

Kamrani Buseri

**Administrasi Dan
Manajemen**

**P E N D I D I K A N
I S L A M**

PARADIGMA, TEORI DAN APLIKASI



Aswaja

**ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(PARADIGMA, TEORI DAN APLIKASI)**

Kamrani Buseri

**Aswaja Pressindo
2017**

**ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(PARADIGMA, TEORI DAN APLIKASI)**

Penulis : Kamrani Buseri

**Diterbitkan oleh : Diterbitkan oleh : Aswaja Pressindo
Jl.Plosokuning V/73,Minomartani,Sleman,Yogyakarta**

E-mail : aswajapressindo@gmail.com

Telp(0274)4462377

Cetakan I : Juni 2017

ISBN :978-602-6733-18-3

Editor : Ahmad Junaidi

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang memperbanyak Buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan cara apa pun, baik secara mekanik maupun elektronik, termasuk fotocopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang memperbanyak Buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan cara apa pun, baik secara mekanik maupun elektronik, termasuk fotocopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

x + 246 Halaman 15,5 x 23 cm

Sampul dan Lay Out :

Agus Wandik



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA**

Alamat : Jalan A. Yani Km. 4, 5 Telp 0511-3250801 dan Fax. 0511-3264143 Banjarmasin
Website: pascasarjana.uin-antasari.ac.id

Sambutan

Direktur Pascasarjana UIN Antasari

Buku *"Administrasi Dan Manajemen Pendidikan Islam (Paradigma, Teori Dan Aplikasi)"* yang disusun oleh Prof. Dr. Kamrani Buseri, MA seorang guru besar Ilmu Pendidikan Islam adalah karya beliau yang penting dan menjadi buku teks bagi mahasiswa Pascasarjana khususnya, juga bisa menjadi bahan bacaan bagi program S1 Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Kependidikan Islam.

Penyusun pernah memegang mata kuliah Administrasi Pendidikan pada Strata Satu (S1) program studi PAI semenjak menjadi dosen sekitar tahun 1979, sebagai keahlian minor karena keahlian major beliau adalah Ilmu Pendidikan Islam.

Bagi pascasarjana UIN Antasari tentu dengan diterbitkannya buku ini menambah khazanah kepustakaan yang bisa dipergunakan oleh mahasiswa maupun dosen pada program studi Manajemen Pendidikan Islam tentunya.

Setelah menelaah buku ini, diharapkan agar mahasiswa mampu mengembangkannya dalam penelitian sekaligus bisa disumbangkan bagi perbaikan manajemen pendidikan khususnya manajemen kelembagaan pendidikan Islam sesuai dengan tuntutan berbagai perubahan yang terjadi.

Meskipun secara khusus buku ini ditulis untuk konsumsi para mahasiswa S2, akan tetapi bukan berarti tidak bisa dimanfaatkan oleh masyarakat luas terutama kalangan manajemen seperti para kepala sekolah, kepala madrasah dan para manajer pendidikan lainnya yang ingin melengkapi khazanah keilmuan dan perluasan wawasan bagi peningkatan kompetensi manajemen, serta yang lebih utama menyadarkan akan pentingnya manajemen yang memiliki karakteristik Islami, sebagai sebuah prioritas bagi para manajer dalam mengelola lembaga pendidikan keagamaan Islam khususnya.

Semoga mendatangkan kemanfaatan yang besar, aamiin.

Banjarmasin, April 2017
Direktur

Prof. Dr. H. Mulyadi Bahri, M.Ag.
NIP. 196211121989031004

KATA PENGANTAR

Setiap organisasi atau lembaga seperti kelembagaan pendidikan tentu membutuhkan administrasi, manajemen dan kepemimpinan. Bagi lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya, membutuhkan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tersendiri, yang memiliki karakteristik Islami.

Buku ini ditulis sebagai sebuah himpunan konsep dan pengalaman selama memberikan kuliah Administrasi Pendidikan pada S1 Fakultas Tarbiyah semenjak tahun 1981 hingga tahun 1999. Memberikan kuliah Dasar dan Prinsip Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana IAIN Antasari semenjak dibukanya prodi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2004. Mata kuliah ini membahas secara teoritik berbagai hal menyangkut pengertian, paradigma, ruang lingkup dan pentingnya Manajemen Pendidikan, juga dibahas secara rinci berbagai permasalahan terkait Dasar dan Prinsip Manajemen Pendidikan Islam termasuk pula sedikit tentang kepemimpinan yang Islami serta bagaimana pengembangan ilmu manajemen Pendidikan Islam sendiri, terutama menyangkut epistemologinya.

Mahasiswa yang mendalami mata kuliah ini diharapkan mampu mengetahui serta menguasai paradigma, teori administrasi dan manajemen Pendidikan Islam sehingga diharapkan mampu memberikan perluasan wawasan teoritik dan mampu menerapkannya pada tataran praktis. Begitupula diharapkan agar mahasiswa mampu mengembangkannya dalam penelitian sekaligus bisa disumbangsihkan bagi perbaikan manajemen pendidikan khususnya manajemen kelembagaan pendidikan Islam sesuai dengan tuntutan berbagai perubahan yang terjadi.

Meskipun secara khusus buku ini ditulis untuk konsumsi para mahasiswa S2, akan tetapi bukan berarti tidak bisa dimanfaatkan oleh masyarakat luas terutama kalangan manajemen seperti para kepala sekolah, kepala madrasah dan para manajer pendidikan lainnya yang ingin melengkapi khazanah keilmuan dan perluasan wawasan bagi peningkatan kompetensi manajemen baik aspek *hard dimension* maupun *soft dimension* dari manajemen serta yang lebih utama menyadarkan akan pentingnya manajemen yang memiliki karakteristik Islami, sebagai sebuah prioritas bagi para manajer dalam mengelola lembaga pendidikan keagamaan Islam khususnya.

Penerapan Manajemen Pendidikan Islam akan menghasilkan sebuah pengelolaan pendidikan yang Islami, artinya pengelolaannya dapat dibuktikan telah menerapkan ajaran dan nilai-nilai Islam terkait manajemen. Selanjutnya manajemen pendidikan Islam bukan semata-mata hanya dalam bentuk ilmu pengetahuan teoritis, tetapi harus terjelma dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Dalam konteks berislam secara kaffah sebagaimana petunjuk Alquran surah Al-Baqarah (2), ayat 218, maka buku ini diharapkan mampu menghantarkan para pengelola atau manajemen pendidikan selalu berada di wilayah Islam kaffah ini. Semoga rahmat dan keberkahan dari Allah SWT selalu menyertai dalam hidup dan kehidupan di dunia hingga akhirat kelak. Aamiin.

Banjarmasin, 18 April 2017

Kamrani Buseri

DAFTAR ISI

halaman

Sambutan Direktur Pascasarjana	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II EPISTEMOLOGI MANAJEMEN ISLAMI.....	9
A. PENDAHULUAN	9
B. MANAJEMEN SEBAGAI ILMU SOSIAL – HUMANIS.....	10
C. BEBERAPA PENDEKATAN DAN TATAPIKIR	12
D. DASAR DAN PRINSIP MANAJEMEN SYARIAH	16
E. PENUTUP.....	22
BAB III ADMINISTRASI DAN ADMINISTRASI	
PENDIDIKAN ISLAM	25
A. ORGANISASI, ADMINISTRASI, MANAJEMEN DAN	
KEPEMIMPINAN.....	25
1. Organisasi	25
2. Administrasi dan Manajemen	27
3. Kepemimpinan.....	30
B. PENGERTIAN DAN TUJUAN ADMINISTRASI	
PENDIDIKAN	33
1. Pengertian	33
2. Tujuan Administrasi Pendidikan	37
C. RUANG LINGKUP DAN FUNGSI ADMINISTRASI	
PENDIDIKAN	38
1. Ruang Lingkup.....	38
2. Fungsi Administrasi Pendidikan.....	41
3. Administrasi Pendidikan Islam	55

BAB IV SELUK BELUK MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	57
A. PENGERTIAN MANAJEMEN	57
B. DASAR-DASAR MANAJEMEN	60
C. MACAM-MACAM DAN STRUKTUR	62
D. FUNGSI MANAJEMEN.....	63
E. PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	65
BAB V MANAJEMEN DALAM ALQURAN.....	67
A. PERISTILAHAN.....	67
B. AZAS-AZAS DAN SIFAT MANAJEMEN MENURUT ALQURAN	76
C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MENURUT ALQURAN	82
BAB VI PENTINGNYA MANAJEMEN	85
BAB VII PENDIDIKAN ISLAM SEBAGAI LEMBAGA	97
BAB VIII ORIENTASI DAN PRINSIP MENAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	107
A. ORIENTASI IBADAH, KUALITAS DAN KEMAJUAN	107
B. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN (SEBUAH PERBANDINGAN)	112
BAB IX PARADIGMA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM.....	117
A. MANUSIA SEBAGAI MAKHLUK TERMULIA	117
B. ONTOLOGI KERAGAMAN DAN KEUNIKAN MANUSIA	119
C. AKHLAK DAN MORAL SEBAGAI DASAR	120
D. KEBERSAMAAN, KESAMAAN, Keadilan DAN KESEJAHTERAAN	121
E. TEPAT GUNA ATAU MENJAUHI MUBAZIR	122
BAB X FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	125
A. MODEL PERENCANAAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI	125
B. MODEL PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI.....	142
C. MODEL MOTIVASI DAN PENGARAHAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI	145
D. MODEL PENGAWASAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI	150

BAB XI TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN YANG ISLAMI.....	153
A. TEKNOLOGI DAN PENGUATAN AMANAH	157
B. TEKNOLOGI DAN KEADILAN.....	159
C. TEKNOLOGI DAN TIDAK MUBAZIR	159
D. TEKNOLOGI MEMPERMUDAH PEMBELAJARAN	161
E. TEKNOLOGI, KEJUJURAN DAN KETERBUKAAN.....	160
F. MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI	161
BAB XII FAKTOR MANUSIA DALAM MANAJEMEN	163
A. KESADARAN SEBAGAI ABDULLAH SEKALIGUS KHALIFATULLAH	163
B. MANUSIA SEBAGAI PENDIDIK SEKALIGUS ANAK DIDIK	167
C. KESADARAN MANUSIA SEBAGAI PEMIMPIN SEKALIGUS DIPIMPIN	169
BAB XIII MANAJEMEN SDM	173
A. PENDEKATAN SOFT DIMENTION DAN HARD DIMENTION	173
B. MANAJEMEN SDM : REKAYASA ISLAMI.....	179
BAB XIV KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI	189
A. KEPEMIMPINAN, POWER, BUDAYA DAN PERILAKU.....	189
B. FUNGSI PEMIMPIN PENDIDIKAN	210
BAB XV PENGEMBANGAN ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	213
A. MENGHIDUPKAN IJTIHAD	215
B. PENDEKATAN DAN TATAPIKIR	223
C. KISI-KISI PENELITIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	227
D. PENDEKATAN DAN METODE PENELITIAN LAPANGAN.....	229
BAB XVI PENUTUP.....	233
DAFTAR BACAAN	235
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	243

BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan dalam arti umum mencakup segala usaha dan perbuatan manusia dari generasi tua untuk mengalihkan pengalamannya, pengetahuannya, kecakapannya serta keterampilannya kepada generasi muda untuk memungkinkannya melakukan fungsi hidup dalam pergaulan bersama dengan sebaik-baiknya¹.

Antara pendidikan dan manusia secara alamiah tidak bisa dipisahkan. Pendidikan selalu hadir dalam setiap kelompok manusia, keluarga, masyarakat dan bangsa. Apakah mereka telah berkebudayaan maju atau masih sederhana, karena pendidikan adalah usaha pewarisan berbagai pengalaman, kepandaian, keterampilan, pengetahuan serta nilai-nilai yang dimiliki manusia.

Manusia yang hidup dalam suatu kebudayaan tertentu -- pra sejarah, zaman batu purba, modern -- membuktikan kehadiran manusia sebagai makhluk yang memiliki budi daya, kebudayaan manusia terus berkembang dan makin maju melalui proses penerimaan dari generasi terdahulu dan diteruskan kepada generasi sesudahnya. Berbagai pengalaman dan pengetahuan terakomodasi sehingga memungkinkan kebudayaan manusia semakin menuju kesempurnaannya. Hal itu ada kaitan dengan manusia harus mempertahankan hidup di tengah-tengah dunia semesta ini.

Sepanjang sejarah adanya manusia, generasi demi generasi tidak saja sebagai proses regenerasi subyek (manusia), melainkan juga sebagai suatu proses estafet, pengoveran kebudayaan secara terus menerus. Lembaga yang paling efektif melaksanakan fungsi tersebut terutama pendidikan, karena itu kebudayaan dan pendidikan

1 H.B. Hamdani Ali, *Filsafat Pendidikan*, Kota Kembang, Yogyakarta, 1987, h. 8.

adalah aspek kehidupan manusia yang tidak terpisahkan². Berbagai kemajuan suatu bangsa atau usaha modernisasi biasanya mencakup seluruh aspek sosial, ekonomi dan politik, justru menurut C. Arnold Anderson ketiga aspek tersebut merupakan konsensus umum pembangunan³.

Memang ketiga aspek tersebut dalam pembangunan suatu negara bangsa dijadikan sektor-sektor utama dan menjadi bagian dari garis-garis besar program strategis. Khusus di Indonesia pada era orde baru dimasukkan ke dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

Pendidikan dalam artian aplikasi empiris di satu pihak mengarah kepada pembentukan pribadi, tetapi di pihak lain dalam konteks sosial sekaligus sebagai subjek pembangunan⁴.

Manusia sebagai subjek pembangunan menempati posisi utama dalam usaha modernisasi. Oleh karena itu pendidikan harus mempertimbangkan manusia dan masyarakatnya. Pendidikan yang memproses manusia untuk menjadi modern pada mulanya menekankan aspek individu agar menerima nilai-nilai modernisasi. Dari individu-individu yang modern itulah akan tercipta suatu lapisan masyarakat modern yang akhirnya akan berperan dalam proses pembangunan dan modernisasi bangsa atau negara.

Perlu diperhatikan bahwa warga negara harus dapat mengenal lingkungan, mengenal perubahan dan perkembangan serta dapat mengikuti perubahan itu, dan untuk itu harus memiliki pengetahuan. Penduduk yang tak pandai baca tulis misalnya akan menjadi tuna persepsi dan semakin lama akan semakin terasing dengan lingkungan yang terus maju⁵. Itu merupakan peran pendidikan dalam aspek sosial.

2 Muhammad Noor Syam, *Filsafat Pendidikan dan Dasar Filsafat Pendidikan Pancasila*, Usaha Nasional, Surabaya, 1984, h. 60.

3 Joseph P Farrel dalam Philip G. Altbach, Robert F. Arnove dan Gail P. Kelly (Ed.), *Comparative Education*, Macmillan Publishing Co. Inc. New York, Macmillan Publisher London, 1982, h. 39.

4 Sarino, Mangunpranoto, *Pendidikan Sebagai Sistem Perjuangan Kemerdekaan Indonesia*, Yayasan Idayu, Jakarta, 1976, h. 31.

5 Noeng Muhadjir, *Pendidikan dan Pembangunan*, Raka Press, Yogyakarta, Cet. II, 1981, h. 12.

Dalam aspek ekonomi usaha yang dapat dilakukan pendidikan menyangkut pemerataan pendidikan adalah pendidikan wiraswasta⁶.

Sedangkan dalam segi politik, peranan pendidikan yang jelas adalah melalui sistem persekolahan termasuk perguruan tinggi berupa:

1. Sosialisasi politik dan latihan kewarganegaraan
2. Legitimasi politik
3. Mencetak man power politik
4. Seleksi personal untuk menduduki kekuasaan
5. Penaksiran dan penafsiran masyarakat
6. Personal kontrol
7. Mempengaruhi perubahan sosial⁷.

Bagi orang-orang yang terdidik akan selalu tumbuh kesadaran politiknya, berpartisipasi dalam politik, sebagaimana diutarakan Almond dan Verba : *The educated individual is in a sense available for political participation. Education however does not determine the concent of that participation*⁸.

Sesuai dengan perkembangan masyarakat, pendidikan juga terus berkembang. Manusia dewasa ini hidup di abad modern yang ditandai oleh berbagai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semakin kompleks suatu masyarakat, maka semakin banyak persoalan yang dihadapinya. Berbagai kemajuan telah dicapai dan berbagai persoalan telah pula muncul. Keadaan seperti itu membutuhkan berbagai jalur pendidikan untuk menjawabnya, baik informal, formal maupun non formal atau dalam istilah lain jalur keluarga, sekolah dan masyarakat.

Pada masyarakat yang sederhana, cukuplah orang tua langsung mendidik anak-anaknya seperti mengajari memanah, menunggang kuda, membela diri dan sebagainya, karena hanya hal-hal itulah yang dibutuhkan untuk menyongsong kehidupan anak-anaknya kelak. Dalam perkembangan berikutnya keluarga tidak lagi mampu memberi-

6 *Ibid.*, h.12.

7 Thomas R. Murray (Ed.), *Politics and Education*, Pergamon Press, Oxfort, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt, 1983, h. 19.

8 Ingemar Fagerlind dan Law Rencce J. Saha, *Educational and National Development A Comparative Perspective*, Pergamon Press, Oxport, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt, 1983, h. 120.

kan sejumlah pengalaman yang dianggap cukup sebagai bekal hidup anaknya, maka saat itu membutuhkan jalur lain. Di Indonesia misalnya, dikenal lembaga pendidikan berupa mesjid atau surau sebagai tempat memberikan pelajaran membaca al Qur'an dan pelajaran agama lainnya oleh seseorang yang menurut masyarakat memiliki kemampuan melebihi mereka. Keadaan serupa inilah akhirnya berkembang menjadi pesantren.

Dalam perkembangan masyarakat selanjutnya lahirlah lembaga pendidikan persekolahan/madrasah yang dari tahun ke tahun terus mencari bentuknya yang lebih modern. Persekolahan telah besar perannya dalam memajukan masyarakat dan telah berabad-abad menghantarkan masyarakat ke arah kemajuan.

Di samping itu persekolahan juga telah menjadi sistem pendidikan yang jelas kedudukannya dalam masyarakat. Dengan kurikulum yang tersusun dengan jelas dan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang teratur sekolah mampu menjadi tempat pendidikan dan pengajaran yang efisien⁹.

Di negara kita perkembangan persekolahan -- sekolah umum, kejuruan, madrasah maupun pesantren -- berkembang pesat. Akan tetapi bila diamati secara teliti dari perkembangan sekolah-sekolah/madrasah tampak adanya perbedaan antara sekolah-sekolah/madrasah hingga ada yang dikenal istilah sekolah/madrasah favorit dan yang tidak favorit, ada sekolah/madrasah sukses dan ada sekolah/madrasah gagal. Begitupula perkembangan pesantren yang pada umumnya swasta, kondisinya beragam yang menunjukkan perbedaan antara pesantren yang satu dan lainnya. Hal itu adalah sebagai akibat dari terdapatnya berbagai perbedaan yang ada didalamnya terutama menyangkut perbedaan pengelolaan dan perbedaan kepemimpinan.

Terkait dengan kegagalan dalam bisnis, ada tujuh dosa yang mematiakan sebagaimana yang pernah dialami oleh perusahaan film dan mengoncangkan perusahaan di Australia. Tujuh dosa yang mematiakan itu ialah *pride (bangga)*, *greed (tamak)*, *lust (bernafsu)*, *anger (marah)*, *gluttony (rakus)*, *envy (cemburu)* and *sloth (malas)*¹⁰. Tujuh

9 Imam Barnadib, *Pendidikan Perbandingan Buku Dua Persekolahan dan Perkembangan Masyarakat*, Andi Offset, Yogyakarta, 1987, h. 11.

10 John Viljoen & Susan Dann, *Strategic Management*, Pearson Education Australia, Edisi Ke 4, 2003, h..4.

sipat kelemahan manusia ini tentu juga bisa hinggap di kalangan manajer maupun di kalangan pendidik, tenaga kependidikan juga pada anak didik.

Perbedaan pengelolaan, baik yang termasuk ke dalam kategori administratif maupun aksi pendidikan pengajaran (*educational action*), keduanya saling berkait dan berkelindan, justru administrasi melayani aksi pendidikan pengajaran.

Administrasi dan manajemen pendidikan yang merupakan mata kuliah komponen Fakultas Tarbiyah adalah salah satu bagian yang integral dalam kerangka pengetahuan yang harus dikuasai oleh mahasiswa, karena bagaimanapun seorang calon pendidik sedikit banyak pasti berpapasan dengan masalah administrasi dan manajemen pendidikan seperti dalam hal manajemen kelas maupun administrasi menyangkut dokumen dan catat- mencatat.

Mempelajari administrasi pendidikan terlebih dahulu harus dimulai dengan pemahaman yang baik mengenai pengertian administrasi umum, justru pada dasarnya yang disebut administrasi pendidikan adalah penerapan administrasi umum di dalam pengelolaan pendidikan. Begitupula untuk memahami administrasi pendidikan Islam harus memahami terlebih dahulu administrasi umum. Administrasi Pendidikan Islam lebih banyak pada penekanan keislaman dalam konsep dan implementasi administrasi seperti terkait dengan dasar, paradigma maupun prinsip-prinsip administrasi dan manajemen. Atau secara khusus penekanan keislaman dalam konsep implementasi administrasi maupun manajemen pada institusi atau lembaga pendidikan, terutama institusi atau lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, sekolah Islam, pesantren dan perguruan tinggi Islam.

Bagi mahasiswa S1 sebagai orang yang umumnya baru berkenalan dengan mata kuliah administrasi pendidikan bahkan barangkali sebelumnya belum pernah berkenalan dengan ilmu administrasi, hendaknya terlebih dahulu memahami secara baik tentang pengertian administrasi, kedudukan administrasi dalam suatu organisasi, hubungannya dengan manajemen serta hubungannya dengan kepemimpinan. Baru setelah itu akan lebih mudah mempelajari dan

menelaah tentang administrasi pendidikan atau administrasi pendidikan Islam.

Pengalaman penulis selama memberikan kuliah administrasi pendidikan, kesulitan yang tampak di kalangan mahasiswa adalah kesulitan dalam membedakan konsep-konsep, misalnya konsep organisasi, pengorganisasian, konsep leadership, konsep manajemen terutama menyangkut pengertian, fungsi, peran dan ruang lingkup dari semua itu.

Administrasi pendidikan tentu saja bukan semata-mata diartikan sebagai applied administrasi dalam dunia pendidikan tetapi keduanya saling pengaruh mempengaruhi. Oleh sebab itulah, misalnya seorang yang ahli dalam administrasi perdagangan belum tentu mampu menjadi administrator pada sebuah lembaga pendidikan, demikian pula sebaliknya.

Dari titik persoalan ini, maka mempelajari secara khusus mengenai administrasi pendidikan menjadi amat penting kalau memang ingin menjadi seorang tenaga ahli dalam bidang administrasi pendidikan ini, bukan berarti bahwa seseorang yang mengerti secara baik tentang administrasi secara umum, maka otomatis akan menjadi ahli dalam administrasi pendidikan atau administrasi pendidikan Islam. Begitupula terkait manajemen dan leadership yang spesifik dikaitkan dengan ajaran atau nilai-nilai Islam.

Diharapkan para mahasiswa khususnya disamping mampu menguasai aspek teoritik dari administrasi pendidikan, manajemen dan kepemimpinan pendidikan, maka aspek operasionalnya tentu lebih berharga.

Kelemahan yang dirasakan selama ini oleh sekolah/madrasah di Indonesia adalah dalam bidang sarana dan prasarana, kurangnya tenaga guru, baik dalam arti jumlah maupun mutunya, kurikulum dan sebagainya. Dan keadaan serupa itu menjadi semakin parah karena diselenggarakan dengan administrasi yang lemah pula. Pengurusan administrasi yang lemah dapat mengakibatkan tidak berhasilnya suatu usaha untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah, walaupun dengan penyediaan sarana dan prasarana, tenaga guru dan kuriku-

lum yang memadai¹¹. Kondisi tersebut tidak ada bedanya dengan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan pesantren.

Usaha ke arah perbaikan administrasi sekolah/madrasah maupun pesantren mutlak diperlukan untuk mengimbangi berbagai kelemahan umum yang tak bisa diatasi dengan segera.

Masalah kepemimpinan dan organisasi sekolah adalah dua hal yang perlu mendapat perhatian, karena keduanya saling berkaitan. Bagaimanapun baiknya organisasi sekolah kalau tidak disertai oleh kepemimpinan yang baik dan efektiflah yang mampu menata organisasi suatu sekolah menjadi baik. Demikian sebaliknya organisasi yang baik akan memudahkan pemimpin menjalankan roda kepemimpinannya menuju tujuan yang akan dicapai.

Penyelenggaraan pendidikan pengajaran di sekolah/madrasah maupun pesantren tidak bisa lepas dengan organisasi dan kepemimpinan pendidikan di atasnya – di tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi maupun pusat -- yang turut menentukan maju mundurnya pelaksanaan pendidikan pengajaran di sekolah/madrasah atau pesantren.

Berbagai hal menyangkut administrasi pendidikan yang cukup luas itu hendaknya dikuasai oleh mahasiswa, khususnya mahasiswa Fakultas Tarbiyah.

Bagi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, dewasa ini diberikan 2 sks (satuan kredit semester), sebelumnya 4 sks. Dilihat dari segi waktu yang tersedia memang kurang memadai, karena masalah administrasi pendidikan ini amat luas. Tidaklah mencakup bilamana seluruh aspek pengetahuan administrasi pendidikan ini diberikan dalam tatap muka. Oleh karena itu buku ini mencoba menguraikan dengan agak luas sebagian dari masalah administrasi pendidikan yang didasarkan pada kurikulum baku Fakultas Tarbiyah, dengan pengluasan urian seperlunya. Buku ini diharapkan dapat membantu para mahasiswa.

Bertitik tolak bahwa mahasiswa Fakultas Tarbiyah umumnya baru berkenalan dengan masalah administrasi, maka pada buku ini akan diuraikan mengenai organisasi, administrasi, manajemen dan

¹¹ Ahmad Gozali dan Syamsuddin, *Administrasi Sekolah*, CV. Cahaya Budi, Jakarta, 1977, h.

kepemimpinan. Secara umum diuraikan tentang pengertian administrasi pendidikan, tujuan administrasi pendidikan, ruang lingkup dan fungsi administrasi pendidikan serta beberapa prinsip manajemen.

Buku ini juga berusaha menguraikan masalah yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan pendidikan, organisasi sekolah dan organisasi pendidikan pengajaran. Selebihnya untuk memperkaya, diutarakan wawasan keislaman berkaitan dengan administrasi, juga wawasan manajemen yang akhir-akhir ini sedang menjadi alternatif dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Selebihnya buku ini juga diorientasikan untuk bahan bacaan bagi mahasiswa S2 khususnya prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam, maka uraiannya diperluas sehingga menjangkau sebagian besar dari silabus Mata kuliah Dasar Manajemen Pendidikan Islam.

Semoga dengan adanya uraian yang terkait dengan hal-hal dasar dari administrasi, manajemen pendidikan Islam ini akan mendatangkan kemudahan bagi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan serta untuk memahami seluk beluk administrasi pendidikan Islam lebih lanjut. Begitupula uraian terkait dengan kepemimpinan akan memberikan modal yang sangat berharga dalam mengaplikasikan konsep-konsep administrasi dan manajemen untuk mewujudkan organisasi atau kelembagaan pendidikan yang sukses dan Islami.

BAB II

EPISTEMOLOGI MANAJEMEN ISLAMI

A. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan saat ini terjadi proses islamisasi pengetahuan (*islamization of knowledge*) yang dikembangkan oleh sebagian pemikir muslim. Ada yang memulai sejak epistemologinya, ada pula yang hanya membicarakan aksiologinya saja. Memang berkenaan dengan *natural sciences* sukar dikembangkan epistemologi tersendiri yang berbeda dengan apa yang telah dikembangkan oleh ahli *natural sciences* selama ini, sebab hal-hal yang terkait kealaman hukumnya tetap tidak berubah (*la tabdila li sunna-tillah*). Untuk hal ini Tuhan tidak banyak memberikan arahan atau petunjuk, karena alam selalu berjalan sesuai dengan ketentuan Tuhan. Sementara yang terkait dengan human di luar alam fisika dan biologi manusia, maka tidak ada hukum yang tetap, karena manusia melalui akal pikiran dan perasaannya selalu berubah dan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Manusia memiliki hak pilih, oleh sebab itu Tuhan menurunkan *qauliah*-Nya baik Alquran maupun Sunnah yang berisi petunjuk terhadap berbagai aspek kehidupan kemanusiaan menyangkut isu-isu muamalah seperti isu ekonomi, politik, sosial, budaya, pendidikan, dan sebagainya termasuk juga isu administrasi dan manajemen yang pada pokoknya mengatur hubungan dan mengelola hubungan sesama manusia untuk mencapai tujuan bersama. Petunjuk *qauliah* Tuhan umumnya bersifat deduktif, normatif, motivatif, inovatif dan reflektif, selain secara umum disebutkan sebagai *isyaarat, huudan, baayan dan furqaan*.

Manajemen membicarakan hubungan antar manusia dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Aspek antar hubungan itu meliputi pengetahuan, behavior, sikap, skill, ability, dan budaya (*as-Tsaqafah/culture*), kepemimpinan (*As-sulthah/power, authority*) juga human relasi (*human relation/silaturrahmi*) dari orang-orang yang berada dalam organisasi. Meliputi pula aspek pencapaian tujuan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan. Termasuk pula unsur-unsur manajemen seperti materia, finansia dan human. Sementara variabel yg mempengaruhi hubungan antar manusia baik faktor internal manajer berupa *hard dimation (knowledge, skill dan ability)* dan *soft dimation (orientasi, motivasi, nilai, sikap dan simbol)*.

Manajemen sebenarnya membicarakan bagaimana mengelola sesuatu, terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar terarah kepada visi, misi dan tujuan bersama pada sebuah organisasi dalam berbagai coraknya, baik organisasi sosial, pendidikan, ekonomi, dsb.

Dalam konteks pengelolaan tersebutlah, maka keharusan menoleh kepada *qauliah* Tuhan di satu sisi dan pengalaman empiris di sisi lain. Epistemologi manajemen Islami tidak bisa lepas dari sifat-sifat ilmu dalam pandangan Islam yakni *theoanthropocentric*, menghargai kebenaran empirik indrawi, logik, etik, dan transendental.

B. MANAJEMEN SEBAGAI ILMU SOSIAL - HUMANIS

Sebagai ilmu sosial-humanis yang *theoanthropocentric*, membicarakan secara mendasar mengenai perilaku dan budaya manusianya dalam berorganisasi, tentu harus bertanya dulu kepada Alquran dan Sunnah terkait dengan norma, nilai serta motivasi apa yang disyaratkan oleh Tuhan pemberi amanah. Kemudian dikombinasikan dengan hal-hal empirik baik yang telah termuat dalam berbagai temuan atau tulisan ilmiah maupun yang belum termuat. Hal-hal empirik seringkali diperoleh atas dasar pengalaman-pengalaman selama menjalankan tugas sebagai manager, leader maupun sebagai administrator. Atau memang diperoleh melalui penelitian khusus tentang hal-hal yang terkait dengan administrasi, manajemen maupun kepemimpinan.

Dilihat dari ontologi, manusia dalam konteks manajemen merupakan objek materia yang sama, baik sebagai objek materia bagi manajemen umum maupun manajemen Islam, tetapi objek formanya berbeda. Objek forma dengan titik pandangan sekuler tentu berbeda dengan titik pandang Islam. Pendekatan terhadap manusia tentu selalu berbeda antara pendekatan sekuler dengan pendekatan Islam. Pandangan Allah tentang manusia dan tentang hubungan manusia yang satu dengan lainnya sangat jelas dan rinci dikemukakan-Nya. Ada banyak pertanyaan di sini, misalnya apa yang harus dilakukan dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan. Bagaimana hubungan kerjasama yang dibolehkan, bagaimana prosedur pengambilan keputusan dan menetapkan kebijakan, terkait kebijakan personalia, finansia maupun materia, dsb. Norma-norma apa yang harus dijunjung tinggi seorang manajer maupun bawahan agar terjadi jalinan etis yang harmonis. Kemana orientasi manajemen, motivasi, nilai dan simbol apa saja yang boleh dan harus dikembangkan dalam kaitan dengan manajemen Islam ini. Gaya atau tipe kepemimpinan serta cara pengambilan keputusan yang bagaimana yang dianjurkan oleh Islam. Jawaban terhadap semua itu yang bersifat pandangan, filosofis maupun paradigmatis melalui pemahaman yang benar terhadap apa yang telah disampaikan dan ditetapkan oleh Allah melalui Rasul-Nya Muhammad SAW, yang terkodifikasi dalam Alquran maupun Sunnah.

Adapun jawaban Implementatif dari seluruh masalah tersebut merupakan bagian dari kajian empirik manajemen. Ini juga harus mendapatkan perhatian manajemen Islam. Kajian empirik lainnya adalah membedah perkembangan historis dari kenyataan perjalanan Rasul mengelola pemerintahan, mengelola pendidikan dan dakwah, mengelola perekonomian dan militer bahkan mengelola rumah tangga beliau, sebagai penerapan dari manajemen terkecil.

Proses dan sistem manajemen yang diterapkan Rasul bersifat tidak mengikat para pemimpin dan umat setelahnya. Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan putaran waktu dan perbedaan tempat. Adapun yang dituntut oleh Islam adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan masalah, serta tidak menyalahi ketentuan *nash syar'i*.

Namun mereka tidak terikat kepada sistem manajemen Rasul dalam pemilihan pegawai misalnya, kecuali jika metode itu memberikan asas masalah yang lebih, maka ia harus mengikutinya. Jika ia menolak terhadap yang terakhir ini, merupakan bentuk pengkhianatan terhadap amanah. Hal ini diharamkan oleh Allah dan Rasulnya.

Standar asas manfaat tidaklah bersifat rigid. Ia bisa berubah dari waktu ke waktu, dan dari satu tempat ke tempat lainnya. Untuk itu, manajemen dalam Islam bersandar pada hasil ijtihad pemimpin dan umatnya, dengan catatan ia tidak boleh bertentangan dengan konsep dasar dan prinsip hukum utama yang bersumber dari Alquran dan Al-Sunnah, serta tidak bertolak belakang dengan rincian hukum syara' yang telah dimaklumi. Umat Muslim masih memiliki ruang untuk melakukan inovasi atas persoalan detail dalam detail yang belum terdapat ketentuan syar'inya¹².

C. BEBERAPA PENDEKATAN DAN TATAPIKIR

Sumber ilmu menurut pandangan Islam hanyalah satu yaitu Allah. Allah menurunkan ilmu kepada manusia melalui dua jalur yakni jalur qauliah (wahyu berupa Alquran dan Sunnah), dan jalur kauniah (hukum kealaman). Oleh karena itu dikenallah istilah untuk wahyu dengan ilmu berian (*Perennial knowledge*), sementara ilmu yang digali dari hukum kealaman disebut ilmu carian (*acquired knowledge*). Jalur qauliah (ayat qauliah/wahyu) umumnya bersifat deduktif, normatif, informatif, motivatif dan reflektif, isyarat, huudan, baayan dan furqaan. Adapun jalur kauniah (ayat kauniah/hukum kealaman) umumnya bersifat induktif dan positif.

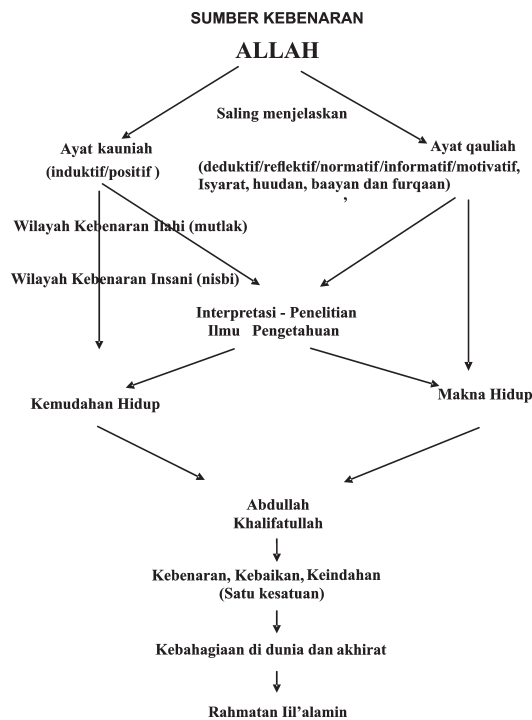
Bagi kaum muslimin kedua jalur tersebut harus dimanfaatkan sebaik-baiknya dan tentu saja secara proporsional. Pemahaman terhadap ayat qauliah/wahyu akan memberi makna bagi kehidupan sedangkan pemahaman terhadap ayat kauniah/kealaman akan memudahkan hidup manusia. Jadi keduanya digabung, maka manusia akan menjadi mudah hidupnya sekaligus hidupnya bermakna. Posisi inilah yang dikehendaki dengan *Abdullah* (hamba Allah) sekaligus *Khalifatullah* (wakil Allah di bumi), dan bila posisi demikian sudah diraih,

12 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2006, h. 33.

maka ia akan mendatangkan rahmat bagi sekalian alam (*rahmatan lil 'alamin*)¹³.

Sebagai Abdullah harus menghayati qauliah Allah dengan sebaik-baiknya sehingga ia akan mampu menempuh hidup atas dasar norma, nilai dan prilaku yang telah digariskan oleh Allah. Sebagai Khalifatullah harus menghayati kauniah Allah sehingga ia betul-betul memahami hukum kealaman yang bisa dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mengelola alam semesta ini sesuai dengan norma kehambaannya (Abdullah), bukan atas dasar keangkohan dan keserakahan.

Gambar: Posisi Kebenaran



Kebenaran dalam Islam meliputi kebenaran empirik indrawi, logik, etik hingga transendental, artinya Islam menghargai secara proporsional kebenaran empirik indrawi, yakni kebenaran atau ilmu yang diperoleh atas dasar capaian pengalaman dan pancaindra manusia yang bersifat korespondensi. Kebenaran logik sangat dihargai pula

13 Lihat: Kamrani Buseri, *Reinventing Pendidikan Islam: Menggagas Kembali Pendidikan Islam yang Lebih Baik*, Antasari Press, 2010, h. 11.

yakni kebenaran atau ilmu yang dibangun atas primis logis, rasional atau aqliah yang bersifat koherensi. Kebenaran etis yakni kebenaran atau ilmu terkait baik buruk yang telah teruji kebenaran atau kebaikan bahkan keindahannya yang tentu secara objektif tidak bertentangan dengan kebenaran transendental. Sementara kebenaran transendental yakni kebenaran dari Tuhan yang disampaikan-Nya melalui Rasulullah pemegang otoritas kebenaran Ilahi. Kebenaran transendental dimaksud dapat dicapai oleh manusia setelah melakukan penelaahan terhadap Alquran dan Sunnah berupa perkataan, perilaku dan ketetapan Rasul terhadap sesuatu.

Memperhatikan pendekatan sekuler hanya berpijak pada kebenaran empirik dan indrawi (positivis), sementara pandangan Islam meliputi empirik indrawi (positivis), logik (rasionalis), etik (aksiologis/etika) dan transendental (metafisis-spiritualis).

Bagi Islam Ilmu kemanusiaan di luar fisika manusia harus berkonsultasi terlebih dahulu kepada yang transenden, kemudian kepada hal-hal yang empirik. Ilmu manajemen yang membahas masalah manusia dalam hubungan dengan manusia lain di saat pengelolaan organisasi kelembagaan maupun kepemimpinan merupakan ilmu kemanusiaan di luar fisika manusia, jelas terlebih dahulu mengorientasikan kebenarannya kepada ayat qauliah yang deduktif, normatif, reflektif, motivatif, informatif, isyarat, huudan, baayan dan furqaan, baru kemudian kepada ayat kauniah yang empiris-positif.

Untuk membangun ilmu manajemen yang Islami atau manajemen syariah ini tentu ada beberapa pendekatan.

1. Pendekatan secara umum ialah *teoantropocentris*, artinya ilmu manajemen dibangun atas dasar pendekatan ketuhanan dan kemanusiaan.
2. Ilmiah cum doktriner. Epistemologi yang ditawarkan Mukti Ali berupa pendekatan *ilmiah cum doktriner*¹⁴ merupakan hal yang seharusnya. Masalah yang harus ditelaah adalah Alquran dan sejarah Islam dengan metode tipologi yakni masalah-masalah yang dipelajari adalah Tuhan, Nabi Muhammad, Alquran, situasi dan kondisi negeri Arab sewaktu Nabi Muhammad diang-

14 Mukti Ali, "Metodologi Ilmu Agama Islam", dalam Taufik Abdullah dan M. Rusli Karim (ed.), *Metode Penelitian Agama: Sebuah Pengantar*, 1989, h. 47.

kat, orang-orang yang mewakili corak kelompok masyarakat yang pertama dan diajar oleh Nabi¹⁵. Ada banyak perilaku manajemen Nabi Muhammad, misalnya bagaimana pembagian tugas kepada para sahabat dalam perang Badar.

3. Pendekatan lain adalah membandingkan/komparasi berbagai pemikiran tokoh-tokoh manajemen dengan mengambil mana yang lebih mendekati kebenaran atau mana yang bisa dimodifikasi atau melihat mana aspek kelemahan atau kekeliruannya. Untuk yang terakhir ini epistemologi falsifikasi Karl R. Popper¹⁶ sangat membantu. Popper dengan epistemologi realisme metafisikanya, mencoba untuk membangun teori melalui falsifikasi bukan verifikasi sehingga terbangun teori yang bersifat universal dan bisa memecahkan persoalan yang sedang dihadapi manusia. Manajemen zakat dengan memperhatikan ayat dan hadis zakat masih terbatas karena yang disebut oleh hadis terbatas pada perdagangan, pertanian, peternakan, emas, perak dan rikaz (harta yang tersimpan di bawah tanah) saja. Ayat dan hadis zakat tersebut bila dikonstruksi kepada yang lebih universal maka bukan sekedar zakat tetapi menjadi ayat dan hadis keadilan sosial, karena keadilan sosial adalah substansi ajaran Islam dan bersifat universal. Oleh sebab itu berbagai harta kena zakat seperti disebutkan oleh hadis di atas hanyalah sebagai contoh untuk merealisasikan keadilan sosial, artinya jenis usaha apa saja yang menjadikan orang menjadi kaya, maka wajib ditetaskan kepada fakir miskin. Untuk yang terakhir ini, maka muncul jenis kekayaan baru seperti profesi, zakat cengkeh, batubara, tambak ikan, dll.
4. Apabila kita mengikuti uraian Noeng Muhadjir¹⁷, mengenai metodologi penelitian agama dari studi klasik, sampai studi interdisipliner, ada diantara berbagai metode yang ditawarkan untuk penelitian agama itu bisa diterapkan sebagai metode penelitian manajemen syariah, antara lain: Studi Islam phe-

15 *Ibid*, h. 56-57.

16 Lebih jauh lihat: Alfons Taryadi "Epistemologi Pemecahan masalah Menurut Karl R Popper", 1991.

17 Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Rake Sarasin, Yogyakarta, Edisi IV, 1996, h. 177-196.

nomenologik, studi Islam kontekstual dan studi Islam multidisipliner dan interdisipliner.

5. Pendekatan lain adalah pertukaran pikiran para ahli melalui dialog seperti seminar atau diskusi, baik membahas karya ilmiah maupun hasil penelitian di bidang manajemen syariah. Kita memahami bahwa grade kebenaran yang pertama adalah hasil penelitian ilmiah, grade ke dua hasil forum ilmiah (seminar dan diskusi), baru grade ke tiga berupa karya individual seperti buku dan karya ilmiah lainnya.

D. DASAR DAN PRINSIP MANAJEMEN SYARIAH

1. Dasar Manajemen Syariah.

Sebagai cuplikan dari hasil penerapan epistemologi untuk membangun ilmu manajemen Islami/syariah yaitu menyangkut dasar dan prinsip manajemen syariah, sebagai berikut:

Pandangan Islam tentang manajemen lebih banyak kepada masalah sumber daya manusianya. Sementara mengenai manajemen sumber daya manusia, Ab. Aziz Yusof¹⁸ membagi kepada *hard dimension of human resources* dan *soft dimension of human resources*.

Tampaknya Islam lebih memperhatikan aspek *soft dimension* yang meliputi orientasi, motivasi, sikap, nilai dan simbol, selain memperhatikan sisi *hard dimension* yang terkait dengan *knowlegde, skill and ability*. Islam yang memiliki karakteristik pandangan, cultur dan simbol akan banyak memberikan spesifik orientasi, motivasi, value dan sikap yang sangat berharga bagi seorang manajer menjalankan kepemimpinannya. Berkenaan dengan aspek manusianya ini, banyak sekali ayat atau hadis yang berbicara mengenai pemimpin/manajer dan kepemimpinan.

Dari uraian di atas, maka azas bangunan manajemen juga lebih kepada segi sumber daya manusianya.

- a. Power sesuai dengan yang diberikan oleh pemberi kekuasaan. Sebagai manager suatu organisasi/kelembagaan lazim memiliki pelimpahan power oleh seseorang atau sesuatu organisasi/kelembagaan yang menurut aturan tertentu memiliki pow-

18 Ab. Aziz Yusof, *Human Resource Management The Soft Dimension*, Pearson Printice Hall, Selangor, Malaysia, 2005, h. 6.

er atau kekuasaan. Presiden yang memimpin sebuah negara sesuai aturan mendapatkan power dari rakyatnya melalui pemilihan langsung oleh rakyat atau melalui pemilihan oleh perwakilan rakyat. Setelah itu barulah seorang Presiden dapat menjalankan roda pemerintahan yang diembannya. Begitupula seterusnya seorang pemimpin atau manager di bawah lembaga kepresidenan memperoleh power dari presiden setelah diberikan keputusan pemberian power tersebut.

