikut berpartisipasi membesarkan madrasah. Untuk itu, madrasah hendaknya dikelola secara baik dan profesional sehingga dapat bersaing dengan sekolah lainnya. Sudah bukan masanya lagi penyelenggara madrasah bekerja hanya berorientasi ibadah semata-mata tanpa memperhatikan profesionalisme dan manajemen yang baik. Dewasa ini persaingan antarsekolah cukup ketat, sehingga sekolah atau madrasah yang tidak dikelola dengan baik akan kehilangan kepercayaan masyarakat.

c. Peningkatan Daya Saing Berbasis Teknologi Dan Keunggulan Lokal

Penyediaan dan peningkatan *hardware* pendidikan, khususnya infrastruktur berbasis teknologi menjadi kebutuhan primer yang harus dipenuhi dalam kerangka mewujudkan akuntabilitas lembaga pendidikan Islam. Pendayagunaan teknologi pendidikan tidak hanya secara fungsional membuat lembaga pendidikan Islam bersifat efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pendidikan, melainkan lebih dari itu memunculkan citra di mata publik sebagai lembaga pendidikan Islam yang tanggap dengan tuntutan zaman. Kesan publik menunjukkan bahwa sebagian besar daya tarik lembaga pendidikan serta yang memberi rasa percaya terhadap kualitas kelulusannya adalah disebabkan lembaga pendidikan tersebut telah dilengkapi oleh infrastruktur yang berbasis teknologi. Karena itu, sudah saatnya umat

---

<sup>79</sup> *Ibid*, hlm. 178.

Islam Indonesia yang memikirkan, dan peduli akan ketersediaan perangkat teknologi pendukung bagi lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Ada beberapa prinsip dasar yang menjadi acuan dalam pengembangan madrasah di masa yang akan datang, antara lain<sup>80</sup> :

- 1) Membangun prinsip kesetaraan antara sektor pendidikan madrasah dengan sektor pendidikan (di luar madrasah), dan dengan sektor-sektor lainnya. Pendidikan madrasah sebagai sistem merupakan sistem terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya.
- 2) Prinsip perencanaan pendidikan. Pendidikan madrasah bersifat progresif, tidak resisten terhadap perubahan, akan tetapi mampu mengendalikan arah perubahan itu. Pendidikan madrasah harus mampu mengantisipasi perubahan itu.
- 3) Prinsip rekonstruksionis. Dalam kondisi masyarakat yang menghendaki perubahan mendasar, artinya juga perubahan dengan skala besar berdasarkan gagasan besar, maka pendidikan madrasah juga harus mampu menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh perusahaan besar tersebut.
- 4) Prinsip pendidikan berorientasi pada peserta didik. Dalam memberikan pelayanan pendidikan, sifat-sifat peserta didik yang bersifat umum maupun spesifik harus menjadi pertimbangan. Termasuk dalam hal ini adalah perlunya perlakuan khusus bagi kelompok ekonomi lemah, berkelainan fisik atau mental.
- 5) Prinsip pendidikan multibudaya. Sistem pendidikan madrasah harus memahami bahwa masyarakat yang dilayaninya bersifat plural, dan oleh karenanya pluralisme perlu menjadi acuan yang tak kalah pentingnya dengan acuan-acuan yang lain.
- 6) Prinsip pendidikan global. Pendidikan madrasah harus mampu berperan dalam menyiapkan peserta didik dalam konstelasi

---

<sup>80</sup> Direktorat Pendidikan Madrasah “Sejarah Madrasah: Pertumbuhan, Dinamika dan Perkembangannya di Indonesia”, <http://www.depag.go.id>. diakses tanggal 26 Nopember 2016.

masyarakat global, dengan tetap mewajibkan untuk “melestarikan” karakter agamis-patriotis. Pembinaan karakter agamis-patriotis tetap relevan dan bahkan harus dilakukan.