Dalam pandangan filosofi Islam, bahwa di atas rakyat dan presiden itu masih ada lagi yang maha memiliki power ialah Tuhan, oleh sebab itu baik rakyat maupun presiden harus merasakan bahwa mereka juga memiliki power sebagai pemberian dari Tuhan. Sebagai penerima power dia tidak boleh melencong dari kehendak sipemberi dan harus bertanggung jawab kepada pemberi. Jadi setiap manager mesti memiliki power dari pemberian organisasi/lembaga sekaligus power dari Tuhan.

- b. Wewenang, selain power, maka terkait dengan itu adalah wewenang (*authority*). Kewenangan adalah batasan gerak seorang manager sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pemberinya. Kewenangan lazim tertuang dalam diktum aturan yang mengikat seseorang manajer menjalankan kebijakannya. Dalam pandangan Islam, wewenang juga memiliki dua lapis, yakni wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkat tugas dan tanggung jawab manajer, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan kepada dirinya selaku penerima amanah yakni manusia sebagai khalifah-Nya di muka bumi yakni memiliki kewenangan atas bumi dan segala isinya untuk mengelola, memanfaatkan dan menjaga kelestariannya.
- c. Amanah sesuai dengan pemberi amanah yakni Allah SWT yaitu untuk memakmurkan bumi ini. Begitupula seseorang yang menduduki pemimpin atau khalifah di zamannya masing-masing seperti Adam, Daud dan lain-lain membawa amanah dari Allah SWT. Setelah para Nabi tidak lagi diturunkan Allah SWT ke muka bumi, maka kepemimpinan beralih kepada ulul amr. Begitupula dalam hirarki organisasi/kelembagaan hingga yang

paling kecil yakni organisasi keluarga, maka suami dan isteri menjadi pemimpin dan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya masing-masing sesuai ruang lingkup yang diamanahkan kepadanya. Amanah atau kepercayaan yang diberikan kepada seseorang, sesungguhnya terdapat dua lapis pemberi amanah yakni amanah rakyat dan amanah dari Allah yang diberikannya kepada para pemimpin sesuai dengan jenis, corak serta jenjang organisasi/kelembagaan yang ada.

- d. Iman atau keyakinan. Iman menjadi penting karena imanlah yang akan membalut power, authority dan amanah tersebut sehingga manajemen akan dibangun atas dasar bangunan yang komprehensif, kuat dan berorientasi jauh ke depan tidak sekedar melihat manajemen hanya diorientasikan kepada masalah mondial/duniawi semata.

Contoh implementasinya sebagaimana diterangkan dalam surah Al-Baqarah ayat 257, bahwa Allah Pemimpin bagi orang-orang yang beriman akan mengeluarkan dari kegelapan menuju terang benderang. Surah Ali-Imran ayat 28, yang maksudnya orang mukmin tidak boleh mengangkat orang-orang kafir menjadi pemimpin. Bila dilakukannya maka lepaslah dia dari pertolongan Allah.

- e. Takwa. Takwa sebagai azas manajemen bukan dalam arti sempit. Takwa bukan sekedar menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, tetapi lebih dari itu, yakni takwa berarti berhati-hati dan teliti. Oleh sebab itu dalam surah Al-Hasyr 18 mengenai perencanaan, Allah memulai menyeru dengan seruan "Hai orang-orang yang beriman bertakwalah", baru dilanjutkan dengan perintah mengamati kondisi kekinian yang digunakan untuk menyusun rencana ke depan. Kemudian ditutup dengan seruan "bertakwalah" kembali. Ini menunjukkan bahwa dalam kaitan dengan perencanaan dimulai dengan kehati-hatian dan ketelitian dalam mengumpulkan data, untuk membikin rencana, dan setelah rencana tersusun maka harus berhati-hati dan teliti pula dalam mengimplementasikannya. Atas dasar itu, maka insya Allah akan memperoleh kesuksesan sebagaimana diterangkan dalam surah An-Naba ayat 31. "Se-

“sungguhny orang-orang yang bertakwa mendapat kemenangan”.

- f. Musyawarah, diterangkan dalam surah As-Syura ayat 38 dan Ali Imran ayat 159. Mengapa musyawarah menjadi penting dalam bangunan manajemen, karena manajemen berkaitan dengan banyak orang. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan. Musyawarah tidak mungkin bisa berjalan bilamana belum tumbuh sikap keterbukaan, persamaan dan persudaraan. Manajemen yang terkait dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan selalu saja melibatkan sejumlah orang, maka keterbukaan, persamaan dan persaudaraan akan memback up lancarnya proses manajemen tersebut.

Sebuah visi dan misi organisasi, akan semakin baik bilamana dibangun atas dasar musyawarah, karena melalui musyawarah akan mampu menyerap berbagai pendapat dan pandangan yang akan menjadikan semakin sempurnanya visi dan misi dimaksud, begitupula dengan berbagai proses manajemen lainnya. Visi dan misi yang dibangun melalui musyawarah dengan melibatkan banyak orang tentu akan memperoleh dukungan luas, karena musyawarah itu sekaligus pula sebagai bagian dari sosialisasi, dan banyak orang merasa memilikinya sehingga *sense of belonging and sense of responsibility* juga akan tumbuh.

Di sisi lain, manajemen yang dibangun atas dasar musyawarah akan melenyapkan kediktatoran, keakuan dan arogansi yang seringkali menghambat kelancaran proses manajemen dan kelancaran berbagai aktivitas mencapai tujuan. Pengakuan keterlibatan orang lain adalah hal yang mendasar dalam bangunan manajemen, sebagaimana Tuhan juga mencontohkan dalam banyak firmanNya yang menggunakan kata “Kami” dari pada kata “Aku”. Penggunaan kata “Kami” tersebut adalah pengakuan adanya keterlibatan pihak lain.

Dalam kaitan dengan sistem dikenal istilah input, proses dan output, maka pekerjaan manajemen adalah memperkuat

proses tersebut, sebagaimana penegasan Howard S. Gitlow, dkk¹⁹ yaitu "A process is a collection of interacting components that transform inputs into outputs toward a common aim, called a **mission statement**. It is the job of management to optimize the entire process toward its aim". Musyawarah sesungguhnya akan dapat memperkuat proses dimaksud, karena transformasi input menjadi output akan didukung oleh berbagai lapisan organisasi, akhirnya tujuan yang telah ditetapkan akan mudah dicapai.

- g. Kerjasama. Kerjasama dikenal dengan *ta'awun* selain tolong menolong, tetapi hanya dalam hal kebajikan bukan untuk dosa dan permusuhan. Begitupula kerjasama saling menguntungkan untuk menggapai kebajikan bersama. Manajemen tidak akan ada dan tidak akan jalan bila hanya sendirian, manajemen minimal didukung oleh adanya dua orang yang bekerjasama, misalnya suami isteri. Keduanya harus saling tolong menolong dan bekerjasama untuk mencapai visi dan misi rumah tangganya.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Syariah

Nabi Muhammad sebagai Rasul sekaligus menjadi pemimpin umat Islam dalam kehidupan bersama untuk menjalankan syariat Islam guna mencapai kehidupan yang damai, aman, bahagia dan sejahtera di dunia dan di akhirat kelak.

Dalam memimpin umat di zamannya, didapatkan contoh Rasul menerapkan bagian dari proses manajemen, misalnya untuk mengambil keputusan tertentu beliau melakukan musyawarah. Pernah beliau meminta pendapat para sahabat berkenaan dengan perang Badar, begitu pula Rasul menerima usul Salman Al Farisi untuk menggali parit di sekitar kota Madinah agar musuh dapat dihalangi. Perang inilah yang kemudian dikenal dengan perang khandaq.

Sebagaimana diutarakan sebelumnya, Ahmad Ibrahim Abu Sinn menyatakan bahwa proses dan sistem manajemen yang diterapkan Rasul bersifat tidak mengikat para pemimpin dan umat setelahnya.

Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan pu-
19 Gitlow, Howard S., Oppenheim, Alan J., Oppenheim, Rosa., Levine, David M., *Quality Management*, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, New York, 2005, h.3.

taran waktu dan perbedaan tempat. Sesuatu yang dituntut oleh syariaah adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan maslahah, serta tidak menyalah-nyalakan ketentuan *nash syar'i*. Namun mereka tidak terikat untuk sistem manajemen Rasul dalam pemilihan pegawai misalnya, kecuali jika metode itu memberikan asas maslahah yang lebih, maka ia harus mengikutinya. Jika ia menolaknya, ini merupakan bentuk pengkhianatan terhadap amanah, dan ini diharamkan oleh Allah dan Rasulnya.

Standar asas manfaat tidaklah bersifat rigid. Ia bisa berubah dari waktu ke waktu, dan dari satu tempat ke tempat lainnya. Untuk itu, manajemen dalam Islam bersandar pada hasil ijtihad pemimpin dan umatnya. Dengan catatan ia tidak boleh bertentangan dengan konsep dasar dan prinsip hukum utama yang bersumber dari Alquran dan Al-Sunnah, serta tidak bertolak belakang dengan rincian hukum syara' yang telah dimaklumi. Umat Muslim masih memiliki ruang untuk melakukan inovasi atas persoalan detail dalam detail yang belum terdapat ketentuan syar'inya²⁰.

Adapun yang menjadi prinsip-prinsip manajemen seperti koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplisasi, sangat mudah ditemukan, begitupula dalam berbagai praktik kepemimpinan Rasulullah SAW. Prinsip lain seperti pembagian tugas, pengawasan yang ketat, menghargai pekerjaan, percepatan pembayaran upah selalu dijalankan oleh Rasul.

Prinsip manajemen pertama yang dijalankan Rasul adalah tentang penegasan mana yang harus diprioritaskan dan mana yang tidak. Rasul memprioritaskan pencatatan Alquran dan pelarangan pencatatan hadis supaya jangan tercampur antara ayat-ayat Alquran dan hadis. Juga menetapkan para pencatat Alquran sendiri yakni Zaid bin Tsabit dan Ali.

Prinsip-prinsip manajemen Rasulullah lainnya antara lain:

- a. Prinsip penegasan mana yang harus diprioritaskan dan mana yang tidak.
- b. Prinsip sesuai dengan tuntutan kebutuhan zaman, termasuk penggunaan peralatan IT asal tidak bertentangan dengan ajaran.

20 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah ...*, h. 33.

- c. Amanah dan tanggung jawab, *al-amanah wa mas'uliyah*
- d. Istiqamah terhadap visi (*wijhah*), misi dan tujuan dari organisasi.
- e. Efisien yakni tidak mubazir dalam waktu, tenaga, material dan finansial.
- f. Berpacu untuk mencapai kebaikan, *fastabiqul khairat*
- g. Bekerja atas dasar kualitas, *ahsanu amala*
- h. Keadilan dalam berbagai hal, *al-adl*
- i. Pembagian kerja atau pengorganisasian, *at-tanzhim*
- j. Tertib dan disiplin, *an-nizham wa ta'dib*
- k. Kesatuan perintah, *wihdah at-taujiyyah*
- l. Menghargai persamaan dan kesamaan hak, *musawah*
- m. Menjaga kesatuan, persaudaraan dan persatuan, *ukhuwah*
- n. Saling membantu dalam kebaikan, *taawun*

E. PENUTUP

Manajemen, begitupula manajemen syariah termasuk kategori sosial-humanis bukan termasuk kategori fisika dan biologi manusia, memungkinkan dikembangkan sejak dari epistemologinya.

Manajemen membicarakan hubungan antar manusia dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, meliputi pengetahuan, behavior, sikap, skill, ability, dan budaya (*as-Tsaqafah/culture*), kepemimpinan (*As-sulthah/power, authority*) juga human relasi (*human relation/silatullahmi*). Meliputi pula aspek pencapaian tujuan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan. Termasuk pula unsur-unsur manajemen seperti materi, finansia dan human. Sementara variabel yg mempengaruhi hubungan antar manusia baik faktor internal manajer berupa *hard dimention (knowledge, skill dan ability)* dan *soft dimention (orientasi, motivasi, nilai, sikap dan simbol)*.

Dalam konteks hubungan antar manusia, pengelolaan organisasi/kelembagaan dengan berbagai perangkat tersebut, maka menjadi keharusan untuk berkonsultasi dan memperhatikan *qaauliah* Tuhan di satu sisi dan pengalaman empiris di sisi lain. Epistemologi manaje-

men islami/syariah tidak bisa lepas dari sifat-sifat ilmu dalam pandangan Islam yakni *theoanthropocentric*, menghargai kebenaran empirik indrawi, logik, etik, dan transendental.

Adapun pendekatannya yaitu:

1. Pendekatan Ilmiah cum doktriner.
2. Pendekatan komparasi atau membandingkan hingga falsifikasi.
3. Pendekatan studi klasik sampai studi interdisipliner.
4. Pendekatan dialog seperti seminar atau diskusi.

Penerapan epistemologi tersebut, menghasilkan bangunan Ilmu Manajemen Syariah yang memiliki karakteristik tersendiri.

BAB III

ADMINISTRASI DAN ADMINISTRASI

PENDIDIKAN ISLAM

A. ORGANISASI, ADMINISTRASI, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

1. Organisasi

Manusia yang diciptakan Tuhan sebagai makhluk tertinggi di atas muka bumi ini sehari ke sehari terus berkembang sesuai dengan potensi akal yang dianugerahkan kepadanya. Selama hidupnya, manusia tidak lepas dari tujuan yang ingin dicapai, misalnya bagi umat Islam tujuan hidupnya “Kebahagiaan di dunia dan kebahagiaan di akhirat kelak”. Untuk tujuan itulah manusia muslim selalu melakukan aktivitas agar tujuan yang telah ditetapkan itu tercapai.

Rumusan tujuan hidup yang abstrak itu, lazim dirumuskan pula ke dalam tujuan-tujuan nyata yang merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi selama hidup. Setelah dengan terpenuhinya berbagai kebutuhan itu diharapkan tujuan hidup yang dipancarkan sebagai tujuan akhir akan dicapai. Setiap orang mempunyai berbagai kebutuhan, karena itu setiap orang mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Berbagai kebutuhan itu ada yang bersifat jasmaniah berupa makan minum, pakaian dan perumahan, juga ada kebutuhan rohaniah misalnya rasa aman, rasa keindahan, persaudaraan dan pergaulan, pengetahuan dan sebagainya.

Apabila suatu kebutuhan diusahakan dengan kegiatan yang nyata untuk mencapainya, maka kebutuhan itu menjadi kebutuhan, akan tetapi sebaliknya bilamana kebutuhan itu tidak disertai dengan kegiatan untuk mencapainya, maka itu hanya lamunan belaka²¹. Dit-

²¹ The Liang Gie,-Drs. Sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Karya Kencana, Yogyakarta, Ed. II (diperbaharui), 1977, h. 8.

injau dari sudut pencapaian tujuan , maka ada tujuan yang mungkin dicapai melalui usaha perorangan tetapi banyak diantara tujuan yang hanya bisa dicapai melalui banyak orang. Pada saat manusia menyadari bahwa ada tujuan-tujuan dalam hidup ini yang tidak bisa dicapai hanya dengan kemampuan sendiri, maka kesadaran itu menumbuhkan suatu sikap untuk bekerja sama dengan orang lain. Kesadaran demikian akhirnya direalisasikan dalam ikatan kerjasama yang konkret dan diarahkan kepada pencapaian bersama, inilah yang biasanya disebut “organisasi”.

Dalam pengertian organisasi sesungguhnya bisa dibedakan antara organisasi sebagai bentuk kerjasama dan organisasi sebagai suatu sistem kerjasama. Pengertian organisasi sebagai bentuk kerjasama, misalnya diutarakan oleh James D. Money, organisasi adalah “bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”.

Adapun organisasi sebagai sebuah sistem kerjasama sebagaimana diutarakan oleh Chester I. Barnard, organisasi adalah “suatu sistem daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih²².

Pengertian organisasi sebagai bentuk kerjasama tampaknya hanya menggambarkan bahwa organisasi itu terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama secara formal, akan tetapi suatu organisasi sesungguhnya memperlihatkan hal yang lebih jauh lagi yakni di dalam suatu organisasi terdapat sejumlah kewenangan, sejumlah pekerjaan yang telah terbagi, maka dalam hal inilah organisasi lebih tepat bila dilihat sebagai sistem kerjasama. “Sebagai suatu sistem, maka dia mencakup 3 unsur yang saling berhubungan, yaitu sekelompok orang, kerja sama dan tujuan tertentu²³.

Dalam kesehari-harian yang disebut organisasi oleh masyarakat adalah yang dalam bentuk nyata seperti perkumpulan pemuda, remaja mesjid, karang taruna dan sebagainya, akan halnya dengan lembaga-lembaga pemerintahan dan lembaga-lembaga pendidikan tidak secara sekaligus dikenal oleh masyarakat sebagai organisasi,

22 Ero H. Rosyidi, *Organisasi dan Manajemen*, Alumni, Bandung, 1975, h.19.

23 The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Nur Cahaya, Yogyakarta, Cet. Ke 11, 1981, h. 58.

karena bentuk kerjasama sudah agak terselubung dan yang lebih tampak adalah sistem kerjasamanya.

Hal terpenting bagi kita bahwa setiap organisasi meski memiliki tiga unsur pokok.

1. Hubungan di antara orang-orang/manusia;
2. Antar hubungan tersebut terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis, disadari dan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Kerjasama tersebut didasarkan atas hak-hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab tertentu²⁴.

Kalau kita berpijak dengan apa yang diutarakan terdahulu dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah struktur formal dari kerjasama, misalnya berupa perkumpulan, badan usaha, lembaga dan sebagainya. Dilihat dari segi ini maka organisasi menunjukkan suatu keadaan yang seharusnya berproses untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Pada saat kita membicarakan proses akan tergambar bagi kita serangkaian kegiatan atau serangkaian aktivitas, berikut segenap hasilnya yang secara teratur diarahkan untuk mencapai tujuan.

“Segenap rangkaian perbuatan sekelompok orang dalam sesuatu usaha kerjasama yang menyelenggarakan tercapainya suatu tujuan tertentu dapat dicakup dengan istilah “administrasi”²⁵.

2. Administrasi dan Manajemen

Kata “administrasi” berasal dari bahasa Latin yaitu : ad + ministrare, yang berarti “suatu pertolongan” atau “pemberi jasa”. Di dalam pengertian umum atau secara pengertian sehari-hari administrasi sering disamakan dengan TATA USAHA. Di dalam arti secara luas, maka segala kegiatan yang dijalankan untuk memutar roda perusahaan/jawatan agar tujuannya dapat dicapai dengan baik, maka hal itulah yang dimaksudkan di dalam arti : pekerjaan administrasi²⁶.

24 Ero H. Rosyidi, *Organisasi ...*, h. 20.

25 The Liang Gie, *Administrasi...*, h. 9.

26 J. Marolly, *Bimbingan Praktis Administrasi dan Usaha*, Usaha Nasional, Surabaya, Indonesia, 1981, h. 1.

Dalam batasan yang diketengahkan oleh Sukarno K. "Administrasi ialah proses penyelenggaraan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan"²⁷.

Pengertian administrasi ini mirip juga dengan apa yang dikemukakan The Liang Gie yaitu "... segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu"²⁸.

Dari ketiga definisi di atas, tersirat pengertian proses penyelenggaraan kerjasama, dalam hal ini bagaimana aktivitas pencapaian tujuan yang berasal dari adanya kerjasama itu bisa terselenggara dengan sebaik-baiknya. Dalam hubungan inilah dibutuhkan adanya penataan atau pengaturan, atau pengendalian segenap sumber organisasi untuk tercapainya tujuan.

Sumber organisasi itu bisa bersifat materi dan immateri, atau bisa bersifat manusia (*human*) maupun bersifat bukan manusia (*un human*). Sumber materi, misalnya segenap fasilitas yang ada pada organisasi itu dan yang bersifat immateri, misalnya jiwa manusia (termasuk perasaan, pikiran dan kemauan), sehingga orang-orang mau bergerak dan secara terpadu menuju tujuan. Oleh karena itulah Drs. Moekijat setelah mengetengahkan sejumlah definisi administrasi, menyimpulkan pengertian administrasi dengan "administrasi dalam arti luas adalah segala kegiatan manusia yang bersifat badaniah maupun yang bersifat rohaniah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu"²⁹.

Memang apabila dilihat beberapa definisi atau pengertian terdahulu, maka *dapat* ditarik hal-hal pokok dalam pengertian administrasi, yakni :

1. Adanya serangkaian kegiatan yang menghendaki keteraturan;
2. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan setiap usaha kerjasama.

Keteraturan di sini mempunyai konteks dengan pengertian penataan.

27 Soekarno K. *Dasar-Dasar Manajemen*, cet. Ke- 3, Yayasan Kesejahteraan, Jakarta, 1968, h. 10.

28 The Liang Gie, *Administrasi...*, h. 9.

29 Moekijat, *Prinsip-Prinsip Manajemen, Kepemimpinan*, Alumni, Bandung, 1974, h. 28.

Dalam uraian teoritis memang agak sukar membayangkan bagaimana sesungguhnya hubungan antara organisasi, manajemen dan administrasi.

Para ahli memang banyak menyamakan antara administrasi dan manajemen, namun di lain pihak tidak kurang pula yang secara tegas membedakannya.

Dalam pengertian praktis perbedaan antara administrasi dan manajemen malah agak kurang tajam, misalnya istilah administrator bagi seorang pemimpin organisasi/lembaga, bisa saja dipakai dengan istilah manajer. Demikian pula sering dicampurbaurkan mengenai fungsi administrasi dengan fungsi manajemen.

Perbedaan antara administrasi dan manajemen akan menjadi jelas bilamana kita mengikuti uraian The Liang Gie - Drs. Sutarto dalam bukunya *"Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi"*, bahwa administrasi dan manajemen mempunyai perbedaan dilihat dari unsur-unsur yang termasuk ke dalam sub konsep administrasi dan manajemen.

Administrasi yang diberi penekanan kepada penataan, memiliki 8 unsur utama, yaitu :

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. Organisasi | 5. Personalia |
| 2. Manajemen | 6. Finansia |
| 3. Komunikasi | 7. Matera |
| 4. Informasi | 8. Relasi Publik |

Masing-masing sub konsep di atas masih bersifat statis, sedangkan unsur umum dalam proses dinamis adalah :

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1.Tatakeragaan | 5.Tatakepegawaian |
| 2.Tatapimpinan | 6.Tatakeuangan |
| 3.Tatahubungan | 7.Tataperbekalan |
| 4.Tataketerangan | 8.Tatahumas |

Dalam uraian ini jelas letak manajemen adalah bagian dari administrasi, urutan ke dua yang mempunyai 6 fungsi berikut : perencanaan, pembuatan keputusan, pengarahan, pengorganisasian, pengontrolan dan penyempurnaan. Sedangkan menurut George R.

Terry, manajemen mempunyai 4 fungsi yang dikenal dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*)³⁰

3. Kepemimpinan

Setelah membicarakan mengenai organisasi, administrasi dan manajemen, maka hal yang penting dalam kaitan ini ialah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah bagian terpenting dari setiap kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin selain menunaikan fungsi administrasi dan manajemen, yang terpenting dia harus memiliki kepemimpinan. Bagaimanapun, andai suatu organisasi (badan/lembaga) telah mempunyai administrasi yang baik, manajemennya teratur, tetapi bilamana pelaksana (pemimpin) tidak mampu menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam proses kerjasama, maka tujuan kerjasama atau tujuan organisasi pun akan sukar dicapai.

Pengertian yang agak umum tentang kepemimpinan ini sebagaimana diutarakan oleh Tead adalah "*The activity of influencing people to cooperate toward some goal with they come to find desirable*"³¹.

Pengertian ini tidak jauh bedanya dengan apa yang dikemukakan oleh EC. Winardi "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai sasaran-sasaran yang menguntungkan semua pihak"³².

Kepemimpinan memegang peranan penting untuk mencapai tujuan, karena kepemimpinan adalah "...motor penggerak daripada semua sumber (resources) yang tersedia bagi suatu organisasi"³³.

Dalam beberapa uraian pengertian manajemen dan leadership sering terkacaukan, keduanya sering diartikan sama, yaitu kepemimpinan, padahal sangat jauh berbeda. Leadership jelas diartikan dengan kepemimpinan, "Leadership (kb) pemimpin, kepemi-

30 George R. Terry, *Principles of Management*, saduran T Sudja'i, Ed. II, Gelora Massa, Bandung, 1977, h. 14-18.

31 Sofyani Tuhalus, *Kuliah Kepemimpinan Pendidikan* (diktat), tanpa penerbit, tanpa tahun, h. 1.

32 Ec. Winardi, *Azaz Manajemen*, Alumni, Bandung, 1974, h. 195.

33 S.P. Siagian, *Filasafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1973, h. 17.

mpinan”³⁴ Sedangkan manajemen diartikan ke dalam bahasa Indonesia dengan ketatalaksanaan.

Razik dan Swanson menegaskan *”Leadership and management are different. But the reasons for that difference have not been fully investigated, nor have we arrived at plausible interpretations to explain those differences. Could our beliefs simply be founded in our desire to make them different? At best. Yulk (1989) postulated an expanded conceptual framework of leadership at brings together much of the existing knowledge on leadership. But at the same time, he states “The terms leader and manager are used interchangeably in this book”*³⁵

Kepemimpinan menyangkut dua hal sebagaimana dikemukakan oleh Robert G. Owens sebagai berikut:

1. Leadership is a group function: it occurs only in the processes of two or more people interacting.
2. Leaders intentionally seek to influence the behavior of other people³⁶

Kepemimpinan menunjukkan sejumlah sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang dengan itu akan memperoleh kekuatan untuk menggerakkan sejumlah orang yang dipimpinnya agar menjalankan tugas yang telah ditetapkan. Inti pokok dari kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi orang-orang”. Dalam hubungan dengan kemampuan mempengaruhi ini terkandung pengertian kemampuan dalam mengarahkan, membimbing dan menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan juga tingkah laku orang lain yang termasuk dalam kelompok pimpinannya. Kemampuan mempengaruhi ini adakalanya bersifat langsung seperti mengutarakan perintah, menunjukkan sikap atau perbuatan yang dengan sadar dilakukan untuk memimpin, dan adakalanya bersifat tidak langsung misalnya melalui tulisan atau karangan yang menggambarkan buah pikiran

34 John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Gramedia, Jakarta, 1975, h. 351.

35 Razik.,Taher A and Swanson., Austin D, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, Merrill, An Imprint of Prentice Hall, Engliwood Cliffs, New Jersey, Columbus, Ohio, 1995, h. 40.

36 Owens., Robert G, *Organizational Behavior in Education*, Allyn and Bacon, Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Fifth Edition, 1995, h.116.

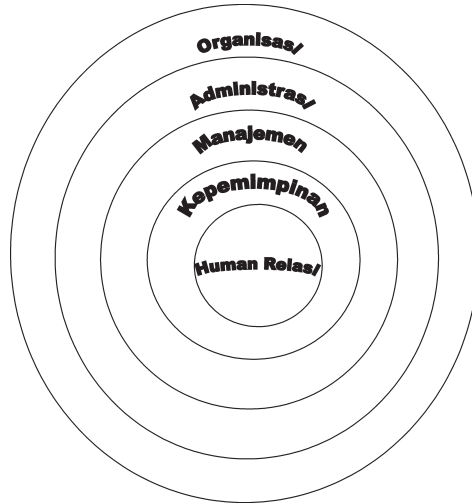
yang bisa menggugah anggota untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai contoh penulis sekitar tahun 1980 an, seringkali bahkan setiap seminggu sekali menyampaikan karya tulis yang membahas topik tertentu di koran daerah yang waktu itu bernama “Media Masyarakat”. Terkait tulisan tersebut ada saja teman yang menyatakan bahwa artikel penulis itu diangkatnya menjadi bahan khutbah Jum’at. Keadaan seperti ini sebenarnya dilihat dari sudut kepemimpinan, menunjukkan bahwa ide yang ada pada tulisan tersebut telah diterima oleh teman saya dan dijadikannya bahan untuk khutbah sehingga tersosialisasikan lebih luas. Ini berarti ide atau gagasan penulis telah mempengaruhi pola pikir teman saya, artinya dia telah sepaham dengan saya, dan tentunya dia akan mau bergerak untuk merealisasikan berbagai ide itu bersama saya. Ini contoh pengaruh kepemimpinan yang tidak langsung.

Dalam kaitan dengan menggerakkan bawahan diperlukan cara yang disebut “human relation”³⁷. Human relation yakni hubungan kemanusiaan yang luas, menyangkut hubungan formal, hubungan antara sesama atasan; antara atasan dengan bawahan sehingga antara pimpinan dan bawahan terjalin hubungan yang positif yang membuahkan dinamika organisasi mencapai tujuan.

37 Hendayat Soetopo, Drs. Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Indonesia, 1982, h. 20.

Gambar di bawah menunjukkan hubungan antara organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan dan intinya human relasi.



B. PENGERTIAN DAN TUJUAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Pengertian

Sesungguhnya tidaklah ada macam-macam administrasi seperti administrasi pendidikan, administrasi perusahaan, administrasi negara dan sebagainya. Semuanya adalah administrasi dengan tujuan, prinsip-prinsip dasar, proses-prosesnya secara umum yang sama³⁸.

Kalau demikian halnya istilah/persoalan administrasi pendidikan adalah pengkhususan sebagaimana digambarkan oleh Drs. N.A. Ametembun dalam bukunya *"Guru dalam Administrasi Sekolah Pembangunan"*³⁹.

Dalam kaitan dengan administrasi pendidikan, maka tujuannya adalah di bidang pendidikan, sedangkan prinsip dan prosesnya disesuaikan dengan tujuan pendidikan, yakni mendewasakan anak dan membentuk kepribadian muslim. Dalam buku *"Kurikulum, Usaha-Usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan"* dari Departemen P dan K, administrasi pendidikan diru-

38 M. Rivai, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Jurusan dan Supervisi FIP IKIP Bandung, Bandung, 1977, h. 25.

39 N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, Direvisi, Suri, Bandung, 1981, h.14.

muskan dengan “suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan/memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien⁴⁰.

Menurut Drs. Ngalim Purwanto dkk, administrasi pendidikan ialah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual dan material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan⁴¹.

Adapun menurut DR. Hadari Nawawi, administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal⁴².

Dari beberapa definisi di atas, jelaslah bahwa administrasi pendidikan ialah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam rangka pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, sehingga pendidikan dan pengajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien menuju tujuannya.

Berkenaan dengan pendidikan itu sendiri, maka sesungguhnya ada berbagai bentuk sebagai berikut :

1. Usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja, berencana, terarah dan sistematis melalui suatu lembaga disebut pendidikan formal.
2. Usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja akan tetapi tidak berencana dan tidak sistematis di lingkungan keluarga disebut pendidikan informal.
3. Usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja dan berencana tetapi tidak sistematis di luar lingkungan keluarga dan lembaga pendidikan formal disebut pendidikan non formal⁴³.

40 M.Ngalim Purwanto dkk. *Administrasi Pendidikan*, Mutiara, Jakarta, 1981, h. 14.

41 *Ibid.*, h. 14..

42 H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Gunung Agung, Jakarta, 1985, h. 11.

43 *Ibid.*, h. 8.

Pada dasarnya administrasi pendidikan harus ada di mana saja: di rumah, di sekolah atau di masyarakat sebagai tempat berlangsungnya pendidikan. Untuk itu mungkin sekali ada administrasi pendidikan di rumah, administrasi pendidikan di organisasi pemuda dan sebagainya. Sedangkan administrasi pendidikan pada lembaga pendidikan sekolah atau madrasah, tentu ada administrasi sekolah/madrasah dan administrasi kelas.

Administrasi sekolah atau administrasi kelas menyangkut keseluruhan proses pemanfaatan segala bentuk sumber baik material, spiritual, finansial, atau personal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah atau kelas tertentu.

Untuk memperjelas pengertian administrasi pendidikan harus diperhatikan bahwa dalam kaitan dengan pendidikan ada yang disebut dengan kegiatan administrasi pendidikan dan adapula kegiatan operasional pendidikan, atau dalam pengertian lain bahwa ada sejumlah kegiatan yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran serta ada pula sejumlah kegiatan yang termasuk ke dalam operasional atau action/aksi pendidikan pengajaran itu sendiri.

Menyusun kurikulum, mengatur agar kurikulum dapat dilaksanakan, menyediakan dan memelihara peralatan, mengadakan dan mengatur personal untuk merealisasikan kurikulum dan lain-lain adalah kegiatan administrasi pendidikan. Sedangkan kegiatan menyusun persiapan mengajar berupa satuan pelajaran, mengajar secara faktual, membimbing murid belajar agar mencapai prestasi maksimal sesuai dengan kemampuannya, menyusun dan melaksanakan evaluasi pendidikan/ujian dan lain-lain adalah kegiatan operasional kependidikan⁴⁴.

Selanjutnya M. Ngalim Purwanto memberikan beberapa penekanan mengenai administrasi pendidikan berupa :

1. Bahwa administrasi pendidikan itu bukan hanya sekedar kegiatan-kegiatan tata usaha atau *clerical work* seperti yang dilakukan di kantor-kantor tata usaha sekolah maupun kantor-kantor inspeksi (Kabin) pendidikan dan sebagainya.
2. Bahwa administrasi pendidikan itu mencakup kegiatan-kegia-

⁴⁴ *Ibid.*, h. 11.

tan yang luas yang meliputi antara lain: kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan sebagainya yang menyangkut bidang-bidang material, personal dan spiritual dalam bidang pendidikan pada umumnya dan khususnya pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.

3. Bahwa administrasi pendidikan itu merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terlibat di dalam tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu administrasi pendidikan seyogyanya harus diketahui bukan hanya oleh kepala sekolah atau pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya tetapi juga harus diketahui dan dijalankan oleh para guru dan pegawai-pegawai sekolah sesuai dengan fungsi jabatannya masing-masing. Tanpa adanya pengertian bersama sukar diharapkan adanya kerjasama untuk menuju satu tujuan yang telah digariskan⁴⁵.

Dalam hal lain yang perlu pula diingat ialah dalam administrasi pendidikan sasarannya adalah manusia: pelaksanaannya tidak boleh disamakan dengan onderdil mesin, tidak boleh bersifat mekanistik. Pelaksanaan administrasi pendidikan khususnya bersendikan prinsip-prinsip yang sifatnya kooperatif dan demokratis⁴⁶.

Beberapa prinsip administrasi pendidikan menurut M. Rivai, MA bila disimpulkan sebagai berikut :

1. Tujuan pendidikan dan perkembangan anak didik mendasari semua kegiatan administrasi.
2. Penggunaan waktu, tenaga dan alat secara efektif.
3. Ada koordinasi dalam semua usaha.
4. Partisipasi yang luas dalam menentukan policy dan program.
5. Pemandahan kekuasaan yang sesuai dengan tanggung jawab.
6. Menghindari overlapping fungsi⁴⁷.

Apabila semua prinsip di atas diperhatikan secara sungguh-sungguh, maka administrasi pendidikan akan mendatangkan beberapa kegunaan berupa: memperkecil pemborosan potensi-po-

45 M. Ngalm Purwanto, dkk., *Administrasi...*, h. 15.

46 M. Rivai, *Pengantar...*, h. 35.

47 *Ibid.*, h. 36-37.

tensi dan dapat mendayagunakan berbagai sumber-sumber seperti manusia, anak, orang tua, petugas jawatan, guru dan masyarakat secara horizontal maupun vertikal; sumber material, gedung, peralatan, meubelair, alat kantor, alat pelajaran serta keuangan. Semua sumber-sumber begitu banyak dapat dikategorikan kepada unsur-unsur manusia; unsur-unsur alat ; unsur-unsur keuangan.

2.Tujuan Administrasi Pendidikan

Dalam hubungan dengan masalah pendidikan, maka segala sesuatu yang mencakup kegiatan administrasi adalah sebagai penghantar agar kegiatan nyata pendidikan berjalan lancar, efisien dan efektif atau tepat menuju sarasannya. Action atau aksi pendidikan pengajaran dengan berbagai seginya seperti pembelajaran di kelas, bimbingan terhadap siswa, evaluasi dan lainnya itulah yang menjadi pusat perhatian bagi administrasi pendidikan, justru aksi itulah yang secara langsung menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Dilihat dari segi ini, administrasi pendidikan adalah instrumen yang penting agar penyelenggaraan pendidikan berjalan sebagaimana mestinya. Sebagai alat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan aktivitas pendidikan, terutama aksi belajar mengajar.

Kemudian bilamana diperhatikan bahwa administrasi pendidikan mengandung banyak kegiatan, bukan hanya kegiatan tata usaha, maka memerlukan kemampuan pengendali, justru harus diingat bahwa yang terbesar dihadapi dalam pendidikan adalah manusia. Administrasi pendidikan sebagai ilmu akan dapat membantu para pengendali/pemimpin, guru dan siapa saja yang terlibat dalam pendidikan agar lebih awal dapat menggerakkan usaha pendidikan pengajaran secara terencana dan terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.

Apabila diperhatikan bahwa penyelenggaraan pendidikan di sebuah negara, merupakan usaha yang berada di bawah pengendalian pemerintah. Dari itu kalau penyelenggaraan negara merupakan suatu sistem, maka penyelenggaraan pendidikan merupakan bagian sistem administrasi negara. Di negara kita Indonesia, dalam pembukaan UUD 1945 termaktub pernyataan “Kemudian daripada

itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa,...”, jelas tergambar kewajiban negara dalam hal melaksanakan pendidikan dan pengajaran untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam hal ini telah ditetapkan kebijaksanaan negara yang tercantum dalam GBHN (semasa orde baru misalnya) bahwa pendidikan berdasar kepada Pancasila. Pancasila sebagai dasar strategis dalam pengembangan kebijaksanaan pendidikan di Indonesia.

Sehubungan dengan itu tujuan administrasi pendidikan adalah untuk mencari sistem dan mengembangkannya agar menjadi sarana yang efektif bagi pencapaiannya tujuan pendidikan⁴⁸.

C. RUANG LINGKUP DAN FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Ruang Lingkup

Sebagaimana diutarakan pada bab terdahulu bahwa sumber-sumber yang begitu banyak dikelompokkan kepada: unsur-unsur manusia; unsur-unsur alat dan unsur-unsur keuangan. Ketiganya saling berkaitan dan ketergantungan dalam proses administrasi dan manajemen. Ditinjau dari ketiga unsur tersebut dan dari segi pendidikan, maka biasanya diadakan 3 pembedangan sebagai berikut :

- a. Bidang kependidikan atau bidang edukatif yang menyangkut kurikulum, metode dan cara mengajar, evaluasi dan sebagainya.
- b. Bidang personel yang mencakup unsur-unsur manusia yang belajar, mengajar, dan personil lainnya yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar;
- c. Bidang alat dan keuangan sebagai alat pembantu untuk melancarkan situasi belajar mengajar dan untuk mencapai tujuan pendidikan sebaik-sebaiknya⁴⁹. Kemudian secara lebih terperinci

48 H. Hadari Nawawi, *Organisasi...*, h. 13.

49 M. Rivai, *Pengantar Administrasi....*, h. 38.

inci, menurut M. Rivai, MA, yaitu :

- a. Administrasi kurikulum
- b. Administrasi murid
- c. Administrasi personel (dalam arti guru dan pegawai)
- d. Administrasi materil
- e. Administrasi keuangan
- f. Administrasi gedung sekolah
- g. Administrasi bidang-bidang khusus (umpamanya: bimbingan dan penyuluhan, curriculum activities dan lain sebagainya)
- h. Administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat (*school public relation*)⁵⁰.

Sedangkan menurut Oteng Sutisna, M.Sc. dengan mengutip SS-CPEA, *Better Teaching in School Administration*, 1955: 125-77, terkait dengan Pola Kemampuan dalam Administrasi Pendidikan meliputi 8 bidang tugas pokok, ialah :

- a. Pengajaran dan Kurikulum.
- b. Murid .
- c. Kepemimpinan Masyarakat Sekolah.
- d. Personil Sekolah.
- e. Gedung sekolah.
- f. Angkutan sekolah.
- g. Organisasi dan Struktur.
- h. Keuangan Sekolah dan Tata Usaha⁵¹.

Drs. M. Ngalim Purwanto dkk. menguraikan pembidangan ini secara terperinci dan pokok-pokoknya adalah :

- a. Administrasi tata laksana sekolah.
- b. Administrasi personel guru dan pegawai sekolah.
- c. Administrasi murid.
- d. Supervisi pendidikan.

⁵⁰ *Ibid.*, h. 38.

⁵¹ Uraian lebih rinci, lihat: Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis Untuk Praktek Profesional*, Angkasa, Bandung, Cet. Ke 10, 1993, h. 38-39.

- e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum.
- f. Pendirian dan perencanaan bangunan sekolah.
- g. Hubungan sekolah dengan masyarakat⁵².

Ditinjau dari segi manajemen, maka ruang lingkup administrasi pendidikan mencakup dua hal sebagaimana administrasi umum. DR. Hadari Nawawi menguraikan dengan *manajemen administratif* dan *manajemen operatif*.

Manajemen administratif (*administratif management*) juga disebut *management administratif function* yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisasi/kelompok kerjasama mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Hal ini mencakup :

- a. Perencanaan atau planning
- b. Organisasi atau organizing
- c. Bimbingan/pengarahan atau direction/commanding
- d. Koordinasi/coordination
- e. Pengawasan/control
- f. Komunikasi/communication

Management operatif (*operative management*) disebut juga *management of operative function* yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing, setiap orang melaksanakannya dengan taat dan benar.

Hal ini mencakup :

- a. Tata usaha
- b. Perbekalan Kepegawaian
- c. Kepegawaian
- d. Keuangan
- e. Hubungan masyarakat⁵³.

52 M. Ngalm Purwanto dkk, *Administrasi...*, h. 21-23.

53 H. Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta, MCMLXXXIV, Cet. III, 1984, h. 13-14.

2. Fungsi Administrasi

Kalau tujuan pendidikan tergantung dari proses pendidikan dan pengajaran, maka administrasi pendidikan harus dapat menjamin lancarnya proses tersebut. Berkenaan dengan itulah diperlukan sekali lebih dahulu mengetahui fungsi-fungsi dari administrasi pendidikan. Dari sebuah sekolah misalnya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa tujuan institusional menghendaki penyusunan sejumlah kebijakan. Untuk terlaksananya perencanaan dan bisa diterapkannya kebijakan maka dibutuhkan pengorganisasian, pengkoordinasian, komunikasi dan evaluasi atau penilaian dan pengawasan. Semua yang telah disebutkan di atas merupakan bagian dari fungsi administrasi pendidikan itu sendiri.

Perencanaan, organisasi, koordinasi, komunikasi, supervisi dan evaluasi, kesemuanya adalah fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang pokok dan sangat penting⁵⁴.

Sebelum menguraikan secara terperinci mengenai fungsi administrasi pendidikan ini alangkah baiknya diketahui lebih dulu unsur-unsur yang menopang terselenggaranya pendidikan.

- a. Unsur manusia : tenaga pengajar, murid, tenaga administrasi, pesuruh, orang tua, penduduk yang ada hubungan, dan pejabat instansi vertikal maupun horizontal.
- b. Unsur materi : gedung , meja, bangku, papan tulis, dan peralatan lainnya.
- c. Unsur immateri: lingkungan, situasi pendidikan.
- d. Unsur finansial: dana yang tersedia.

Semua unsur tersebut harus menjadi bahan pertimbangan dalam rangka menerapkan fungsi-fungsi administrasi pendidikan atau yang disebut oleh Hadari Nawawi dengan *administratif management*, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan sering diistilahkan dengan *planning*. Menurut George R. Terry, *Planning is the selecting and relating of facts and the making and using assumption regarding the future in visualization*

54 M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi...*, h. 25.

and formulation of proposed activity believed necessary to achieve desired result"⁵⁵.

Dari batasan di atas jelas bahwa perencanaan adalah langkah pertama dari fungsi administrasi. Perencanaan juga harus berdasarkan fakta, karena itu harus berdasarkan rasional bukan emosional. Memang untuk menyusun perencanaan diperlukan lebih dahulu adanya sejumlah keinginan, keinginan diseleksi dan disesuaikan dengan kenyataan (fakta, kondisi dan situasi) dengan tujuan yang ingin dicapai. Tampaknya dalam menyusun perencanaan dalam bidang pendidikan agak lebih mudah karena umumnya tujuan pendidikan telah diketahui secara jelas. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan yaitu faktor tujuan dan faktor sarana; baik sarana personal maupun material⁵⁶.

Beberapa persyaratan untuk membuat perencanaan secara umum dikemukakan oleh M. Rivai, MA bahwa rencana harus mengemukakan apa yang ingin dicapai, alasan-alasan apa yang dipergunakan untuk menentukan cara-cara pencapaiannya itu, bagaimana akan dilaksanakannya, bilamana harus dapat diharapkan selesainya dengan tahapan-tahapannya, siapa yang melaksanakannya, bagaimana mengadakan penilaiannya, kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaannya, bagaimana mengadakan penyesuaian dan perubahan rencana dan sebagainya⁵⁷.

Kita dapat mengemukakan beberapa pertanyaan pendek sebagai teknis pembuatan rencana berupa: what (apa), why (mengapa), how (bagaimana), when (kapan) dan who (siapa)

Adapun syarat-syarat sebuah perencanaan dikemukakan oleh Drs. M. Ngalim Purwanto dkk. sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas.
- b. Bersifat sederhana, realistik dan praktis.
- c. Terperinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan-kegiatan dan rangkaian tindakan, sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.

55 George R. Terry, *The Principle ...*, h. 59.

56 M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi...*, h.25.

57 M. Rivai, *Pengantar....*, h. 29.

- d. Memiliki fleksibilitas, sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
- e. Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.
- f. Diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
- g. Diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan⁵⁸.

Dari uraian terdahulu telah diutarakan peran utama perencanaan sebagaimana diutarakan oleh George R. Terry, yaitu :

- a. To cope with future and change
- b. Sebagai tempat timbulnya future action
- c. Sebagai penuntun
- d. Membantu meminimize cost⁵⁹.

Rencana dapat dibedakan dengan (1) rencana jangka pendek, yaitu meliputi periode 1 tahun atau kurang, (2) rencana jangka sedang meliputi lebih dari 1 tahun tapi tidak lebih dari 5 tahun dan (3) rencana jangka panjang meliputi lebih dari 5 tahun⁶⁰. Coba pula kita bandingkan dengan istilah yang dipakai dalam GBHN yaitu jangka pendek periode 1 tahun; jangka menengah dengan periode 5 tahun dan jangka panjang dengan periode 25 sd. 30 tahun.

Kemudian berkenaan dengan rencana ini dikenal rencana tetap dan ada rencana sekali pakai. Rencana tetap adalah rencana yang dipakai berkali-kali, meliputi kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan. Sedangkan rencana sekali pakai atau disebut juga rencana bertujuan tunggal ialah rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan khusus, biasanya dalam suatu periode waktu yang relatif pendek. Anggaran belanja, program dan proyek adalah contoh rencana sekali pakai⁶¹.

58 M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi...*, h. 26.

59 George R. Terry, *The Principle ...*, h. 60.

60 Oteng Sutisna, *.Administrasi ...*, h. 194.

61 Lihat: *Ibid.*, h. 194-195.

Salah satu dari rencana tetapi misalnya prosedur-prosedur. Sekarang sering diistilahkan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan tentu membutuhkan sejumlah prosedur, misalnya prosedur rekrutmen peserta didik, prosedur penerimaan calon pendidik/guru, prosedur ujian semester, dll. Di dalam prosedur seharusnya memuat ketentuan umum dan ketentuan khusus seperti persyaratan ujian masuk sekolah/madrasah. SOP tersebut menjadi panduan bagi lembaga pendidikan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari setiap aktivitas yang dilakukan.

Prosedur disebut rencana tetap, karena bisa dipergunakan beberapa tahun ke depan, dan baru berubah setelah dilakukan evaluasi untuk disesuaikan dengan kondisi mutakhir. Sementara rencana sekali pakai adalah sebuah rencana yang keberlakuannya hanya satu tahun bahkan bisa kurang, seperti anggaran belanja sekolah dan proyek-proyek.

Berkenaan dengan tahap-tahap dalam perencanaan pendidikan menurut Banghaart dan Trull ialah sebagai berikut :

- a. Formulasi masalah perencanaan pendidikan
 1. Menguraikan ruang lingkup masalah pendidikan
 2. Mempelajari apa yang pernah ada
 3. Menentukan apa yang ada dan apa yang seharusnya ada
 4. Sumber-sumber dan kendala-kendala
 5. Menetapkan bagian-bagian dari perencanaan pendidikan dan prioritas
- b. Analisa bidang-bidang masalah perencanaan
 1. Mempelajari bidang dan sistem sub masalah
 2. Mengumpulkan data
 3. Mengolah data
 4. Membuat ramalan

- c. Konseptualisasi dan desain rencana-rencana
 - 1. Mengidentifikasi kecenderungan-kecenderungan
 - 2. Menetapkan maksud dan tujuan
 - 3. Mendesain rencana-rencana
- d. Evaluasi rencana-rencana
 - 1. Perencanaan melalui simulasi
 - 2. Evaluasi rencana-rencana
 - 3. Pemilihan suatu rencana
- e. Spesifikasi suatu rencana
 - 1. Formulasi masalah
 - 2. Melaporkan hasil-hasil
- f. Implementasi rencana
 - 1. Persiapan program
 - 2. Penilaian rencana dan persetujuan legal
 - 3. Pengorganisasian unit-unit pelaksana
- g. Feedback rencana
 - 1. Montoring rencana
 - 2. Evaluasi rencana
 - 3. Penyesuaian, mengubah dan mendesain kembali rencana⁶².

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian atau organizing menurut Ero H. Rosyidi ialah pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana ke dalam unit-unit administrasi dan menentukan hubungan antara eksekutif dan para pekerja dalam unit-unit tersebut⁶³.

Dalam pengertian ini tergambar :

- a. Pengelompokan, klasifikasi kegiatan dalam melaksanakan perencanaan
- b. Pengelompokan itu dimasukan ke dalam tata aturan sesuai unit-unit organisasi.

62 Uraian lengkap, lihat: Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr., *Educational Planning*, The Macmillan Company, New York - Collier-Macmillan Limited, London, 1973.

63 Ero H. Rosyidi, *Organisasi ...*, h. 95.

- c. Pengelompokan tersebut dihubungkan pula dengan pengelompokan para pelaksananya untuk bisa berjalan pada fungsi masing-masing.
- d. Hubungan antara pelaksana tersebut agar setiap unit persis menuju sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan proses pengorganisasian ini hanya ada dua :

- a. Pengelompokan atau pembagian.
- b. Penentuan hubungan dari bagian tersebut

Adapun dasar dari pengorganisasian ini seperti apa yang dikemukakan George R. Terry ialah *work, the people, the work place and the relationships*⁶⁴. Dijelaskannya lagi tentang pembagian work itu, yaitu :

- a. Pekerjaan terlalu besar untuk dikerjakan oleh satu orang
- b. Distribution mengharuskan work dibagi-bagi.
- c. Untuk memperoleh faedah spesialisasi , maka spesialisasi tidak boleh terlalu luas, karena akan mengurangi interest dan challenge of the work. Jadi harus berada pada satu level supaya *authorism* dan *will to do*.

Dalam kaitan dengan pendidikan yang sangat beragam pekerjaan dan tugas yang harus dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan menghendaki pengkoordinasian. Fungsi pengkoordinasian dalam administrasi pendidikan terletak pada diri pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah, sedang untuk tingkat kelas terserah kepada wali kelas atau guru kelas sebagai manajer kelas.

Seorang pemimpin pendidikan sebagai administrator harus mampu melakukan pengorganisasian seluruh pekerjaan juga mengorganisasi seluruh bawahan (guru dan staf). Pengorganisasian dalam pendidikan harus pula berorientasi kepada sikap demokratis yakni lebih mementingkan musyawarah/rapat, baru diambil kebijakan-kebijakan pengorganisasian. Pengelompokan tugas/pekerjaan dari sudut aktivitas disebut *job description*, sedangkan pengelompokan tugas /pekerjaan dari sudut pelaksana disebut dengan *deligate of authority*. Keduanya dalam administrasi pendidikan dituangkan secara padat dan jelas dalam struktur organisasi.

64 George R. Terry, *The Principle ...*, h. 102.

Secara rasional harus jelas digambarkan mengenai pembagian tugas dan harus disertai dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab.

Wewenang/*authority* diperoleh melalui power, sedangkan power atau kekuasaan lazim ditentukan oleh Undang-Undang (UU) atau peraturan. Melalui UU/peraturan itulah seseorang memperoleh kekuasaan yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam bidangnya. Dalam proses administrasi pendidikan, kekuasaan tertinggi berada di tangan pemimpin pendidikan. Dia memperoleh kesempatan untuk memberikan instruksi, bimbingan dan pengarahan terhadap bawahan tetapi harus ada kesatuan komando atau *unity of command*.

Bila ditinjau dari segi manajemen dapat dibedakan antara *top management*, *middle management* dan *lower management*. Pemimpin pada suatu sekolah adalah *top management* dalam sekolah tersebut, sedangkan guru menempati *lower management* dan wali kelas menempati *middle management*. Posisi manajemen tersebut mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan pengorganisasian kegiatan, fungsi dan tujuan yang harus dicapai.

Untuk contoh organisasi pendidikan lainnya, pimpinan atau Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota adalah *top management*, para Pengawas Pendidikan (Pengawas PAI/Pengawas Madrasah) menempati *middle management*, karena fungsinya sebagai mandor pendidikan dan sementara para Kepala Sekolah/Madrasah menempati *lower management*. Jadi posisi atau kedudukan manajemen bisa dilihat secara sempit atau luas, demikian begitu seterusnya.

Dalam hubungan dengan pengorganisasian ini perlu diikuti pedoman tertentu agar tercipta pengorganisasian yang baik. Menurut The Liang Gie⁶⁵. Penyusunan pedoman-pedoman yang perlu dipenuhi oleh organisasi yang baik dapatlah dimulai pada tujuan, kemudian kerja sama dan akhirnya mengenai orangnya. Secara berurutan diutarakannya tahap kelanjutan yang bermula dari tujuan.

Tujuan

Pekerjaan

Fungsi Tugas

65 The Liang Gie, *Administrasi...*, h. 76.

Pelimpahan Wewenang

Penentuan Tanggung Jawab

Kewajiban bertanggung Jawab

Pengertian fungsi dan tugas menurut The Liang Gie yaitu: fungsi adalah sekelompok aktivitas atau pekerjaan yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya.

3. Koordinasi

Koordinasi yaitu kegiatan yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan berbagai kegiatan dari seluruh eselon organisasi yaitu agar dalam setiap gerak dan langkahnya tertuju pada tujuan⁶⁶.

Koordinasi ini menjadi kewajiban karena amat banyak pekerjaan yang dikerjakan oleh banyak orang, banyak material dan perlengkapan lainnya, sesuai dengan pengorganisasian yang telah dirumuskan. Dapat dibayangkan rencana serta program di suatu sekolah betapa banyaknya yang dikerjakan oleh sejumlah orang yang membutuhkan koordinasi.

Menurut M. Ngalim Purwanto dkk, koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan⁶⁷.

Sedangkan menurut Prof.DR. Oteng Sutisna, M.Sc. Ed. koordinasi adalah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan⁶⁸. Koordinasi amat luas bukan saja manusia atau personel tetapi hal-hal lain yang berguna untuk mencapai tujuan. Setiap personel utamanya harus dapat menyumbangkan kesanggupannya masing-masing secara teratur, urut, tertib dan terarah kepada tujuan. Dari itu setiap personel dituntut untuk mengahayati sistem yang berlaku, tujuan dan perencanaan yang telah ditetapkan, bahkan harus mengetahui peran setiap even di dalam setiap program.

66 Ero H. Rosyidi, *Organisasi ...*, h. 88.

67 M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi...*, h. 29.

68 Oteng Sutisna, *Administrasi...*, h. 236.

Koordinasi memang amat dibutuhkan untuk menjaga agar pekerjaan jangan overlapping, doubling, simpang siur tanggung jawab, tugas maupun kewajiban, juga sering tidak seimbang berat ringannya pekerjaan.

Seseorang pemimpin pendidikan atau administrator harus berusaha melakukan koordinasi dengan sebaik-baiknya terutama ditujukan untuk:

- a. Setiap bagian/petugas melaksanakan tugasnya dengan cara dan dalam waktu yang sudah ditentukan.
- b. Jangan ada bagian/petugas yang menghambat atau merugikan bagian/ petugas lain.
- c. Menghindari overlapping yang dapat membingungkan dan mengacaukan.
- d. Memupuk dan mengembang saling percaya mempercayai dan bantu membantu antara bagian-bagian / petugas-petugas.
- e. Menghindarkan dan menyelesaikan segala macam perbedaan pendapat atau pertentangan yang menghambat lancarnya usaha.
- f. Menghindarkan konkurensi/kompetisi yang tidak sehat.
- g. Memupuk rasa persatuan bahwa setiap bagian/petugas merupakan unsur-unsur yang tidak lepas dari keseluruhan kelompok⁶⁹.

Dalam hubungan dengan koordinasi ada istilah KISS ME yakni koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplikasi dan mekanisasi. Untuk semua itu diperlukan apa yang disebut dengan net work planning sehingga jelas jalinan koordinasi. Dalam pendidikan secara umum amat banyak hal yang dapat dikoordinasikan, umpamanya kurikulum sejak dari kurikulum sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Di sekolah saja misalnya, bagaimana mengkoordinasikan tenaga pengajar, ruang kelas, bahan, alat dan program lainnya.

Dalam koordinasi yang penting adalah manusianya karena setiap pekerjaan telah harus terbagi secara baik kepada setiap personal yang ada. Koordinasi personel sekolah mungkin dapat diperlancar dengan :

69 M. Rivai, *Pengantar...*, h. 32.

1. Suatu struktur administratif yang layak
2. Bagian organisasional dan pernyataan tentang kewajiban-kewajiban dan hubungan-hubungan
3. Pernyataan tertulis tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan dan peraturan-peraturan
4. Suatu sistem komunikasi formal yang memadai.
5. Komisi-komisi yang mewakili personi pada berbagai tingkat sistem sekolah.
6. Kelompok-kelompok kerja yang terdiri dari guru-guru dengan perhatian dan masalah yang sama atau berhubungan.
7. Pernyataan tertulis tentang rencana-rencana dan prosedur-prosedur.
8. Garis-garis besar kurikulum dan buletin.
9. Buku pedoman bagi guru dan dan petugas lain.
10. Laporan yang memadai.
11. Ikatan-ikatan informal di kalangan para anggota, dan
12. Kewenangan yang dipakai dengan bijaksana⁷⁰.

Beberapa usaha dalam koordinasi antara lain :

- a. Rapat koordinasi
- b. Pemberian Juklak-juklak
- c. Penyusunan net working planning
- d. Hubungan informal kekeluargaan, dan lain-lain

4. Komunikasi

Komunikasi (*communication*) atau pemberitahuan, perhubungan. Dalam aktivitas penyelenggaraan pendidikan diperlukan adanya proses pemberitahuan atau hubungan.

Pengertian pertama (*communication*) lebih ditekankan terhadap pemimpin pendidikan kepada segenap jajaran dibawahnya. Pemberitahuan mana baik berupa ketetapan/keputusan, kebijakan-kebijakan, gagasan-gagasan dan sebagainya. Dalam segi lain terdapat pengertian hubungan timbal balik, bukan saja dari pemimpin tetapi juga datang dari bawahan untuk pimpinan, hal ini sering disebut dengan

⁷⁰ Oteng Sutisna, *Administrasi...*, h. 239.

two way traffic communication atau hubungan dua arah.

Proses komunikasi dapat dijalankan baik secara lisan atau tertulis, ada pula yang dilakukan secara resmi atau tidak resmi. Dalam komunikasi bukan hanya sekedar menyampaikan gagasan, tetapi ada terkandung maksud untuk mempengaruhi orang-orang agar mau dan senang melaksanakan gagasan tersebut.

Komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi⁷¹. Oleh karena itu diperlukan pemberian motivasi, yakni berupa motivasi:

- a. Adanya keinginan untuk berhasil (*achievement, success*).
- b. Kejelasan tentang tindakan yang harus diambil/dianjurkan.
- c. Keyakinan bahwa perubahan yang dianjurkan akan membawa hasil-hasil positif.
- d. Keyakinan akan adanya kesempatan yang sama bagi semua anggota.
- e. Keinginan akan adanya kebebasan untuk menentukan, menolak ataupun menerima apa yang dianjurkan sebelum melaksanakan⁷².

Selain yang dikemukakan di atas, dalam komunikasi amat perlu memperhatikan kondisi dan situasi kepada siapa dan kapan kita berkomunikasi, baik komunikasi lisan atau tertulis.

Syarat-syarat komunikasi lisan atau tertulis menurut George R. Terry⁷³, sebagai berikut

- a. Komunikasi Lisan
 1. Kemukakan dengan singkat apa yang hendak diceritakan
 2. Janganlah sampai detailnya
 3. Bicaralah apa yang telah diceritakan.
- b. Untuk tertulis yaitu, 4 cs meliputi complete, clear, coucise dan correct

71 M. Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi...*, h. 30.

72 *Ibid.*, h. 31-32.

73 George R. Terry, *The Principle ...*, h. 162.

Perlu diingat bahwa ada tiga unsur penting dalam komunikasi, yaitu sumber (resource), pesan (message) dan sasaran (destination). Antara sumber dan sasaran harus saling terjadi kesadaran pengertian baru bisa disebut komunikatif.

Banyak kontak atau hubungan, pembicaraan misalnya yang tidak komunikatif karena lawan bicara tidak mengerti dengan apa yang kita sampaikan. Oleh karena itu bagi seorang pemimpin pendidikan misalnya, agar pesan bisa dimengerti boleh jadi menggunakan berbagai alat dan saluran yang dianggap efektif, karena yang terpenting adalah tercapainya maksud dari komunikasi itu.

Pesan bisa tidak sampai karena adanya mis komunikasi atau kesalahan komunikasi, yang disebabkan antara lain karena bahasa yang dipergunakan oleh komunikator kurang bisa dimengerti oleh lawan bicara atau komunikan. Atau bisa saja terjadi karena komunikan kurang baik pendengarannya, kurang perhatian sehingga pesan tidak bisa secara benar dan tepat dimengerti. Atau bisa juga alat komunikasi yang kurang handal sehingga sebagian dari pesan bisa hilang, seperti ada gangguan kanal/*channel* saat komunikasi dengan menggunakan handphone.

5. Pengawasan

Untuk kepengawasan sekarang ini sering pula dipakai istilah supervisi. Antara keduanya ada tujuan yang sama yakni untuk memperbaiki apa yang masih kurang atau lemah, mempertahankan dan meningkatkan sesuatu yang sudah baik, akan tetapi dengan metode yang berbeda. Pengawasan adalah fungsi administrasi yang amat penting, karena walaupun rencana sudah baik, pengorganisasiannya juga baik disertai pula dengan koordinasi serta komunikasi, namun kemungkinan keliru sewaktu pelaksanaan dalam pencapaian tujuan selalu saja ada.

Pengawasan bertujuan agar setiap kegiatan sesuai rencana. Menurut M. Rivai, MA pengawasan disamakan dengan kontrol yang didefinisikannya sebagai suatu proses yang mengusahakan agar kegiatan-kegiatan suatu organisasi terbimbing dan terarahkan kepada tujuan yang telah direncanakan⁷⁴.

74 M. Rivai, *Pengantar...*, h. 11.

Untuk terlaksananya pengawasan yang baik tentu diperlukan penilaian sedang penilaian menurut Oteng Sutisna ialah proses yang menentukan betapa baik organisasi, program-program atau kegiatan-kegiatan sedang atau telah mencapai maksud-maksud yang telah ditetapkan⁷⁵.

Setelah didapatkan hasil penilaian, maka langkah berikutnya harus diiringi dengan bimbingan dan pengarahan agar selalu mendekati kepada tujuan yang telah ditetapkan. Perlu diingat bahwa penilaian/evaluasi dalam administrasi tidak sama dengan penilaian/evaluasi dalam operasional pendidikan yakni evaluasi tercapaian pencapaian hasil pendidikan dan pengajaran yang telah dilaksanakan oleh guru kepada muridnya. Adapun evaluasi proses pembelajaran termasuk ke dalam evaluasi administrasi atau manajemen, karena sebenarnya evaluasi proses pembelajaran adalah suatu upaya untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan rencana pembelajaran yang telah disusun oleh guru dan yang telah dituangkan ke dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Disebabkan tujuan pengawasan adalah perbaikan, maka ada 3 langkah universal sebagai tindakan pengawasan, yaitu :

1. Menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/penilaian.
2. Mengukur/ menilai perbuatan (*performance*) yang sedang atau sudah dilakukan.
3. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada.
4. Memperbaiki penyimpangan dari standar (jika ada) dengan tindakan pembetulan⁷⁶.

Lebih jauh pengawasan mencakup berbagai aspek baik perlengkapan, fasilitas dan gedung, situasi murid, guru mencakup hubungan sesamanya dan sebagainya.

Bilamana pengawasan disamakan artinya dengan supervisi sebagaimana diutarakan oleh N.A. Ametembun, maka meliputi langkah sebagai berikut :

75 Oteng Sutisna, *Administrasi ...*, h. 250..

76 *Ibid.*, h. 240-241.

a. Research :

1. Menemukan problem yang akan diteliti
2. Mengumpulkan data tentang problem itu
3. Pengelolaan data
4. Penyimpulan hasil penelitian

b. Evaluasi koperatif

1. Bersama-sama mencari aspek positif
2. Bersama-sama mencari aspek negatif
3. Bersama-sama menganalisa sebab-sebab masih adanya beberapa kekurangan/hambatan yang dialami

c. Improvement koperatif

1. Berikhtiar untuk mengerti kekurangan/hambatan
2. Mempertahankan segala yang positif agar lebih baik
3. Assistance, meliputi bantuan dan bimbingan (guidance dan counseling)
4. Cooperation meliputi kerja sama ke arah perbaikan⁷⁷.

Supervisi adalah tanggung jawab siapa saja yang terlibat dalam administrasi sesuai dengan jabatannya, namun terutama adalah para pemimpin.

Kepala Sekolah/Madrasah otomatis salah satu tugasnya adalah sebagai supervisor terhadap para guru yang bertugas di sekolah/madrasah yang dia pimpin. Kemudian secara fungsional juga ada yang disebut Pengawas untuk Sekolah/Madrasah yang pekerjaannya khusus melakukan supervisi terhadap sejumlah sekolah maupun para guru. Para Pengawas tersebut mengawasi aspek manajerial maupun akademik. Terhadap Kepala Sekolah/Madrasah, terutama yang diawasi atau yang disupervisi adalah aspek manajerial, sementara terhadap para guru maka Pengawas lebih utama mensupervisi aspek akademiknya, meskipun terhadap aspek manajerial guru, juga diberikan supervisi seperti terhadap RPP.

77 N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Penuntun...*, h. 8-10.

3. Administrasi Pendidikan Islam

Sebagaimana diutarakan M Rivai, bahwa sesungguhnya tidaklah ada macam-macam administrasi seperti administrasi pendidikan, administrasi perusahaan, administrasi negara dan sebagainya. Semuanya adalah administrasi dengan tujuan, prinsip-prinsip dasar, proses-prosesnya secara umum yang sama. Oleh karena itu menurut Ametembun, istilah/persoalan administrasi pendidikan adalah pengkhususan. Akan tetapi istilah pendidikan Islam bukan semata sebagai pengkhususan tetapi memiliki karakteristik tersendiri, justru secara epistemologi berbeda dengan ilmu administrasi pendidikan yang selama ini dibangun atas dasar pengalaman empiris. Administrasi Pendidikan Islam selain memperhatikan hal-hal empiris juga memperhatikan hal-hal normatif-filosofis yang telah diberikan oleh Allah melalui wahyu-Nya baik berupa Alquran dan Sunnah Rasulullah SAW., terutama terkait dengan perilaku supervisor.

Dalam hal memperlakukan manusia sebagai salah satu sumber administrasi pendidikan Islam misalnya, maka seharusnya terlebih dahulu dipahami apa hakikat manusia mencakup memahami martabat manusia sendiri. Termasuk dalam hal penataan, pengaturan bahkan pengelolaan manusia, pengelolaan materi maupun finansia, juga pengelolaan waktu, dalam mana Islam sangat konsern terhadap kesemua masalah dimaksud.

Administrasi Pendidikan Islam ialah bagaimana seluruh penataan sebuah organisasi atau lembaga selalu menerapkan prinsip, metode dan teknis penataan atas dasar pandangan Islam, begitupula atas dasar pengalaman empiris asalkan sesuai dengan pandangan dan norma-norma yang islami. Sebagai contoh bagaimana penataan arsip yang rapi dan teratur karena Islam sangat menghargai kerapian dan keteraturan. Penataan kantor harus menghindarkan fitnah, oleh karena itu pada saat penulis menjabat Rektor IAIN Antasari sempat membangun gedung pascasarjana yang di dalamnya ada 10 (sepuluh) ruang kantor untuk guru besar. Setiap orang guru besar yang tidak memiliki jabatan fungsional, bisa menempati salah satunya. Untuk tidak terjadi fitnah, maka pintu ruang kantor tersebut seluruhnya terbikin dari kaca sehingga menjadi transparan bagi siapa pun dapat melihat isi ruangan tersebut dari sebelah luar. Guru besar lazim sela-

Iu saja memberikan bimbingan kepada mahasiswa maupun mahasiswinya yang mungkin saja terjadi berdua-dua an. Ketika berdua-dua an tersebut itulah bisa saja terjadi fitnah atau persangka jelek dari pihak ke tiga atau lainnya. Akan tetapi karena pintu ruang guru besar dimaksud dari kaca sehingga bisa dilihat dari sebelah luar, maka perasangka negatif bisa tertolak.

Sesuatu yang memungkinkan munculnya fitnah atau prasangka buruk hendaknya dihindarkan melalui pengadministrasian yang baik, karena fitnah adalah bagian dari penganiayaan. Seseorang yang terkena fitnah merasakan himpitan yang menyedihkan sehingga merasa teraniaya. Fitnah berupa kecurigaan atau prasangka buruk yang tidak ada dasar buktinya seringkali terkait dengan masalah keuangan karena lemah pengadministrasiannya.

Untuk menghindari hal itu maka catat mencatat, kwitansi, bahkan notariat menjadi penting bahkan kebutuhan dalam kaitan dengan administrasi keuangan atau administrasi sarana prasarana agar terhindar dari fitnah. Berkenaan dengan catat mencatat disinggung oleh Allah dalam firman-Nya pada surah Al-Baqarah ayat 282.

Terkait fitnah, terdapat firman Allah pada surah Al-Baqarah ayat 217, sebagai brikut:

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الشَّهْرِ الْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ
وَكُفْرٌ بِهِ وَالْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ اللَّهِ وَالْفِتْنَةُ
أَكْبَرُ مِنَ الْقَتْلِ

“mereka bertanya kepadamu tentang berperang pada bulan Haram. Katakanlah: Berperang dalam bulan itu adalah dosa besar; tetapi menghalangi (manusia) dari jalan Allah, kafir kepada Allah, (menghalangi masuk) Masjidilharam dan mengusir penduduknya dari sekitarnya, lebih besar (dosanya) di sisi Allah⁷⁸, dan berbuat fitnah⁷⁹ lebih besar (dosanya) daripada membunuh” (Q.S. Al-Baqarah (2); 217).

78 Jika kita ikuti Pendapat Ar Razy, Maka terjemah ayat di atas sebagai berikut: Katakanlah: “Berperang dalam bulan itu adalah dosa besar, dan (adalah berarti) menghalangi (manusia) dari jalan Allah, kafir kepada Allah dan (menghalangi manusia dari) Masjidilharam. tetapi mengusir penduduknya dari Masjidilharam (Mekah) lebih besar lagi (dosanya) di sisi Allah.” Pendapat Ar Razy ini mungkin berdasarkan pertimbangan, bahwa mengusir Nabi dan sahabat-sahabatnya dari Masjidilharam sama dengan menumpas agama Islam.

79 Fitnah di sini berarti penganiayaan dan segala perbuatan yang dimaksudkan untuk menindas Islam dan muslimin.

BAB IV

SELUK BELUK MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Pada Bab IV ini akan diuraikan terkait Pengertian Manajemen, Dasar-Dasar Manajemen, Macam-Macam dan Struktur, Fungsi Manajemen, Pengertian Manajemen Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Islam.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Sebagaimana studi yang menyangkut manusia dalam konteks sosialnya, maka pengertian manajemen tidak pernah terdapat sebuah pengertian yang diterima secara universal dan sama antara seorang ahli dengan ahli lainnya.

Berkenaan dengan Manajemen ini, Nanang Fattah⁸⁰ melihatnya sebagai ilmu, kiat dan profesi. Sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena dipandang sebagai suatu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.

Mary Parker Follett sebagaimana dikutip Hani Handoko⁸¹ mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer

80 Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, Cetakan Ketujuh, 2004, h. 1.

81 T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFY-Yogyakarta, Yogyakarta, Edisi 2, Cetakan Ketujuhbelas, 2001, h. 8.

mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Hani Handoko sendiri melihat manajemen sebagai proses. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan, dan karena semua manajer tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Oleh sebab itu Hani mengutip definisi yang dikemukakan Stoner yaitu: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan⁸².

Sukanto⁸³ melihat manajemen sebagai fungsi, peranan dan keterampilan.

Sebagai fungsi meliputi usaha perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Sebagai peranan Sukanto mengutip Mitzberg, perilaku manajemen memiliki karakteristik (1) hubungan antarpribadi baik dengan komunikasi lisan maupun tertulis; (2) pemrosesan informasi: yaitu memberi, menerima dan menganalisis informasi, dan (3) pengambilan keputusan dengan menggunakan informasi untuk menyelesaikan masalah. Adapun manajemen sebagai keterampilan, Sukanto mengutip Robert L. Katz, meliputi: (1) keterampilan teknis, yaitu keterampilan memanfaatkan keahlian atau kepakaran khusus bertahan dengan metode, proses atau prosedur; keterampilan bisa dipelajari, dilatihkan atau berdasar pengalaman; (2) keterampilan manusiawi, yaitu kemampuan bekerja secara efektif dalam hubungan antarpribadi; kerjasama dengan orang lain mudah; (3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memecahkan masalah demi sistem sebagai suatu kesatuan.

Untuk menjernihkan pengertian manajemen, ada baiknya

82 *Ibid.*, h. 8.

83 Sukanto Reksahadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, Yogyakarta, Edisi 5, Cetakan Kelima, 2000, h. 3-20.

kita melihat dimana letak manajemen bila dikaitkan dengan organisasi. Setiap organisasi membutuhkan administrasi, dan di dalam administrasi terdapat manajemen, di dalam manajemen terdapat leadership, kemudian inti dari leadership itu adalah human relation atau relasi publik.

Made Pidarta⁸⁴ mengulas, ada kaitan yang erat antara organisasi, administrasi dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya barulah mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut. Baik manajemen maupun melaksanakan kegiatan itu disebut administrasi.

Administrasi memang lebih umum dari manajemen, yakni keseluruhan proses kegiatan kerjasama. Oleh sebab itu dikenal istilah administrasi dalam arti luas dan administrasi dalam arti sempit berupa hal-hal yang terkait dengan surat menyurat dan catat mencatat. Sementara manajemen pada pokoknya hanya meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Perlu diutarakan kembali bahwa The Liang Gie – Sutarto dalam bukunya *“Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi”* menyatakan bahwa administrasi dan manajemen mempunyai perbedaan dilihat dari unsur-unsur yang termasuk ke dalam sub konsep administrasi dan manajemen. Administrasi yang diberi penekanan kepada penataan memiliki 8 unsur umum yaitu:

1. Organisasi
2. Manajemen
3. Komunikasi
4. Informasi
5. Personalia
6. Finansia
7. Matera

84 Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, Cetakan Kedua, 2004, h. 1.

8. Relasi publik. Masing-masing bersifat statis, sedangkan unsur umum dalam proses dinamis, yaitu:
 1. Tatakeragaan
 2. Tatapimpinan
 3. Tatahubungan
 4. Tataketerangan
 5. Tatakepegawaian
 6. Tatakeuangan
 7. Tataperbekalan
 8. Tatahumas.

Pada uraian di atas jelas posisi manajemen adalah bagian dari administrasi yang minimal mempunyai empat fungsi yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* atau dikenal dengan POAC⁸⁵, sementara administrasi mencakup penataan atau pengaturan delapan aspek yang merupakan isu-isu dalam sebuah organisasi/kelembagaan.

Dalam konteks organisasi, lembaga atau perusahaan, maka orang-orang yang cakap mengatur sering dikenal dengan sebutan manajer atau manajemen⁸⁶.

Dalam bahasa Arab Manajemen disebut dengan *siasah*, *idarah* dan *tadbir*, bahkan juga berarti *qiyaadah*⁸⁷.

B. DASAR-DASAR MANAJEMEN

Jawahir⁸⁸ dengan mengutip Sukarno K menyatakan, secara umum yang menjadi dasar manajemen umum adalah *authority* yang berarti kekuasaan, kewibawaan dan kewenangan. Sukarno K mengisyaratkan bahwa untuk memperoleh *authority* tersebut seseorang tidak boleh melanggar hukum, tetapi melalui jalur sebagai berikut: sumber hukum, sumber tradisi/kebiasaan dan sumber pelimpahan.

85 George R Terry, *Principles ...*, h. 14 -18.

86 Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar ...*, h. 1.

87 Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, Pustaka Al-Husna, Jakarta, 1983, h. 9.

88 *Ibid.*, h. 20-21.

Malayu SP Hasibuan⁸⁹ lebih rinci mengutarakan mengenai dasar-dasar manajemen, yaitu:

1. Adanya kerjasama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Adanya *human organization*.

Berkenaan dengan dasar umum, memang seorang manajer atau manajemen harus memiliki power⁹⁰ yang diperolehnya dari beberapa jalan. Manajer organisasi formal pemerintahan memperolehnya dengan surat keputusan dari atasannya atau dari lembaga yang berwenang mengangkatnya. Sementara pada organisasi kemasyarakatan, power umumnya diperoleh melalui pemilihan oleh para anggotanya, atau pemilihan melalui perwakilan anggotanya. Setelah power dimiliki oleh seorang manajer (Kepala, Ketua, Pimpinan dan berbagai sebutan lainnya), maka dia memiliki *authority* berupa otoritas, kewibawaan dan kewenangan.

Perlu dicatat bahwa dalam manajemen otoriter cenderung penekanannya kepada power/kekuasaan sehingga muncul ketakutan bukan kesetiaan. Adapun manajemen demokratis lebih menekankan kepada *authority* berupa otoritas, kewibawaan dan kewenangan yang memunculkan kesetiaan dan keikhlasan bawahan.

89 Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV Haji Masagung, Jakarta, Cetakan Keenam, 1994, h. 2.

90 Dalam teori tentang power, atau Power Influence Approach mencakup Reward power, Coersive power, Legitime power, Expert power dan Referent power (Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999, h. 21).

C. MACAM-MACAM DAN STRUKTUR MANAJEMEN

Jawahir Tanthawi⁹¹ dengan mengutip Prayudi Atmosudirjo, mengemukakan macam-macam manajemen yaitu: (1) Manajemen tradisional, (2) manajemen bapaisme, (3) manajemen sistimatis dan (4) manajemen ilmiah atau scientific management. Sedangkan Manullang membagi kepada : (1) Manajemen Konvensional (Tradisional); (2) manajemen Sistematis dan (3) Manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Sementara Soekarno K membagi kepada : (1) Manajemen Ilmiah; (2) Manajemen Bapak; (3) Manajemen tradisional; (4) Manajemen sistematis; (5) Manajemen terbuka , dan (6) Manajemen demokrasi.

MACAM-MACAM MANAJEMEN

No.	Prayudi Atmosudirjo	Manullang	Soekarno K
1	Manajemen tradisional	Manajemen Konvensional (Tradisional)	Manajemen tradisional
2	Manajemen bapaisme	-	Manajemen Bapak
3	Manajemen sistimatis	Manajemen Sistematis	Manajemen sistematis
4	Manajemen ilmiah	Manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan	Manajemen ilmiah
5	-	-	Manajemen terbuka
6	-	-	Manajemen demokrasi

Dari ketiga ahli tersebut ada kesamaan pada aspek manajemen tradisional, ilmiah dan sistematis, namun Soekarno K menambahkan dengan manajemen terbuka dan manajemen demokrasi, selain manajemen bapak, atau istilah bapaisme bagi Prayudi Atmosudirjo.

⁹¹ Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur...* , h. 26-28.

Adapun mengenai struktur atau hirarki manajemen meliputi *top management*, *middle management* dan *lower management*.

Lebih jauh ada yang membagi kepada:

1. Top management,
2. Middle Management
3. Supervisory Management
4. Lower Management
5. Operative Management⁹²

Dalam aplikasi pada sebuah sekolah/madrasah misalnya, maka Kepala Sekolah menempati posisi struktur tertinggi atau *top management*, para guru menempati *middle management* dan pesuruh sekolah serta para murid bisa dikategorikan ke dalam *lower management*. Dalam konteks yang lebih besar misalnya Kelembagaan Kementerian Agama Kabupaten/Kota, maka Kepala Kantornya sebagai *top management*, para Pengawas sebagai *Middle management* dan para Kepala Sekolah/Madrasah menjadi *Lower Management*. Artinya dalam penerapan posisi manajemen terkait dengan jangkauan kelembagaan. Kelembagaan Kementerian Agama Kabupaten/ Kota lebih luas dan posisinya lebih tinggi dibandingkan dengan Sekolah/Madrasah, sebab sekolah/madrasah menjadi sub ordinat dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, sehingga Kepala Kantornya menempati posisi tertinggi (manajemen puncak atau *top management*). Akan tetapi pada level sebuah sekolah/madrasah, maka yang menempati manajemen puncaknya adalah Kepala Sekolah. Begitu seterusnya bisa dianalogkan kepada organisasi kelembagaan yang lebih luas atau sebaliknya yang lebih kecil.

D. FUNGSI MANAJEMEN

Sebagaimana diutarakan sebelumnya, Hadari Nawawi⁹³ mengutarakan dua macam manajemen yakni ***management administratif*** dan ***management operatif***. ***Management administratif*** yakni kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisa-

92 Jawahir Tanthowi, *.Ibid.*, h. 41, dikutip dari Nadjjullah, "Pokok-Pokok Administrasi Kepemimpinan", h. 35.

93 H. Hadari Nawawi, *Administrasi ...*, h. 13-14.

si/kelompok kerjasama mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Ini mencakup :

1. Perencanaan atau planning
2. Organisasi atau organization
3. Bimbingan/pengarahan atau direction/commanding
4. Koordinasi/coordination
5. Pengawasan/control
6. Komunikasi/Communication

Adapun **management operatif**, yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing, setiap orang melaksanakannya dengan tepat dan benar. Hal ini meliputi:

1. Tata usaha
2. Perbekalan
3. Kepegawaian
4. Keuangan
5. Hubungan masyarakat.

Contoh aplikasi manajemen administratif agar mencapai tujuan bisa tepat, maka penyusunan perencanaan menjadi sangat penting, karena perencanaan adalah bentuk jabaran dari suatu tujuan. Begitupula pengorganisasian akan menempatkan petugas yang tepat untuk menangani suatu kegiatan. Pengarahan pimpinan, motivasi, bimbingan serta pengawasan adalah bagian dari langkah manajemen yang akan menjamin agar setiap aktivitas sejalan dan tepat menuju tujuan organisasi.

Contoh aplikasi manajemen operatif agar setiap orang melaksanakan tugasnya dengan tepat dan benar, maka kegiatan tatauusaha dalam menentukan jadwal kegiatan seperti jadwal mengajar lengkap dengan penetapan ruang belajarnya, akan memudahkan para guru secara tepat menjalankan tugasnya. Tatauusaha walaupun sementara dipandang sebagai administrasi sempit tetapi sangat menentukan. Dapat dibayangkan andaikata susunan jadwal mengajar atau jadwal kuliah tidak jelas atau terjadi kekacauan, maka proses belajar mengajar pasti kacau pula. Begitupula yang lainnya seperti perbekalan,

keuangan sangat menentukan ketepatan seseorang dalam bekerja. Setiap aktivitas tidak dinyatakan benar bilamana pengeluaran tidak sesuai dengan jatah anggaran yang tersedia pada bagian keuangan.

Mengenai fungsi manajemen para ahli beragam pendapatnya dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks. Keseluruhan pendapat itu sebenarnya bisa dirangkum dengan mengadopsi berbagai pendapat dan mengkategorikan sendiri. Oleh sebab itu dapat dirangkum menjadi sebagai berikut:

1. Perencanaan (planning)
2. Pengorganisasian (organizing)
3. Pengarahan (directing)
4. Motivasi (motivation)
5. Menggerakkan (actuating)
6. Memberi perintah (commanding)
7. Pengkoordinasian (coordinating)
8. Penganggaran (budgeting)
9. Pengawasan/Pengontrolan (controlling)

Pendapat yang sederhana lazimnya mengemukakan empat fungsi utama manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan/pelaksanaan dan kontrol atau pengawasan. Memang empat fungsi utama ini tidak boleh ditinggalkan dalam proses manajemen. Selebihnya adalah penyempurna seperti motivasi dan memberi perintah merupakan rincian dari menggerakkan (*actuating*). Adapun koordinasi merupakan rincian dari pengorganisasian, dan penganggaran bagian dari perencanaan.

E. PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Kita sering mendengar istilah manajemen perusahaan, manajemen pemerintahan, manajemen dakwah, juga manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan tidak lain adalah manajemen yang diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan sendiri sangat luas, secara umum adalah suatu usaha atau proses untuk memanusiakan manusia, atau kalau pendidikan Islam adalah usaha atau proses memanusiakan manusia menurut ajaran Islam.

Beberapa ciri pendidikan, antara lain:

1. Pendidikan mengandung tujuan, yaitu kemampuan untuk berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidup.
2. Untuk mencapai tujuan itu, pendidikan melakukan sesuatu usaha yang terencana dalam memilih isi (materi), strategi dan teknik penilaiannya yang sesuai.
3. Kegiatan pendidikan dilakukan dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat (formal dan non formal)⁹⁴.

Tujuan pendidikan Islam disesuaikan dengan pandangan Islam sendiri yakni berdasarkan beberapa pertimbangan, maka rumusan tujuan pendidikan Islam menurut hasil Konperensi Dunia ke I Pendidikan Islam di King Abdul Aziz University Jeddah, tahun 1977 menyatakan:

Education should aim at the balanced growth of the total personality of Man through the training of Man's spirit, intellect, rational self, feeling and bodily senses. The training imparted to a Muslim must be such that faith is infused into the hole his personality and create in him an emotional attachment to Islam and enables him to follow the Quran and the Sunnah and be governed by the Islamic system of values willingly and joyfully so that he may proceed to the realization of his status as Khalifatullah to whom Allah has promised the authority of the universe.

Pendidikan merupakan suatu sistem tetapi sekaligus sebagai subsistem kehidupan. Sebagai sebuah sistem terdapat banyak unsur yang saling terkait dan ketergantungan satu sama lain untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut. Dalam hal ini kita mengenal istilah raw input, instrumental input, environmental input, proses dan output serta outcome.

Jadi manajemen pendidikan Islam adalah penerapan manajemen yang Islami terutama aspek fungsi dan unsur manajemen dalam konteks pendidikan, baik jalur informal, formal maupun non formal untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Lebih jauh secara rinci akan dibahas pada bab berikutnya.

94 Nanang Fattah, *Landasan...*, h. 5.

BAB V

MANAJEMEN DALAM AL-QUR'AN

A. PERISTILAHAN

Manajemen disebut dalam bahasa Arab dengan *siasah*, *idarah* dan *tadbir*,

سياسة – ادارة – تدبير

Dalam pengertian lain disebut pula dengan *tadbir*, *idarah*, *siasah* dan *qiyada*,

تدبير – ادارة – سياسة – قيادة

Ada contoh buku: *Allahu Dalily fi Idarah al-A'maliyah*, ditulis oleh Ali Muhammad Taufiq, juga buku *Al-Idarah fi al-Islam*, ditulis oleh Dimyauddin Djuwaini.

Dalam berbagai pemakaian, "*idarah*" disamakan pula dengan administrasi.

Secara khusus istilah manajemen dalam Alquran memang tidak ditemukan, akan tetapi banyak ayat Allah yang menunjukkan agar kita mempraktikkan manajemen dan administrasi. Kata *idarah* bisa diambil dari Alquran surah Al-Baqarah ayat 282, karena menyangkut pekerjaan bermuamalah seperti berjualbeli, hutang piutang, atau sewa menyewa dan sebagainya.

Ayat yang sangat populer dan mengandung nilai administrasi dan manajemen antara lain:

1. Administrasi catat mencatat: ayat 282 surah Al-Baqarah

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ
 كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي
 عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ
 ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِدَيْنِ مِنْ رِ
 جَالِكُمْ ۚ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ
 إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْمُرُوا
 أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا
 تَرْتَابُوا ۚ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا
 تَكْتُبُوهَا ۚ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُقُ
 بِكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ۚ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah (seperti berjualbeli, hutang piutang, atau sewa menyewa dan sebagainya) tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya, dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar, dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur, dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu), jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa, maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu en-

ggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Hal yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.

2. Perencanaan: surah A I-Hasyr ayat 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Sebuah perencanaan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data tentang capaian-capaian sebelumnya, kemudian atas dasar capaian tersebut bisa disusun perencanaan ke depan (hari esok).

3. Pengorganisasian: surah As-Shaf ayat 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرصُوصٌ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti sesuatu bangunan yang kokoh”.

Penegasan “barisan yang teratur” menunjukkan pengorganisasian yang baik sehingga barisan tersebut dapat membentuk sebuah organisasi layaknya bangunan yang kokoh.

Setiap orang menjadi berkelompok sesuai dengan tingkatan capaian mereka masing-masing atas dasar kinerja yang ditunjukkannya. Ada yang menduduki posisi sebagai pimpinan puncak, menengah bahkan ada pula yang hanya sebagai anggota atau staf biasa. Bahkan penghasilannya pun diberikan sesuai dengan kinerjanya sehingga terasa berkeadilan.

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Q.S. Al-Ahqaf (46): 19).

Setiap orang akan memperoleh posisi atau tingkatan sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Apabila pekerjaan tersebut mengandung nilai-nilai positif akan menjadikan performan yang bernilai pula. Oleh karena itu setiap orang harus harus berorientasi kepada kualitas dan bekerja atas dasar keahliannya. Keahlian seseorang akan nampak dari kompetensi yang dimilikinya dan dibuktikan di tengah-tengah masyarakat.