Selain prinsip-prinsip pengembangan di atas, untuk menciptakan keunggulan bersaing lembaga pendidikan Islam ada beberapa langkah strategis yang harus dilakukan, antara lain dengan mengadopsi konsep Total Quality Manajemen (TQM), yaitu:

- 1) Peningkatan mutu lima komponen pendidikan, yaitu siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, dan masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) yang berpartisipasi dalam pengembangan program-program pendidikan.
- 2) Peningkatan manajemen pola organisasi dalam tataran praktis manajerial sekolah yang mengacu pada delapan prinsip, yaitu ; fokus pada pelanggan, kepemimpinan, pelibatan/partisipasi anggota, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta pada pengambilan keputusan, dan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok (masyarakat).
- 3) Peningkatan kualitas manajemen marketing lembaga pendidikan melalui beberapa langkah-langkah konkret, antara lain; identifikasi pasar, segmentasi pasar dan positioning, diferensiasi produk, dan komunikasi pemasaran.<sup>81</sup>

Oleh karena itu madrasah juga harus mulai berbenah diri untuk memperbaiki manajemen melalui berbagai upaya alternatif untuk mengatasi berbagai problematika baik secara internal maupun eksternal, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan daya saing di era globalisasi.

---

<sup>81</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSoD, Yogyakarta, 2010, hlm. 144 – 191.

#### D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian tesis yang dilakukan oleh Moh. Hasim tentang Implementasi Pendidikan Berbasis Masyarakat (*Case Study* Pelaksanaan Proses Pembelajaran di SLTP Alternatif Qaryah Thayyibah Kalibening Salatiga). Penelitian ini lebih difokuskan pada aspek proses dan pengelolaan komponen pembelajaran. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bawa pelaksanaan pendidikan berbasis masyarakat yang dilakukan oleh SLTP Qaryah Thayyibah Kalibening Salatiga memberikan implikasi luas tidak hanya pada pola belajar siswa, akan tetapi juga mempengaruhi perubahan paradigma guru dalam mengajar dan budaya masyarakat setempat. Kondisi ini terjadi karena proses pembelajaran yang menggunakan pendekatan kontekstual mampu menciptakan hubungan harmonis antara sekolah, masyarakat dan lingkungan alam.<sup>82</sup>
2. Masyruhin Rasyid, dalam tesisnya berjudul Relevansi Pendidikan Berbasis Masyarakat dengan konsep Pendidikan Islam menyoroti tentang kondisi pendidikan akhir-akhir ini dipandang kurang memberikan solusi terhadap problem yang dihadapi masyarakat, misalnya anak didik masuk sekolah guna mempersiapkan tantangan di masa depan, akan tetapi setelah menyelesaikan proses pembelajarannya anak didik merasa asing dengan lingkungannya ditambah lagi anak didik sebagian kurang merasa percaya diri dan timbullah ketergantungan dengan ijazah. Oleh karena itu, melalui penelitian *Library Research* dengan menggunakan teknik analisa *Content analysis* dan *Interpretatif hermeneutik* dari sumber Alqur'an dan pemikiran para mufassir dan tokoh pendidikan Islam, Masyruhin berusaha mengupas dan membahas tentang bagaimanakah sebenarnya alternatif model pendidikan yang berguna bagi anak didik dalam lingkungan serta memberdayakan lingkungan dengan segala keterbatasan dan potensi yang ada dalam masyarakat tersebut. Disamping itu, peneliti juga

---

<sup>82</sup> Moh. Hasim, Implementasi Pendidikan Berbasis Masyarakat (*Case Study* Pelaksanaan Proses Pembelajaran di SLTP Alternatif Qaryah Thayyibah Kalibening Salatiga), *Tesis*, Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, 2007.

mempertanyakan tentang bagaimana proses pemberdayaan masyarakat bagi peningkatan pendidikan serta relevansi antara konsep pendidikan berbasis masyarakat dengan konsep pendidikan Islam. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari segi tujuan pendidikan berbasis masyarakat dengan pendidikan Islam terdapat beberapa unsur yang relevan, diantaranya akhlak dan terciptanya pendidikan seumur hidup.<sup>83</sup>