Allah menegaskan:

قُلْ يَنْقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۚ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَنقَبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

“Katakanlah: «Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan” (Q.S. Al-An’am (6): 135).

Allah dalam surah Fathir (35): 32 mengelompokkan manusia yang beriman kepada tiga kelompok sebagai berikut:

ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ إِذِنَ اللَّهُ بِذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ ﴿٣٢﴾

“kemudian kitab itu Kami wariskan kepada orang-orang yang Kami pilih di antara hamba-hamba Kami, lalu di antara mereka ada yang menganiaya diri mereka sendiri dan di antara mereka ada yang pertengahan dan diantara mereka ada (pula) yang lebih dahulu berbuat kebaikan⁹⁵ dengan izin Allah, yang demikian itu adalah karunia yang Amat besar” (Q.S. Fathir: 32).

Kelompok yang terbaik adalah kelompok *saabiqun bi-alkhairat* yakni orang atau kelompok yang selalu terdahulu dalam hal-hal kebajikan. Salah satunya adalah seorang atau kelompok inovator.

4. Kerjasama saling menolong: surah Al-Maidah 2 dan An-Nisa 85.

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran, dan bertakwalah kamu kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (Q.S. Al-Maidah (5): 2).

مَنْ يَشْفَعْ شَفَعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا ۗ وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ مُّقِيمَتًا ﴿٨٥﴾

95 Yang dimaksud dengan orang yang menganiaya dirinya sendiri ialah orang yang lebih banyak kesalahannya daripada kebajikannya, dan pertengahan ialah orang-orang yang kebajikannya berbanding dengan kesalahannya, sedang yang dimaksud dengan orang-orang yang lebih dahulu dalam berbuat kebaikan ialah orang-orang yang kebajikannya amat banyak dan amat jarang berbuat kesalahan.

“Barangsiapa yang memberikan syafa’at yang baik⁹⁶, niscaya ia akan memperoleh bahagian (pahala) dari padanya. dan Barangsiapa memberi syafa’at yang buruk⁹⁷, niscaya ia akan memikul bahagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S. An-Nisa: 85).

Bertolong-tolongan merupakan bagian dari keharusan berorganisasi. Sebuah organisasi atau kelembagaan yang di dalamnya terhimpun sejumlah orang yang membawa amanat yang cukup besar pula seperti lembaga pendidikan, maka mustahil bisa dikerjakan oleh pelaksana sendirian. Dalam hal ini menghendaki kerjasama dan saling tolong menolong. Tentu saja tolong menolong untuk sesuatu yang makruf bukan yang munkar.

وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ ءَاوُوا وَنَصَرُوا أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا ۚ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٧٤﴾

“dan orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad pada jalan Allah, dan orang-orang yang memberi tempat kediaman dan memberi pertolongan (kepada orang-orang muhajirin), mereka itulah orang-orang yang benar-benar beriman. mereka memperoleh ampunan dan rezki (nikmat) yang mulia” (Q.S. Al-Anfal: 74).

5. Pengawasan: Surah at-Tahrim, ayat 6

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُورًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan” (Q.S. al-Tahrim (66): 6).

96 Syafa’at yang baik ialah: Setiap syafa’at yang ditujukan untuk melindungi hak seorang Muslim atau menghindarkannya dari sesuatu kemudharatan.

97 Syafa’at yang buruk ialah kebalikan syafa’at yang baik.

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾

“mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, Padahal kamu membaca Al kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?” (Q.S Al-Baqarah (2): 44).

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ

تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

“Wahai orang-orang yang beriman,kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?

Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan” (Q.S Shaf (61): 2-3).

Pada saat Nabi Nuh diperintah untuk membuat kapal, maka Allah melakukan bimbingan sekaligus pengawasan. Firman Allah pada Al-Mu'minum (23), ayat 27.

فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعِ الْفُلَكَ بِأَعْيُنِنَا وَّوَحَيْنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَاطِنٍ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَنْ سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ مِنْهُمْ ۗ وَلَا تُخَاطَبُ فِي

الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُّغْرَقُونَ ﴿٢٧﴾

“Lalu Kami wahyukan kepadanya: «Buatlah bahtera di bawah penilikan dan petunjuk Kami, maka apabila perintah Kami telah datang dan tanur⁹⁸ telah memancarkan air, maka masukkanlah ke dalam bahtera itu sepasang dari tiap-tiap (jenis), dan (juga) keluargamu, kecuali orang yang telah lebih dahulu ditetapkan (akan ditimpa azab) di antara mereka. dan janganlah kamu bicarakan dengan aku tentang orang-orang yang zalim, karena sesungguhnya mereka itu akan ditenggelamkan”.

98 Yang dimaksud dengan tanur ialah semacam alat pemasak roti yang diletakkan di dalam tanah terbuat dari tanah liat, biasanya tidak ada air di dalamnya. Terpancarnya air di dalam tanur itu menjadi suatu alamat bahwa banjir besar akan melanda negeri itu.

6. Berorientasi kepada yang terbaik: surah Al-Mulk ayat 2, Al-Baqarah ayat 195

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢﴾

“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”(Q.S. Al-Mulk:2).

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ ۗ وَأَحْسِنُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ

مُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

“dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik” (Q.S. Al-Baqarah (2): 195).

7. Kepemimpinan, antara lain: Surah Al-Baqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ

فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا

تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: «Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.» mereka berkata: «Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?» Tuhan berfirman: «Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.»

Surah Al-An'am ayat 165:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

“dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (Q.S. Al-An'am: 165).

Surah Shad ayat 26:

يٰۤاٰدَمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan” (Q.S. Shad (38): 26).

Surah An-Nisa ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al

Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa (5); 59).

Surah Ali Imran ayat 28:

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَنَّةً وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ

“janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali (Wali jamaknya auliyaa: berarti teman yang akrab, juga berarti pemimpin, pelindung atau penolong), dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan hanya kepada Allah kembali (mu)”(Q.S. Ali-Imran: 28).

Surah Asy-Syura, ayat 38 :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka” (Q.S. Asy-Syura (42): 38).

B. AZAS-AZAS MANAJEMEN QURANI

Pandangan Islam tentang manajemen lebih banyak kepada masalah sumber daya manusianya. Sementara mengenai manajemen sumber daya manusia ini Ab. Aziz Yusof (2005) membagi kepada

hard dimension of human resources dan *soft dimension of human resources*.

Tampaknya Islam lebih memperhatikan aspek *soft dimension* yang meliputi orientasi, motivasi, sikap, nilai dan simbol. Selain juga memperhatikan sisi *hard dimension* yang terkait dengan *knowledge, skill and ability*. Islam yang memiliki karakteristik pandangan, kultur dan simbol akan banyak memberikan spesifik orientasi, motivasi, value dan sikap yang sangat berharga bagi seorang manajer menjalankan kepemimpinannya. Berkenaan dengan aspek manusianya ini, banyak sekali ayat atau hadis yang berbicara mengenai pemimpin/manajer dan kepemimpinan.

Dari uraian di atas, maka azas bangunan manajemen Qurani juga lebih kepada segi sumber daya manusianya.

1. Power, power sesuai dengan yang diberikan oleh pemberi kekuasaan. Sebagai manager suatu organisasi/kelembagaan lazim memiliki pelimpahan power oleh seseorang atau sesuatu organisasi/kelembagaan yang menurut aturan tertentu memiliki power atau kekuasaan. Presiden yang memimpin sebuah negara sesuai ketentuan mendapatkan power dari rakyatnya melalui pemilihan langsung oleh rakyat atau melalui pemilihan oleh perwakilan rakyat. Setelah itu barulah seorang Presiden dapat menjalankan roda pemerintahan yang diembannya.

Begitupula seterusnya seorang pemimpin atau manager di bawah lembaga kepresidenan memperoleh power dari presiden setelah diberikan keputusan pemberian power tersebut.

Dalam pandangan filsafat Islam, bahwa di atas rakyat dan presiden itu masih ada lagi yang maha memiliki power ialah Tuhan, oleh sebab itu baik rakyat maupun presiden harus merasakan bahwa mereka juga memiliki power sebagai pemberian dari Tuhan, itulah yang disebut dengan amanah. Sebagai penerima amanah dia tidak boleh melenceng dari kehendak pemberi dan harus bertanggung jawab kepada pemberi amanah. Jadi setiap manager mesti memiliki dua amanah yakni amanah dari organisasi/lembaga sekaligus amanah dari Tuhannya.

2. Wewenang, selain power, maka terkait dengan itu adalah wewenang (*authority*). Kewenangan adalah batasan gerak seorang manager sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pemberinya. Kewenangan lazim tertuang dalam diktum aturan yang mengikat seseorang manager menjalankan kebijakannya. Dalam pandangan Islam, wewenang juga memiliki dua lapis, yakni wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkat tugas dan tanggung jawab manager, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan kepada dirinya selaku penerima amanah yakni manusia sebagai khalifah-Nya di muka bumi yakni memiliki kewenangan atas bumi dan segala isinya untuk mengelola, memanfaatkan dan menjaga kelestariannya.
3. Amanah sesuai dengan pemberi amanah yakni Allah SWT yaitu untuk memakmurkan bumi ini. Begitupula seseorang yang menduduki pemimpin atau khalifah di zamannya masing-masing seperti Adam, Daud dll. Setelah para Nabi tidak lagi diturunkan Allah SWT ke muka bumi, maka kepemimpinan beralih kepada ulul amr. Begitupula dalam hirarki organisasi/kelembagaan hingga yang paling kecil yakni organisasi keluarga, maka suami dan isteri menjadi pemimpin dan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya masing-masing sesuai ruang lingkup yang diamanahkan kepadanya. Amanah atau kepercayaan yang diberikan kepada seseorang terdapat dua lapis pemberi amanah yakni amanah dari Allah dan amanah rakyat yang diberikannya kepada para pemimpin sesuai dengan jenis, corak serta jenjang organisasi/kelembagaan yang ada. Kemudian seorang pemimpin bisa memberikan amanah atau kepercayaan kepada bawahannya.
4. Iman, iman menjadi penting karena imanlah yang akan membalut power, wewenang (*authority*) dan amanah tersebut sehingga manajemen akan dibangun atas dasar bangunan yang komprehensif, kuat dan berorientasi jauh ke depan tidak sekedar melihat manajemen hanya diorientasikan kepada masalah mondial/duniawi semata.

Contoh implementasinya sebagaimana diterangkan dalam surah Ali-Imran ayat 28, yang maksudnya orang mukmin tidak

boleh mengangkat orang-orang kafir menjadi pemimpin. Bila dilakukannya maka lepaslah dia dari pertolongan Allah.

5. Takwa, takwa sebagai azas manajemen bukan dalam arti sempit. Takwa bukan sekedar menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, tetapi lebih dari itu, yakni takwa berarti berhati-hati dan teliti.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ
خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr:18).

Pada surah Al-Hasyr 18 mengenai perencanaan, Allah memulai menyeru dengan seruan “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah” , baru dilanjutkan dengan perintah mengamati kondisi kekinian untuk digunakan untuk menyusun rencana ke depan. Setelah itu ditutup dengan seruan “bertakwalah”. Ini menunjukkan bahwa dalam kaitan dengan perencanaan dimulai dengan kehati-hatian dan ketelitian dalam mengumpulkan data, untuk membikin rencana, dan setelah rencana tersusun maka haruslah hati-hati dan teliti pula dalam mengimplementasikannya. Atas dasar itu, maka insya Allah akan memperoleh kesuksesan sebagaimana diterangkan dalam surah An-Naba ayat 31. “Sesungguhnya orang-orang yang bertakwa , mendapat kemenangan”.

6. Musyawarah, diterangkan dalam surah As-Syura:38 dan Ali Imran ayat 159.

وَالَّذِيْنَ اَسْتَجَابُوْا لِرَبِّهِمْ وَاَقَامُوا الصَّلٰوةَ وَاَمْرُهُمْ شُورٰى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا
رَزَقْنٰهُمْ يُنْفِقُوْنَ ﴿٣٨﴾

“dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka”.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنَّفَضُوا مِن
حَوْلِكَ^ط فَأَعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...^ط

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu” (Q.S. Ali Imran (3): 159)

Mengapa musyawarah menjadi penting dalam bangunan manajemen, karena manajemen berkaitan dengan banyak orang. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan. Musyawarah tidak mungkin bisa berjalan bilamana belum tumbuh ketiga tradisi tersebut dalam proses manajemen.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan selalu saja terkait dengan sejumlah orang, maka keterbukaan, persamaan dan persaudaraan akan memback up lancarnya proses manajemen tersebut.

Sebuah visi dan misi organisasi akan semakin baik bilamana dibangun atas dasar musyawarah, karena melalui musyawarah akan mampu menyerap berbagai pendapat dan pandangan yang akan menjadikan semakin sempurnanya visi dan misi dimaksud, begitupula dengan berbagai proses manajemen lainnya. Visi dan misi yang dibangun melalui musyawarah dengan melibatkan banyak orang tentu akan memperoleh dukungan luas, karena musyawarah tersebut sekaligus pula sebagai bagian dari sosialisasi, dan banyak orang merasa

memilikinya sehingga *sense of belonging and sense of responsibility* juga akan tumbuh.

Di sisi lain, manajemen yang dibangun atas dasar musyawarah akan melenyapkan kediktatoran, keakuan dan arogansi yang seringkali menghambat kelancaran proses manajemen dan kelancaran berbagai aktivitas mencapai tujuan. Pengakuan keterlibatan orang lain adalah hal yang mendasar dalam bangunan manajemen, sebagaimana Tuhan juga mencontohkan dalam banyak firmanNya yang menggunakan kata "Kami" dibanding pemakaian kata "Aku". Penggunaan kata "Kami" tersebut adalah pengakuan adanya keterlibatan pihak lain.

Dalam kaitan dengan pendidikan dikenal istilah sistem yakni input, proses dan output, maka pekerjaan manajemen adalah memperkuat proses tersebut, sebagaimana penegasan Howard S. Gitlow, dkk (2005:3) yaitu "*A process is a collection of interacting components that transform inputs into outputs toward a common aim, called a **mission statement**. It is the job of management to optimize the entire process toward its aim*".

Musyawahat sesungguhnya akan dapat memperkuat proses dimaksud, karena transformasi input menjadi output akan didukung oleh berbagai lapisan anggota organisasi, akhirnya tujuan yang telah ditetapkan akan mudah dicapai.

7. Kerjasama

Kerjasama dikenal dengan *taawun* salaing tolong menolong, tetapi hanya dalam hal kebajikan bukan untuk dosa dan permusuhan. Begitupula kerjasama saling menguntungkan untuk menggapai kebajikan bersama. Manajemen tidak akan ada dan tidak akan berjalan bila hanya sendirian, minimal manajemen adalah dua orang bekerjasama, misalnya suami isteri. Keduanya harus saling tolong menolong dan bekerjasama untuk mencapai visi dan misi rumah tangganya. Banyak ayat dan hadits Rasulullah yang mrenekankan pentingnya kerjasama dan saling tolong menolong dalam hal kebajikan dan menyamai *rahmatan lil'alamin*.

C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN QURANI

Nabi Muhammad sebagai Rasul sekaligus menjadi pemimpin umat Islam dalam kehidupan bersama untuk menjalankan syariat Islam guna mencapai kehidupan yang damai, aman, bahagia dan sejahtera di dunia dan akhirat kelak.

Dalam memimpin umat di zamannya, didapatkan contoh Rasul menerapkan bagian dari proses manajemen, misalnya untuk mengambil keputusan tertentu beliau melakukan musyawarah. Pernah beliau meminta pendapat para sahabat berkenaan dengan perang Badar, begitu pula Rasul menerima usul Salman Al Farisi untuk menggali parit di sekitar kota Madinah agar musuh dapat dihalangi. Perang inilah yang kemudian dikenal dengan perang *khandaq*.

Sebagaimana uraian pada Bab Epistemologi sebelumnya, Abu Sinn menjelaskan bahwa proses dan sistem manajemen yang diterapkan Rasul bersifat tidak mengikat para pemimpin dan umat setelahnya. Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan putaran waktu dan perbedaan tempat. Sesuatu yang dituntut oleh syariah adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan masalah, serta tidak menyalahgunakan ketentuan *nash syar'i*. Namun mereka tidak terikat untuk sistem manajemen Rasul dalam pemilihan pegawai misalnya, kecuali jika metode itu memberikan asas masalah yang lebih, maka ia harus mengikutinya. Jika ia menolaknya, ini merupakan bentuk pengkhianatan terhadap amanah, dan ini diharamkan oleh Allah dan Rasulnya.

Standar asas manfaat tidaklah bersifat rigid, tetapi bisa berubah dari waktu ke waktu, dan dari satu tempat ke tempat lainnya. Untuk itu, manajemen dalam Islam bersandar pada hasil ijtihad pemimpin dan umatnya, dengan catatan ia tidak boleh bertentangan dengan konsep dasar dan prinsip hukum utama yang bersumber dari Alquran dan Al-Sunnah, serta tidak bertolak belakang dengan rincian hukum syara' yang telah dimaklumi. Umat Muslim masih memiliki ruang untuk melakukan inovasi atas persoalan detail dalam detail yang belum terdapat ketentuan syar'inya⁹⁹.

Adapun yang menjadi prinsip-prinsip manajemen seperti koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplisasi, sangat mudah ditemukan,

99 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen...*, h. 33.

begitupula dalam berbagai praktik kepemimpinan Rasulullah SAW. Prinsip lain seperti pembagian tugas, pengawasan yang ketat, menghargai pekerjaan, percepatan pembayaran upah, keadilan, persamaan selalu dijalankan oleh Rasul.

Prinsip-prinsip manajemen Rasulullah, antara lain:

1. Prinsip manajemen pertama yang dijalankan Rasul adalah tentang penegasan mana yang harus diprioritaskan dan mana yang tidak. Rasul memprioritaskan pencatatan Alquran dan pelarangan pencatatan hadis supaya jangan tercampur antara ayat-ayat Alquran dan hadis. Juga menetapkan para pencatat Alquran sendiri yakni Zaid bin Tsabit dan Ali. Dalam hal ini selain penetapan prioritas sekaligus penetapan petugas yang memang bisa dipercaya dan kapabel.
2. Prinsip sesuai dengan tuntutan kebutuhan zaman, termasuk penggunaan peralatan IT asal tidak bertentangan dengan ajaran.
3. Amanah dan tanggung jawab, *al-amanah wa mas'uliyah*
4. Istiqamah terhadap visi (*wijhah*), misi dan tujuan dari organisasi.
5. Efisien yakni tidak mubazir dalam waktu, tenaga, material dan finansial.
6. Berpacu untuk mencapai kebaikan, *fastabiqul khairat*
7. Bekerja atas dasar kualitas, *ahsanu amala*
8. Keadilan dalam berbagai hal, *al-adl*
9. Pembagian kerja atau pengorganisasian, *at-tanzhim*
10. Tertib dan disiplin, *an-nizham wa ta'dib*
11. Kesatuan perintah, *wihdah at-taujiyyah*
12. Menghargai persamaan dan kesamaan hak, *musawah*
13. Menjaga kesatuan, persaudaraan dan persatuan, *ukhuwah*
14. Saling membantu dalam kebaikan, *taawun*
15. Keseimbangan antara dunia dan akhirat, dan keseimbangan antara kikir dan boros: Surah Al-Furqaan 67.

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾

“dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian” (Q.S. Al-Furqaan (25): 67).

16. Kehati-hatian: An Nisa 71.

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَوْبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعًا ﴿٧١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!” (Q.S. An-Nisa: 71)

BAB VI

PENTINGNYA MANAJEMEN

Berhimpunnya dua orang atau lebih menghasilkan organisasi, seperti sepasang suami isteri yang melalui perkawinannya membentuk sebuah rumah tangga baru. Rumah tangga atau disebut dengan institusi keluarga adalah sebuah organisasi. Setiap organisasi menghajatkan kepada administrasi, manajemen dan kepemimpinan. Ketiganya merupakan kebutuhan yang penting dalam kehidupan organisasi besar maupun kecil.

Pada bab ini khusus dibicarakan masalah pentingnya manajemen. Manajemen merupakan kebutuhan, karena tanpa adanya penatalaksanaan atau manajemen, maka sebuah organisasi kemungkinan sekali akan kacau dan sukar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama secara benar dan tepat, efisien dan efektif. *Nizham* atau keteraturan sangat vital dalam sebuah organisasi lebih-lebih lagi organisasi pendidikan bahkan pendidikan Islam. Sebab bilamana keliru dalam perencanaan, maka pendidikan bukan menjadi investasi tetapi sebaliknya malah menjadi beban, bahkan bisa merendahkan hakikat Islam sebagai sebuah bangunan ajaran yang mulia. Coba bayangkan, lembaga pendidikan yang dikelola seadanya dan menghasilkan output yang rendah, apakah hal tersebut memajukan Islam atau bahkan merendahkan dan merusak citra Islam, sebab antara ajaran dan realitasnya sangat jauh berbeda. Islam menekankan kepada mutu/kualitas dalam seluruh segi kehidupan, maka pendidikan yang bermutu tidak akan tercapai kalau tidak dilakukan dengan pengelolaan yang baik dan bermutu pula. Berkenaan dengan *nizham* inilah muncul pribahasa “ Kebenaran tanpa pengaturan akan dikalahkan oleh kejahatan dengan pengaturan”

Manajemen pendidikan merupakan cabang ilmu yang usianya relatif muda hingga tidak heran jika banyak yang belum mengetahuinya. Secara sederhana manajemen pendidikan adalah suatu lapangan dari studi dan praktik terkait dengan organisasi pendidikan. Melalui kegiatan manajemen pendidikan tersebut, tujuan pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien¹⁰⁰.

Dalam konteks manajemen, salah satunya perencanaan, adapun urgensi perencanaan menurut George R Terry¹⁰¹, yaitu:

1. to cope with future and change/menguasai masa depan dan perubahan
2. sebagai dimana future action timbul
3. sebagai penuntun
4. membantu meminimize cost.

Dalam konteks manajemen dibutuhkan visi atau *wijhah* sebagai gambaran yang ingin dicapai ke depan. Dari visi yang jelas tersebut dapat diuraikan misi dan program strategis, sasaran dan tujuan yang terukur. Melalui langkah-langkah tersebut, maka berbagai aktivitas organisasi akan terarah dan diharapkan efektif mencapai apa yang dicita-citakan.

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّبُهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا

إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

“dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu” (Q.S. Al-Baqarah (2): 148).

Kiblat yang disebut ayat ini bisa disamakan dengan arah, dan setiap umat atau kelompok masyarakat memiliki arah, atau disebut pula dengan Visi. Dalam sebuah organisasi yang di dalamnya berhim-

100 Viethzal Rivai Zainal dan Fauzi Bahar, *Islamic Education Management Dari Teori Ke Praktik: Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perpektif Islam*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, h. 150

101 George R Terry, *Principles ...*, h. 60.

pun sejumlah orang tentu memiliki arah atau visi organisasinya. Visi itulah yang akan mengarahkan setiap aktivitas dan perilaku semua anggota organisasi.

Dalam manajemen, sebuah visi harus disertai dengan misi sebagai metode untuk mencapai visi. Setelah itu akan dirumuskan sejumlah tujuan dan sasaran serta strategi pencapaiannya. Dalam konteks semua itu lazim disusun apa yang disebut Rencana Strategis (Renstra), Rencana Operasional (Renop) dan Rencana Tahunan. Setiap rencana memuat tujuan, sasaran dan strategi. Sasaran lazim memuat volume, kualifikasi dan tahun pencapaian. Semakin baik penyusunan rencana, maka akan semakin mudah dan jelas setiap orang dalam organisasi itu mengarahkan dirinya.

Dalam konteks Rencana Strategis tentu tidak bisa dipisahkan dengan pengertian strategi.

Kebanyakan orang memilih salah satu dari pengertian yang diketengahkan Mintzberg berikut:

“Plan – strategi as plan implies a consciously intended course of action;

Ploy – strategi as a ploy implies a specific action or manoeuvre intended to outwit a competitor;

Pattern – strategy as pattern is an evaluation of an organisation’s actions over time to discern certain consistencies, or pattern, which combine to represent the firm’s strategy. Unlike plan, strategy as pattern does not imply a conscious choice to carry out a series of activities in advance;

Position – strategy as position refers to how the organisation locates itself within the environment in which it operates. Gaining this position can involve the use of plans, ploys or patterns;

Perspective – strategy as perspective takes the position concept one step further and refers to those organisations that not only a consolidated position in the market, but also perceive the world in a particular way. This type of organisational ideology forms the basis of a distinctive organisational culture and is an important element in the determination of the firm’s core competencies”¹⁰².

102 John Viljoen & Susan Dann, *Strategic ...*, h.15.

Dari kutipan di atas tergambar bahwa strategi atau manajemen strategi bisa merupakan perencanaan yang memuat suatu kesadaran yang mengarahkan rangkaian kegiatan. Bisa juga sebagai cara yang memuat kegiatan khusus atau manuver untuk mengecoh pesaing. Bisa juga sebagai pola yakni sebuah penilaian terhadap kegiatan organisasi sepanjang waktu untuk mempertajam kemandirian bertindak tertentu, sehingga sebagai pola menunjukkan prosedur, sistem operasional prosedur (SOP), dan yang sejenis. Bisa pula sebagai posisi yakni memetakan keberadaan organisasi diantara berbagai organisasi di lingkungannya. Penetapan posisi tentu menggunakan perencanaan, cara atau pola. Terakhir bisa sebagai perspektif atau titik pandang yakni memakai konsep posisi sebagai suatu langkah lanjut dan memperhatikan organisasi tidak hanya mengkonsolidasikan posisi di pasar, tetapi juga mempersepsi dunia dalam pandangan tertentu. Tipe pandangan atau ideologi organisasi, akan membentuk dasar budaya organisasi yang berbeda dan sangat penting dalam menetapkan dan memperkuat kompetensi utama.

Perencanaan strategis tentu memperhatikan berbagai aspek dari pengertian strategi dimaksud sehingga betul-betul memuat sesuatu yang terpenting atau sesuatu yang strategis.

“Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*”¹⁰³.

Pengertian lain, strategi digambarkan sebagai berikut:

The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and by creating ongoing compatibility between the internal skill and resources of the organization, and the changing external environment within which it operates¹⁰⁴

Adapun manajemen strategis merupakan dasar dari rencana strategis. Ada banyak hal terkait dengan sesuatu yang strategis, mis-

103 Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, Alih bahasa Kresno Saroso, Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004, h. 15.

104 John Viljoen & Susan Dann, *Strategic...*, h. 15.

alnya informasi strategis, prasarana atau sarana strategis, komunikasi strategis, sumberdaya manusia strategis dan lain-lain. Dari semua yang strategis itu, maka rencana strategis merupakan intinya.

Viljoen dan Dann menggambarkan:

*Strategic planning and strategic management are not isolated events or procedures but ongoing and interrelated activities within the organization. Successful organizations understand that strategic management is a living, evolving process that does not finish once the strategic plan is written*¹⁰⁵.

Hill & Jones (1995), yang dikutip Viljoen dan Dann, menyatakan bahwa terkait pengertian di atas, bahwa tanggung jawab seorang manager strategis adalah mengidentifikasi, memilih dan mengimplementasikan terhadap apa yang mereka yakini merupakan strategi-strategi yang menguntungkan bagi organisasinya¹⁰⁶.

Sesuatu yang dibutuhkan dalam menyusun rencana strategis adalah pemahaman pimpinan terhadap kondisi kekinian dari organisasinya. Sebagaimana kita pahami bahwa organisasi selalu berubah dan berkembang karena selalu saja bergerak menuju tujuannya. Akan tetapi lingkungan eksternal organisasi seperti lingkungan sosial, budaya, ekonomi dan politik terus berubah dan berkembang pula. Oleh sebab itu diperlukan evaluasi diri organisasi setiap periode tertentu (setiap tahun) untuk mengetahui keberadaan dirinya. Evaluasi diri itu lazim menggunakan pendekatan analisis SWOT yakni *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*. *Strength* dan *Weakness* merupakan kondisi internal sedangkan *Opportunity* dan *Threat* merupakan kondisi eksternal organisasi. Dari hasil analisis SWOT itu akan ditemukan isu-isu strategis dan untuk menjawab isu-isu strategis itulah disusun rencana strategis.

Rencana strategis merupakan perencanaan jangka panjang dan memuat hal-hal yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi, bersifat umum atau kebijakan umum dan merupakan penjabaran dari misi organisasi. Rencana strategis memuat hal-hal pokok dari organisasi terutama terkait dengan visi, misi, tujuan dan strategi mencapainya.

105 *Ibid.*, h. 16.

106 *Ibid.*, h. 16.

Adapun keuntungan manajemen strategis, menurut Fred R. David, membuat organisasi lebih proaktif bukan reaktif dalam membentuk masa depannya; membuat organisasi dapat memulai dan mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dan dengan demikian mengendalikan nasibnya sendiri. Para pemilik bisnis kecil, CEO, presiden, manajer organisasi laba dan nirlaba telah mengakui dan menyadari keuntungan dan manfaat manajemen strategis¹⁰⁷.

Contoh aplikasi tentang Visi, Misi serta Tujuan organisasi ada baiknya dicuplikkan Visi Misi IAIN Antasari 2001-2010 semasa penulis menjadi rektor pada IAIN Antasari tersebut.

Visi dan misi IAIN Antasari yang merupakan pijakan atau arah perjuangan untuk melaksanakan berbagai program tridarma perguruan tinggi. Dalam visi dan misi itu sendiri juga terjadi dinamika. Ada dua perubahan mendasar, pada awal periode pertama (2001-2005) dan di akhir jabatan saya pada periode ke dua menjadi rektor IAIN Antasari (2005-2009).

Visi dan Misi

Visi IAIN Antasari selama dua periode kepemimpinan, secara resmi telah mengalami satu kali perubahan. Hal itu terkait dengan perubahan statuta. Berdasarkan SK Rektor IAIN Antasari Nomor 206 Tahun 2001 yang diperkuat oleh Keputusan Menteri Agama RI Nomor 07 Tahun 2003, visi IAIN Antasari adalah “Menjadikan perguruan tinggi terdepan dalam aspek informasi ilmiah keislaman kawasan Kalimantan, pembangunan regional yang bernuansa keagamaan, keunggulan intelektual, moderat, dan menguasai pengetahuan klasik serta mutakhir, komitmen kehidupan islami, serta kemantapan akidah, akhlak, dan amal menuju masyarakat yang bahagia dan sejahtera.”

Belakangan visi tersebut dianggap terlalu panjang, maka sesuai kaidah penyusunan visi, akhirnya lebih disederhanakan menjadi “*Perguruan Tinggi Islam yang bermutu, terdepan dan berwibawa untuk tingkat Kalimantan 2010*”.

Bermutu dimaksudkan agar seluruh komponen yang terdapat di IAIN Antasari berorientasi kepada kualitas, baik tenaga pendidik (dosen), mahasiswa tenaga administrasi, juga bermutu dalam segi

107 Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, h. 20.

proses khususnya proses pendidikan dan pengajaran, karena sejak kepemimpinan penulis waktu itu, IAIN Antasari tidak lagi berorientasi kepada teori input dan output tetapi beralih kepada teori proses. Apabila pada teori input – output, maka mungkin terjadi *garbage in - garbage out*, tetapi menurut teori proses, maka diharapkan *garbage in - plastic out*.

Adapun terdepan dimaksudkan agar komponen yang ada di IAIN Antasari ini memproduksi inovasi-inovasi baik dalam bentuk gagasan, temuan penelitian maupun penelaran ilmiah terutama ditujukan untuk menjawab berbagai persoalan ilmiah, persoalan pembangunan maupun persoalan sosial keagamaan.

Sementara yang dimaksud dengan berwibawa agar IAIN Antasari memperoleh posisi terhormat dan diperhitungkan dalam kancah kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Visi yang ketiga ini tentu terkait secara simultan dengan visi bermutu dan terdepan, karena dengan selalu mementingkan kualitas pastilah akan melahirkan SDM yang memiliki daya kreasi dan inovasi sebagai cerminan keterdepanan, akhirnya akan melahirkan kewibawaaan. Ciri berwibawa antara lain apa yang dimunculkan atau dikeluarkan oleh IAIN, baik ucapan, perbuatan maupun perilakunya akan menjadi rujukan masyarakat luas. Berwibawa juga bilamana setiap proposal yang diajukan oleh IAIN Antasari, akan memperoleh penerimaan dan dukungan oleh stakeholders terkait. Melalui modal wibawa itu, IAIN Antasari akan mampu melakukan pembaharuan bahkan rekayasa masyarakat menuju masyarakat yang madani yakni masyarakat yang maju, berbudaya dengan menghargai nilai-nilai keislaman.

Visi dan misi IAIN Antasari berubah sesuai dengan perkembangan kemajuan yang dicapai sebagaimana tertuang dalam Statuta IAIN Antasari (Keputusan Menteri Agama No. 35/Tahun 2008, tanggal 21 April 2008) yaitu *“Menjadi Pusat Pengembangan Ilmu-Ilmu Keislaman Multidisipliner Yang Unggul Dan Kompetitif”*

Berkenaan dengan misi IAIN Antasari, pada awalnya (2001) misi IAIN Antasari

1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kemantapan akidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesi bersikap moderat serta memiliki bekal ket-

erampilan untuk kehidupan yang mandiri.

2. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi kependidikan, dan kesenian melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
3. Memberikan pelayanan terhadap pencari informasi dan ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya tentang Islam di Kalimantan.
4. Memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur masyarakat serta bangsa Indonesia.
5. Berperan aktif dalam proses pengembangan dan pembangunan masyarakat di wilayah Kalimantan Selatan.

Kemudian sesuai dengan visi yang tertera dalam Statuta IAIN Antasari 2008, maka misinya ialah:

1. Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman yang memiliki keunggulan dan daya saing internasional;
2. Mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman, yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; dan
3. Mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat muslim.

Sementara itu tujuan institut ialah:

1. Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki akhlak karimah, kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman; dan
2. Menyebarkan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebutuhan nasional.

Rumusan misi yang ideal sebenarnya mencakup uraian tridarma yakni misi pendidikan pengajaran, misi penelitian dan pengembangan serta misi pengabdian kepada masyarakat. Rumusan yang berdasarkan kepada tridarma inipun seharusnya ditambah lagi dengan misi penting lainnya yakni misi pemanfaatan manajemen modern dan IT, serta misi menjalin kerjasama yang luas dengan berbagai

stakeholders. Melalui lima rumusan misi ini diharapkan akan lebih mudah mencapai visi.

Adapun berkenaan dengan pengorganisasian sangat penting bila menyangkut organisasi yang besar dengan sejumlah aktivitas yang banyak, sebab tanpa pengorganisasian seperti pengelompokan pekerjaan, pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang, maka mustahil berbagai aktivitas itu bisa secara simultan dijalankan hanya oleh orang seorang saja. Dari sisi lain berbagai pekerjaan itu membutuhkan berbagai keahlian, sehingga tidak mungkin akan efektif bila dijalankan oleh seseorang yang tidak memiliki keahlian di bidangnya. Di sinilah pentingnya membagi-bagi pekerjaan kepada orang-orang yang memang mahir terhadap sesuatu pekerjaan dimaksud.

Islam mengisyaratkan agar setiap pekerjaan dikerjakan oleh ahlinya, seperti firman Allah pada surah An-Nahl ayat 43

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَسَلُّوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا

تَعْمُونَ ﴿٤٣﴾

“dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan (Yakni: orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang Nabi dan kitab-kitab), jika kamu tidak mengetahui” (Q.S. An-Nahl (16): 43).

Katakanlah setiap orang bekerja atas dasar keahliannya”. Dan bilamana pekerjaan diserahkan kepada yang tidak ahlinya maka bisa berdampak negatif sebagaimana sabda Nabi “ Bilamana sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang tidak ahlinya, tunggulah kehancurannya”.

Pengelompokan tugas/pekerjaan dari sudut aktivitas disebut *job description*, sedangkan pengelompokan dari sudut kewenangan pelaksana disebut *deligate of authority*. Atas dasar ini muncul struktur manajemen, atau untuk pekerjaan yang bersipat proyek, kepanitiaan seringkali membutuhkan *network planning*. Berbagai pekerjaan atau aktivitas dalam proyek atau kepanitiaan dikelompokkan dan disusun atas *time schedule* dan *net work planning*. Pada jaringan peker-

jaan itu akan tampak mana pekerjaan yang harus didahulukan dan mana pekerjaan yang harus dikebelakangkan. Mana pekerjaan yang menjadi prasyarat dan mana pekerjaan yang bisa dikerjakan secara simultan.

Dalam kaitan dengan pengorganisasian perlu diikuti pedoman tertentu agar diperoleh pengorganisasian yang baik. Menurut The Liang Gie¹⁰⁸, penyusunan pedoman-pedoman yang perlu dipenuhi oleh organisasi yang baik dapatlah dimulai pada tujuan, pekerjaan, fungsi, tugas, pelimpahan wewenang, penentuan tanggung jawab dan terakhir kewajiban bertanggung jawab.

Mengenai kordinasi menjadi penting mengingat banyaknya pekerjaan yang dikerjakan oleh banyak orang, banyak material dan perlengkapan lainnya sesuai dengan pengorganisasian yang telah dirumuskan. Dapat dibayangkan betapa banyaknya pekerjaan di suatu lembaga pendidikan yang dikerjakan oleh sejumlah orang yang kesemuanya membutuhkan kordinasi. Kordinasi dibutuhkan untuk menjaga agar jangan terjadi *overlapping*, *doubling*, simpang siur tanggung jawab, tugas maupun kewajiban, juga sering tidak seimbang berat ringannya pekerjaan.

Seorang pemimpin pendidikan atau administrator harus berusaha melakukan kordinasi dengan sebaik-sebaiknya terutama ditujukan untuk:

1. Setiap bagian/petugas melaksanakan tugasnya dengan cara dan dalam waktu yang sudah ditentukan;
2. Jangan ada bagian/petugas yang menghambat atau merugikan bagian/petugas lain;
3. Menghindarkan *overlapping* yang dapat membingungkan dan mengacaukan;
4. Memupuk dan mengembangkan saling percaya mempercayai dan bantu membantu antara bagian-bagian/petugas-petugas;
5. Mehindarkan dan menyelesaikan segala macam perbedaan pendapat atau pertentangan yang menghambat lancarnya usaha;
6. Menghindarkan konkurensi/kompetisi yang tidak sehat;

108 The Liang Gie, *Administrasi ...*, h. 76.

7. Memupuk rasa persatuan, bahwa setiap bagian/petugas merupakan unsur-unsur yang tidak lepas dari keseluruhan kelompok¹⁰⁹.

Dalam hubungan dengan kordinasi ada istilah KISS ME, Kordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplikasi dan mekanisasi. Untuk semua itu diperlukan apa yang disebut dengan *net work planning* sehingga jelas jalinan kordinasinya.

Dalam pendidikan banyak sekali yang perlu dikordinasikan, umpamanya kurikulum sejak dari kurikulum SD hingga PT. Di sekolah saja misalnya bagaimana mengkordinasikan tenaga pengajar, ruang kelas, bahan, alat dan program lainnya.

Manajemen sangat erat kaitannya dengan upaya efisiensi dan efektivitas suatu kebijakan atau usaha untuk mencapai tujuannya. Begitu pula manajemen dibutuhkan terutama untuk ketepatan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dimulai dengan proses pengumpulan data, analisis data (SWOT), menemukan alternatif-alternatif, baru penetapan keputusan. Organisasi juga bisa dikelola dengan model SOM (Subjek, Objek dan Metode).

Dalam kehidupan bersama (masyarakat, negara) atau dalam kehidupan berorganisasi (himpunan, perkumpulan maupun lembaga) mau tidak mau membutuhkan pemimpin atau sering disebut sebagai manager. Setiap pemimpin atau manager membutuhkan manajemen, baik dalam arti peran, keterampilan teknis, konseptual, maupun keterampilan kemanusiaan. Atau menurut istilah Aziz Yousuf dengan *hard dimension* dan *soft dimension of management*.

Dalam praktik pemerintahan Rasul, beliau mempraktikkan pengiriman para sahabat ke berbagai daerah untuk mendakwahkan agama dan memungut zakat, dengan prioritas mengajarkan agama terlebih dahulu kepada pimpinan kabilah. Rasul mengutus Muaz ke Yaman dengan pemberian tugas yang jelas. Rasul juga sering bermusyawarah dengan para sahabat, majelis syura di masa Rasul terdiri atas 7 orang sahabat muhajirin dan 7 orang sahabat anshar. Pembagian tugas dan wewenang seperti mengangkat Ali untuk tugas kesekretariatan dan perjanjian-perjanjian yang dilakukan Rasul. Pemilihan pegawai, dalam mana kebanyakan berasal dari Bani Umayyah, karena

109 M. Rivai, *Pengantar...*, h. 32.

Rasul mengangkat pegawai yang relatif kaya dan tidak membutuhkan gaji. Rasul mendirikan baitulmaal sebagai upaya harmonisasi kemakmuran dan keadilan¹¹⁰.

Manajemen SDM, sangat membantu dalam menemukan SDM yang berkekuaitas sehingga organisasi akan memperoleh manfaat yang besar. Manajemen SDM sangat penting bilamana organisasi menginginkan kualitas produk dan kesinambungan eksistensinya.

Penerapan manajemen akan dapat menghindarkan dari berbagai kekeliruan dan kesalahan yang bisa membawa kegagalan perusahaan mencapai tujuan. George R Terry¹¹¹ mengemukakan kesalahan tersebut, antara lain yang mungkin berkaitan dengan dunia pendidikan:

1. Menerjunkan diri tanpa terlebih dahulu mengadakan percobaan dalam ukuran yang lebih kecil.
2. Perhitungan yang terlalu rendah atas waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran.
3. Meremehkan saingan
4. Menjalankan suatu perusahaan dengan sedikit atau tanpa pengalaman dan tidak mempelajari lebih dahulu tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan tersebut.
5. Mengadakan ekspansi terlalu cepat / tergesa-gesa.
6. Gagal membuat catatan-catatan yang lengkap dan cepat sehingga terjerumus ke dalam kesulitan tanpa menyadarinya.
7. Mengikut sertakan famili yang terlalu banyak ke dalam kepegawaian.
8. Menyalahgunakan kebebasan bekerja dalam perusahaan.

Adapun tujuan dari manajemen secara umum adalah agar suatu organisasi atau lembaga dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara tepat dan benar, efisien dan efektif untuk mencapai tujuannya.

110 Uraian lebih luas lihat Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen...*, h. 33-36.

111George R Terry, *Principles...*, h. 2-3.

BAB VII

PENDIDIKAN ISLAM SEBAGAI LEMBAGA

Pendidikan Islam sebagai lembaga merupakan sistem yang didalamnya terhimpun beberapa komponen, antara lain meliputi tujuan, input berupa raw input (anak didik), instrumental input (organisasi, guru, tenaga kependidikan, tenaga administrasi, kurikulum dan silabus, sarana dan prasarana, pembiayaan, peralatan kantor, administrasi, dll.), environmental input (seperti lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, dll.), proses pendidikan termasuk proses pembelajaran hingga evaluasi, dan output berupa hasil produk pendidikan, terakhir outcome berupa suasana kejiwaan masyarakat terhadap lulusan yakni bisa berupa tanggapan masyarakat pengguna atau stakeholders terhadap kualitas serta performan lulusan.

Suasana kejiwaan masyarakat terhadap lulusan bisa positif dan bisa pula negatif, dan bila tanggapan masyarakat bersifat positif, maka nilai lembaga pendidikan tersebut akan tinggi di mata masyarakat, demikian sebaliknya apabila negatif, maka posisi lembaga pendidikan tersebut menjadi rendah di mata masyarakat. Outcome bisa menjadikan lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga pendidikan yang favorit, unggul dan sukses. Sebaliknya bisa menjadi lembaga pendidikan terbelakang dan gagal.

Terkait dengan lembaga pendidikan, maka ada dua unsur penting di dalamnya yakni unsur aktif (manusia) di satu sisi serta di sisi lain meliputi unsur pasif (materi, finansial serta berbagai pekerjaan yang akan menjalankan proses pendidikan). Semuanya menjadi perhatian utama manajemen pendidikan. Berkenaan dengan manusia terkait dengan manajemen SDM, budaya organisasi, perilaku organisasi, etika organisasi, dsb. Berkenaan dengan materi dan finansial,

terkait dengan manajemen keuangan, sarana prasarana dan manajemen perbekalan.

Pendidikan sebagai lembaga atau organisasi sekaligus mencerminkan pengorganisasian yang akan memperjelas kelompok kegiatan, atau unit-unit kegiatan, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana antar hubungan unit kegiatan dan antar hubungan pelaksana dan kepada siapa setiap pekerjaan itu dipertanggung jawabkan.

Melalui kejelasan kegiatan, petugas, antar hubungan dan pertanggung jawaban itu diharapkan penyelenggaraan sekolah/madrasah misalnya akan lebih efektif dan efisien mencapai tujuan, yang tentu saja asal diterapkan betul-betul fungsi organisasi dimaksud.

Fungsi organisasi sekolah itu antara lain:

1. Untuk memberi struktur dalam rangka penyusunan dan penempatan personil-personil yang sesuai dengan potensi masing-masing. Maksudnya menentukan ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota-anggotanya agar rencana kegiatan sekolah berjalan dengan baik.
2. Untuk menetapkan hubungan antar personil, yaitu menyusun dan menetapkan hak dan kewajiban serta tanggung jawab dari masing-masing anggota. Hak, kewajiban serta tanggung jawab tersebut diatur menjadi pola kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.
3. Untuk mensesuaikan usaha yang diselenggarakan dalam rangka menyelesaikan seluruh rencana kegiatan yang telah ditetapkan¹¹².

Penerapan fungsi organisasi sekolah dengan baik akan mendatangkan kegunaan yang optimum bagi sekolah. Dalam uraian Muljani A Nurhadi dinyatakan bahwa organisasi sekolah yang baik akan berguna dalam berbagai segi:

1. Melalui organisasi sekolah yang baik dimungkinkan diketahui secara pasti susunan penempatan orang-orang yang menjadi bagian dalam organisasi sekolah tersebut. Baik unsur pimpinan, unsur guru, pegawai administrasi dan unsur siswa tidak bisa ditempatkan sembarangan tetapi harus jelas

112 H Abd Rachman Shaleh, *Penyelenggaraan Madrasah Petunjuk Pelaksanaan Administrasi dan Tehnis Pendidikan*, Dharma Bhakti, Jakarta, 1982, h. 18-19.

bagaimana susunannya dalam organisasi sekolah karena tugas masing-masing berbeda.

2. Dapat diketahui posisi seseorang. Akan dapat ditetapkan urutan tinggi rendahnya posisi itu sebab orang/unit kerja yang lebih tinggi akan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda dengan yang lebih rendah.
3. Pola hubungan antar orang/unit kerja dapat ditetapkan. Tanpa pola hubungan yang pasti bisa mendatangkan kesalahan dan kesimpang siuran dalam penyelenggaraan organisasi, mengingat organisasi sekolah bersifat formal, maka pola hubungannya juga dibatasi oleh pola hubungan formal.
4. Melalui organisasi yang baik dapat diatur pembagian hak dan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak mungkin mampu menyelesaikan semua aktivitas administrasi sekolah meskipun ia bertanggung jawab.
5. Menjadi jelas alur pendelegasian wewenang yang harus ditempuh. Atas dasar diketahuinya posisi seseorang/unit kerja maka dapat dilakukan pendelegasian hak dan wewenang menurut aturan hirarki yang benar. Tanpa menggunakan hirarki yang benar akan mudah menimbulkan keresahan di kalangan personal.
6. Dapat mengetahui secara pasti alur perintah dan pelaporan. Perintah yang datang dari kepala sekolah baru akan teratur dan komunikatif bila melalui saluran organisasi. Demikian pula sebaliknya laporan dari bawahan jalurnya harus urut dan sistematis serta tidak boleh loncat-loncat sembarangan¹¹³.

Pada dasarnya kondisi organisasi harus menjamin lancarnya berbagai aktivitas pendidikan dan sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan. Artinya seluruh pengorganisasian yang menghasilkan struktur hirarki, deskripsi pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab tidak boleh menghilangkan makna musyawarah, keterbukaan, saling menghormati saling menyayangi dan menjaga nama baik satu sama lain, *taawun*/tolong menolong dalam kebaikan, kebenaran dan kesabaran, berorientasi kepada kualitas, adil, serta menjauhi fitnah.

113 Muljani, A. Nurhadi, *Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Andi Offset, Yogyakarta, 1983, h. 65-66.

Organisasi sekolah adalah alat untuk menjadikan roda penyelenggaraan pendidikan di sekolah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Suatu alat yang baik sajalah yang tentunya akan dapat memenuhi harapan dimaksud. Oleh sebab itu organisasi sekolah hendaknya memperhatikan beberapa asas yang mendasarinya.

Untuk meningkatkan daya guna organisasi bagi pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan termasuk kepala sekolah perlu mengusahakan penggunaan berbagai asas organisasi. Asas-asas organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan
2. Pembagian kerja
3. Kesatuan perintah
4. Koordinasi
5. Rentangan control
6. Kelentukan¹¹⁴.

Ahmad Gazali dan Syamsuddin, memasukkan pelimpahan wewenang¹¹⁵.

Kelembagaan pendidikan Islam mulanya berupa rumah tempat tinggal Arkam bin Abil Arkam dengan beberapa orang sahabat yang belajar kepada Nabi, kemudian mesjid (mesjid di awal Islam berfungsi banyak seperti untuk ibadah sholat dan sholat Jumat, musyawarah, pendidikan dan lain-lain). Berikutnya baru dalam bentuk madrasah seperti madrasah nizhamiah di zaman kejayaan Bagdad. Belakangan di Indonesia dikenal pesantren, madrasah dan sekolah. Adapun lembaga pendidikan tinggi yang pertama adalah Universitas Al-Azhar di Kairo Mesir.

Berbagai analisis belakangan bahwa lembaga pendidikan sangat berpengaruh kepada anak didik, karena memang environment sangat kuat mempengaruhi keberagaman anak. Oleh sebab itu masyarakat Islam mulai menoleh kepada mesjid sebagai lembaga pendidikan, atau paling tidak di setiap madrasah/sekolah didirikan mushalla atau mesjid yang akan memberikan *nurturant effect* atau efek yang tidak dirancang namun berpengaruh bagi pendidikan.

114 H Hadari Nawawi, *Organisasi ...*, h. 93.

115 Ahmad Gazali dan Syamsuddin, *Administrasi ...*, h.10-16.

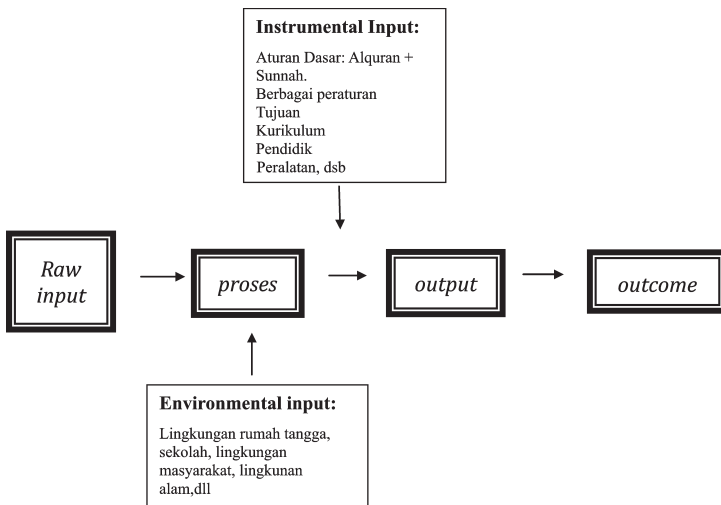
Memperhatikan uraian sebelumnya jelas bahwa manajemen adalah kebutuhan dalam sebuah lembaga pendidikan.

Sementara itu ruang lingkup garapan manajemen pada lembaga pendidikan paling tidak meliputi tiga hal, yaitu:

1. Bidang akademik yang meliputi kurikulum dalam berbagai aspeknya.
2. Bidang personalia meliputi pendidik, tenaga kependidikan serta anak didik.
3. Bidang materia dan finansia, meliputi sarana, perasarana dan anggaran pendidikan.

Belakangan masalah komunikasi, informasi bahkan kerjasama dengan berbagai stakeholder menjadi perhatian utama pula dalam manajemen pendidikan. Muncullah misalnya manajemen humas dan sistem informasi .

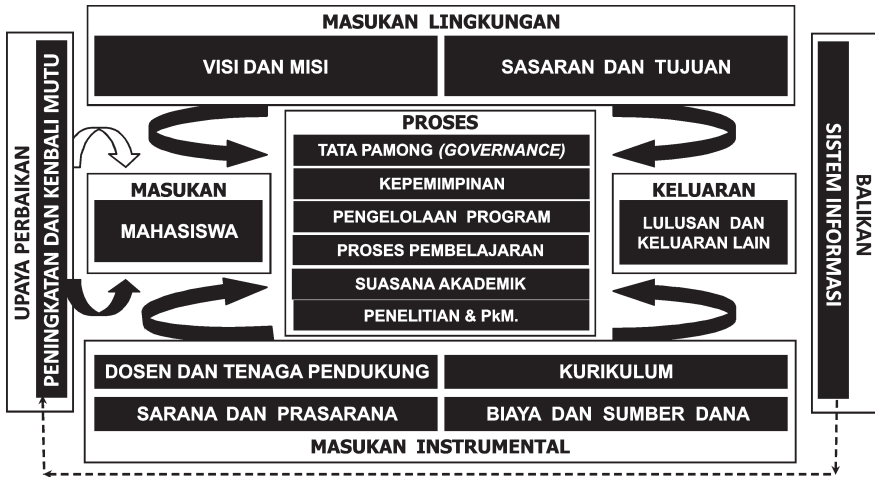
Sistem pendidikan/Sistem Pendidikan Islam



Sistem pendidikan Islam seperti gambar di atas bisa disesuaikan dengan pendidikan umum, bahkan bisa disesuaikan untuk menggambarkan sistem pendidikan yang ada di lembaga pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi.

Khusus untuk pendidikan tinggi atau perguruan tinggi, maka analisis komponen berikut bisa dipergunakan.

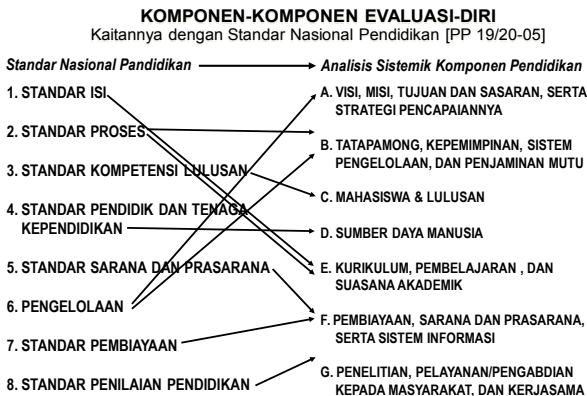
Analisis komponen sistemik penyelenggaraan program studi, digambarkan dalam Gambar 2.



Bagan 2. Analisis Sistemik mengenai Komponen Evaluasi-diri

(Gambar diangkat dari Pedoman Evaluasi Diri, BAN PT, 2008, h.5).

Jika hasil analisis sistemik tentang komponen-komponen evaluasi-diri diamati dari segi Pasal 2, ayat 1 dari PP No. 19/2005 di atas, maka dapat diperhadapan kedua analisis itu seperti berikut.



(Diangkat dari Pedoman Evaluasi Diri, BAN PT, 2008, h.12).

Atas skema di atas, dapat disimpulkan bahwa komponen evaluasi-diri yang dihasilkan dari analisis secara sistemik itu merupakan rincian dari standar nasional pendidikan, yaitu sebagai berikut.

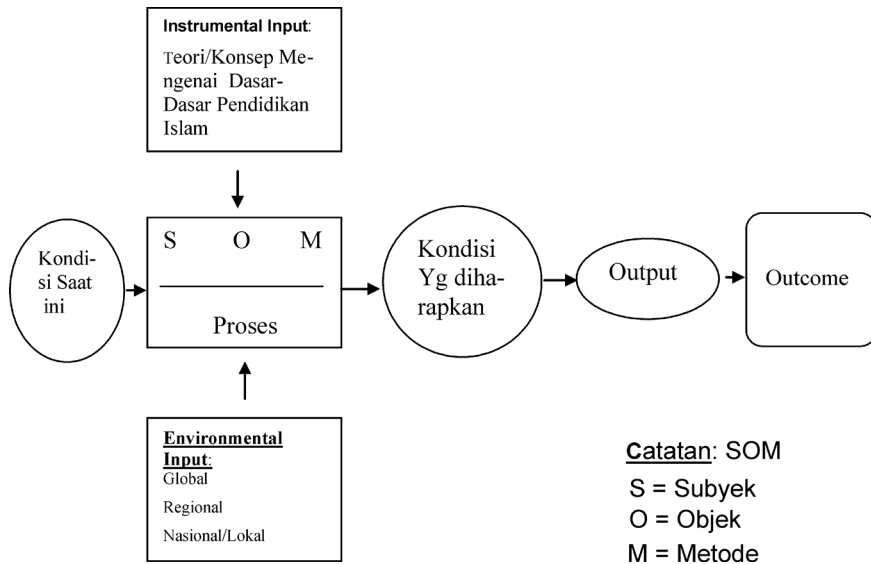
KOMPONEN-KOMPONEN EVALUASI-DIRI
Rincian Standar Nasional Pendidikan [PP 19/2005]

<i>Standar Nasional Pendidikan</i>	<i>Analisis Sistemik Komponen Pendidikan</i>
STANDAR ISI	KURIKULUM
STANDAR PROSES	TATAPAMONG (<i>Governance</i>)
	SISTEM PEMBELAJARAN
	SUASANA AKADEMIK
STANDAR KOMPETENSI LULUSAN	MAHASISWA DAN LULUSAN
STANDAR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	SUMBER DAYA MANUSIA
STANDAR SARANA DAN PRASARANA	SARANA DAN PRASARANA
STANDAR PENGELOLAAN	VISI, MISI, SASARAN, DAN TUJUAN
	SISTEM PENGELOLAAN
	SISTEM INFORMASI
	SISTEM PENJAMINAN MUTU
STANDAR PEMBIAYAAN	PEMBIAYAAN
STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN	PENELITIAN, PELAYANAN/PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT, DAN KERJASAMA

(Diangkat dari Pedoman Evaluasi Diri, BAN PT 2008, h.13).

Berkenanaan dengan sistem pengembangan proses pendidikan dapat dilakukan melalui pendekatan subjek, objek , metode (SOP) berikut:

Sistem pengembangan



Kamrani Buseri dalam Pengantar buku *Sistem Pendidikan Islam Dengan Pendekatan SQ, EQ dan IQ*, yang dikarang oleh Ir. H. Ahmad Gazali, menjelaskan sebagai berikut.

Membicarakan pendidikan sebagai sebuah sistem, pendefinisian sebuah sistem memang sukar, namun bilamana dijelaskan dengan menunjuk muatan sistem maka bisa lebih mudah dimengerti. Sistem memuat berbagai unsur, berbagai komponen, berbagai faktor yang saling terkait dan saling melengkapi antara satu dan lainnya dalam sebuah keteraturan untuk menghasilkan sesuatu dari sistem itu. Ada banyak sistem di dunia kehidupan ini seperti sistem pemerintahan, sistem ekonomi, sistem politik, termasuk salah satunya sistem pendidikan. Berkenaan dengan sistem pendidikan ada sistem pendidikan sekuler, dan ada sistem pendidikan keagamaan seperti sistem pendidikan Islam.

Di dalam dunia pendidikan juga dikenal filsafat pendidikan, teori pendidikan dan operasional pendidikan, sistem pendidikan masuk wilayah operasional pendidikan.

Negara kita telah memiliki Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang memuat beberapa hal

penting yaitu:

1. Ketentuan Umum
2. Dasar, Fungsi dan Tujuan Pendidikan
3. Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan
4. Hak dan Kewajiban Warga Negara, Orang Tua, Masyarakat dan Pemerintah
5. Jalur, Jenjang dan Jenis Pendidikan
6. Bahasa Pengantar
7. Wajib Belajar
8. Standar Nasional Pendidikan
9. Kurikulum
10. Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
11. Sarana dan Prasarana Pendidikan
12. Pendanaan Pendidikan
13. Pengelolaan Pendidikan
14. Peran Serta Masyarakat Dalam Pendidikan
15. Evaluasi, Akreditasi dan Sertifikasi
16. Pendirian Satuan Pendidikan
17. Penyelenggaraan Pendidikan Oleh Lembaga Negara Lain
18. Pengawasan
19. Ketentuan Pidana
20. Ketentuan Peralihan, dan
21. Ketentuan Penutup.

Besaran unsur atau komponen yang sangat penting diperhatikan dalam sebuah sistem pendidikan, adalah menyangkut dasar dan prinsip, tujuan, kurikulum, tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana dan prasarana termasuk pendanaan pendidikan, pengelolaan pendidikan, evaluasi pendidikan serta penentuan jenis dan jenjang pendidikan¹¹⁶.

Dari uraian di atas jelas bahwa yang namanya pendidikan sebagai sebuah sistem setidaknya memiliki dasar dan prinsip, ini yang sering

¹¹⁶ H. Ahmad Gazali, *Sistem Pendidikan Islam Dengan Pendekatan SQ, EQ dan IQ*, Yayasan Qardhan Hasana, Banjarbaru, 2011 M/1432 H, h. 12-14.

disebut filsafat pendidikannya. Memiliki tujuan yang jelas yang dalam lembaga pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren) dijabarkan ke dalam kurikulum yang merupakan jalan yang harus dilewati baik oleh pendidik maupun anak didik untuk sampai kepada tujuan pendidikan di lembaga itu. Memiliki tenaga pendidikan dan kependidikan yang bertugas menjalankan aktivitas atau operasional pendidikan di situ. Memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk dapat berjalannya proses pendidikan dan pembelajaran. Memiliki dana operasional baik untuk membiayai tenaga pendidik, tenaga kependidikan, alat-alat pendidikan pengajaran yang lazimnya habis saat digunakan dalam proses pendidikan pembelajaran. Memiliki manajemen pengelolaan yang memadai sehingga proses pendidikan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan serta memiliki evaluasi pendidikan menyangkut evaluasi proses dan evaluasi hasil pendidikan pembelajaran. Tidak kalah penting juga adalah menentukan jenis, jenjang pendidikan apakah pendidikan dasar, menengah, atau tinggi. Apakah pendidikan umum, kejuruan/keterampilan atau pendidikan keagamaan.

BAB VIII

ORIENTASI DAN PRINSIP MENAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Pada bab ini akan diuraikan terkait orientasi dalam manajemen pendidikan Islam. Ada beberapa orientasi dalam kehidupan seorang muslim yang harus pula tercermin saat mengelola pendidikan. Orientasi itulah yang disebut orientasi manajemen pendidikan Islam meliputi antara lain orientasi ibadah, orientasi kualitas dan orientasi kepada kemajuan dan pembaharuan, orientasi MBS, berdasarkan orang dan berdasarkan informasi. Begitupula akan dibahas terkait dengan prinsip umum manajemen pendidikan Islam.

A. ORIENTASI IBADAH, KUALITAS DAN KEMAJUAN

Ibadah dalam pandangan Islam ada *ibadah mahdhah* atau *ibadah khasshah* yakni ibadah khusus dan *ibadah gairu mahdhah* atau *ibadah 'ammah* yakni ibadah umum. Ibadah khusus yang mempunyai tatacara, acara, upacara dan waktu tertentu seperti sholat, puasa, zakat dan haji. Adapun ibadah umum yaitu segala amal kebajikan yang didasari dengan niat ikhlas kepada Allah dan menuju redha Allah, seperti bertani, berdagang, mengajar, menolong para dhuafa, dan sebagainya.

Adapun amal manusia menurut sebuah hadits, ada amal dunia dan ada amal akhirat, dan banyak amal akhirat berubah menjadi amal dunia karena jeleknya niat, sementara banyak amal dunia yang berubah menjadi amal akhirat karena baiknya niat.

Kegiatan penyelenggaraan pendidikan Islam sesuai dengan ruang lingkungannya termasuk amal atau pekerjaan dunia, karena itu harus disertai dengan niat yang baik sehingga menjadi amal akhirat atau

menjadi ibadah umum (*gairu khasshah*), oleh sebab itu pengelolannya harus berorientasi kepada ibadah.

Impak atau dampak utama bilamana setiap pekerjaan yang baik diorientasikan kepada ibadah, maka setiap aktivitas akan selalu dimotivasi oleh pendekatan diri kepada Allah dalam arti seluruh pengelolaan pendidikan dipersembahkan hanya kepada Allah, hanya mencari redha Allah atau kesenangan Allah bukan mencari redha manusia atau mencari pujian dari manusia, pujian dari pimpinan maupun pujian dari bawahan. Ada tidaknya pengawasan dari atasan, semua orang akan tetap menunaikan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya, karena sesuatu amal yang baik akan mendapatkan ganjaran pahala di sisi Allah SWT. baik sewaktu di dunia maupun di akhirat kelak.

Orientasi ibadah juga memberikan kesadaran akan kehadiran Tuhan di dalam setiap aktivitasnya, sehingga akan selalu merasa diawasi oleh Allah Yang Maha Mengetahui. Tentu dia akan berupaya untuk bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan sehingga tidak akan melakukan kesalahan yang bisa menjadi zalim, baik zalim terhadap diri sendiri maupun zalim terhadap orang lain. Kezaliman akan mendatangkan dosa, dan dosa akan menutup hati seseorang sehingga dalam mengelola pendidikan tidak akan mendapatkan rahmat Allah SWT.

Allah menegaskan bahwa “setiap orang memperoleh derajat sesuai dengan amalnya”, dan derajat yang baik dan tinggi adalah atas dasar amal atau pekerjaan yang baik. Pekerjaan baik itu mencakup aspek batin yakni niat yang ikhlas, juga aspek lahir yakni performan yang bermutu atau berkualitas atau sebaik-baik amal (*ahsanu ‘amala*).

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلْيُوَفِّيهِمْ^ط أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Q.S. Al-Ahqaaf (46): 19).

Melalui motivasi ibadah tersebut seorang manajer harus berniat ikhlas hanya semata mencari redha Allah, dan selalu berorientasi kepada kualitas. Ia sesungguhnya tidak terikat dengan pengawasan eksternal seperti adanya pengawasan pimpinan/atasannya atau adanya supervisor eksternal. Ia merasa terawasi oleh Tuhannya yang Maha Mengetahui atas segala sesuatu. Begitupula seorang yang berorientasi ibadah ia sadar bahwa Tuhan sangat senang kepada kualitas seperti firman-Nya dalam surah Al-Mulk ayat 2. Seorang manajer yang berorientasi kepada ibadah ia sadar pula bahwa hasil yang dicapainya bukan saja pada tataran duniawi tetapi juga ukhrawi. Oleh sebab itu bilamana ia memperoleh reward yang kecil di dunia ini, tentu tidak akan mengeluh dan berkecil hati, sebab ia yakin akan mendapatkan pahala di akhirat kelak yang jauh lebih berharga. Oleh sebab itu seorang manajer yang berorientasi kepada ibadah ia akan sejuk dan damai dalam menjalankan amanah sebagai seorang manajer pendidikan Islam. Ia tidak akan terprovokasi oleh sementara manajer yang berorientasi kepada materi atau duniawi semata.

Allah menegaskan pada Surah Al-Dhuha (93), ayat 4-5.

وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ۖ وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ ۗ

“dan Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan)¹¹⁷, dan kelak Tuhanmu pasti memberikan karunia-Nya kepadamu, lalu (hati) kamu menjadi puas” (Q.S. Al-Dhuha (93): 4-5.

Untuk mencapai sesuatu yang berkualitas (*ahsanu 'amala*), amal yang terbaik tentu dia akan bekerja dengan sungguh-sungguh, *all out*, sekuat tenaga dan segenap potensi, penuh kereasi dan inovasi melalui *tajdid* atau pembaharuan-pembaharuan bukan perubahan-perubahan secara liberal yang mengabaikan nilai-nilai fundamental ajaran agama.

Sebagaimana uraian sebelumnya bahwa manajemen dalam Islam lebih mengutamakan unsur manusianya (SDM), lebih-lebih lagi

117Maksudnya ialah bahwa akhir perjuangan Nabi Muhammad s.a.w. itu akan menjumpai kemenangan-kemenangan, sedang permulaannya penuh dengan kesulitan-kesulitan. Ada pula sebagian ahli tafsir yang mengartikan akhirat dengan kehidupan akhirat beserta segala kesenangannya dan ula dengan arti kehidupan dunia.

manajemen pendidikan Islam yang jelas-jelas berkaitan langsung dengan manusia, baik pendidik, tenaga kependidikan maupun anak didik yang lazim terbanyak jumlahnya. Oleh sebab itu orientasinya adalah kepada orang yang terlibat di dalamnya, baik itu personal guru, tenaga administrasi maupun anak didik. Perubahan perilaku anak didik yang menjadi sasaran tidak terlepas dengan para pengelola pendidikan termasuk para pendidiknya. Oleh sebab itu seorang manajer pendidikan harus mengerti, memahami dan mengamalkan semua pengetahuan yang berkaitan dengan pendidikan, baik itu ranah kognitif, afektif maupun psikomotorik. *Ibda` binafsik* atau mulai dengan dirimu, keteladanan dalam memanej dan memimpin merupakan hal penting bagi seorang manajer pendidikan. Tentu berbeda dengan manajer sebuah perusahaan yang lebih berorientasi kepada profit atau laba perusahaan. Laba bagi pendidikan adalah berhasilnya mengeluarkan *output* sesuai dengan standar yang ditentukan dan *outcome* yang dikehendaki oleh masyarakat.

Dalam kenyataannya banyak lembaga pendidikan yang dikelola dengan seadanya, seperti waktu pembelajaran yang hanya beberapa jam saja, guru-guru datang terlambat namun pulanginya lebih cepat dari waktu yang ditentukan, pembelajaran semaunya jauh dari ketentuan yang semestinya, kualitas output kurang diperhatikan, dan sebagainya. Hal ini apakah karena kelemahan pengetahuan, keterampilan serta ability manajemen, atau karena kelemahan dalam orientasi, motivasi, inovasi para manajer yang berdampak kepada personal pendidikan lainnya, tentu ini membutuhkan penelitian tersendiri. Akan tetapi orientasi, motivasi dan inovasi para manajer sangat menentukan dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan. Seorang manajer yang memiliki visi, orientasi kepada kualitas akan termotivasi untuk belajar membikin perencanaan yang baik. Begitupula inovasi sangat menentukan bagi kemajuan sebuah lembaga pendidikan, karena melalui inovasi, sebuah lembaga pendidikan selalu terdepan dalam berbagai hal. Kemampuan, pengetahuan dan keterampilan manajemen tidak banyak manfaatnya tanpa adanya visi, orientasi, motivasi serta inovasi yang menjadikan sebuah lembaga pendidikan bergerak menuju ke arah kemajuan.

Salah satu orientasi mendasar bagi manajemen Islami adalah berorientasi kepada mutu atau kualitas.

تَبْرَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١﴾ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
لِيَبْتَلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢﴾

“Maha suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”(Q.S. Al-Mulk (67): 1-2).

Berorientasi kepada mutu atau kualitas, pada tahun-tahun terakhir ini gencar dikembangkan apa yang disebut dengan Total Quality Management (TQM), sebagaimana yang diajarkan oleh Edwards Deming dan Joseph Juran guna membangun kembali industri Jepang yang telah hancur sesudah perang Dunia II. Ajaran para guru kualitas tersebut dapat dipandang sebagai landasan TQM¹¹⁸

Orientasi lainnya ialah selalu memperhatikan berbagai pendapat, pandangan serta gagasan warga sekolah/madrasah untuk dihimpun menjadi sebuah kekuatan dalam mengelola lembaga pendidikan. Inilah yang sering disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yakni pengelolaan sekolah/madrasah selalu memperhatikan warganya dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, implementasi serta evaluasi. Begitupula seorang pemimpin sudah semestinya memperhatikan orang-orang yang berada di bawah pimpinannya melalui pemanfaatan potensi mereka dan selalu memberikan reward sebagai penghargaan terhadap mereka.

118 Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi Yogyakarta, 2004, h. .9

B. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN (SEBUAH PERBANDINGAN)

Drs. Ero H. Rosyidi dalam bukunya *Organisasi dan Manajemen* mengangkat pendapat Fayol menguraikan prinsip-prinsip umum antara lain yang diikhtisarkannya sebagai berikut :

1. Pembagian kerja (division of work)
 - a. Adanya span of control
 - b. Adanya delegation of authority
2. Kekuasaan dan tanggung jawab (authority and responsibility)
 - a. Antara kekuasaan dan tanggung jawab satu sama lain berhubungan
 - b. Tiap pejabat sesuai dengan fungsi dan posisinya memiliki kekuasaan yang disertai tanggung jawab.
3. Disiplin
 - a. Atasan yang baik adalah memberi teladan
 - b. Satunya kata dan perbuatan, harga diri, hormat dan syarat lain agar disiplin dapat dibina
4. Kesatuan perintah (unity of command) menunjukkan seorang pegawai hanya mempunyai satu atasan saja.
5. Kesatuan arah (unity of direction) menggambarkan bahwa tiap kelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama harus mempunyai seorang kepala dan satu rencana.
6. Kepentingan individu harus berada di bawah kepentingan umum (subordination of individual interest to general interest)
7. Keadilan dalam pembayaran upah kepada pegawai (remuneration of personel)
 - a) Hendaknya adil sehingga menjamin kepuasan baik kepada atasan maupun bawahan.
 - b) Bila perlu berikanlah perangsang (insentive)
8. Tata tertib (order) meliputi tertib dalam mengurus barang-barang maupun orang dan segala hal/orang pada tempatnya.

9. Keadilan (equity)
 - a. Bila sudah kentara kesetiaan dan pengabdian para pegawai, manajerpun hendaknya mengimbangi dengan tindakan yang adil.
 - b. Dibina kasih sayang, silih asih, silih asah dan silih asuh dalam suasana persaudaraan dan memberikan kepada seseorang apa yang menjadi haknya.
10. Stabilitas dalam masa kerja pegawai (stability of tenure of personel)
 - a. Jangan terlalu sering adanya perubahan
 - b. Memindah, memecat dan menerima pegawai baru hendaknya jangan seenaknya tanpa perencanaan.
 - c. Jauhkan pertimbangan like dan dislike atau karena sistem klik.
11. Inisiatif (initiative). Inisiatif perlu ada dalam memikirkan kembali apa yang perlu mengalami perbaikan, cara kerja, prosedur dan melaksanakan rencana-rencana baru.
12. Jiwa kesatuan (esprit de corps)
 - a. Bersatu teguh atau persatuan adalah kekuatan yang merupakan syarat mutlak di dalam rangka meluaskan prinsip kesatuan perintah.
 - b. Perlu adanya team work yang baik dan kompak serta pentingnya komunikasi, setia kawan dalam arti yang konstruktif.
13. Pemusatan (centralization). Meskipun Fayol tidak menyebut tugas-tugas yang dimaksud itu sentralisasi kekuasaan tapi ke sana arahnya tanpa mengabaikan keadaan dan kebutuhan yang mendesak dan prinsip delegation of authority¹¹⁹.

Beberapa prinsip umum manajemen pendapat Fayol dengan prinsip manajemen menurut pandangan Islam sebagaimana pada uraian sebelumnya dapat dipetakan sebagai berikut.

119 Drs. Ero H. Rosyidi, *Organisasi ...*, h. 81-84

Matrik Prinsip Umum Manajemen Antara Fayol dan Islami

No.	Fayol	Islami	Keterangan
1	Pembagian kerja (division of work)	Pembagian kerja atau pengorganisasian, <i>at-tanzhim</i>	Serupa
2	Kekuasaan dan tanggung jawab (authority and responbility)	Amanah dan tanggung jawab, <i>al-amanah wa mas'uliyah</i>	Serupa
3	Disiplin	Tertib dan disiplin, <i>an-nizham wa ta'dib</i>	Serupa
4	Kesatuan perintah (unity of command)	Kesatuan perintah, <i>wihdah at-taujiyyah</i>	Serupa
5	Kesatuan arah (unity of direction)	Istiqamah terhadap visi (<i>wijhah</i>), misi dan tujuan	Serupa
6	Kepentingan individu harus berada di bawah kepentingan umum	Berpacu untuk mencapai kebaikan, <i>fastabiqul khairat</i>	Beda
7	Keadilan dalam pembayaran upah kepada pegawai	Menghargai persamaan dan kesamaan hak, <i>musawah</i>	Berdekatan
8	Tata tertib (order)	Bekerja atas dasar kualitas, <i>ahsanu amala</i>	Sebagian mirip
9	Keadilan (equity)	Keadilan dalam berbagai hal, <i>al-adl</i>	Serupa
10	Stabilitas dalam masa kerja pegawai (stability of tenure of personel)	Efisien yakni tidak mubazir	Beda
11	Inisiatif (initiative)	Sesuai dengan tuntutan kebutuhan zaman	Berdekatan
12	Jiwa kesatuan (esprit de corps)	Menjaga kesatuan, persaudaraan dan persatuan, <i>ukhuwah</i>	Serupa
13	Pemusatan (centralization)	Saling membantu dalam kebaikan, <i>taawun</i>	Agak berlawanan
14	---	Penegasan mana yang harus diprioritaskan dan mana yang tidak	Kelebihan
15	---	Keseimbangan dunia-akhirat, boros-kikir.	Kelebihan
16	---	Kehati-hatian (<i>alwiqayah</i>)	Kelebihan

Bila diperhatikan kedua rumusan prinsip-prinsip umum manajemen di atas, Fayol memiliki 13 poin prinsip sementara manajemen Islami memiliki 16 poin prinsip. Dari sejumlah rumusan prinsip tersebut, maka ada 7 poin yang serupa, 3 secara substansi berdekatan atau sebagian mirip, 1 yang berlawanan dalam mana Fayol menekankan pada sentralisasi, sementara Islami lebih menekankan kepada saling membantu (*ta'awun*). Ada 2 poin yang berbeda, dan dalam manajemen Islami ada 3 poin sebagai kelebihan yakni Penegasan mana yang harus diprioritaskan dan mana yang tidak; keseimbangan antara dunia dan akhirat, antara boros dan kikir; dan Kehati-hatian (*alwiqayah*).

BAB IX

PARADIGMA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Paradigma adalah kerangka pikir yang membentuk pola perilaku manajemen. Dalam sebuah penelitian seringkali harus didahului oleh paradigma, paradigma merupakan sebuah kebenaran yang tidak perlu dibuktikan, berbeda dengan hipotesa yang harus dibuktikan.

Contoh, “Saya akan sampai ke Barabai naik mobil selama 3 jam perjalanan”. Apa paradigma yang harus dipakai, yaitu: 1. Mobilnya tidak mogok; 2. Jalannya baik dan tidak macet.

Berkaitan paradigma, harus dipahami bahwa manajemen itu terkait dengan unsur-unsur manajemen yakni terkait dengan manusia, terkait dengan materi/benda termasuk alat (konvensional atau modern) dan terkait dengan dana dan waktu. Apa yang bisa dijadikan paradigma dari tinjauan unsur tersebut sehingga bila paradigma itu dipegang akan melahirkan manajemen pendidikan yang Islami. Bila tidak maka akan menjadi manajemen pendidikan yang tidak Islami.

A. MANUSIA SEBAGAI MAKHLUK TERMULIA

Pendidikan yang selalu berpapasan dengan manusia sebagai sentral problemanya, menempatkan manusia sebagai aspek penting dalam manajemen pendidikan. Manusia sebagai subyek pendidik dan subyek didik keduanya memiliki posisi yang sama yakni sebagai makhluk termulia di sisi Allah SWT. Oleh sebab itu penerapan manajemen tidak boleh muncul implikasi yang merendahkan martabat dan harkat manusia, sebagai contoh eksploitasi yang berlebihan dalam mempekerjakan manusia baik sebagai pendidik, anak didik maupun karyawan yang bertugas melayani keduanya.

Eksploitasi terhadap manusia tersebut misalnya tidak memberikan waktu yang cukup untuk mereka menunaikan tugasnya sebagai abduh, beribadah langsung kepada Allah, atau juga tidak memberikan waktu istirahat yang memadai sesuai dengan tuntutan kesehatan.

Dalam bekerja, Tuhan telah menginformasikan bahwa siang adalah waktu bekerja sedangkan malam adalah waktu untuk istirahat.

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ﴿١٠﴾ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ﴿١١﴾

“Kami jadikan malam untuk pakaianmu, dan kami jadikan siang untuk kamu mencari penghidupan” (Q.S. An-Naba (78): 10-11)

Dalam manajemen SDM khususnya, tidak boleh terjadi keterbelahan antara aspek fisik, mental dan ruh, karena bila terpisah tidak menjadi manusia lagi.

Penghargaan Allah terhadap manusia adalah didasarkan atas tingkat ketakwaannya. Takwa sendiri sangat luas cakupannya. Takwa bisa mencakup pengertian menjunjung tinggi perintah Allah dan menjauhi larangannya. Takwa juga berarti orang yang penuh kehati-hatian dalam bekerja jangan sampai melanggar aturan terutama aturan Tuhan yang sangat jelas kebenarannya. Takwa juga berarti orang yang mengikuti hukum-hukum Tuhan baik hukum kealaman maupun hukum kemanusiaan yang tertuang dalam ayat kauniah dan ayat qauliah.

Manajemen pendidikan Islam harus menghargai manusia atas dasar prestasinya menjalankan perintah pimpinan yang tentu saja suatu perintah yang sesuai dengan ketentuan Tuhan. juga melaksanakan berbagai aktivitas di bidangnya yang tidak bertentangan dengan norma, nilai dan ajaran Tuhan.

Manajemen pendidikan Islam meletakkan penghargaan terhadap seseorang atas dasar prestasinya bukan atas dasar kekeluargaan, atau kaitan emosional lainnya, seperti kecantikan dsb.

Jadi bilamana ada usaha merendahkan martabat anak didik seperti mendongkrak nilai, membantu manjawabkan soal, ini bertentangan dengan paradigma manusia sebagai makhluk termulia, tetapi

paradigma menghinakan manusia yang akan menjadi kenyataan ke depan.

Islam sangat menghargai prestasi umatnya, oleh karena itu perhitungan awal tahun bagi kaum muslimin dimulai dengan hijrah Rasul bukan atas dasar kelahiran beliau. Alasan Umar menetapkan berdasarkan hijrah tersebut karena hijrah sebagai awal prestasi besar Rasul menyampaikan risalah, membangun masyarakat yang berbudaya dan beradab. Oleh sebab itulah Yatsrib diganti beliau dengan Madinah yang artinya kota. Madinah satu asal kata dengan *madaniyah* yang artinya kebudayaan. Masyarakat Madinah atau *madaniyah* artinya masyarakat kota yang berbudaya, sebagai lawan dari masyarakat badawa atau *badawiyah* atau kampungan.

B. ONTOLOGI KERAGAMAN DAN KEUNIKAN MANUSIA

Manusia diciptakan beragam dan unik, antara seorang dengan lainnya tidaklah sama walaupun lahir dari rahim ibu yang sama. Keragaman tersebut akan bertambah lagi dengan perbedaan lingkungan, budaya dan sejarah kehidupan manusia. Oleh karena itu manusia tidak bisa dipandang seperti layaknya memandang binatang dan tumbuhan yang sangat homogen. Manusia memiliki potensi yang sama sekaligus juga berbeda. IQ manusia yang satu berbeda dengan lainnya, begitu pula tingkat kedalaman emosi, afeksi, kemauan, motivasi, keterampilan, pengetahuan dan sebagainya berbeda-beda.

Selain keragaman, di sisi lain juga manusia memiliki keunikan misalnya ada seseorang yang tampak bahagia dengan kesusahannya, tetapi ada yang tampak tidak bahagia walaupun memiliki kekayaan yang banyak. Begitupula ada orang tersinggung kalau titelnya ditinggal saat menyebut namanya, seperti titel haji dan gelar keserjanaan. Sebaliknya ada orang yang tidak senang dengan berbagai titel tersebut. Begitupula ada orang yang tampilannya sangat sederhana dan bersahaja meskipun kaya, yang lain berpenampilan perlente meskipun miskin, sehingga seakan-akan dia paksakan untuk memenuhinya. Itulah gambaran keragaman dan keunikan manusia.

C. AKHLAK DAN MORAL SEBAGAI DASAR

Manajemen pendidikan Islam selalu berdasarkan atas penghargaan terhadap kaedah-kaedah moral, karena inti dari pendidikan Islam adalah tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai Islam itu sendiri. Moral dan akhlak menjadi dasar pijak manajemen. Untuk mencapai sesuatu harus didasarkan atas cara yang baik, prinsip machiavelli tidak dibenarkan begitupula prinsip pragmatisme. Pragmatisme yang tidak menghargai logika absolut, logika formal dan logika intelektual, tetapi mementingkan sesuatu yang bermanfaat secara praktis dan bermanfaat bagi dirinya meskipun bertentangan dengan kaedah moral, agama maupun masyarakat. Bagi manajemen pendidikan Islam, segala sesuatu harus dilandasi *mindsheet* kualitas, perubahan, dan kemajuan, juga *mindsheet* penegakan kebenaran, kebaikan dan keindahan (hanief), sebagai bagian dari penerapan akhlak Islami.

Kesuksesan seorang manajer atau seorang leader banyak terkait dengan tiga hal yakni:

1. Kompetensi kerja atau kerja profesional, yakni menguasai bidang garapan kepemimpinannya, seperti bidang pendidikan tentunya harus dipimpin oleh seseorang yang memiliki profesionalisme yang mencakup berbagai kompetensi di bidang pendidikan.
2. Kompetensi komunikasi yakni kemampuan dalam menjalin komunikasi atau kemampuan dalam bersilaturrehmi yang dibuktikan dengan adanya berbagai kerjasama dengan berbagai stakeholders.
3. Kompetensi kepribadian dalam arti luas bukan saja dalam kaitan dengan kejujuran, benar, amanah, sabar dan ikhlas namun mencakup pula disiplin, etos kerja tinggi, kerja keras, berorientasi kepada kualitas, sederhana, yang tercermin dalam kepribadian yang utuh sebagai seorang muslim.

D. KEBERSAMAAN, KESAMAAN, Keadilan dan Kesejahteraan

Manusia itu *munfaridun mailun ilal jama'ah*, manusia itu individu yang cenderung bersosial. Manusia tidak bisa hidup sendirian untuk mengatasi semua problematikanya. Oleh sebab itu kesadaran hidup bersama harus selalu hidup dalam dirinya. Kebersamaan dalam menetapkan visi dan misi, perencanaan, dan lainnya. Musyawarah menjadi bagian dari implementasi paradigma ini. Sebuah visi dan misi yang mulanya barangkali sebagai visi dan misi pribadi tetapi hendaknya harus lenyap menjadi visi dan misi bersama. Hal itu harus melalui musyawarah agar visi misi dimaksud bisa diterima dan dirasakan sebagai milik mereka. Dalam konteks ini maka rasa kebersamaan harus terus tumbuh dalam semua lapisan organisasi. Rasa kebersamaan itu harus pula didukung oleh rasa kesamaan, senasib dan sepenanggungan, jangan mau menang sendiri. Manajemen modern adalah manajemen yang sangat memperhatikan karyawannya, karena tanpa dukungan karyawan, inovasi, disiplin, kerja keras mereka, maka manajemen mustahil bisa berjalan lancar. Disini komunikasi dan klarifikasi sangat penting terus menerus dijalankan, sebab bilamana ada intrik yang bersifat memojokkan akan merugikan manajemen, oleh sebab itu jauhilah kemungkinan munculnya intrik dan fithah.

Paradigma keadilan akan mendukung tumbuhnya rasa kesamaan dan paradigma kesejahteraan akan mendukung tumbuhnya rasa kebersamaan. Bilamana kedua paradigma terakhir ini kita fahami, hayati dan praktekan insya Allah dukungan anggota/karyawan akan terus tumbuh dan konstan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan terutama di suatu sekolah pada dasarnya semua prinsip-prinsip manajemen di atas perlu mendapat perhatian, terutama sekali seperti disiplin, tata tertib, keadilan, inisiatif dan meletakkan kepentingan individu harus berada di bawah kepentingan pribadi manajer.

Banyak kemunduran hasil belajar atau hasil pendidikan antara lain disebabkan karena ketidakdisiplinan terhadap rencana atau program, juga ketidakdisiplinan terhadap kurikulum, begitu pula kepentingan umum anak didik sering diabaikan oleh adanya anak didik yang kebetulan punya hubungan keluarga dengan pendidik, demikian pula persoalan inisiatif seharusnya selalu mendapat perhatian justru seko-

lah adalah lembaga yang harus selalu dinamis.

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah tak ubahnya seperti menjalankan sebuah perusahaan, karena itu perlu diperhatikan perhitungan in put dan out putnya, bahkan dalam perhitungan out put harus dilakukan secara cermat disebabkan hasil pendidikan tidak secara mudah dilihat seperti hasil perusahaan atau industri. Beberapa hal yang menyebabkan gagalnya perusahaan perlu mendapat perhatian dari administrator pendidikan.

E. TEPAT GUNA ATAU MENJAUHI MUBAZIR

Bilamana dalam manajemen umum sering deketengahkan istilah efisien dan efektif. Efisien yaitu sedikit tenaga, waktu, dana tetapi tercapai tujuan. Atau dengan tenaga, waktu dan dana yang standar tetapi mampu mencapai tujuan yang optimal. Artinya penggunaan tenaga, waktu dan dana tidak boleh terpakai secara sia-sia yakni harus tepat guna.

Adapun efektif lebih berorientasi kepada tujuan, dan bahkan seringkali tidak diperhitungkan berapa jumlah tenaga, waktu dan dana asalkan tujuan tercapai. Oleh sebab itu selalu saja disatukan antara efisien dan efektif.

Tuhan menegaskan bahwa orang yang mubazir itu adalah saudara setan. Adapun perilaku setan selalu saja bertentangan dengan apa yang diajarkan oleh Tuhan kepada manusia.

Ketepatan menghitung tenaga, waktu dan dana merupakan kewajiban bagi manager. Ada beberapa kasus mubazir yang dilakukan oleh masyarakat pendidikan, tetapi setelah dilakukan perbaikan manajemen semua itupun lambat laun hilang. Artinya paradigma ini ternyata bisa diterapkan asal ada kemauan dan sistem yang jelas dan dengan tegas diterapkan.

Pembangunan menara mesjid yang dari tahun ke tahun selalu diubah barangkali bisa dikategorikan mubazir, karena tujuan berdirinya mesjid bukan kemegahan yang berlebihan tetapi kemaikmuran.