3. Putra Sari, dalam tesisnya yang berjudul *Manajemen Pendidikan Masyarakat Berbasis Nilai pada Lembaga Pendidikan Nonformal “Gelar Hidup” di Desa Perampuan Lombok Barat Nusa Tenggara Barat*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian *Field Research* dan menggunakan teori Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi Putra Sani berusaha memaparkan tentang manajemen pendidikan masyarakat berbasis nilai yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan nonformal ‘Gelar Hidup’ Lombok Barat, NTB dengan lingkungan yang sangat buruk serta kendala-kendala dan dampak dari pendidikan masyarakat tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen lembaga pendidikan masyarakat “Gelar Hidup” dalam mengelola pembelajarannya menggunakan prinsip Total Quality Manajement (TQM) yang mengedepankan kebutuhan pelanggan, dalam arti pembelajaran yang dilakukan benar-benar memprioritaskan kebutuhan masyarakatnya, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, perbaikan dan hasil dari pembelajaran tersebut dengan mengedepankan nilai-nilai baik yang ada sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.<sup>84</sup>
4. Umi Musaropah, dalam tesisnya lebih menekankan pada sisi historis dalam pengembangan pendidikan berbasis masyarakat di pondok

---

<sup>83</sup> Masyruhin Rosyid, “Relevansi Pendidikan Berbasis Masyarakat dengan konsep Pendidikan Islam”, *Tesis*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010.

<sup>84</sup> Putra Sari, “Manajemen Pendidikan Masyarakat Berbasis Nilai pada Lembaga Pendidikan Nonformal “Gelar Hidup” di Desa Perampuan Lombok Barat Nusa Tenggara Barat” *Tesis*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016..

pesantren At-Tanwir.<sup>85</sup> Pengembangan yang dilakukan lebih diutamakan pada pengembangan kurikulum dan sarana prasarana. Sedangkan pengembangan dilakukan dengan cara memberi kegiatan ekstra yang berupa pelatihan keterampilan. Semua program pesantren bisa berjalan dengan lancar karena adanya pola hubungan antara pesantren dengan masyarakat sehingga bisa menembus segala hambatan yang diakibatkan perbedaan strata masyarakat.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas dan tentunya masih banyak penelitian ataupun karya ilmiah lain yang membicarakan tentang konsep pendidikan berbasis masyarakat sangat membantu penulis dalam penelitian tesis yang berjudul *Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Analisis Pengelolaan Kelembagaan di Madrasah Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati)*, khususnya tentang teori-teori manajemen pendidikan dan konsep dasar pendidikan berbasis masyarakat.

Jika di lihat dari fokus penelitian, penelitian terdahulu belum ada yang mengkaji secara spesifik mengenai pengelolaan kelembagaan pendidikan madrasah. Hal ini dapat dilihat dari tesis Moh. Hasim yang lebih memfokuskan pada pengelolaan pembelajaran, tesis Masyruhin Rasyid, lebih cenderung membahas relevansinya dengan pendidikan Islam, tesis Putra Sari lebih fokus pada penerapan nilai, dan tesis Umi Musaropah yang lebih menekankan pada sisi historis dalam pengembangan pendidikan.

Penelitian-penelitian tersebut sangat berguna bagi penulis untuk dijadikan studi awal tentang *Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Analisis Pengelolaan Kelembagaan di Madrasah Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati)*, sehingga penulis mampu menganalisis secara mendalam dan sekaligus