Terkait dengan mubazir ini sebagaimana penegasan Allah pada surah Al-Israa (17): 26-27.

وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذِرْ أَمْوَالَكَ مَبْذُورًا ۚ إِنَّ الْمُبْذِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ۖ

“dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya” (Q.S. Al-Israa (17): 26-27).

Sarana maupun peralatan modern dan mutakhir dapat dipergunakan dalam manajemen pendidikan Islam dan mendukung tujuan pendidikan Islam asal bisa efektif dan efisien atau tidak mubazir.

Ada contoh yang sederhana tetapi menggelitik, yakni membeli sejumlah komputer sementara listriknya belum masuk ke sekolah atau madrasah tersebut. Ini jelas mubazir karena mungkin saja bertahun-tahun komputer tersebut tidak bisa dipergunakan yang akhirnya menjadi barang rongsokan.

Mubazir yang sering disamakan dengan boros, sementara sikap dan perilaku boros adalah sikap atau perilaku pengeluaran uang yang dipergunakan bukan untuk pemenuhan kebutuhan, akan tetapi atas dasar nafsu dan keinginan semata. Ada sejumlah anggota masyarakat yang boros karena membeli sesuatu bukan atas asas manfaat tetapi hanya karena perkembangan model dari barang tersebut. Ini cenderung kepada perilaku boros, karena keluar uang tetapi tidak terarah. Sebaliknya ada pula anggota masyarakat yang sangat kikir. Orang seperti ini tidak akan mengeluarkan uang meskipun untuk kepentingan dirinya, seperti untuk membeli obat yang memang sudah disarankan oleh dokter untuk membelinya. Membeli obat sebagai keharusan, namun karena kekikirannya, obatpun tidak mau dibeli. Begitupula terkait kelengkapan sarana pendidikan, ada yang memang seharusnya dibeli karena memang dibutuhkan dan harus disediakan, sebab

bilamana tidak tersedia sesuatu itu akan menghambat proses pendidikan, namun bagi seorang pimpinan yang kikir tentu tidak akan membelikannya.

Dalam konteks manajemen, boros atau mubazir terlarang, begitupula kikir juga terlarang, maksudnya harus bersikap dan berperilaku tengah-tengah dan proporsional. Segala peralatan, sarana maupun prasarana yang semestinya tidak dibutuhkan tidak harus dibeli, begitu sebaliknya sesuatu yang dibutuhkan harus disediakan.

Firman Allah:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴿٢٩﴾

“dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya¹²⁰ karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal” (Q.S. Al-Israa (17): 29)

120 Maksudnya: jangan kamu terlalu kikir, dan jangan pula terlalu pemurah.

BAB X

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN ISLAMI

A. MODEL PERENCANAAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

Perencanaan sering diistilahkan dengan *planning*. Menurut George R. Terry, *Planning is the selecting and relating of facts and the making and using assumption regarding the future in visualization and formulation of proposed activity believed necessary to achieve desired result*¹²¹ .

Dari batasan di atas jelas bahwa perencanaan adalah langkah pertama dalam fungsi manajemen. Perencanaan harus berdasarkan fakta, karena itu harus didekati secara rasional bukan emosional. Mengam untuk menyusun perencanaan diperlukan lebih dahulu adanya sejumlah keinginan, keinginan diseleksi dan disesuaikan dengan kenyataan (fakta, kondisi dan situasi) dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Tampaknya menyusun perencanaan dalam bidang pendidikan agak lebih mudah karena umumnya tujuan pendidikan telah diketahui secara jelas. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana; baik sarana personal maupun material¹²².

Beberapa persyaratan untuk membuat perencanaan secara umum dikemukakan oleh M. Rivai, MA bahwa rencana harus mengemukakan apa yang ingin dicapai, alasan-alasan apa yang dipergunakan untuk menentukan cara-cara pencapaiannya itu, bagaimana akan dilaksanakannya, bilamana harus dapat diharapkan selesainya dengan tahapan-tahapannya, siapa yang melaksanakannya, bagaimana mengadakan penilaiannya, kemungkinan-kemungkinan apa yang

121 George R. Terry, *Principles ...*, h. 195.

122 Drs. M.Ngalim Purwanto, dkk, *Administrasi ...*, h. 25.

dapat mempengaruhi pelaksanaannya, bagaimana mengadakan penyesuaian dan perubahan rencana dan sebagainya¹²³.

Kita dapat mengemukakan beberapa pertanyaan pendek sebagai teknis pembuatan rencana berupa : what (apa), why (mengapa), how (bagaimana), when (kapan) dan who (siapa). What (apa) yang dikehendaki untuk direncanakan sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Why (mengapa) sesuatu itu diusulkan atau proposal tersebut penting. Ini menyangkut latar belakang pentingnya usul tersebut, baik dilihat secara teoritis maupun praktis. How (bagaimana) cara menjalankan rencana yang diusulkan itu, termasuk strategi dan metode menjalankan rencana tersebut. When (kapan) rencana itu dimulai dilaksanakan dan kapan diperkirakan selesainya dan Who (siapa) yang bertanggung jawab dan siapa pula personal pelaksanaannya.

Adapun syarat-syarat sebuah perencanaan dikemukakan oleh Drs. M. Ngalim Purwanto dkk., sebagai berikut :

1. Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas.
2. Bersifat sederhana, realistis dan praktis.
3. Terperinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan-kegiatan dan rangkaian tindakan, sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.
4. Memiliki fleksibilitas, sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
5. Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.
6. Diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
7. Diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan¹²⁴.

123 M.Rivai, MA, *Pengantar ...*, h. 29.

124 Drs. M. Ngalim Purwanto, dkk. *Administrasi ...*, h. 26.

Dari uraian terdahulu telah diutarakan peran utama perencanaan sebagaimana diutarakan oleh George R. Terry, yaitu :

1. To cope with future and change
2. Sebagai tempat timbulnya future action
3. Sebagai penuntun
4. Membantu meminimize cost¹²⁵.

Rencana dapat dibedakan dengan (1) rencana jangka pendek, yaitu meliputi periode 1 tahun atau kurang, (2) rencana jangka sedang meliputi lebih dari 1 tahun tapi tidak lebih dari 5 tahun dan (3) rencana jangka panjang meliputi lebih dari 5 tahun¹²⁶. Coba pula kita bandingkan dengan istilah yang dipakai dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) yang merupakan konsep perencanaan pembangunan pada era orde baru, yaitu jangka pendek periode 1 tahun; jangka menengah dengan periode 5 tahun dan jangka panjang dengan periode 25 sd. 30 tahun.

Kemudian berkenaan dengan rencana ini dikenal istilah rencana tetap dan rencana sekali pakai. Rencana tetap adalah rencana yang dipakai berkali-kali, meliputi kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan. Sedangkan rencana sekali pakai atau disebut juga rencana bertujuan tunggal ialah rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan khusus, biasanya dalam suatu periode waktu yang relatif pendek. Anggaran belanja, program dan proyek adalah contoh rencana sekali pakai¹²⁷.

Berkenaan dengan tahap-tahap dalam perencanaan pendidikan menurut Banghaart dan Trull ialah sebagai berikut :

1. Formulasi masalah perencanaan pendidikan:
 - a. Menguraikan ruang lingkup masalah pendidikan
 - b. Mempelajari apa yang pernah ada
 - c. Menentukan apa yang ada dan apa yang seharusnya ada
 - d. Sumber-sumber dan kendala-kendala
 - e. Menetapkan bagian-bagian dari perencanaan pendidikan dan prioritas

125 George R. Terry, *Principles....*, h. 60.

126 Oteng Sutisna, *Administrasi...*, h. 194.

127 *Ibid.*, h. 194-195.

2. Analisa bidang-bidang masalah perencanaan:
 - a. Mempelajari bidang dan sistem sub masalah
 - b. Mengumpulkan data
 - c. Mengolah data
 - d. Membuat ramalan
3. Formulasi rencana-rencana:
 - a. Mengidentifikasi kecondongan-kecondongan
 - b. Menetapkan maksud dan tujuan
 - c. Mendesain rencana-rencana
 - d. Memilih suatu rencana
4. Elaborasi rencana:
 - a. Formulasi masalah
 - b. Melaporkan hasil-hasil
5. Implementasi rencana:
 - a. Persiapan program
 - b. Persetujuan program
6. Merevisi, mengubah, mendesain kembali rencana¹²⁸.

Perencanaan yang bertujuan jangka panjang lebih diutamakan dari perencanaan yang bertujuan jangka pendek. Pendidikan adalah pengembangan generasi, oleh sebab itu harus dipahami sebagai aktivitas jangka panjang. Kalau memelihara anak kerbau, maka 5 tahun baru menjadi kerbau dewasa, dan mendidik anak manusia adalah satu generasi yakni 20 tahun. Manajemen Islami secara umum karena berorientasi kepada kualitas senantiasa berjangka panjang, tidak bersifat instan, menerabas, karena sesuatu berjalan atas hukum yang teratur. Akan tetapi seringkali kita temukan di masyarakat saat ini yang proses pendidikannya ingin instan seperti ijazah membeli, kuliah tidak disiplin, bahkan ada yang menjiplak, dan sebagainya.

Perencanaan terdiri dari perencanaan strategis, kebijakan, prosedur dan program jangka pendek. Perencanaan pendidikan Islam harus memperhatikan perencanaan strategis yakni perencanaan yang komprehensif dan berjangka panjang.

128 Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr Ibid : 169 –170.

Perencanaan strategis harus memuat prioritas-prioritas. Nabi diawal perjuangan beliau menerapkan perencanaan strategis dengan prioritas pembinaan keluarga sendiri, prioritas pada penanaman tauhid, baru kemudian hal-hal yang terkait dengan syariah.

Apa prioritas pendidikan Islam, ingat Nabi selama 13 tahun menanamkan dan membersihkan ketauhidan, sebagaimana pula Lukmanul Hakim dalam beberapa ayat Alquran digambarkan bagaimana prioritas pendidikan tauhid bagi anak. Ingat pula Imam Al-Gazali, prioritas utama bagi pendidikan anak adalah Alquran dan Ibadah dasar. Kemudian beliau juga membagi ilmu kepada fardhu ain dan fardhu kifayah yang menunjukkan prioritas pula dalam perencanaan pendidikan. Seberapa jauh pendidikan untuk melahirkan para *tafaqquh fiddiin* (ahli ilmu agama) dan *tafaqquh fiddunya* (ahli ilmu-ilmu keduniaan).

Memperhatikan Alquran surah Al-Hasr ayat 18, maka perencanaan bukan saja terkait dengan aspek duniawi semata tetapi sampai kepada yang ukhrawi.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ
 خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Al-Hasyr (59): 18).

Quraish Shibab dalam sebagian tafsirnya dengan mengutip Thaba'thaba'i , bahwa perintah memperhatikan apa telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thaba'thaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya, dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila ada kekurangannya, sehingga bila tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk

perbaikan dan penyempurnaan amal-amal yang telah dilakukan atas dasar perintah takwa yang pertama¹²⁹

Surah Al-Hasyr ayat 18 ini oleh beberapa ahli manajemen syariah disebut dengan ayat perencanaan. Sebuah perencanaan selalu saja didahului oleh kegiatan memperhatikan sesuatu capaian sebelumnya, dan atas dasar penilaian terhadap capaian tersebut, maka disusun perencanaan ke depan.

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa lalu untuk merencanakan hari esok¹³⁰.

Pada surah Al-Hasyr ayat 18 di atas sebagai ayat perencanaan terdapat dua kali kata takwa.

Dimulai dengan perintah bertakwa, ini berarti penuh perhatian atau penuh kehati-hatian. Kehati-hatian dalam menyusun perencanaan dan setelah perencanaan tersusun, maka yang lebih penting harus berhati-hati pula dalam implementasinya, itulah yang diisyaratkan perintah takwa yang kedua pada ayat dimaksud.

Surah Al-Hasyr ayat 18 ini, juga menjelaskan agar memperhatikan apa yang telah dicapai sebelum detik ini, atau apa yang telah dicapai sebelum hari ini. Capaian tersebut perlu diperhatikan baik menyangkut hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif yang bisa dipergunakan untuk menganyam hari esok. Sesuatu yang positif tentu harus dipertahankan bahkan dikembangkan dan sesuatu yang negatif tentu harus ditinggalkan dan diperbaiki. Memperhatikan untuk hari esok dalam istilah manajemen disebut dengan perencanaan, karena perencanaan juga harus memperhatikan capaian-capaian yang telah dilakukan hingga saat ini yakni capaian-capaian hingga hari ini, dan dianalisis yang lazim melalui analisis SWOT untuk menemukan strategi atau program strategis. Perlu pula diperhatikan bahwa “untuk hari esok” dalam ayat ini menurut sementara mufassir bukan semata diartikan hari esok atau besok, namun hari esok adalah hari nanti di alam akhirat. Oleh sebab itu perencanaan dalam pandangan Islam

129 M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah; Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Volume 14, Lentera Hati, Jakarta, 2002, h. 130

130 Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, 2003, h. 78

harus sampai menjangkau jangka waktu yang sangat panjang yakni hingga hari akhirat kelak. Maksudnya setiap perencanaan harus berorientasi jauh ke depan, bukan saja untuk di dunia ini, namun berorientasi ke alam akhirat, karena sesungguhnya dunia ini bersambung dengan akhirat. Apabila sebuah perencanaan dikaitkan dengan hari akhirat, maka inilah yang disebut ibadah, karena bila berorientasi ke akhirat berarti termotivasi untuk bersiap menghadapi hari pembalasan dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Perencanaan pendidikan harus berorientasi kepada kualitas dan kepada sesuatu yang ideal, sebagaimana Adam memiliki pengalaman di sorga yang penuh dengan gambaran ideal yang harus diterapkannya dalam kehidupan di dunia.

Untuk semua itu, nafsu atau dorongan maupun keinginan yang diberikan oleh Allah kepada manusia harus dimanfaatkan sebagai basis perencanaan, tetapi diseleksi dengan berbagai tuntunan Ilahi dan proses sejarah serta berbagai pengalaman-pengalaman empiris sesuai perkembangan zamannya.

Pendidikan harus merencanakan pendidikan anak sebagai generasi muda agar dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan berbagai perubahan ke depan, karena mereka akan menghadapi berbagai perubahan tersebut. Berbagai kondisi prennial juga harus masuk dalam perencanaan pendidikan yang Islami antara lain keimanan, ibadah, muamalah, akhlakul karimah, ilmiah, kualitas, bermanfaat untuk kehidupan praktis, dan spiritualis.

Terkait aplikasi perencanaan ada baiknya contoh penjabaran visi IAIN Antasari 2001-2010 lalu yang dijabarkan dalam performan yang dikembangkan, merupakan gambaran hal-hal yang dicita-citakan untuk dicapai, sekaligus menjadi prioritas, menyangkut:

1. Fisik

Secara fisik, IAIN Antasari sebagai perguruan tinggi yang beridentitas keagamaan serta dihuni oleh orang-orang yang terpilih, menampilkan citra yang berwibawa, sejuk, rapi, bersih dan indah, sehat, nyaman dan aman.

2. Kelembagaan

- a. Memiliki tenaga akademik yang handal dalam pendidikan

dan pengajaran, penelitian dan berbagai aktivitas ilmiah serta pengabdian kepada masyarakat.

- b. Mengembangkan tradisi ilmiah yang mendorong lahirnya kewibawaan akademik bagi seluruh sivitas akademika.
- c. Menerapkan manajemen modern yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas warga kampus.
- d. Memiliki kemampuan antisipatif dan bersikap proaktif.

3. Pimpinan

- a. Memiliki kepemimpinan yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang ada, menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh.
- b. Memiliki kemampuan, sikap dan perilaku sebagai *leader*, manajer dan administrator yang handal serta berkualitas.
- c. Memiliki wawasan yang luas serta visioner.
- d. Profesional dan memiliki tanggung jawab moral.
- e. Berwibawa dan memiliki integritas kepribadian yang bersih.
- f. Egalitarian dan nonpartisan.
- g. Demokratis dan objektif.
- h. Mampu menghargai waktu dan prestasi.

4. Dosen dan Peneliti

- a. Selalu menampilkan diri sebagai seorang muslim di mana saja.
- b. Berwawasan keilmuan yang luas dalam bidangnya dan memiliki profesionalitas yang tinggi.
- c. Kreatif, dinamis dan inovatif dalam pengembangan keilmuan.
- d. Bersikap dan berperilaku jujur, amanah dan berakhlak mulia serta dapat menjadi teladan bagi anggota civitas akademika lainnya dan karyawan.
- e. Berdisiplin tinggi dan selalu mematuhi kode etik profesi.
- f. Bersikap proaktif dan kemampuan antisipatif.
- g. Memiliki kemampuan penalaran dan ketajaman berpikir ilmiah yang tinggi serta moderat.
- h. Memiliki kesadaran tinggi dalam bekerja yang didasari oleh

niat beribadah, ikhlas dan selalu berusaha meningkatkan kualitas pribadi.

- i. Memiliki kepedulian sosial yang tinggi.
 - j. Berpakaian rapi dan sopan serta baik dalam ucapan maupun perbuatan.
5. Karyawan (tenaga administrasi, pustakawan dan arsiparis)
- a. Selalu menampilkan diri sebagai seorang muslim di mana saja.
 - b. Selalu mendahulukan kepentingan yang dilayani daripada kepentingan pribadi dengan penuh kesabaran, keikhlasan dan akomodatif.
 - c. Mencintai pekerjaan dan memiliki profesionalitas yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas keadministrasian.
 - d. Bersikap dan berperilaku jujur, amanah, disiplin dan berakhlak mulia.
 - e. Berorientasi pada kualitas pelayanan.
 - f. Cermat, cepat, tepat dan efisien dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas.
 - g. Berpakaian rapi dan sopan serta baik dalam ucapan maupun perbuatan.
 - h. Mengembangkan sikap *husnuzhzhnan* dan menjauhi *su'uzhzhnan*.
 - i. Memiliki kepedulian sosial yang tinggi.
6. Mahasiswa
- a. Memiliki penampilan sebagai calon pemimpin umat yang ditandai dengan kesederhanaan, kerapian dan penuh percaya diri.
 - b. Memiliki keberanian, keterbukaan dan kebebasan mimbar akademik.
 - c. Memiliki kepekaan terhadap persoalan lingkungan dan kepedulian sosial yang tinggi.
 - d. Memiliki kearifan dalam menyelesaikan segala persoalan.
 - e. Berdisiplin tinggi.
 - f. Haus dan cinta ilmu pengetahuan.
 - g. Kreatif, inovatif, moderat dan berpandangan jauh ke depan.

- h. Mampu berkomunikasi dengan dunia luar, baik nasional maupun global.
- i. Selalu mencerminkan sebagai seorang yang memiliki kemandirian akidah dan kedalaman spiritual, keluhuran akhlak dan keluasan ilmu.
- j. Mau belajar di bidang profesi yang bermanfaat dalam kehidupan modern.

7. Lulusan yang diharapkan

IAIN Antasari menginginkan lulusannya memiliki kekuatan dengan ciri-ciri:

- a. Kemandirian akidah, kedalaman spiritual, kemuliaan akhlak dan kepekaan moral.
- b. Kedalaman dan keluasan ilmu, kekokohan intelektual serta kematangan profesional.
- c. Kemandirian.
- d. Siap berkompetisi dengan lulusan perguruan tinggi lain.
- e. Mampu menjadi pemimpin dan penggerak umat serta menjadi teladan bagi masyarakat sekelilingnya.
- f. Berwawasan global dan moderat.
- g. Bertanggung jawab dalam pengembangan agama Islam di tengah-tengah masyarakat.
- h. Berjiwa besar, selalu peduli pada orang lain dan gemar berkorban demi kemajuan bersama.

Adapun rencana strategis untuk mencapai semua yang dicita-citakan tersebut, maka disusun Strategi Pengembangan, yaitu:

1. Sentra Pengembangan

- a. *Jurusan/Program Studi*: sudah sewajarnya dipikirkan jurusan/program-program yang dapat memenuhi harapan ke depan, misalnya penambahan program studi pada program pascasarjana.
- b. *Perpustakaan*: peningkatan sarana dan pemanfaatannya.
- c. *Pusat Pembinaan Bahasa*: refungsionalisasi sebagai pusat pelayanan dan pengembangan bahasa secara mandiri.

- d. Laboratorium: peningkatan fungsi dan upaya pendukung Laboratorium Pusat Pembinaan Bahasa serta pengadaan laboratorium-laboratorium atau yang sejenis untuk pengembangan keilmuan berbagai jenis jurusan/program studi di fakultas-fakultas dari bidang-bidang keilmuan lain yang memerlukan pengembangan profesi.
 - e. *Pusat-pusat (termasuk Pusat Penelitian, Pusat Pengabdian pada Masyarakat, Pusat Pengkajian Islam di Kalimantan, Pusat Studi Wanita, Pusat Pengkajian Hak Asasi Manusia, Pusat Komputer dan beberapa lembaga pengajian serta pengembangan yang bersifat swadaya)*: peningkatan fungsi dan upaya pendukung untuk memungkinkan pengembangan kemampuan akademik serta peran sivitas akademika di dalam dan di luar kampus.
 - f. Asrama dan Mushalla: penambahan fungsi dari tempat tinggal dan peribadatan kepada fungsi akademik.
 - g. Kerjasama dengan pihak lain: Pemanfaatan *stakeholders*, lembaga-lembaga ilmiah dan profesi serta pembinaan hubungan yang lebih akrab lagi dengan pemerintah daerah untuk melancarkan proses pembinaan mahasiswa dalam rangka pencapaian visi dan misi.
2. Pengembangan Dosen
 - a. Mengupayakan secara bertahap penambahan dosen sehingga tercapai rasio ideal.
 - b. Mengupayakan peningkatan kualitas dalam memberi kuliah melalui Pusat Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran (*Centre for Institute of Teaching and Learning/CITL*) yang bertugas mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan standar rekrutmen dosen luar biasa secara selektif.
 - c. Mengusahakan agar dosen berkesempatan melakukan studi lanjutan (S.2/S.3).
 - d. Mengusahakan peluang bagi dosen agar aktif berpartisipasi serta berkomunikasi akademik dalam spektrum yang lebih luas.

- e. Mendorong dosen meningkatkan kualitas dan kuantitas penulisan karya ilmiah, penelitian serta pengabdian masyarakat dengan mengupayakan ketersediaan sarannya.
 - f. Meningkatkan kesejahteraan dosen secara bertahap dan berkeadilan.
 - g. Mengaktifkan fungsi dan peran kelompok ilmiah dosen.
 - h. Memaksimalkan fungsi lembaga-lembaga ilmiah dan penerbitan dengan menyiapkan sarana yang memadai dan modern bagi publikasi serta penerbitan karya-karya keilmuan.
3. Kemampuan Akademik Dosen yang Diidealkan
- a. Memiliki sertifikasi akademik puncak (S.3) hingga mencapai 10% dari jumlah dosen yang ada.
 - b. Memiliki jabatan akademik tertinggi (Guru Besar) dari seluruh dosen yang berpendidikan S.3.
 - c. Memiliki kedekatan dengan mahasiswa karena ilmunya.
 - d. Tulisan-tulisannya dijadikan acuan, baik internal maupun eksternal.
 - e. Produk penelitian dijadikan bahan perbincangan ilmiah oleh kalangan luas.
 - f. Kewibawaan akademiknya diakui secara luas yang ditandai oleh ketinggian frekuensi keterlibatan dalam forum-forum ilmiah.
4. Peran Perpustakaan
- a. Melakukan penambahan koleksi sesuai dengan kebutuhan, kondisi dan kekuatan yang ada.
 - b. Menumbuhkan suasana haus informasi (buku, jurnal, majalah dan lain-lain) bagi warga kampus.
 - c. Menyediakan berbagai informasi hasil penelitian dan produk pemikiran yang selalu berkembang.
 - d. Menjalinkan komunikasi dan kerjasama dengan perpustakaan lain: perguruan tinggi dan umum untuk peningkatan pelayanan pengguna perpustakaan.
 - e. Melakukan berbagai upaya bagi tumbuhnya gairah kerja pelayanan perpustakaan.

- f. Menggali, mengumpulkan dan mendokumentasikan karya-karya keilmuan kawasan Kalimantan.
5. Peningkatan Fungsi Mushalla dan Asrama Mahasiswa
 - a. Melatih dan memperdalam dimensi spiritual melalui:
 - 1) Mentradisikan shalat berjama'ah, khususnya warga yang bertempat tinggal di kampus.
 - 2) Mentradisikan tadarus Alquran sehabis shalat Mahgrib.
 - b. Menciptakan iklim yang kondusif untuk pengembangan keilmuan dengan meningkatkan kemampuan bahasa asing (Arab dan Inggris) serta kemampuan memahami "Kitab Kuning".
 - c. Menghidupkan rasa persaudaraan, rasa bertanggung jawab, hidup sehat dan hidup berorganisasi.
 - d. Melatih kepedulian kepada orang lain dan lingkungannya.
 - e. Memupuk dan melatih diri dalam keahlian profesi pilihan yang bermanfaat di masa depan.
 6. Pengembangan Fisik dan Lingkungan
 - a. Merevisi maket tata bangunan dan lingkungan kampus I.
 - b. Membangun prasarana lingkungan kampus khususnya saluran drainase, jalan, taman, pergudangan, lapangan bermain, lapangan olah raga serta lapangan parkir yang bersih, sehat, indah dan rapi.
 - c. Melanjutkan upaya pembangunan fisik/gedung pendidikan khususnya Kantor Fakultas Syari'ah, *student centre*, laboratorium bahasa, mushalla besar, *guest house*, balai pengobatan, asrama mahasiswa dan taman kanak-kanak.
 - d. Mengupayakan renovasi gedung Kantor Pusat dan ruang kuliah empat fakultas, agar dapat dipergunakan sebagai tambahan ruang dosen, jurusan, penerbitan, pusat dan lembaga lainnya.
 - e. Merancang tataguna areal kampus II (Banjarbaru).
 - f. Merancang dan mengupayakan pengadaan fasilitas kantor dan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan efektivitas kegiatan.

7. Pengembangan Karyawan (Tenaga Administrasi, Pustakawan dan Arsiparis)
 - a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan melatih keterampilan dan pengetahuannya di bidang tugas yang sedang dilaksanakan.
 - b. Meningkatkan motivasi, kemampuan, sikap, dan kepribadian karyawan agar siap menerima tugas serta tanggung jawab baru yang lebih besar di masa mendatang.
 - c. Mengembangkan peluang pendidikan lanjutan, agar dapat meningkatkan kinerja dan kemungkinan promosi tugas.
 - d. Mengembangkan karyawan melalui promosi tugas dan jabatan dengan mengacu pada penilaian kinerja berdasarkan standar yang objektif.
 - e. Mengembangkan penerapan konsep *reward and punishment*, agar tumbuh semangat dan motivasi kerja yang positif.
8. Penghimpunan Dana
 - a. Mengupayakan peningkatan dana kegiatan institut yang bersumber dari APBN, baik rutin maupun pembangunan.
 - b. Mengupayakan dan mengendalikan peningkatan penerimaan institut yang bersumber dari penerimaan bukan pajak (SPP dan lain-lain).
 - c. Mengupayakan terbentuknya wadah partisipasi masyarakat dalam menunjang dan pengembangan institut melalui pembentukan yayasan pengabdian institut, ikatan orang tua mahasiswa dan alumni.
 - d. Memelihara hubungan baik dengan Pemerintah Daerah Propinsi Kalimantan Selatan dan propinsi lainnya dalam lingkup regional Kalimantan serta merintis hubungan baik dengan pemerintah daerah kabupaten asal mahasiswa sebagai sumber dana tambahan institut.
 - e. Menginventarisasi produk jasa yang dapat dikembangkan menjadi sumber dana institut.
 - f. Merintis hubungan baik dengan berbagai pihak yang dianggap mempunyai kepentingan terhadap institut, baik aspek produk

jasa maupun kelembagaan, dengan harapan dapat menjadi sumber baru tambahan dana.

9. Prioritas dan Arah Kebijakan

- a. Menjaga dan meningkatkan mutu output terutama dalam aspek kompetensi profesional (kerja), kompetensi komunikasi dengan terutama penguasaan bahasa Arab dan Inggris serta kompetensi kepribadian
- b. Mengembangkan SDM dosen dan karyawan melalui studi lanjut maupun melalui pendidikan dan latihan
- c. Peningkatan mutu akademik (dosen) terutama aspek penelitian dan karya ilmiah, melalui berbagai pelatihan maupun seminar-seminar ilmiah
- d. Pembangunan sarana fisik agar terpenuhi kebutuhan standar minimal dan pembenahan lingkungan kampus agar terasa apik, rapi, indah, nyaman dan aman.
- e. Peningkatan pengabdian kepada masyarakat sekaligus meningkatkan komunikasi dengan masyarakat luas untuk memperoleh *feedback* bagi kemajuan IAIN.
- f. Menyahuti berbagai harapan masyarakat di bidang tri dharma, terutama melalui temuan-temuan yang bermanfaat bagi masyarakat
- g. Menciptakan sarana, wahana maupun media untuk mendukung kegiatan ilmiah maupun informasi ilmiah seperti penerbitan jurnal, dsb.
- h. Meningkatkan peran serta dalam pembangunan yang bernuansa keagamaan
- i. Melahirkan output yang *trainable people* yakni sarjana yang siap latih untuk bisa mengambil posisi pada pekerjaan apapun.
- j. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai kalangan baik penguasa, pengusaha maupun lembaga sosial keagamaan dan pendidikan.

B. MODEL PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pengorganisasian (*organizing*) perlu kembali diingat istilah organisasi (*organization*). Organisasi adalah wadah berhimpunnya orang-orang bisa dalam bentuk kelembagaan seperti lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan dll. Juga bisa bersifat non kelembagaan seperti berbagai himpunan yang ada di masyarakat seperti arisan, yasinan, dll.

Sebuah organisasi tentu memiliki visi, misi serta tujuan, dan untuk mencapai tujuan tersebut selalu ada perencanaan bahkan program-program yang di dalamnya memuat beragam aktivitas dan tugas-tugas tertentu. Agar berbagai aktivitas dan tugas tersebut bisa berjalan, maka harus ada pembagian kerja. Pembagian kerja itu terkait dengan pengelompokan tugasnya, dan inilah yang disebut pengorganisasian. Jadi pengorganisasian adalah pengelompokan pekerjaan dan pengelompokan tugasnya.

Di sisi lain organisasi memiliki sumber-sumber baik itu material, finansial maupun human atau sumber daya manusia (SDM). Berkenaan dengan SDM atau personalia agar dapat setiap orang berperan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, perlu dilakukan pengorganisasian, sehingga masing-masing bekerja sesuai dengan tugas, wewenang serta tanggung jawab masing-masing.

Pengorganisasian sebagai fungsi kedua dari manajemen dimaksudkan sebagai pengelompokan pekerjaan dan pekerjaannya agar terjadi pembagian tugas yang jelas sehingga mudah, efisien dan terarah untuk mencapai tujuan. Begitupula agar terhindar dari overlapping tugas yang mendatangkan dampak negatif bagi sebuah organisasi, baik itu dampak fisik maupun psikis, maupun agamis seperti mubazir dan boros.

Pembagian tugas merupakan sunnatullah atau hukum alam, karena manusia tidak mungkin mengerjakan sendiri seluruh kegiatan untuk memenuhi hidupnya, dan setiap orang memiliki kelebihan serta kekurangannya. Oleh sebab itu pembagian tugas menjadi keharusan agar kelebihan yang dimilikinya bisa disumbangkan untuk menutupi kekurangan yang lain.

Pembagian tugas juga disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki pekerja atau tugasnya, karena Islam juga mengisyaratkan bahwa

pekerjaan harus dilakukan oleh ahlinya atau sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Ada beberapa prinsip dalam pengorganisasian antara lain:

1. *Devison of work*, pembagian tugas-tugas atau pekerjaan disertai uraian yang jelas mengenai pekerjaan/job dimaksud.
2. *Authority and responsibility*, pemberian tugas disertai dengan pemberian atau pelimpahan wewenang dan diminta pertanggung jawabannya.
3. *Unity of command*, kesatuan perintah. Walaupun pekerjaan telah dibagi oleh manajer kepada orang lain, komando hanya satu saja yakni dari pimpinannya. Sebab bilamana dalam sebuah organisasi atau kelembagaan terapat dua atau lebih komando, maka akan berakibat sukarnya para pekerja untuk mengikuti yang mana.
4. *Span of control*, seorang manajer setelah membagi pekerjaan harus terus melakukan kontrol secara ketat, sebab tanggung jawab terakhir ada pada pimpinan.
5. Kordinasi untuk menjadikan pekerjaan yang telah dibagi-bagi tersebut diketahui keterkaitan dengan tujuan serta untuk mengetahui seberapa besar interdependensi masing-masing pekerjaan dan masing-masing petugas bagi pencapaian program dan tujuan.

Dalam dunia pendidikan seringkali sebuah lembaga pendidikan mengorganisasikan tugas dan fungsinya kepada : Pertama, tugas akademik yang meliputi antara lain penetapan tujuan pendidikan, kurikulum, silabus dan lainnya yang terkait dengan masalah akademik. Kedua, tugas yang menangani masalah personalia, keuangan dan sarana perasarana pendidikan. Ketiga, tugas yang menangani anak didik seperti bidang tugas kesiswaan meliputi penerimaan siswa baru, organisasi siswa, dan lain-lain. Juga seringkali dilakukan pengorganisasian lebih dirinci lagi dalam pengelompokkan tugas dan fungsi sesuai dengan kebijakan lembaga.

Sepanjang sejarah Rasulullah saw, beliau pernah membagi 4 kelompok dalam futuhul Mekkah. Ini menunjukkan sebuah pengorganisasian yang dipraktekkan oleh Rasul.

Memang Alquran sendiri pada surah As-Shaff ayat 4 menegaskan

إِنَّ اللَّهَ سَخِبُ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرَّصُونَ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Surah AS-Shaff (61): 4).

Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti bangunan yang kokoh. Barisan yang teratur menunjukkan pengorganisasian yang baik, dan tentu saja sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Sebagaimana penegasan Allah pada surah Al-Isra: 84.

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرِيكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا

“Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya¹³¹ masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya” (Al-Isra:84).

Dalam kaitan pengorganisasian harus diperhatikan aspek fungsional dan professional, bukan atas dasar emosional seperti kekeluargaan dan yang sejenisnya. Islam selalu menekankan kepada keadilan, kualitas baik dalam arti profesional maupun dalam arti kepribadian.

Pengrorganisasian pendidikan Islam hendaknya menerapkan prinsip menghargai harkat dan martabat manusia; menekankan orientasi kepada kualitas, keadilan dan keahlian atau profesionalitas; menggerakkan seluruh lapisan masyarakat untuk berpartisipasi (*ta-awun*); lebih berorientasi kepada pengabdian bukan kepentingan material; serta tetap berorientasi kepada pencapaian tujuan pendidikan.

Bilamana pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi pada umumnya digambarkan dalam bagan/struktur organisasi yang lazim digambarkan dengan piramida yakni ada hirarki yang tertinggi, middle dan lower, atau kalau melihat struktur kepegawaian pegawai negeri sipil digambarkan dengan pejabat struktural dan non struktural. Pajabat struktural yang paling tinggi diberi nama

131 Termasuk dalam pengertian keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya. *Syakilatih* dimaksudkan pula dengan keahlian.

eselon I, dibawahnya eselon II, kemudian berturut-turut ada eselon III dan IV yang terendah. Sementara alam pengorganisasian yang Islami hirarki tidak ditonjolkan oleh sebab itu struktur organisasi yang dikembangkan bukan piramida, tetapi agak bundar dengan satu sentral yakni manajer utama. Manajer utama memberikan pelimpahan tugas kepada beberapa manager lainnya, demikian selanjutnya manager tersebut membagi lagi kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan operasional sebagai ujung tombak organisasi.

Dalam konteks fungsi organisasi, maka fungsi organisasi sekolah itu antara lain:

1. Untuk memberi struktur dalam rangka penyusunan dan penempatan personil-personil yang sesuai dengan potensi masing-masing. Maksudnya menentukan ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota-anggotanya agar rencana kegiatan sekolah berjalan dengan baik.
2. Untuk menetapkan hubungan antar personil, yaitu menyusun dan menetapkan hak dan kewajiban serta tanggung jawab dari masing-masing anggota. Hak, kewajiban serta tanggung jawab tersebut diatur menjadi pola kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.
3. Untuk mensekresikan usaha yang diselenggarakan dalam rangka menyelesaikan seluruh rencana kegiatan yang telah ditetapkan¹³².

Penerapan fungsi organisasi sekolah dengan baik akan mendatangkan kegunaan yang optimum bagi sekolah. Dalam uraian Muljani A Nurhadi dinyatakan bahwa organisasi sekolah yang baik akan berguna dalam berbagai segi:

1. Melalui organisasi sekolah yang baik dimungkinkan diketahui secara pasti susunan penempatan orang-orang yang menjadi bagian dalam organisasi sekolah tersebut. Baik unsur pimpinan, unsur guru, pegawai administrasi dan unsur siswa tidak bisa ditempatkan sembarangan tetapi harus jelas bagaimana susunannya dalam organisasi sekolah karena tugas masing-masing berbeda.

132 H Abd Rachman Shaleh, *Penyelenggaraan ...*, h. 18-19.

2. Dapat diketahui posisi seseorang. Akan dapat ditetapkan urutan tinggi rendahnya posisi itu sebab orang/unit kerja yang lebih tinggi akan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda dengan yang lebih rendah.
3. Pola hubungan antar orang/unit kerja dapat ditetapkan. Tanpa pola hubungan yang pasti bisa mendatangkan kesalah fahaman dan kesimpang siuran dalam penyelenggaraan organisasi, mengingat organisasi sekolah bersifat formal, maka pola hubungannya juga dibatasi oleh pola hubungan formal.
4. Melalui organisasi yang baik dapat diatur pembagian hak dan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak mungkin mampu menyelesaikan semua aktivitas administrasi sekolah meskipun ia bertanggung jawab.
5. Menjadi jelas alur pendelegasain wewenang yang harus ditempuh. Atas dasar diketahuinya posisi seseorang/unit kerja maka dapat dilakukan pendelegasian hak dan wewenang menurut aturan hirarki yang benar. Tanpa menggunakan hirarki yang benar akan mudah menimbulkan keresahan di kalangan personal.
6. Dapat mengetahui secara pasti alur perintah dan pelaporan. Perintah yang datang dari kepala sekolah baru akan teratur dan komunikatif bila melalui saluran organisasi. Demikian pula sebaliknya laporan dari bawahan jalurnya harus urut dan sistematis serta tidak boleh loncat-loncat sembarangan¹³³.

Organisasi sekolah adalah alat untuk menjadikan roda penyelenggaraan pendidikan di sekolah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Suatu alat yang baik sajalah yang tentunya akan dapat memenuhi harapan dimaksud. Oleh sebab itu organisasi sekolah hendaknya memperhatikan beberapa asas yang mendasarinya.

“Untuk meningkatkan daya guna organisasi bagi pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan termasuk kepala sekolah perlu mengusahakan penggunaan berbagai asas organisasi. Asas-asas organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan
2. Pembagian kerja

133 Muljani A Nurhadi, *Administrasi ...*, h. 65-66.

3. Kesatuan perintah
4. Koordinasi
5. Rentangan control
6. Kelentukan”¹³⁴.

Sementara Ahmad Gazali dan Syamsuddin (1977:10-16) memasukkan pelimpahan wewenang.

C. MODEL MOTIVASI DAN PENGARAHAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

Fungsi ketiga dari manajemen adalah *directing*/pengarahan, *actuating*/penggerakan, atau *motivating*/motivasi, atau bisa juga disebut memberikan *commanding*/perintah. Fungsi ketiga ini berada setelah pengorganisasian yang dimulai dengan *job description*, *deligate of authority*, penentuan petugas, baru dilanjutkan dengan pemberian arahan-arahan, motivasi atau petunjuk atau perintah dari pemberi tugas dan wewenang, sehingga setiap tugas tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan penggerakan maka pemberian motivasi adalah sangat penting.

Motivasi merupakan alasan mengapa ada orang yang bekerja keras dan yang lain tidak. Strategi dan kebijakan kemungkinan besar tidak akan terimplentasikan dengan baik bila karyawan dan manajer tidak termotivasi untuk melaksanakan strategi tersebut. Begitu pula target dan sasaran sukar dicapai bilamana para pelaksana tidak termotivasi untuk mencapainya.

Fungsi pemotivasian dari manajemen mencakup paling sedikit empat aspek utama, yaitu kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi, dan perubahan organisasi¹³⁵.

Pemimpin dan kepemimpinan misalnya mengharuskan kemampuan memberikan motivasi kepada anggota bawahannya, karena kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan bawahan agar mau bekerja bersama dengannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemauan bawahan salah satunya bisa digerakkan melalui pemberian motivasi. Begitupula dengan dinamika kelompok yang

134 H Hadari Nawawi, *Organisasi ...*, h. 93.

135 Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, h.190.

menunjukkan adanya motivasi bagi setiap anggota kelompok tersebut sehingga menunjukkan gerak dinamis bukan statis. Terkait dengan komunikasi adalah hal yang paling penting dalam manajemen dan komponen utama dalam motivasi. Oleh sebab itu kemampuan berkomunikasi dari seorang manajer kepada bawahannya sangat menentukan berjalannya roda organisasi menuju sasaran yang telah ditentukan. Saat berkomunikasi akan terjadi saling persepsi, dan dari persepsi bawahan terhadap pimpinannya bisa merasakan motivasi dan dorongan pimpinan terhadap dia.

Berkenaan dengan motivasi, perlu diingat bagaimana suatu situasi saat Nabi mengangkat Muaz bin Jabal menjadi Gubernur Yaman. Nabi menanyakan kepada Muaz berkenaan dengan sistem penegakan hukum, Muazpun menjawab melalui Kitabullah dan Sunnah Rasulullah, terakhir Nabi menanyakan apabila tidak ada ditemukan di dalam keduanya, maka bagaimana kamu menetapkan hukum, Muazpun menjawab “berijtihad dengan kemampuan pikiranku sendiri”. Mendengar jawaban Muaz tersebut Nabipun menepuk bahu Muaz tanda persetujuan sekaligus mengisyaratkan motivasi, bahwa apa yang akan dilakukan Muaz itu adalah tepat.

Ayat-ayat Alquran banyak sekali memberikan motivasi kepada manusia, seperti motivasi untuk bekerja keras, optimis terhadap kasih sayang, rahmat dan keampunan Allah, tidak boleh putus asa, harapan terhadap pahala, ancaman dosa, dsb.

Seseorang yang memiliki motivasi internal tinggi dan memperoleh motivasi eksternal baik dari pimpinan maupun dari teman-temannya, maka dia akan menjadi seseorang yang menampilkan performan positif. Begitupula orang yang memiliki motivasi tinggi, maka menjadi seseorang yang berpikiran maju, bersikap positif dan berperilaku positif. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi, akan senang berijtihad, muncul perilaku inovatif untuk menemukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi kemajuan organisasinya dan kemajuan masyarakat luas.

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang inovatif memiliki visi yang jelas kemana organisasi harus dibawa, mereka mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya untuk ikut memiliki visi tersebut dan mewujudkannya menjadi kenyataan. Mereka adalah orang yang

berani mengambil resiko dengan mencoba hal-hal baru. Mereka berpikiran positif terhadap para pengikutnya dan memperlakukan pengikutnya dengan penuh kepercayaan agar mereka dapat mewujudkan potensi kreatifnya semaksimal mungkin. Ia tidak menghukum terhadap pengikutnya yang berbuat kesalahan asalkan kesalahan dimaksud bukan karena niat buruk. Mereka memberikan peluang kepada pengikutnya untuk belajar dari kesalahan, menghargai pendapat para pengikutnya dan memberikan apresiasi atas hasil karya pengikutnya¹³⁶. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan wirausaha dan inovator, yakni yang mampu menggerakkan organisasinya ke arah yang positif sesuai dengan visi yang dipilihnya. Sehubungan dengan itu, pemimpin yang inovatif selalu lebih awal dalam gagasan atau selalu lebih awal dalam hal kebajikan. Perilaku yang terakhir ini sangat sesuai dengan pandangan Islam, yang menghendaki umatnya selalu berekreasi, menemukan hal-hal baru yang positif dan bermanfaat bagi seluruh umat manusia (*rahmatan lil'alam*).

Nabi mendorong agar para sahabat menjadi inovator, terutama dengan melakukan ijtihad dalam berbagai hal terkait kehidupan.

Allah sangat menghargai orang-orang yang selalu lebih awal atau pendahulu dalam hal kebaikan (*sabiqun bi al-khairaat*) sebagaimana firman-Nya dalam surah Al-Fathir (35): 32.

Sebagaimana telah diutarakan pada uraian sebelumnya, Dari ayat ini tergambar, bahwa orang-orang yang beriman kepada kebenaran dari Allah, atau mengimani Alquran terbagi kepada tiga kelompok, kelompok yang menzhalim dirinya, kelompok tengah-tengah, dan yang tertinggi adalah kelompok yang lebih awal dalam hal kebajikan. Mereka yang terakhir ini bisa disebut orang-orang yang inovatif (para inovator), yakni yang selalu pioner dalam menemukan sesuatu yang baik dan diimplementasikan lebih awal pula. Mereka yang terakhir ini adalah yang memperoleh karunia yang besar dari Allah SWT.

Islam mendorong agar umatnya selalu inovatif dan kreatif terutama dalam konteks kehidupan di dunia ini, agar memperoleh kehidupan yang baik pula di akhirat kelak. Sepanjang sejarah perkembangan Islam, banyak tokoh-tokoh muslim yang berjasa dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, atas dasar pene-

136 Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Erlangga, Jakarta, 2012, h. xi.

muan-penemuan baru mereka, seperti di bidang kedokteran, fisika, matematika dan lainnya.

Muhammad SAW saat beliau menjadi pedagang menjelang diangkat menjadi Rasul, menerapkan beberapa langkah inovatif seperti menghapus riba, larangan mengurangi takaran, timbangan, larangan mencampur barang sehingga merusak kualitas barang. Langkah inovatif itu berseberangan dengan perilaku yang berkembang di sebagian pedagang saat itu. Akhirnya perdagangan Muhammad memperoleh apresiasi masyarakat dan beliau memperoleh keberuntungan yang sangat besar.

Ijtihad sebagai langkah inovatif sangat dihargai dalam Islam, sehingga bilamana hasil ijtihadnya keliru masih mendapatkan satu pahala dan bilamana hasil ijtihadnya benar, maka akan memperoleh dua pahala, dan umat Islam diperintahkan untuk berlomba-lomba dalam hal kebajikan.

Rasul memberikan kesempatan dan mengajak berijtihad kepada sahabat-sahabatnya terkait perkara dalam kehidupan sehari-hari, antara lain berkenaan dengan Amr bin As, tentang ada dua orang yang sedang berselisih datang menghadap Rasul, lalu katanya kepada saya: Amr putuskanlah perkara mereka. Kata saya: Dalam hal ini Rasulullah, Anda lebih tepat. Nabi berkata lagi: Walaupun begitu. Kata saya: Atas dasar apa saya memutuskan? "Kalau keputusan Anda terhadap kedua orang itu tepat Anda akan mendapatkan sepuluh pahala, kalau Anda sudah berusaha lalu keliru Anda akan mendapat satu pahala". Pada riwayat lain Rasul menunjuk Sa'ad bin Mu'az untuk memutuskan perkara Banu Quraizah, keputusan Sa'ad menjatuhkan hukuman mati kepada mereka dan menawan keluarga mereka, Nabi menyetujui pendapat itu. Begitupula Rasul berkata kepada Abdullah bin Mas'ud: "Laksanakanlah hukum itu dengan Qur'an dan Sunnah, kalau ada. Kalau dalam keduanya ketentuan hukumnya tak ada, berijtihadlah dengan pendapat Anda"¹³⁷. Contoh lain bagaimana ijtihad Umar bin Khattab yang sangat terkenal dengan gagasan penghimpunan Alquran yang diterima oleh Abu Bakr dan dilaksanakan oleh

137 Muhammad Husain Haekal, *Umar bin Khattab: Sebuah Telaah Mendalam Tentang Pertumbuhan Islam Dan Kedaulatannya Masa Itu*, Litera AntarNusa, terjemahan Ali Audah, 2000, h. 737.

Zaid bin Sabit¹³⁸. Ijtihad Umar ini merupakan usaha inovatif yang sangat bermanfaat dan dirasakan oleh kita hingga sekarang ini.

Memang Rasulullah seorang teladan dalam berbagai segi kepemimpinan. Terkait dengan kepemimpinan Rasulullah, Dr. Muhammad Syafii Antonio, M.Ec. dalam bukunya “*Muhammad SAW the Super Leader Super Manager*”, bahwa kepemimpinan Rasulullah dapat disimpulkan bahwa

Rasul selama hidup beliau mencapai delapan sukses yaitu:

1. Sukses dalam Kepemimpinan Pribadi.
2. Sukses dalam Kepemimpinan Bisnis.
3. Sukses dalam Kepemimpinan Keluarga.
4. Sukses dalam Kepemimpinan Dakwah.
5. Sukses dalam Kepemimpinan Sosial Politik.
6. Sukses dalam Kepemimpinan Pendidikan.
7. Sukses dalam Kepemimpinan Hukum, dan
8. Sukses dalam Kepemimpinan Militer¹³⁹

Urut-urutan kesuksesan Rasulullah tersebut di atas memberikan motivasi kepada umatnya, bahwa yang pertama haruslah sukses dalam memimpin diri pribadi, dimulai kesadaran diri sebagai abduallah dan sebagai khalifatullah yang mampu hidup mandiri dan memberikan manfaat kepada orang lain. Muhammad kecil tidak pernah merasa malu untuk melakukan sesuatu asalkan halal, seperti mengambil upah mengembala kambing, kemudian di saat mudanya beliau belajar berdagang dan akhirnya menjadi ahli perdagangan sehingga memperoleh keuntungan yang besar, dan menghantarkan beliau menjadi pemuda kaya. Contoh kekayaan beliau digambarkan oleh Syafii Antonio, bahwa Muhammad memberikan mahar kepada Khadijah sebesar 20 ekor unta muda, ditambah dengan 12 ons emas. Muhammad membagikan lebih 1500 onta kepada beberapa orang Quraisy sesudah perang Hunain¹⁴⁰. Beliau sukses memimpin diri pribadi dengan antara lain tumbuhnya sikap disiplin, kerja keras, tidak gengsian, amanah, jujur, cerdas dan inovatif. Setelah beliau sukses

138 *Ibid.*, h. 740.

139 Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*, PLM, Prophetic Leadership & Management Centre, Jakarta, 2007, h. 182.

140 *Ibid.*, h. 92.

dalam perdagangan (bisnis) sehingga memiliki kemampuan untuk memberi nafkah isteri, baru beliau berkeluarga dan beliau juga sukses dalam hidup berkeluarga.

Urutan tiga sukses mulai dari sukses memimpin diri pribadi, sukses bisnis baru sukses dalam berkeluarga perlu menjadi perhatian, khususnya para pemuda muslim. Saat ini seringkali lupa bahwa nikah atau perkawinan baru bisa dilaksanakan bilamana seseorang telah siap secara ekonomi untuk berkeluarga. Seringkali seorang pemuda nikah tanpa memiliki kemampuan segi ekonomi sehingga rumah tangganya seringkali juga gagal. Jadi urutan kesuksesan Rasul di atas hendaknya menjadi perhatian kita sebagai umat beliau, sehingga tidak salah langkah dalam mengelola kehidupan ini.

D. MODEL PENGAWASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

Pengawasan adalah sesuatu yang harus ada dalam manajemen pendidikan, dan merupakan aktivitas yang terpenting, karena bagaimanapun baiknya sebuah perencanaan, pengarahan dan pengorganisasian kemungkinan penyimpangan bisa saja terjadi.

Secara umum pengawasan bertujuan untuk mencocokkan apakah aktivitas yang dijalankan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, program dan dengan berbagai pedoman atau aturan yang telah ditetapkan. Begitu pula mengenai penanggung jawab apakah sudah menjalankan tugas dengan baik, jadwal apakah sudah ditaati, prosedur apakah sudah dijalankan, sampai seberapa besar tenaga, dana dan waktu yang dipakai, yakni seberapa besar efektivitas dan efisiensi bisa dicapai.

Di pihak lain pengawasan juga berupaya menilai dan mengukur realisasi suatu perencanaan, misalnya menyangkut posisi pencapaian target, hambatan apa yang dihadapi, apa yang merupakan faktor pendukung, sampai menentukan kemungkinan atau alternatif pemecahannya. Posisi pencapaian bisa pada posisi minimal, normal, maksimal atau optimal.

Berkenaan dengan petugas atau personalia, pengawasan dibutuhkan untuk mengetahui penyimpangan tugas dan wewenang, penyalahgunaan jabatan, kebocoran serta kekurangan-kekurangan dalam menjalankan tugas.

Atas dasar semua itu, tindak lanjut dari pengawasan adalah diperolehnya bahan-bahan untuk pengambilan keputusan berikutnya.

Dalam pendidikan kita mengenal evaluasi, ada evaluasi proses dan evaluasi hasil pembelajaran. Evaluasi proses disebut dengan pengawasan, adapun evaluasi hasil belajar, yang terakhir ini bukan wilayah manajemen tetapi merupakan bagian dari action pendidikan dan pengajaran sehingga menjadi tanggung jawab pendidik atau pengajar, bukan tanggung jawab manajemen (manager).

Pengawasan dalam pandangan Islam terdiri dari pengawasan diri pribadi, pengawasan dari masyarakat, pengawasan malaikat, bahkan pengawasan dari Allah Yang Maha Tahu. Pengawasan diri pribadi dilakukan dengan perenungan terhadap apa yang telah kita lakukan, apakah telah sesuai dengan amanah dan tugas yang kita emban, "hitunglah dirimu sebelum dihitung oleh Allah", pengawasan masyarakat dengan penerapan "*amar ma'ruf nahi munkar*", sedangkan pengawasan malaikat kita sadari adanya malaikat "*kiraman dan katibin*". Bahkan Nabi pernah diawasi oleh Jibril dalam hapalan Alquran beliau. Ada pengawasan mutlak yakni pengawasan dari Allah yang harus disadari bahwa Allah Maha Mengawasi. Allah tidak pernah lalai terhadap apa yang kita lakukan.

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

"dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan" (Q.S. Al-An'am (6): 132).

Pengawasan harus ketat (*span of control*) yakni ketat dalam pengawasan, baik segi terjadwalnya pengawasan, kontinuetas pengawasan serta juga aspek-aspek yang diawasi.

BAB XI

TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

Teknologi adalah pemanfaatan sumber daya dan lingkungan untuk mencapai tujuan dengan mudah, efisien dan efektif. Ada teknologi tepat guna, ada teknologi tinggi (*high technology*), teknologi sederhana, teknologi canggih, teknologi kotor, teknologi bersih, teknologi pertanian, teknologi pendidikan, dsb.

Di alam semesta ini banyak terdapat berbagai hal yang semuanya bisa dimanfaatkan oleh manusia.

Allah menegaskan pada Alquran Surah Shad (38);27:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا ۖ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ

كَفَرُوا مِنَ النَّارِ ﴿٢٧﴾

“dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah (sia-sia), yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka” (Surah Shad (38): 27).

Ditinjau dari segi filsafat teknologi, teknologi bertujuan agar diperoleh kemudahan, kecepatan, ketepatan dan keakuratan. Dari sudut aksiologis, teknologi itu sebenarnya bersifat netral, terserah kepada manusia yang memanfaatkannya.

Masuknya teknologi dalam manajemen sejalan dengan pesatnya teknologi informasi (*Information Technology*), baik itu teknologi komunikasi maupun teknologi informasi (ITC). Istilah **e-commerce**

dan **e-government** sebagai bukti dari aplikasi IT dalam manajemen. Teknologi sebagai produk kemajuan ilmu pengetahuan umat manusia sangat sesuai dengan nilai Islam karena Islam mendorong umatnya mencapai derajat yang tinggi melalui iman dan penguasaan ilmu pengetahuan. Penguasaan pengetahuan kealaman (kauniah) akan memudahkan hidup manusia, sementara penguasaan ilmu kewahyuaan (qauliah) akan menjadikan hidup bermakna. Sesungguhnya ilmu kealaman yang Islami adalah teknologi artinya bermanfaat nyata bagi kehidupan manusia, ilmu dalam perspektif Islam bukan *science for the science*, tetapi harus *applied science* yang diarahkan untuk memperoleh kemudahan hidup, kemudahan beribadah, termasuk untuk kemudahan dalam pendidikan.

Berkaitan dengan manajemen, IT sebagai produk ilmu kealaman tentu akan mempermudah dalam hal pengelolaan suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Fred R David menegaskan bahwa *electronic commerce* (e-commerce) telah menjadi perangkat manajemen strategis yang vital. Semakin banyak perusahaan yang memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan internet untuk penjualan langsung dan komunikasi dengan para pemasok, pelanggan, kreditor, pemegang saham, klien, dan pesaing yang tersebar di seluruh dunia. *E-commerce* membuat perusahaan dapat menjual produk, mengiklankan, membeli pasokan, memintas perantara, menelusuri inventaris, mengurangi kerja-kerja administratif, dan berbagi informasi. Secara umum *E-commerce* meminimalkan pengeluaran dan ketidakpraktisan karena waktu, jarak dan ruang dalam melakukan bisnis. Hal ini menghasilkan layanan pelanggan yang lebih baik, efisien yang lebih besar, mutu produk yang semakin meningkat, dan keuntungan yang lebih besar¹⁴¹.

Selain apa yang dutarakan di atas, masih banyak lagi manfaat signifikan dari teknologi dalam konteks manajemen pada lembaga pendidikan, misalnya melalui *home page* kita akan dapat mensosialisasikan visi, misi, rencana strategis, profile lembaga. Juga dapat diinformasikan berbagai produk ilmiah lembaga pendidikan seperti berbagai karya ilmiah. Artinya kita dapat memperluas informasi yang berguna sebagai bagian dari humas dan sosialisasi. Semakin luas ja-

141 Fred R David, *Manajemen Strategis ...*, h. 4.

ringan komunikasi, maka dukungan stakeholders akan mudah ditumbuhkan. Disisi lain, teknologi dalam manajemen bisa memperkuat kejujuran, misalnya dengan memakai daftar hadir elektronik, maka akan tertera pukul berapa kita tiba dan pukul berapa kita pulang, begitupula sekarang sudah ada mesin daftar hadir dengan menggunakan sentuhan sidik jari. Apabila daftar hadir elektronik yang menggunakan kartu, seseorang masih bisa berkirim kepada temannya, maka yang menggunakan sidik jari tidak bisa dibohongi kecuali orang yang bersangkutan datang sendiri untuk menempelkan jempolnya baru mesin tersebut aktif. Sekarang pelelangan untuk pembangunan fisik melalui online, penawarannya pun melalui online sehingga berhadapan-hadapan atau *face to face* bisa dihindari, dan tentu ini akan lebih objektif terhindar dari kolusi, nepotis dan korupsi. Berhadapan-hadapan atau temu muka antara pejabat dengan pengusaha lebih mudah untuk munculnya kkn.

Dalam banyak hal manajemen yang memanfaatkan teknologi akan berdampak positif seperti memunculkan sistem yang bisa memperkuat moral, keterbukaan, transparansi hingga tujuan bisa dicapai dengan efisien dan efektif. Akan tetapi di sisi lain, bilamana masyarakat yang berkepentingan dengan pendidikan (stakeholders) umumnya masih gagap teknologi, maka kemungkinan akan muncul dampak negatif seperti kesenjangan masyarakat terdidik dengan yang tidak terdidik, masyarakat kaya dengan miskin, masyarakat perkotaan yang terjangkau teknologi dengan masyarakat pedesaan yang tidak terjangkau. Akses masyarakat perkotaan sangat luas sementara akses masyarakat pedesaan sangat kurang, akibatnya ketidakadilan akan muncul. Dampak lanjutannya, yang terdidik semakin terdidik, yang kaya semakin kaya, masyarakat perkotaan semakin maju dan sebaliknya.

Departemen Perdagangan AS melakukan penelitian besar-besaran yang menyimpulkan bahwa revolusi internet di Amerika sebagian besar menyingkirkan kaum miskin, minoritas, kawasan pedesaan, dan pusat-pusat kota yang bermasalah. Fakta itu menunjukkan semakin melebarnya kesenjangan antara kaum kaya dan kaum miskin di negara ini dan kesenjangan yang semakin melebar antara yang terdidik dan tidak terdidik. Wall street Journal melaporkan di tahun 2002,

penggunaan Web atau jaringan internet berkembang sangat lambat di kalangan kaum miskin dan minoritas¹⁴². Artinya bahwa penerapan teknologi dalam manajemen seyogianya memperhatikan latar belakang masyarakat sehingga terhindar dari ketidakadilan yang sangat dihindari oleh Islam.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Malaysia mengembangkan koridor teknologi dengan memperluas jaringan sehingga masyarakat dengan mudah bisa mengakses IT, dimana saja mereka berada tidak terbatas hanya di daerah perkotaan saja. Begitupula dengan memperluas jaringan tersebut, masyarakat selain mudah juga tanpa mengeluarkan biaya. India misalnya sebagaimana pernah dimuat sebuah koran, bahwa pengembangan IT sangat pesat bahkan Kota Hiderabad yang luasnya lebih kurang 10 km x 10 km disulap menjadi kota IT dan disebut dengan nama baru yakni Ciberabad.

Perlu dicamkan bahwa teknologi bukan tujuan tapi hanya alat untuk memudahkan hidup manusia. Hindarilah penjajahan teknologi karena bisa mendatangkan penyakit kejiwaan yang disebut *technostress*. Teknologi selalu membawa nilai-nilai ikutannya seperti selalu menawarkan hal baru sehingga bisa menjadikan manusia terbawa arus dan nafsunya terdorong kepada pemenuhan teknologi baru tersebut, yang akibatnya sangat terikat dengan teknologi.

Beberapa nilai teknologi tersebut pada gilirannya sangat berbahaya dan mengancam manusia seperti tuntutan untuk terus menerus menerapkan teknologi baru. Manusia belum sempat mengadaptasi suatu arus teknologi tiba-tiba muncul lagi teknologi baru yang meminta untuk diterapkan. Akhirnya manusia menjadi apa yang disebut T Jacob dengan *technostress* yang bisa berbentuk *technosnxietos* yang membuat orang menentang adaptasi dan *technocentredness* yaitu menyebabkan orang percaya betul kepada teknologi. Masa depan lebih mencemaskan lagi karena penuh schok, ketidakpastian karena lingkungan yang terlalu cepat berubah. Lepasnya teknologi dari laboratorium juga dapat mendehumanisasi manusia. Ilmu pengetahuan dan teknologi juga dapat menggantikan kedudukan manusia sebagai pekerja yang utuh¹⁴³.

142 *Ibid.*, h. 100.

143 T Jacob, *Manusia Ilmu dan Teknologi, Pergumulan Abadi dalam Perang dan Damai*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 1988, h. 11.

Teknologi modern berbeda jauh dengan teknologi zaman lalu yang masih memberikan kebebasan memilih bagi manusia, tetapi teknologi modern membawa dan membakukan sejumlah nilai-nilainya sendiri seperti:

1. Teknologi saat ini sangat ditandai oleh rasionalisasi.
2. Unsur artifisial sangat menonjol sebagai kebalikan dari yang alamiah.
3. Otomatisisme meliputi otomatisisme dalam pemilihan metode, organisasi dan mekanisme juga mampu menghilangkan kegiatan yang bukan teknis menjadi teknis. Segala sesuatu dihitung secara matematis sehingga tidak ada lagi tempat bagi kebebasan.
4. Terus menuntut penerapan teknologi baru.
5. Menonjol sifat monolit yaitu mendasarkan pada prinsip pengetahuan secara efisien segala sesuatu.
6. Universalisme teknologi sampai pada otonomi teknologi yang lama kelamaan nilainya terpisah dari manusia penciptanya¹⁴⁴.

Keterikatan yang sangat tinggi terhadap teknologi komputer misalnya, maka pada saat lampu listrik padam para pekerja administratif tidak bisa bekerja dan karena sudah tidak terbiasa lagi menggunakan mesin ketik sehingga bilamana padamnya lama akan membikin mereka menjadi risau dan bahkan gelisah yang berdampak negatif terhadap kejiwaan pekerja.

A. TEKNOLOGI DAN PENGUATAN AMANAH

Amanah atau sering diartikan mengemban tugas yang dilimpahkan kepada seseorang, atau mengemban kepercayaan membutuhkan teknologi untuk memperkuatnya. Daftar hadir pegawai mengawali evolusi dari yang manual dengan mencantumkan tanda tangan pada lembar daftar hadir yang seringkali mudah dimanipulasi, sampai kepada daftar hadir dengan kartu yang dicolokkan ke dalam mesin daftar hadir, dan sekarang dengan menempelkan ibu jari pada mesin daftar hadir. Persoalannya apakah melalui penerapan teknologi daftar hadir tersebut lebih terjamin keamanahan. Atau yang namanya ma-

¹⁴⁴ Sutarjo Adisusilo JR, *Problematika Perkembangan Ilmu Pengetahuan*, Yayasan Kanisius, Yogyakarta, 1983, h. 111-12.

usia masih bisa mengutak atik teknologi untuk melanggar amanah. Apakah amanah sebagai bagian dari kepemimpinan, wajib diperkuat dengan teknologi?

Alat rekam CCTV yang diletakkan di sudut ruang kerja tentu akan memudahkan pengawasan terutama saat para karyawan menjalankan tugas kesehariannya di dalam ruangan. Melalui rekaman CCTV tersebut bisa diulang kembali di saat-saat tertentu untuk mengevaluasi kinerja para pekerja, misalnya setiap 3 bulan sekali. CCTV yang dipasang tersebut tentu akan memberikan stimulus untuk bekerja secara baik di dalam ruangan, lebih-lebih lagi bilamana CCTV tersebut dihubungkan dengan ruang pimpinan sehingga setiap saat pimpinan bisa juga sesekali memperhatikan kehadiran di ruangan tersebut melalui CCTV. CCTV juga memungkinkan untuk pengajaran, sebagai contoh saat penulis mengikuti Kursus Singkat Lemhannas (Lembaga Pertahanan Nasional), proses ceramah para Menteri dihubungkan dengan CCTV ke ruang kerja instruktur atau Widyaiswara, sehingga setiap ceramah para Menteri, para Widyaiswara juga bisa mengikuti dengan seksama, tanpa mereka ikut aktif di ruangan tempat berlangsungnya ceramah Menteri yang bersangkutan. Para Widyaiswara bisa mengikuti ceramah Menteri tersebut sambil melaksanakan tugasnya di kantor masing-masing.

B. TEKNOLOGI DAN KEADILAN

Keadilan bisa diartikan sebagai lawan dari kezaliman, sementara kezaliman diartikan secara umum sebagai melampaui batas. Keadilan juga sering diartikan dengan pembagian sesuatu secara seimbang atau sama dalam arti proporsional, misalnya bantuan untuk sekolah supaya adil didasarkan atas dasar jumlah murid dengan menggunakan unit cost per murid. Artinya bilamana sebuah sekolah punya 100 murid secara proporsional berbeda dengan yang memiliki murid 200 orang.

Di Canada diterapkan prinsip keadilan beaya perjalanan kendaraan umum (bus dan kereta api), dengan menggunakan teknologi sehingga bukan jarak jauh-dekat sama biayanya, tetapi ada limit waktu yang diatur secara positif-konkret oleh mesin teknologi. Misalnya bilamana kita pergi menggunakan bus dengan biaya 1 dolar, maka

bukan berarti hangus uang itu setelah naik bus dengan jarak yang dekat atau jarak yang jauh, tetapi dilihat dari waktu yang digunakan. Umpamanya bila kita naik bus dengan ongkos 1 dolar itu untuk waktu 3 jam, maka bila kita bepergian hanya menggunakan 2 jam, tentu masih ada lagi sisa waktu 1 jam yang bisa dimanfaatkan dengan kembali ke rumah tanpa bayar lagi tetapi harus naik kereta api. Kitiran atau potongan kertas saat keluar dari bus bisa ditunjukkan kepada petugas pada saat kita mau memasuki kereta api, demikian sebaliknya, bila-mana kita pergi menggunakan kereta api, maka bilamana masih ada limit waktu, untuk kembali ke rumah harus menggunakan bus jika ingin tidak membayar saat kembali ke rumah. Jadi disinilah keadilan berlaku, bukan seperti di Indonesia, dekat atau jauh tanpa limit waktu, sehingga seseorang yang menggunakan kendaraan umum (bus misalnya) dengan jarak yang dekat biayanya sama dengan mereka yang lebih jauh jaraknya, sehingga terkesan tidak adil.

C. TEKNOLOGI DAN TIDAK MUBAZIR

Di salah satu mesjid Malaysia yakni di Mesjid Hijau Selangor beberapa tahun lalu sudah diterapkan teknologi di tempat berwudhu yakni air keluar bila tangan atau anggota badan di dekatkan, dan bila anggota tubuh dijauhkan, maka otomatis airnya mati. Begitupula di toilet pada bandara-bandara modern internasional, selalu menggunakan *touching toilet*.

Berwudhu dengan teknologi sentuh ini tentu akan lebih efisien kita menggunakan air, dan ini berarti kita terhindar dari perilaku mubazir atau pemborosan.

Pembayaran uang makan bagi setiap pegawai negeri atas dasar daftar hadir sidik jari tentu lebih pas atau lebih objektif, karena akan sesuai dengan jumlah kehadiran yang tertera dari jumlah sidik jari yang ada.

D. TEKNOLOGI MEMPERMUDAH PEMBELAJARAN

LCD, CD dan lainnya seperti alat laboratorium semuanya menggunakan teknologi. Di dunia kedokteran, alat sama ilmu. Berbagai teknologi kedokteran menunjukkan tingkat pengetahuan di bidang kedokteran. Oleh karena itu ketinggalan alat yang baru atau yang lebih

modern, maka ilmunya juga menjadi tertinggal. Perkuliahan sekarang telah dibantu dengan *E Learning*, yakni para dosen telah menyiapkan bahan kuliahnya secara online yang secara mudah bisa diakses oleh para mahasiswanya di manapun berada.

Melalui berbagai IT akan memudahkan proses pembelajaran sekaligus lebih menarik dan lebih lengkap media pembelajaran yang disediakan bagi para guru dalam mendidik anak-anaknya.

Memperhatikan latar belakang anak didik yang berbeda-beda, maka media pembelajaran bisa disesuaikan, misalnya ada audio, ada audio-visual, dan lainnya.

E. TEKNOLOGI, KEJUJURAN DAN KETERBUKAAN

Keterbukaan dapat diakses melalui IT, misalnya nilai akhir ujian, dan sebagainya, bisa diakses melalui sistem online. Melalui keterbukaan informasi itu akan tumbuh kejujuran. Sekarang SMS (*short message system*) bisa menjadi bukti dalam penyelidikan terkait dengan kejujuran atau ketidakjujuran.

Pada beberapa tahun yang silam, penulis diundang oleh mahasiswa kuliah kerja nyata (KKN) di pedesaan untuk memberikan ceramah agama melalui SMS. Mahasiswa mengirim pesan dengan sangat lengkap menyangkut hari dan tanggal, jam pelaksanaan, mesjid tempat penyelenggaraan dakwah serta nama mahasiswa yang memohon. Kebetulan waktu itu penulis memiliki waktu untuk memenuhinya sehingga penulis berikan jawaban melalui SMS pula. Setelah diberikan jawaban tersebut, mahasiswa pengundang meminta waktu untuk menghadap, maka penulis sampaikan melalui SMS, untuk apalagi menghadap, karena semua sudah sangat jelas melalui SMS, sementara bilamana mahasiswa KKN yang dari desa ke kampus akan mengeluarkan biaya transport yang cukup besar. Penulis nyatakan bahwa SMS sudah merekam apa maksud dari pengundang, dan menjadi bukti autentik yang tidak bisa dihapus begitu saja. Artinya apa yang tertulis dalam SMS merupakan data yang sangat kuat karena bisa disimpan dan bisa dijadikan bukti andaikata terjadi yang tidak diinginkan di belakang hari. Atas jawaban tersebut, mahasiswa pengundang memahami, dan sesuai dengan jadwal yang tertera dalam undangan via SMS itu, penulis datang ke tempat dakwah dimaksud. Upacara

dakwahpun berjalan sangat lancar dan sukses karena dihadiri oleh sejumlah anggota masyarakat yang memenuhi mesjid tempat berlangsungnya dakwah tersebut.

F. MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI

Dalam uraian misi sebuah organisasi sebagai cara untuk mencapai visi seringkali dicantumkan statemen berupa penerapan manajemen modern. Salah satu bentuk dari penerapan manajemen modern adalah dengan dipergunakannya IT dalam proses manajemen.

Memang secara filosofis, hakikat IT adalah terukur, pasti, mudah, cepat, tepat. Itulah beberapa ciri khas IT.

Dalam penentuan kebijakan misalnya selalu menghendaki data yang konkret, akurat dan cepat, dan IT akan bisa menyiapkan hal itu. Uji statistik akan lebih cepat dengan menggunakan SPS yang perangkatnya didukung oleh IT, sehingga tinggal memasukkan data dan komputer akan bekerja sendiri menganalisisnya sesuai dengan rumus yang dipergunakan. Hasilnya akan objektif, konkret, akurat dan cepat.

Hakikat IT untuk memudahkan sejalan dengan agama Islam yang selalu menghendaki kemudahan bukan kesulitan. Beberapa firman Allah berikut menjelaskan.

1. Surah Al-Baqarah ayat 185.

... يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ...

... “Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu...”

2. Surah An-Nisa ayat 28.

يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ ۗ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا ﴿٢٨﴾

“Allah hendak memberikan keringanan kepadamu, dan manusia dijadikan bersifat lemah”.

3. Surah Al-Maidah ayat 6.

...مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ
لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٦﴾

“...Allah tidak hendak menyulitkan kamu, tetapi Dia hendak membersihkan kamu dan menyempurnakan nikmat-Nya bagimu, supaya kamu bersyukur”.

4. Surah Al-Hajj ayat 78.

وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ ۗ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ
مِّلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ ۗ

“dan berjihadlah kamu pada jalan Allah dengan Jihad yang sebenar-benarnya. Dia telah memilih kamu dan Dia sekali-kali tidak menjadikan untuk kamu dalam agama suatu kesempitan. (Ikutilah) agama orang tuamu Ibrahim...”

BAB XII

FAKTOR MANUSIA DALAM MANAJEMEN

A. KESADARAN SEBAGAI ABDULLAH SEKALIGUS KHALIFATULLAH,

Kesadaran seorang manager sebagai abdullah sekaligus khalifatullah akan memberikan nuansa religius kepada proses manajemen yang dijalankannya. Baik itu dalam penerapan fungsi manajemen maupun pemanfaatan sumber manajemen. Terhadap diri pribadinya sebagai seorang abdullah tentu tidak akan terlepas dengan penghayatan hidupnya sebagai abdi Allah yang terimplementasi dalam penyemaian berbagai kebajikan di tengah-tengah alam semesta termasuk di tengah-tengah manusia, begitupula dengan kesadaran dirinya sebagai khalifatullah, dia menyadari bahwa kekuasaan yang dimilikinya terhadap alam semesta bukan untuk eksploitasi tetapi untuk memanfaatkannya sesuai dengan kehendak Ilahi yang tercermin dalam upaya membangun bumi dan segenap isinya sehingga kelestarian alam semesta menjadi bagian dari realisasi kekhalifahannya.

Bilamana dia menjadi pejabat, maka dia tidak merasa sebagai pejabat yang mempunyai posisi tinggi, tetapi dia menyadari dirinya sebagai penerima amanah dari Allah SWT yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, karena dia menyadari bahwa jabatan adalah sebagai ujian atau *bala/balaan hasana*.

Di sisi lain seseorang yang menyadari posisinya sebagai abdullah dan khalifatullah, tentu menyadari bahwa hidup ini hanya sementara dan hidup ini sebagai perantara kehidupan di akhirat kelak yang kekal. Kehidupan di dunia adalah sebagai tempat menanam dan kehidupan di akhirat tempat memetik hasilnya. Sebagai khalifah Allah tidak terlepas dari berbagai ujian dalam mengemban tugasnya di dunia ini.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي
مَاءِ آتِنَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

“dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (Q.S. Al-An’am (6): 165).

Allah menjadikan manusia sebagai khalifah (penguasa di bumi) adalah sebagai ujian atau cobaan terhadap apa yang telah dianugerahkan Allah kepadanya.

Sebagai ujian tentu berharap lulus sehingga akan memperoleh posisi atau derajat yang lebih tinggi lagi. Untuk itu dibutuhkan kiprah dan kinerja yang positif. Sebaiknya pejabat jangan merasa sebagai pejabat, jadi biasa saja sehingga bilamana nantinya tidak mempunyai jabatan lagi, maka dia tetap tidak merasa risau atau *post power syndrom*.

Berkenaan dengan ujian ada lagi yang selain ujian yang mengenakkan atau *balaan hasana*, ada pula yang disebut *balaan sayyiaa* atau ujian yang tidak mengenakkan. Sebagai manajer harus menyadari bahwa dalam memanej atau memimpin sesuatu kelompok/ lembaga tidaklah selalu berjalan linier atau mulus, tetapi mungkin ada hambatan dan tantangan yang harus dihadapi dengan sikap sabar dan optimis bahwa setelah kesulitan akan datang kemudahan asal selalu berusaha dengan sungguh-sungguh pula, sekaligus kita bertawakkal dalam arti minta pilihkan kepada Allah SWT. Sukses dan gagal adalah pilihan Allah yang tidak bakal pernah salah dan tentu ada hikmahnya.

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٩٤﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٩٥﴾

“karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” (Q.S. Al-Insyirah (94): 5-6).

Sebagai khalifah Allah di muka bumi, manusia akan selalu memperoleh penilaian dari pemberi amanah yakni Allah SWT, sebagaimana penegasan Allah sebagai berikut.

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٤﴾

“kemudian Kami jadikan kamu pengganti-pengganti (mereka) di muka bumi sesudah mereka, supaya Kami memperhatikan bagaimana kamu berbuat” (Q.S. Yunus (10): 14).

Dalam manajemen, manusia merupakan unsur utama selain unsur finansia dan materia. Manusia merupakan faktor dinamik, oleh karena itu ia sangat berpengaruh dalam pelaksanaan manajemen. Manusia yang memiliki berbagai latar belakang filosofis, sosiologis serta pendidikan akan mempengaruhi corak ragam implementasi manajemen yang ia terapkan. Manajer sebagai manusia akan berinteraksi dengan manusia lainnya baik sesama manajer, maupun dengan staf atau karyawannya. Ali Muhammad Taufiq menegaskan bahwa manajemen adalah menginvestasikan manusia untuk mengerjakan atau mengerjakan perbuatan yang bermanfaat melalui perantaraan manusia¹⁴⁵.

Abd Aziz Yusof (2005) membagi manajemen SDM kepada 2 aspek yaitu (1) Hard dimension of human resources, (2) Soft dimension of human resources. Hard dimension meliputi knowledge, skill and ability, sementara soft dimension menyangkut pandangan, kultur dan simbol yang banyak memberikan spesifik orientasi, motivasi, value dan sikap yang sangat penting bagi seorang manajer menjalankan kepemimpinannya.

Secara pribadi nafsu atau dorongan menjadi penting dalam manajemen, karena bila tidak ada nafsu atau dorongan dia tidak akan memperoleh kemajuan. Berbagai hasrat dan keinginan akan memberikan nafas kehidupan seseorang, sehingga seseorang bergerak untuk mencapai apa yang diinginkannya tersebut. Tinggal lagi bagaimana berbagai keinginan tersebut dikelola untuk dijadikan rencana. Rencana adalah keinginan yang telah disusun atas dasar analisis kondisi yang dimiliki, sehingga seringkali ada prioritas-prioritas yang akan

145 Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Penerjemah Abdul Hayie al-Kaltani, Gema Insani, Jakarta, 2004, h. 46.

dicapai, sesuai dengan kondisi. Rencana yang baik didahului oleh analisis SWOT.

Disebabkan manajemen terkait dengan manusia, maka bagaimana upaya membangun manusia (internal dan eksternal) yang *manageable* yakni seorang yang bisa memanej serta bisa dimanej adalah bagian dari proses manajemen itu sendiri. Upaya untuk itu dibutuhkan antara lain:

1. Penyusunan visi dan misi yang bisa menjangkau harapan berbagai lapisan dengan tetap memperhatikan norma/nilai agama serta tetap berorientasi ke depan dan kualitas.
2. Sosialisasi visi dan misi yang luas dan menjangkau seluruh lapisan stakeholders, baik internal maupun eksternal stakeholders.
3. Menampilkan kepemimpinan yang memenuhi harapan stakeholders, menyangkut sikap, sifat dan perilaku yang merupakan representasi stakeholders.
4. Mengeliminir kelompok negatif agar jangan mempengaruhi kelompok positif.
5. Melaksanakan pendidikan terhadap seluruh jajaran organisasi, termasuk pula kesadaran dirinya untuk selalu mendidik diri sendiri, sehingga pemahaman hal-hal yang terkait dengan organisasi-manajemen akan terus berkembang baik di kalangan staf (pejabat non struktural) maupun jajaran pimpinan.
6. Begitupula dengan proses mendidik dan terdidik, maka organisasinya menjadi organisasi yang terdidik, yang selalu mau dan mampu menerima berbagai perubahan demi kemajuan bersama. Para manajer sadar bahwa organisasi sebagai media perjuangan mencapai tujuannya selalu menghadapi berbagai problema yang terus berkembang sehingga organisasi harus berkembang pula.
7. Manajer selain mampu memimpin juga harus mau dan mampu untuk dipimpin, artinya dia tidak tertutup dengan berbagai contoh, gagasan darimanapun datangnya sepanjang memberi kontribusi positif bagi kepemimpinannya.

8. Untuk kelanjutan manajemen perlu kaderisasi sehingga roda organisasi berjalan sesuai dengan visi misi pertamanya.

B. MANUSIA SEBAGAI PENDIDIK SEKALIGUS ANAK DIDIK

Dalam pandangan Islam seluruh kita umat manusia adalah pemimpin. Sebagai pemimpin tentu dia harus sadar bahwa dia juga sebagai seorang pendidik, karena pemimpin dalam Islam harus menjadi teladan. Nabi kita Muhammad saw beliau seorang pemimpin besar sekaligus sebagai pendidik dan menjadi teladan bagi seluruh umat manusia.

Berkaitan dengan manusia sebagai pendidik sekaligus anak didik sejak awal penciptaan manusia sebagai khalifah Allah yakni semenjak Nabi Adam beliau diberi pengajaran langsung oleh Allah sebagaimana penegasan firman Allah pada surah Al-Baqarah ayat 31, *“dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!”*

Dari ayat di atas tergambar, Adam menjadi anak didik dari Allah karena Allah langsung mengajarkan nama-nama benda, kemudian Allah menantang para malaikat untuk mengemukakan nama-nama benda tersebut. Ternyata malaikat tidak bisa menyebutkannya, kemudian Allah menyuruh Adam untuk memberitahu malaikat tentang nama-nama benda yang telah diketahuinya atas dasar pengajaran Allah kepadanya.

“Allah berfirman: “Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka Nama-nama benda ini.” Maka setelah diberitahukannya kepada mereka nama-nama benda itu, Allah berfirman: “Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa sesungguhnya aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?” (Q.S. 2: 33).

Ayat ini bisa difahami bahwa Adam setelah diberi pengetahuan melalui pengajaran oleh Allah, beliau mengajarkan nama-nama benda itu kepada para malaikat. Dari pemahaman ini, maka kita sebagai manusia harus selalu belajar dan sekaligus mengajar. Manusia pada hakikatnya adalah anak didik sekaligus simultan sebagai pendidik.

Kita tidak boleh berhenti sebagai anak didik atau pendidik, suatu saat kita sebagai anak didik dan pada saat lainnya kita harus menjadi pendidik, demikian sebaliknya. Apabila kita perhatikan sabda Nabi “*bal-ligu ‘anni walau aayatan*”, maksudnya kalaupun kita memiliki ilmu hanya satu ayat, wajib menyampaikan kepada orang lain. Oleh karena itu M Natsir menegaskan bahwa kewajiban berdakwah adalah wajib a’in bagi siapa pun. Abdurrahman an Nahlawi menggambarkan sifat pendidik, antara lain:

1. Arah, jalan dan pikirannya semata-mata sebagai pendidik
2. Ikhlas
3. Sabar
4. Benar atau jujur terhadap apa yang disampaikan
5. Selalu menambah pengetahuan
6. Terampil dalam berbagai metode mengajar
7. Mampu untuk konsisten dan disiplin
8. Mengajar sesuai dengan perkembangan jiwa anak
9. Memperhatikan terhadap berbagai pengaruh terhadap suatu generasi.
10. Adil¹⁴⁶.

Sebagaimana uraian sebelumnya, anak didik juga dituntut agar mengarahkan dirinya untuk belajar, ikhlas, sabar, jujur, tekun untuk terus menambah ilmu, konsisten dan disiplin, dan adil.

Selain niat yang benar, seorang pendidik haruslah profesional yakni terkait dengan ajaran tentang profesionalisme. Profesi adalah suatu pekerjaan yang dalam melaksanakan tugasnya memerlukan/ menuntut keahlian (*expertise*), menggunakan teknik-teknik ilmiah, serta dedikasi tinggi.

Keahlian diperoleh dari lembaga pendidikan yang khusus diperuntukkan untuk itu, serta dengan kurikulum yang dapat dipertanggungjawabkan.

Atas dasar semua uraian terdahulu secara normatif pendidik dituntut untuk menjadi tenaga profesional yang tidak saja terkait secara

146 Lihat: an-Nahlawi, Abd al-Rahman, *Ushul al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Asalibuha fi al-Bait wa-al Madrasah wa al-Mujatama'*, Dar al-Fikr, Demaskus, 1979, h. 155-159.

teoritis empiris tetapi juga sesuai dengan pesan agama sebagaimana firman Allah:

“Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya (termasuk dalam pengertian keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya) masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya” (Q.S. Al-Isra (17): 84).

Dari berbagai uraian sebelumnya, maka ada nilai normatif bagi pendidik dan ada nilai normatif bagi anak didik.

Nilai normatif sebagai pendidik, antara lain:

1. Ikhlas dan sifat utama lainnya terutama adil, jujur, sabar, disiplin dan kerja keras.
2. Profesionalisme dalam atau *expert* atau memiliki kelebihan-kelebihan dan bersedia memberikan kelebihan-kelebihan tersebut kepada anak didik.
3. Agamawan
4. Sadar sebagai pendidik dan anak didik yang merupakan sikap simultan.
5. Sayang terhadap anak didik.
6. Teladan dengan *ibda' binafasika* dalam hal-hal kebajikan, kapan dan dimanapun sehingga terjadi konteks positif.
7. Selalu menghidupkan amar ma'ruf nahi munkar.

Kesadaran diri sebagai pendidik sekaligus anak didik itu menjadi modal setiap pemimpin untuk mengelola institusi atau sebuah lembaga pendidikan.

Kesadaran sebagai pendidik dan anak didik ini menjadikan seseorang terus dinamis, dan sikap dinamis itu menjadi dasar dalam manajemen sehingga akan mampu membawa institusinya ke arah kemajuan.

C. MANUSIA SEBAGAI PEMIMPIN SEKALIGUS DIPIMPIN

Berkenaan dengan fungsi pemimpin pendidikan, harus ditelaah hubungan antara dia sebagai pemimpin dengan bawahan sebagai yang dipimpin, juga hubungan lingkungan maupun kepentingan. Akibatnya tidak mustahil terjadi ketersinggungan yang bisa me-

nimbulkan retaknya hubungan. Oleh karena itu menurut Grungan, pemimpin harus memfungsikan dirinya sebagai *controlling group behaviour*¹⁴⁷.

Seseorang pemimpin yang merasa bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berada dalam lingkungan kepemimpinannya adalah pelambang bagi semua kegiatan yang ada pada bawahan.

Segala yang menjadi aspirasi/keinginan bawahan harus mendapat perhatiannya untuk selanjutnya disalurkan kepada apa yang disepakati kelompok, maka pemimpin pada saat itu berlaku sebagai "*speaking for the group*"¹⁴⁸.

Seorang pemimpin dalam rangka mengarahkan kepada tujuan, misalnya tujuan pendidikan harus selalu mengadakan evaluasi apakah seluruh kegiatan yang dilakukan telah sesuai atau mendekati rencana yang telah ditetapkan. Di sini dia harus melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.

Dalam proses kepemimpinan pendidikan yang pokok pula yaitu masalah tanggung jawab, baginya bukan sekedar berani menerima suatu kewajiban namun yang terpenting adalah "...keberanian mengambil resiko terhadap tantangan, hambatan atau rintangan yang mungkin akan menghalangi tercapainya pekerjaan-pekerjaan yang telah dianggap/diyakini kebaikan dan kebenarannya"¹⁴⁹.

Besar kecilnya tanggung jawab pemimpin pendidikan tergantung dari besar kecilnya kewajiban yang diembannya, umpamanya kepala sekolah berbeda kewajiban serta tanggung jawabnya dengan seorang wali kelas atau para guru. Demikian pula seorang kepala seksi berbeda dengan kepala bidang dan sebagainya.

Semua uraian terdahulu menunjukkan fungsi umum dari kepemimpinan, tetapi khusus untuk pemimpin sekolah/madrasah selain fungsi umum tersebut masih ada lagi fungsi yang melekat padanya, yaitu fungsi administrator dan supervisor.

Seorang administrator berhubungan langsung dengan masalah administrasi, yang dalam hal ini bukan semata-mata pengendalian ketatausahaan tetapi dalam arti yang lebih luas, yaitu admin-

147 W.A. Grungan, *Psychology Social*, Eresco, Bandung, Jakarta, 1972, h. 133.

148 *Ibid.*, h. 133.

149 H.A. Ngilim Purwanto dkk. *Administrasi ...*, h. 35

istrasi persekolahan menyangkut seluruh urusan penyelenggaraan pendidikan baik "... material" (benda/barang), "personal" (orang/manusia) maupun "operasional" yaitu segala kegiatan atau tindakan dalam hubungan orang dengan benda, orang dengan orang, baik individual maupun kelompok"¹⁵⁰.

Penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemimpin pendidikan, dan oleh karena besarnya kewajiban dan tanggung jawab itu hendaknya dilakukan pembagian kewajiban dan tanggung jawab kepada bawahan dengan suatu tata kerja yang disertai pemberian wewenang sesuai pembedangan masing-masing.

Sehubungan dengan administrator, banyak pekerjaan yang harus ditangani berupa "... menentukan policy-policy, penyusun peraturan-peraturan, membagi tugas-tugas mengawasi dan membimbing pelaksanaan penempatan dan penggunaan personel, mengadakan, mengatur serta menggunakan material, keuangan dan sebagainya"¹⁵¹.