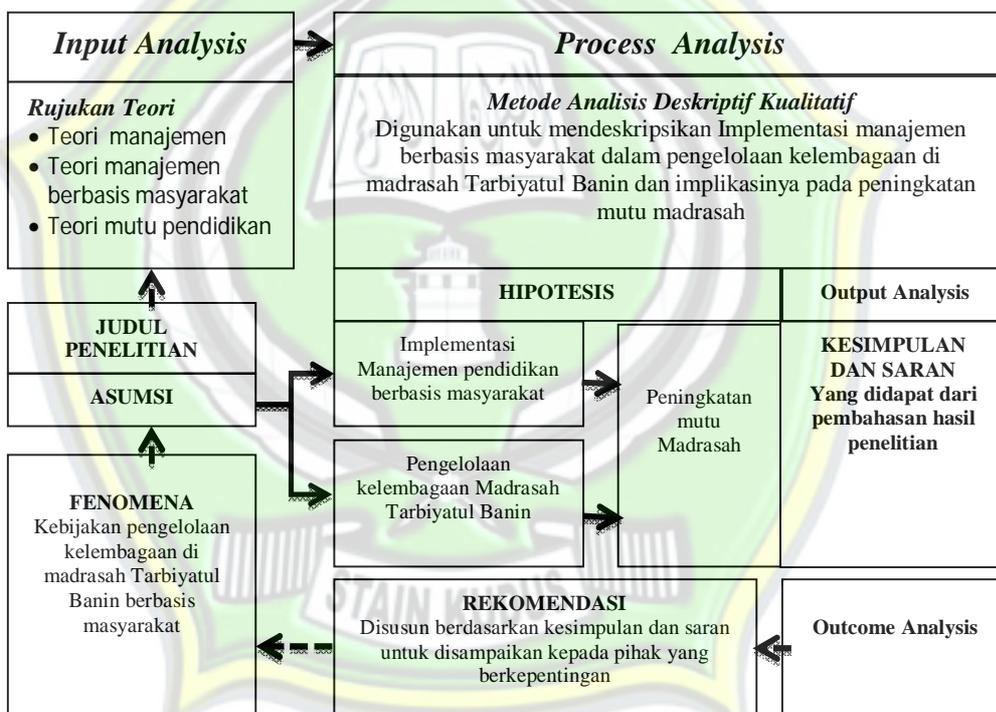
---

<sup>85</sup> Umi Musaropah, "Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat. Tinjauan Historis Atas Pemberdayaan dan Pengembangan Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren At-Tanwir Talur Sumberrejo Bojonegoro" *Tesis*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005.

berusaha memberikan alternatif upaya-upaya yang harus dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah.

**E. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptual variabel penelitian tesis tentang Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Analisis Pengelolaan Kelembagaan di Madrasah Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati), maka dapat disusun Kerangka Pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.10 Kerangka Pemikiran Implementasi MPBM dalam pengelolaan kelembagaan di madrasah Tarbiyatul Banin

Kerangka Pemikiran yang tergambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komponen-komponen Input Analisis mencakup fenomena kebijakan pengelolaan kelembagaan di madrasah Tarbiyatul Banin yang berbasis masyarakat, dari asumsi terhadap fenomena tersebut, judul penelitian yang

lahir dari asumsi, dan teori-teori yang menjadi rujukan penyusunan konsep operasional variabel penelitian, yaitu Teori Manajemen, teori manajemen Berbasis Masyarakat, dan Teori Mutu Pendidikan.

2. Dari input analisis yang demikian itu dilakukan Process Analysis dengan menggunakan Metode Analisis Deskriptif Kualitatif. Metode analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk Digunakan untuk mendeskripsikan Implementasi manajemen berbasis masyarakat dalam pengelolaan kelembagaan di madrasah Tarbiyatul Banin dan implikasinya pada peningkatan mutu madrasah.
3. Output Analysis metode analisis data tersebut adalah pokok-pokok Kesimpulan dan Saran.
4. Outcome Analysis adalah rekomendasi yang disusun berdasarkan pokok-pokok kesimpulan dan saran yang didapat dari pembahasan hasil penelitian.
5. Dengan kerangka pemikiran yang demikian itu, maka diasumsikan bahwa terdapat implikasi yang positif (searah) dalam implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam pengelolaan kelembagaan terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah Tarbiyatul Banin.