Disebabkan pendidikan harus bersendikan kepada nilai-nilai demokrasi¹⁵², sebagai administrator ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam hubungannya dengan prinsip demokrasi.

1. Cara penyusunan policy baik yang permanen maupun yang rutin haruslah lebih dahulu diketahui sumbernya baik berupa keputusan-keputusan atau peraturan-peraturan yang pernah dikeluarkan terdahulu. Justru pemimpin harus jelas mengetahui mengenai "...tujuan-tujuan, alat-alat dan nilai-nilai"¹⁵³.
2. Dalam pembagian tugas atau pengorganisasian hendaknya dilihat dari segi besar kecilnya, kerja, waktu, jenisnya dan yang penting berkenaan dengan orang yang bertanggungjawabkan.

150 N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Penataran Bagi Para Pembina Pendidikan Kepala Sekolah dan Guru-Guru*, Bandung (a), 1975, h. 257.

151 M.Rivai, *Pengantar...*, h. 26.

152 Dalam pandangan Islam demokrasi dijalankan terutama melalui musyawarah, sementara bila belum selesai melalui musyawarah, maka bisa melalui putting oleh kelompok perwakilan yang terdiri dari orang-orang yang berkualitas.

153 N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Administrasi dalam Pendidikan*, Bandung, 1975 (b), Proyek Pengembangan Sistem Pendidikan Agama Ditjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, Kurikulum Madrasah Stanawiyah Pedoman Administrasi Supervisi, Jakarta, 1980, h. 14.

Berkenaan dengan pengorganisasian ini pemimpin pendidikan harus dapat "...memanfaatkan, mendayagunakan dan menumbuhkan kerja sama antara semua unsur-unsur potensi yang ada di sekolahnya"¹⁵⁴.

3. Fungsi pengawasan. Dalam melakukan pengawasan bagi pemimpin pendidikan sebenarnya bisa dimasukkan ke dalam fungsi supervisi. Herabudin menegaskan bahwa supervisi diarahkan pada pembinaan dan pengendalian para guru dan seluruh karyawan sekolah, supervisor mengadakan pengawasan dalam arti membina, mengarahkan, melatih, dan mendorong seluruh personal sekolah dan para guru agar memiliki wawasan baru untuk dapat melakukan pengembangan pendidikan, Para guru memperoleh metode baru untuk memecahkan masalah yang dihadapinya di sekolah baik yang terkait dengan proses pembelajaran siswa, minat dan bakat siswa maupun kelemahannya dalam mengemban tugas. Adapun inspeksi lebih mendadak dan tidak terduga untuk mengetahui berbagai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai sekolah, para guru dan seluruh civitas akademika dalam melaksanakan instruksi dan peraturan yang berlaku¹⁵⁵.

Pembagian yang wajar dan baik mengenai material dan keuangan dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini juga berhubungan dengan policy pemimpin. Pendayagunaan material dan keuangan harus menopang secara tepat terhadap semua rencana kegiatan serta harus dihindarkan kecurigaan-kecurigaan.

Sikap demokratis seorang pemimpin di satu sisi yaitu harus berani untuk dipimpin, karena bagaimanapun bilamana seseorang menduduki posisi pemimpin terkait dengan jabatan, maka pasti memiliki limit waktu. Seorang rektor misalnya lazim hanya memiliki waktu 2 periode yakni selama 8 tahun. Setelah selesai menjadi rektor selama 8 tahun, maka dia akan turun dari jabatannya, dan pada saat itu dia harus secara ikhlas menjadi dosen biasa yang harus bersedia dipimpin oleh pejabat baru. Pada saat menduduki jabatan seyogianya jangan merasa pejabat, sehingga bilamana tidak menduduki jabatan lagi, dia akan tetap tenang tidak akan terjadi *post power sindrom* yang bisa menggoyahkan jiwanya saat tidak menduduki jabatan lagi.

154 M. Rivai, *Pengantar ...*, h. 160.

155 Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2009, h. 238.

BAB XIII

MANAJEMEN SDM

A. PENDEKATAN SOFT DIMENSION LEBIH UTAMA

Sebagaimana uraian sebelumnya, Abd Aziz Yusof (2005) sebagaimana di utarakan sebelumnya membagi manajemen SDM kepada 2 aspek yaitu (1) Hard dimension of human resources, (2) Soft dimension of human resources. Hard dimension meliputi knowledge, skill and ability, sementara soft dimension menyangkut pandangan, kultur dan simbol yang banyak memberikan spesifik orientasi, motivasi, value dan sikap yang sangat penting bagi seorang manajer menjalankan kepemimpinannya.

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan Islam, penekanannya lebih kepada soft dimension dibanding hard dimension, karena orientasi misalnya sangat menentukan arah kepemimpinan. Kepemimpinan yang berorientasi jauh ke depan menjangkau dunia nanti yakni ukhrawi akan memberikan arah kepada gerak perilakunya sesuai dengan orientasinya tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi kepada kualitas akan mengarahkan kepemimpinannya bagaimana agar selalu terarah kepada mutu, bukan seadanya. Begitupula dengan motivasi akan menentukan arah perilaku kepemimpinannya, misal yang motivasinya ibadah akan jauh berbeda perilakunya dengan yang motivasinya *iqtishadiyah* (dagang). Selanjutnya terkait dengan nilai (value), perilakunya akan mencerminkan nilai apa yang dihargai atau dijunjung tinggi seorang pemimpin, misal nilai kemanusiaan, persaudaraan, kesederhanaan, keilmuan akan membawanya ke arah pencapaian nilai-nilai tersebut dengan digiring oleh sikap menyenangkan hal-hal yang terkait dengan nilai-nilai yang dihargainya. Seluruh aspek dari soft dimension itu akan memberi corak kepemimpinan

pendidikan Islam. Sementara pengetahuan, keterampilan dan ability hanya menjadi pendukung bagaimana seluruh orientasi, motivasi, value tersebut bisa dicapai.

Dalam kaitan dengan motivasi misalnya, pandangan Mario Teguh "*Becoming a Star*", (2005: 1-6) bisa kita perhatikan bahwa seorang manajer menjadi bintang bilamana memiliki (1) Kualitas pertama dari seorang bintang adalah sinarnya, kecemerlangannya, harus baru di dunia ini; (2) daya tariknya yang dalam bisnis hanya satu yaitu janji akan adanya keuntungan bagi orang lain; (3) adalah dampaknya, hasil adalah politik terbaik, anda akan dilindungi oleh mereka yang diuntungkan; (4) adalah hormatnya, memiliki kualitas pribadi yang pantas dihormati¹⁵⁶.

Di lain pihak Mario Teguh menegaskan *Becoming Your Possibilities*, berupa: Anda bisa mencapai lebih dengan cara menjadi lebih; Kita menjadi apa yang kita lakukan, maka lakukanlah sesuatu yang penting; jangan menunda; jangan batasi kebaikan yang bisa anda lakukan, karena itu akan membatasi kebesaran yang bisa anda capai; mohon anda ingat bahwa pikiran anda menentukan tindakan anda, bila pikiran tidak berubah, maka tindakan akan tetap sama, dan tindakan yang sama itu akan menjadi kebiasaan, dan kebiasaan anda akan menentukan NAMA anda dan KEADAAN yang akan anda capai, oleh karena itu jangan lihat diri ini hanya sebagai apa adanya, tetapi pastikan anda melihat diri ini sebagaimana apa bisa jadinya; warnailah pandangan anda dengan kegirangan karena anda sedang menyambut kedatangan kemungkinan-kemungkinan anda.

Kepala Sekolah/Madrasah misalnya adalah pemimpin/leader, manajer, administrator sekaligus supervisor. Dalam konteks ini, bagi Kepala Madrasah dituntut kemampuan dalam hal memimpin, baik teknis, manajerial dan hubungan kemanusiaan. Dituntut pula kemampuan mengatur, menata organisasi sekolah serta kemampuan dalam membimbing dan menyalur para guru dan siswanya untuk terus menjadi lebih maju sekaligus kemampuan mengatasi berbagai problematika yang dihadapi.

156 Mario Teguh "*Becoming a Star*", 2005, h. 1-6.

Maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan tentu sangat berkaitan dengan mutu pimpinannya, terutama sekali Kepala Sekolah/Madrasah.

Apabila kita mencoba mengamati lembaga pendidikan, maka ada beberapa variabel mengapa sebuah lembaga lebih maju dibanding yang lain, jawabannya karena SDM nya mempunyai kelebihan tertentu. Perlu dipertegas kembali mendapat Amin Widjaja Tunggal, variabel-variabel tersebut ialah:

1. Tingkat kepandaian dan bakat
2. Tingkat pendidikan
3. Tingkat sasaran prestasi dan motivasi untuk mencapai sukses organisasi
4. Mutu kepemimpinan
5. Kemampuan untuk menggunakan perbedaan-perbedaan pendapat untuk maksud-maksud inovasi dan perbaikan, bukannya membiarkannya berkembang menjadi perselisihan antara karyawan yang tajam dan tidak dapat dirujuk atau didamaikan
6. Mutu komunikasi ke atas, ke bawah dan ke samping
7. Mutu pengambilan keputusan
8. Kemampuan untuk mewujudkan kerjasama antar kelompok, sebagai kebalikan dari persaingan untuk mencapai sukses pribadi dengan mengorbankan kepentingan organisasi
9. Mutu proses pengendalian dalam organisasi dan besarnya rasa tanggung jawab yang ada
10. Kemampuan untuk menjalin koordinasi yang efektif
11. Kemampuan untuk menggunakan pengalaman dan pengukuran sebagai pedoman keputusan, perbaikan pelaksanaan kegiatan dan memulai inovasi.

Sebagaimana uraian sebelumnya, Kepala sekolah/madrasah adalah sumber daya manusia yang menentukan dalam pendidikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan umum yang bernuansa Islam, maka leadershipnya harus berdasarkan kepada Islam. Uraian sebelumnya mengenai sifat-sifat leadership yang qurani, pada dasarnya dapat diterapkan oleh Kepala Madrasah.

Secara umum Alquran menegaskan mengenai ketauhidan yakni penegasan bahwa sumber kekuasaan hanya satu, sumber kebenaran dan pengetahuan hanya satu. Oleh sebab itu manusia apapun tugas dan jabatannya harus menyadari dan menghayati hal ini. Bagi seorang leader, maka azas bangunan kepemimpinannya harus memiliki unsur kepemimpinan Islami sebagaimana telah diutarakan pada bab sebelumnya.

Sebuah visi dan misi organisasi, akan semakin baik bilamana dibangun atas dasar musyawarah, karena melalui musyawarah akan mampu menyerap berbagai pendapat dan pandangan yang akan semakin sempurnanya visi dan misi dimaksud, akan memperoleh dukungan luas, karena musyawarah tersebut sekaligus pula sebagai bagian dari sosialisasi, dan banyak orang merasa memilikinya sehingga *sense of belonging and sense of responsibility* juga akan tumbuh.

Di sisi lain, musyawarah akan melenyapkan kediktatoran, keakuan dan arogansi yang seringkali menghambat kelancaran proses kepemimpinannya. Pengakuan keterlibatan orang lain adalah hal yang mendasar dalam bangunan manajemen, sebagaimana Tuhan juga mencontohkan dalam banyak firmannya yang menggunakan kata “Kami” dari pada kata “Aku”. Penggunaan kata “Kami” tersebut adalah pengakuan adanya keterlibatan pihak lain.

Dalam kaitan dengan pendidikan dikenal istilah sistem yakni input, proses dan output, maka pekerjaan manajemen adalah memperkuat proses tersebut, sebagaimana penegasan Howard S. Gitlow, dkk¹⁵⁷, yaitu “ process is a collection of interacting components that transform inputs into outputs toward a common aim, called a **mission statement**. It is the job of management to optimize the entire process toward its aim”.

Musyawarah sesungguhnya akan dapat memperkuat proses dimaksud, karena transformasi input menjadi output akan didukung oleh berbagai lapisan organisasi, akhirnya tujuan yang telah ditetapkan akan mudah dicapai.

Otonomi pendidikan (di lingkungan Kementerian Agama dengan istilah desentralisasi) dalam implementasinya harus memberikan kesempatan yang lebih besar kepada masyarakat untuk berpartisipasi

157 Howard S. Gitlow, dkk., *Quality ...*, h. 3.

dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pendayagunaan dan pengelolaan pendidikan mereka. Disamping itu desentralisasi mengandung arti adanya pelimpahan kewenangan pemerintah kepada masyarakat (stakeholders) untuk ikut bertanggung jawab dalam memajukan sekolah (madrasah)¹⁵⁸.

Dalam kaitan ini maka MBS menjadi hal yang tepat untuk diterapkan. Kepentingan utama format otonomi madrasah adalah lahirnya kemandirian madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sendiri. Madrasah diarahkan untuk mampu mengakomodasi berbagai potensi sumber daya untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah yang akhirnya diharapkan akan mendukung terhadap peningkatan mutu hasil belajar siswa¹⁵⁹.

Berkaitan dengan paradigma otonomi pendidikan seperti ini, maka kepemimpinan Kepala Madrasah dituntut memiliki kemampuan; (1) kompetensi kerja (professional dan paedagogik). Kompetensi Komunikasi (sosial). Kompetensi kepribadian (iman, amanah, jujur, adil, takwa, motivasi tinggi untuk maju, berorientasi ke depan dan kualitas, ulet, sabar, etos kerja dan dedikasi tinggi)¹⁶⁰.

Tujuan utama dari otonomi pendidikan adalah keterlibatan masyarakat/stakeholders dan meningkatnya mutu pendidikan. Oleh sebab itu Kepala Madrasah/Sekolah wajib memiliki kemampuan dalam berkomunikasi atau bersilaturahmi secara luas. Dalam konteks ini dibutuhkan traits leadership yang representatif dan menyenangkan masyarakat lingkungannya, menjadi panutan dan teladan masyarakat. Di sisi lain harus memiliki orientasi, motivasi, nilai dan sikap yang positif terhadap mutu proses dan hasil pendidikan.

Membangkitkan partisipasi masyarakat yang mencintai madrasah tentu saja harus menampilkan sifat-sifat kepemimpinan yang Qurani, begitupula wawasan, keterampilan dan abilitynya harus disesuaikan dengan kehendak Alquran dan sunnah.

Leadership atau kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengelola lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memanu-

158 Lihat: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2001: 17-18.

159 Puslitbang, Pendidikan ..., *Ibid.*, h. 18.

160 Bandingkan dengan Standar Kompetensi Guru dalam UU Guru dan Dosen yang mengharuskan guru memiliki Kompetensi professional, paedagogik, kepribadian dan sosial.

siakan manusia menjadi manusia yang ideal sesuai dengan tujuan pendidikan sendiri, berkaitan erat dengan SDM.

Berkenaan dengan aspek manusia ini, banyak sekali ayat atau hadis yang berbicara mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Artinya bahwa kepemimpinan harus memperhatikan *soft dimension*. Hal itu sesuai dengan realita bahwa banyak manajer yang memiliki pengetahuan, keterampilan maupun kecakapan dalam memimpin tetapi tidak banyak melakukan perubahan karena lemahnya orientasi, motivasi, value dan sikap.

Maju mundurnya sebuah madrasah tentu sangat berkaitan dengan mutu pimpinannya, terutama sekali Kepala Madrasah.

Terdapat sejumlah ayat Alquran yang berbicara mengenai pemimpin (khalifah), juga berbicara mengenai sifat-sifat kepemimpinan, antara lain: berpengetahuan luas, kreatif, inisiatif, peka, lapang dada dan selalu tanggap, bertindak adil, jujur dan konsekuen, bertanggung jawab, selektif terhadap informasi, memberikan peringatan dan memberikan petunjuk. Kesemua sifat tersebut cenderung ke arah kepemimpinan type demokratis.

Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Qurani, didasarkan atas ketauhidan sehingga azas bangunan kepemimpinannya harus memiliki unsur sebagai berikut: (1). Memiliki power secara sah, serta menyadari bahwa ada yang Maha Pemilik power ialah Tuhan. (2) Wewenang yang memiliki dua lapis, yakni wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkat tugas dan tanggung jawab manajer, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan. (3). Amanah dari atasannya dan amanah Allah SWT. (4). Iman yang akan membalut power, authority dan amanah tersebut. (5). Takwa, yang berarti berhati-hati dan teliti. (6). Musyawarah, untuk terbangunnya tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan, melenyapkan kediktatoran, keakuan dan arogansi yang seringkali menghambat kelancaran proses kepemimpinan.

Berkenaan dengan otonomi pendidikan, MBS menjadi hal yang tepat untuk diterapkan agar lahir kemandirian madrasah dalam meningkatkan kinerjanya.

Selain asas dan sifat kepemimpinan qurani di atas, maka kepemimpinan Kepala Madrasah dituntut pula memiliki kompetensi ker-

ja (professional dan paedagogik). Kompetensi Komunikasi (sosial). Kompetensi kepribadian (iman, amanah, jujur, adil, takwa, motivasi tinggi untuk maju, berorientasi ke depan dan kualitas, ulet. sabar, etos kerja dan dedikasi tinggi), yang keseluruhannya selaras dengan kepemimpinan Qurani.

Pokoknya Kepala Madrasah hendaknya mengimplementasikan kompetensi di atas serta sifat kepemimpinan yang representatif dan menyenangkan masyarakat lingkungannya, menjadi panutan dan teladan masyarakat, serta memiliki orientasi, motivasi, nilai dan sikap yang positif terhadap mutu proses dan hasil pendidikan.

Dalam buku untuk Pendidikan dan Pelatihan dengan judul *Budaya Mutu Sekolah Dasar*, dikeluarkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Tahun 2007, banyak dibahas terkait budaya mutu yakni menyangkut Sikap dan Perilaku Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Kependidikan Lainnya.

Sikap dan perilaku kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya pada sekolah unggul dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) acuan, yaitu: (1) sikap dan perilaku mengacu pada tuntunan agama dan norma-norma umum, yaitu bersikap adil, bertegur sapa, penyambutan siswa dipintu gerbang sekolah oleh guru, bersalaman, memberi salam, berdo'a sebelum dan selesai beraktifitas di sekolah, saling menghormati, (2) sikap dan perilaku yang dibangun memberikan motivasi dan berprestasi, selalu belajar dari pengalaman, selalu melakukan evaluasi dan selalu memperbaiki untuk mencapai yang terbaik, (3) sikap dan perilaku dalam memberikan keteladanan dan jiwa sosial bagi siswa, yaitu sopan santun, ramah, senyum, memberikan layanan yang terbaik, sabar, bersodaqoh, dan lain-lain¹⁶¹.

B. MANAJEMEN SDM: REKAYASA ISLAMI

Rekayasa SDM tentu bertujuan, keteladanan, kelayakan pendapatan, pembinaan, keberlanjutan seperti regenerasi dan pemberian kesempatan.

161 Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Budaya Mutu Sekolah Dasar*, 2007, h..32.

Tujuan : Menjadi pemimpin/manajer (minimal diri sendiri, orang lain), dari yang sederhana memelihara kambing, berdagang sampai kepada yang cukup berat seperti ikut memimpin perang.

Perencanaan: Analisis jabatan dalam organisasi pendidikan.

Rekrutmen: terbuka, jujur, adil, persyaratan.

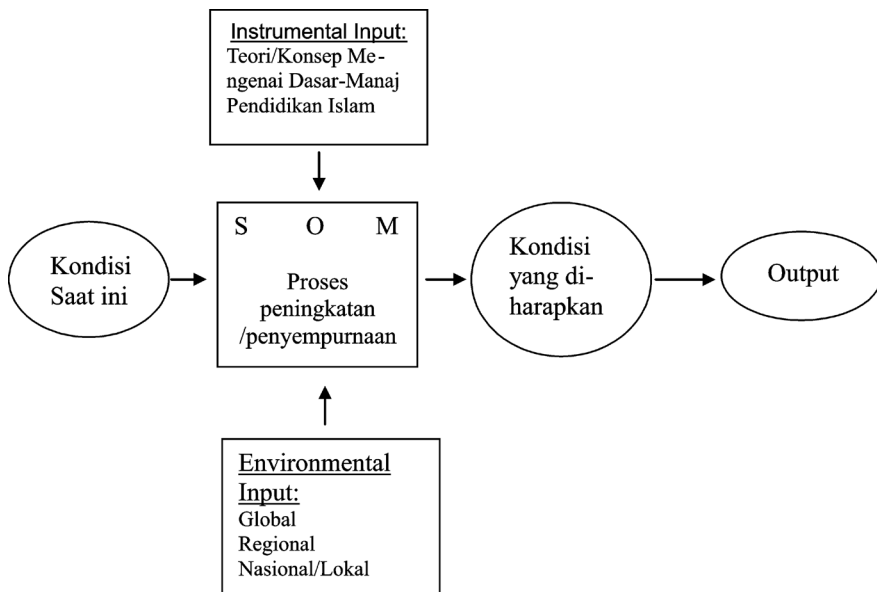
Seleksi: dilaksanakan secara objektif, adil dan kualitas.

Kompensasi: berupa kesejahteraan dan keselamatan kerja

Pembinaan: Pengembangan SDM, pengembangan karer dan memperoleh posisi terhormat.

Keberlanjutan: regenerasi, memberikan kesempatan kepada yang muda.

Untuk semua proses rekayasa bisa menggunakan alur pikir ini:



Catatan: SOM

S = Subyek

O = Objek

M = Metode

Gambaran negatif kondisi SDM saat ini antara lain:

1. Munafik terdapat di berbagai lini kehidupan.
2. Tampak moral merosot dalam berbagai segi.
3. Kepribadian yang tidak integriti seperti tidak jujur, tidak disiplin, serakah, malas, berorientasi ke masa lalu, cinta harta yang berlebihan, dsb.
4. Pemahaman ajaran agama yang keliru.
5. Kurang menguasai sains dan teknologi.

Untuk membina SDM yang memiliki kelemahan kepribadian, kelemahan pengetahuan serta kelemahan keterampilan hidup, tentu tidak bisa hanya melalui penataran atau pelatihan akan tetapi harus bersipat holistik melibatkan tri pusat pendidikan, dan hal ini bukan semata melibatkan manajer pendidikan tetapi lebih tinggi lagi melibatkan manager negara. Kebijakan utama dan bersipat umum perlu disusun sebagai payung pembinaan SDM ke depan.

Sejarah pembentukan karakter bangsa dari satu dekade ke dekade lainnya bermacam ragam, akan tetapi intinya adalah soal pembenahan aspek psikis dan spiritual manusia yang akan menyinari aspek psikis-material manusia. Untuk itulah sejarah Rasul merekayasa masyarakat dimulai dengan perbaikan aspek spiritual melalui pembenahan tauhid atau keimanan manusia, sebab keimanan mendasari perilaku manusia. Dari iman yang benar melahirkan nilai yang benar, dan dari nilai yang benar melahirkan sikap yang benar dan dari sikap yang benar itulah lahir perilaku yang benar dan baik. Demikian sebaliknya dari iman yang keliru atau salah memunculkan nilai yang salah, dari nilai yang salah melahirkan sikap yang salah dan dari sikap yang salah melahirkan perilaku yang salah atau perilaku tidak baik.

Dalam konteks pendidikan Islam, sangat erat kaitannya dengan pendidikan karakter karena inti atau karakteristik pendidikan Islam adalah tumbuh dan berkembangnya nilai ilahiah dalam diri anak, yakni nilai ilahiah imaniah, ubudiah dan muamalah¹⁶². Kesemua nilai ilahiah tersebut akan membentuk sifat-sifat pribadi atau pengalaman batin yang akan menuntun ke arah perilaku yang positif. Hal demikian

162 Kamrani Buseri, *Reinventing ...*, h. 12.

sejalan dengan definisi operasional pendidikan karakter sebagaimana diutarakan Martadi:

“Pendidikan karakter adalah proses pemberian tuntunan peserta/anak didik agar menjadi manusia seutuhnya yang berkarakter dalam dimensi hati, pikir, raga, serta rasa dan karsa. Peserta didik diharapkan memiliki karakter yang baik meliputi kejujuran, tanggung jawab, cerdas, bersih dan sehat, peduli dan kreatif. Karakter tersebut diharapkan menjadi kepribadian utuh yang mencerminkan keselarasan dan keharmonisan dari olah hati, pikir, raga serta rasa dan karsa”.

Dalam proses rekayasa SDM membutuhkan tiga pilar pendidikan yakni menyangkut pendidikan di rumah tangga, sekolah dan masyarakat.

Pendidikan keluarga menurut UUSPN adalah jalur pendidikan informal, termasuk pendidikan usia dini. Pendidikan usia dini menurut pasal 1 UUSPN yaitu: “Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut”.

Akan tetapi pendidikan keluarga bukan semata-mata Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), namun mencakup pendidikan terhadap anak pra natal yakni saat anak masih dalam kandungan ibunya, maka yang dimaksud dengan pendidikan keluarga adalah pendidikan yang dilaksanakan dan diberikan kepada anak sejak dalam kandungan, sejak bayi dan masa kanak-kanak menjelang anak masuk ke pendidikan formal terendah yakni pendidikan dasar, hingga remaja dan menginjak dewasa yang dilakukan oleh keluarga di rumah tangga.

Pendidikan dapat diberikan sejak anak masih dalam kandungan, tepatnya setelah usia kandungan 120 hari (4 bulan) karena saat itulah mulai tumbuh potensi untuk melihat, mendengar, merasa dan berpikir (Lihat Alquran surah Sajadah (32): 9).

Adapun tujuan pendidikan keluarga adalah untuk mewujudkan keluarga ideal guna terwujudnya keluarga sakinah, mawaddah dan rahmah yakni menjadi keluarga yang tenteram, saling mengasihi dan

saling menyayangi sehingga terwujud keluarga yang sejahtera dan bahagia. Adapun keluarga ideal antara lain bercirikan:

1. *Learned family* sebagai basis keluarga, keluarga yang mampu melahirkan generasi terdidik.
2. Kuatnya motivasi dan cita-cita untuk mewujudkan keluarga yang sejahtera dan bahagia.
3. Menjadikan keluarga sebagai soko guru pendidikan anak dengan memperhatikan:
 - a. Keluarga sebagai pendidikan kodrati,
 - b. Keluarga sebagai awal pertumbuhan anak,
 - c. Keluarga dan pengajaran prioritas

Pendidikan dalam keluarga menekankan aspek pengembangan fithrah anak¹⁶³ dan memelihara serta mengembangkan potensi yang telah dianugerahkan Allah kepada anak.

Mengingat tarbiyah lebih pada masa kanak-kanak, maka pengasuhan, keteladanan, pembentukan kepribadian merupakan tugas utama keluarga. Penumbuhan fithrah anak adalah bagian dari penumbuhan kepribadian beragama dan merupakan inti kepribadian seorang muslim yang akhirnya melahirkan watak anak yang mulia.

Dilihat dari sequensi dan sosiologi pendidikan, maka yang pertama adalah pendidikan keluarga, baru pendidikan formal dan pendidikan non formal. Begitupula bila kita menggunakan teori faktor, maka faktor utama dan pertama adalah keluarga sebagai fondasi, kemudian dikembangkan oleh lembaga pendidikan dan memperoleh sosialisasi atau penguatan di tengah-tengah masyarakat.

Apabila sequensi pendidikan tersebut tidak ditaati secara konsisten, maka akan terjadi loncatan pendidikan yang berakibat goyahnya fondasi pendidikan dan berdampak bagi kehancuran bangunan memanusiakan manusia sebagai tujuan utama pendidikan. Oleh karena itu *mind map* kita harus terarah kepada perioritas pendidikan keluarga sebagai perioritas utama, baru pendidikan formal dan terakhir pendidikan non formal.

¹⁶³ *Fithrah* adalah benih-benih ketauhidan dan kecintaan kepada kebenaran, kebaikan dan keindahan yang dibawa anak semenjak ditiupkan ruh dalam rahim ibunya dan dibawa lahir ke dunia.

Mengabaikan pendidikan keluarga dalam implementasinya sangat bertentangan dengan kehendak UUSPN, sekaligus bertentangan dengan kehendak dari berbagai teori pendidikan.

Ayah dan ibu sebagai anggota organisasi keluarga, dalam mana ayah sebagai pemimpin dan manajer umum/luar dan ibu sebagai manajer dalam rumah tangga membutuhkan pengetahuan, kecakapan dan keterampilan manajemen, begitupula dia harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan kecakapan yang terkait dengan pendidikan anak. Selain dimensi keras tersebut di atas, di sisi lain keduanya harus memiliki dimensi lunak manajemen (*soft dimension*) berupa motivasi, orientasi, nilai, sikap dan simbol yang benar dalam kepemimpinannya sekaligus pendidik keluarga.

Ayah dan ibu harus memiliki motivasi yang benar dan tinggi untuk mendidik anak-anaknya. Dimulai dengan motivasi yang ikhlas dan orientasi ke depan agar anaknya bisa hidup sesuai dengan tuntutan situasi pada saat mereka menjadi dewasa kelak. Demikian pula orangtua harus selalu berorientasi kepada mutu atau kualitas, bukan kepada hal-hal yang formalistis seperti ijazah atau titel. Begitupula nilai-nilai yang dikembangkan hendaknya nilai-nilai yang mendukung pendidikan keluarga dan simbol-simbol yang menopang berjalannya proses pendidikan keluarga.

Pendidikan keluarga terkait sangat erat dengan penciptaan SDM (calon orangtua) yang merupakan pilar utama pendidikan keluarga. Pembinaan SDM dimaksud tentu seharusnya ditangani oleh pemerintah, sesuai dengan amanah UU nomor 20 Tahun 2003, yang secara tegas menyebutkan pendidikan informal dalam mana pendidikan keluarga masuk di dalamnya. Bilamana pendidikan keluarga ini tidak ditangani, maka jelas mengabaikan kehendak dari UU tersebut¹⁶⁴.

Adapun sejumlah isu yang menjadi cakupan tanggung jawab pendidikan keluarga, antara lain:

1. Masalah-masalah yang berkaitan dengan perkawinan menyangkut hakikat, tujuan dan akibat dari perkawinan.
2. Psikologi perkawinan menyangkut kesiapan untuk kehamilan dan berketurunan.

164 Kamrani Buseri, *Pendidikan Keluarga dalam Islam dan Gagasan Implementasi*, Lanting Media Aksara Publishing House, Banjarmasin, 2010, h. 128-131

3. Masalah reproduksi sehat untuk generasi yang sehat, termasuk masalah gizi anak.
4. Antisipasi problema yang muncul dalam hidup berkeluarga.
5. Penanaman nilai-nilai keimanan, ibadah, muamalah dan akhlak mulia.
6. Penanaman nilai-nilai budipekerti dan nasionalisme meliputi pula penanaman nilai-nilai kemandirian, etos kerja, kedisiplinan, dll.
7. Pola asuh anak usia dini.
8. Latihan-latihan bermain peran kehidupan, menyangkut peran anak laki-laki dan anak perempuan.
9. Pembiasaan-pembiasaan kemandirian, kerja keras, disiplin, senang membaca dan bertanggung jawab.
10. Pembentukan *learned family*¹⁶⁵

Tri pusat ke dua adalah sekolah. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lanjutan dari rumah tangga, tentu saja diharapkan agar segala yang sudah ditanamkan di rumah tangga semestinya berlanjut di sekolah terutama terkait dengan penumbuhkembangan fithrah bertauhid, mencintai kebenaran, kebaikan dan keindahan.

Akan tetapi kenyataannya, kebanyakan sekolah berfokus pada ranah kognitif dan psikomotorik, sementara ranah afeksi kurang disentuh sehingga anak-anak didiknya cenderung kepada pemenuhan keilmuan dan keterampilan dengan longgarnya aspek moral dan akhlak.

Sekolah harus diminta kembali menyadari tugas utamanya yakni mendidik bukan mengajar semata. Ketiga ranah tersebut harus diperhatikan dengan penuh perhatian dan kesadaran, dimulai dengan contoh teladan para guru yang memiliki kompetensi keperibadian yang dicirikan oleh kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Sebuah kenyataan yang memperhatikan bilamana sejumlah nilai yang telah tertanam di keluarga dan dipupuk di sekolah, tetapi kurang mendapat lingkungan positif di masyarakat.

Fungsi masyarakat yang utama adalah tumbuhnya *amar ma'ruf nahi munkar*.

¹⁶⁵ *Ibid.*, h. 134

Firman Allah pada Surah Ali-Imran ayat 110 menegaskan terkait hal ini.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

“kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik” (Q.S. Ali-Imran (3): 110).

Masyarakat muslim lebih jauh dijelaskan agar selalu beriman, beramal shaleh, berwasiat-wasiatan dalam kebenaran dan kesabaran (Q.S. Al-Ashr (103): 1- 3).

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ ﴿٢﴾ خَسِرَ ﴿٣﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٤﴾

“1. demi masa, 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3. kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran”.

Masyarakat harus selalu memerankan dirinya dalam kontrol sosial, bila tidak, maka moral yang sedang tumbuh pada diri anak-anak kita tidak akan memperoleh penguatan. Penguatannya adalah melalui implementasi karakter sebagai masyarakat muslim yang menyebarkan amar-ma’ruf, nahi-munkar, kebenaran dan kesabaran.

Masyarakat Banjar sebagaimana temuan LIPI pada tahun 1985 disinyalir *individualistik kompetitif*, sebenarnya kurang menguntungkan bagi pembinaan karakter, khususnya karakter yang sehat terkait persaingan berusaha dan lainnya. Memang penelitian ulang belum dilakukan hingga tahun 2016 ini, akan tetapi sikap individual-

istik belum sepenuhnya lenyap digantikan oleh semangat *ta'awun*, kebersamaan, saling membantu dalam hal kebajikan dan saling mengangkat atau meninggikan antar sesama anggota masyarakat.

Kebijakan, perencanaan, implementasi serta evaluasi rekayasa SDM melalui tri pusat pendidikan hendaknya mendapatkan perhatian baik oleh lembaga rumah tangga maupun pemerintah.

BAB XIV

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN YANG ISLAMI

A. KEPEMIMPINAN, POWER, BUDAYA DAN PERILAKU

Islam sangat konsern terhadap isu-isu kepemimpinan termasuk kepemimpinan pendidikan. Hal ini ada kaitan dengan pandangan bahwa manusia menurut pandangan Islam selain sebagai *abdullah* dia juga berposisi sebagai *khalifatullah* yakni sebagai wakil Tuhan di bumi yang bertugas memakmurkan bumi yakni membangun di bumi ini. Sebagai *abdullah* dia harus berhasil memimpin diri pribadinya, terutama dalam konteks hubungan yang intens dengan Tuhan yang menciptakannya. Sebagai *khalifatullah* dia harus sukses dalam kaitan membina hubungan dengan sasama manusia dan hubungan dengan alam selain manusia, untuk bersama-sama membangun bumi sebagai tempat manusia hidup dan beramal.

Berkenaan dengan manusia diciptakan Allah sebagai khalifah sebagaimana firman-Nya pada Alquran surah Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ
فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَتْ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا
تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: «Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.» mereka berkata: «Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal kami senantiasanya bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?» Tuhan berfirman:

“Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S. Al-Baqarah (2): 30).

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٤﴾

“kemudian Kami jadikan kamu pengganti-pengganti (mereka) di muka bumi sesudah mereka, supaya Kami memperhatikan bagaimana kamu berbuat” (Q.S. Yunus (10): 14).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦﴾

“dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”(Q.S. Al-An’am (6): 165).

Manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi ini karena bumi dan segala isinya diserahkan Allah pengelolaannya kepada manusia, dan alam semesta ini adalah alam real yang bisa dimanfaatkan manusia bagi kepentingan hidup mereka secara bersama-sama di muka bumi ini agar hidup sejahtera, aman dan damai bersama.

Allah menjadikan manusia sebagai khalifah yang diberikan izin menguasai dan mengolah bumi ini adalah bagian dari ujian Allah terhadap manusia, apakah manusia benar-benar mampu menjalankan tugas dan amanah yang telah diberikan kepadanya, tentunya saja selalu berbuat kebaikan di muka bumi.

Allah menegaskan bahwa bumi akan diwarisi oleh hamba-hamba-Nya yang saleh, sebagaimana firman Allah pada surah Al-Anbiya (21), ayat 105.

وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزُّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ ﴿١٠٥﴾

“dan sungguh telah Kami tulis didalam Zabur¹⁶⁶ sesudah (kami tulis dalam) Lauh Mahfuzh, bahwasanya bumi ini dipusakai hamba-hambaKu yang saleh”.

Disamping bumi diwariskan kepada mereka yang saleh, tugas utama sebagai khalifah adalah mengelola dan membangun bumi tempat manusia hidup baik secara individu maupun sosial.

...هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي

قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ﴿١١﴾

“... Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)» (Q..S. Huud (11): 61).

Di lain pihak Rasulullah menegaskan bahwa setiap kamu (manusia) adalah pemimpin dan nanti akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan amanah dari Allah bagi dirinya yang harus diterimanya sebagai khalifah. Nabi menegaskan dalam hadits Riwayat Bukhari¹⁶⁷.

كلکم راعٍ وکلکم مسؤل عن رعیتہ ، الإمام راعٍ ومسؤل عن رعیتہ ، والرجل راعٍ فی اہله وهو مسؤل عن رعیتہ ، والمرأة راعیة فی بیت زوجها وهي مسؤلة عن رعیتہا

Artinya: “Tiap kamu adalah pemimpin dan akan bertanggungjawabkan kepemimpinannya. Imam itu pemimpin, diminta mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Suami itu pemimpin keluarganya, akan diminta mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Isteri itu pemimpin bagi rumah tangga suaminya, akan diminta mempertanggungjawabkan kepemimpinannya”

166 Yang dimaksud dengan Zabur di sini ialah seluruh kitab yang diturunkan Allah kepada nabi-nabi-Nya. sebahagian ahli tafsir mengartikan dengan kitab yang diturunkan kepada Nabi Daud a.s. dengan demikian Adz Dzikr artinya adalah kitab Taurat.

167 Ahmad ibn ‘Ali ibn Hajar al-Asqalany, *Fath al Bari bi Syarhi Sahih al-Iman Abi Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhary*, Juz II (Maktabah Salafiah), h. 380.

Bagi seorang pemimpin hal pokok yang harus ada yaitu sejumlah sifat, skill, abiliti serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang dengan itu akan memperoleh kekuatan untuk menggerakkan sejumlah orang yang dipimpinnnya agar menjalankan tugas yang telah ditetapkan. Inti pokok dari kepemimpinan adalah “adanya power”. Melalui power yang dimilikinya akan diperoleh kemampuan mempengaruhi orang-orang. Dalam hubungan dengan kemampuan mempengaruhi tersebut, terkandung pengertian kemampuan dalam mengarahkan, membimbing dan menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan juga tingkah laku orang lain yang termasuk dalam kelompok pimpinannya. Kemampuan mempengaruhi ini adakalanya bersifat langsung seperti mengutarakan perintah, menunjukkan sikap atau perbuatan yang dengan sadar dilakukan untuk memimpin dan adakalanya bersifat tidak langsung, misalnya melalui tulisan atau karangan yang menggambarkan buah pikiran yang bisa menggugah anggota untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pandangan Islam, power pada hakikatnya adalah anugerah Allah, oleh karena itu harus betul-betul digunakan untuk kepentingan yang sesuai dengan kehendak dan aturan Allah SWT.

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكِ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

“Katakanlah: «Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu” (Q.S. Ali-Imran (3): 26).

Allah menganugerahkan kekuasaan yang lazim melekat pada jabatan sebagai pemimpin di berbagai struktur sosial, struktur sosial politik, ekonomi, budaya maupun pendidikan, namun juga tentunya ada faktor-faktor lainnya yang menyebabkan anugerah Allah itu diterima seseorang, antara lain melalui proses pemilihan atau penangka-

tan oleh masyarakat atau oleh pejabat yang berwenang sesuai aturan yang digariskan oleh Allah.

Proses pengangkatan menjadi pemimpin yang keluar dari ketentuan Allah, maka itu tidak akan mendapatkan rahmat dari Allah sebagai penguasa mutlak alam semesta, jagat raya ini.

Sebagai contoh, Allah menegaskan bahwa tidak dibenarkan orang-orang beriman mengangkat pemimpin yang tidak beriman.

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَدَّةً وَيُحَذِرِ اللَّهُ أَنْفُسَهُ ۗ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ﴿٢٨﴾

“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali¹⁶⁸ dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan hanya kepada Allah kembali (mu)” (Q.S. Ali-Imran (3): 28).

Syarat- syarat lain tentunya yang harus diperhatikan untuk dinobatkan menjadi pemimpin terutama adalah ketakwaannya dan sifat-sifat perilaku mulianya.

Kepemimpinan yang dimiliki seseorang tidak akan berada di tangannya selama-lamanya, karena dalam kehidupan manusia selama di dunia ini selalu saja terjadi perubahan dan pergantian. Pemimpin pada zamannya akan digantikan oleh pemimpin berikutnya. Demikianlah hal itu merupakan sunnah Allah, sebagaimana penegasan Allah berikut.

إِنْ يَمَسَّكُمْ فَرَحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ فَرَحٌ مِثْلُهُ ۗ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ ۗ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ﴿١٠٧﴾

168 Wali jamaknya auliyaa: berarti teman yang akrab, juga berarti pemimpin, pelindung atau penolong.

“jika kamu (pada perang Uhud) mendapat luka, Maka Sesungguhnya kaum (kafir) itupun (pada perang Badar) mendapat luka yang serupa. dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu Kami pergilirkan diantara manusia (agar mereka mendapat pelajaran); dan supaya Allah membedakan orang-orang yang beriman (dengan orang-orang kafir) supaya sebagian kamu dijadikan-Nya (gugur sebagai) syuhada¹⁶⁹, dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim” (Q.S. Ali-Imran (3):140).

Ayat ini menjelaskan bahwa masa kejayaan sebuah organisasi, kelembagaan juga kejayaan seseorang suatu saat akan berganti. Khusus kepemimpinan bahwa tidak selamanya seseorang menjadi pemimpin tanpa batas waktu, karena umumnya selalu saja ada pergantian kepemimpinan sesuai ketentuan yang berlaku. Sebagai contoh untuk masa jabatan seorang presiden Amerika Serikat 4 tahun dengan kebolehan dua kali masa jabatan, masa jabatan seorang presiden Indonesia 5 tahun dengan kebolehan dua kali masa jabatan. Masa jabatan pemimpin perguruan tinggi seperti Rektor di Indonesia 4 tahun dengan kebolehan dua kali masa jabatan, sedangkan masa jabatan di pemerintahan seperti presiden, gubernur bahkan bupati/walikota selama 5 tahun dengan kebolehan dua kali masa jabatan. Setelah habis masa jabatan tersebut, secara teratur terjadi pergantian pimpinan. Memang ditemukan kepemimpinan hingga seumur hidup, pergantian terjadi setelah yang bersangkutan meninggal. Contoh ini dapat ditemukan pada sementara kepemimpinan Yayasan Pendidikan maupun kepemimpinan lembaga pendidikan swasta seperti pada pesantren, perguruan maupun perguruan tinggi swasta.

Dalam konteks terjadinya pergantian kepemimpinan ini, bagi seorang pemimpin yang visioner maka dia harus sudah mempersiapkan kader-kader yang akan menggantikan kepemimpinannya sebelum masa kepemimpinannya berakhir.

Terkait dengan power dalam kepemimpinan, mencakup *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power* dan *expert*

169 Syuhada' di sini ialah orang-orang Islam yang gugur di dalam peperangan untuk menegakkan agama Allah. Sebagian ahli tafsir ada yang mengartikannya dengan menjadi saksi atas manusia sebagai tersebut dalam ayat 143 surat Al Baqarah.

power. Razik dan Swanson¹⁷⁰ menggambarkan seperti berikut:

Five Bases of Power

Bases of Power	Types of Influence
Reward Power	<ol style="list-style-type: none"> 1. The leader is capable of providing the reward 2. The follower finds the reward desirable 3. The follower percieve the leader’s offering rewards as legitimate
Coercive Power	<ol style="list-style-type: none"> 1. The follower percieves that the leader is capable of administering punishment for nonconformity to influence attempts.
Legitimate Power	<ol style="list-style-type: none"> 1. It arises from internalized values or norms in the follower that legitimate the leader’s right to influence the follower and obligate the follower to accept the influence. 2. It can be derived from cultural values, acceptance of social structure, and designation by a legitimate agent.
Referent Power	<ol style="list-style-type: none"> 1. The follower percieves the oneness and identification with leader.
Expert Power	<ol style="list-style-type: none"> 1. The follower believes that the leader has some superior knowledge or expertise in a specific area and that this power is limited to this area of expertise.

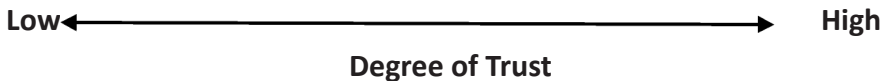
Organisasi dibedakan oleh Likert dengan istilah system 1 (struktur klasik) dengan system 4. Organisasi system 4 didasarkan pada asumsi bahwa sebuah organisasi akan optimal efektif dan meluas bila prosesnya adalah “ masing-masing menjamin kemungkinan yang besar dalam seluruh interaksi dan seluruh hubungan dalam organisasi, setiap anggota dalam latarbelakang, nilai, keinginan dan harapan-harapan yang jelas akan menunjukkan pengalaman sebagai support dan seseorang akan membangun dan memperbaiki perasaannya dari kepentingan dan nilai pribadi”¹⁷¹.

170 Taher A Razik dan Austin D Swanson, *Fundamental...*, h. 44.

171 E Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Third Edition, Aliyn and Bacon, Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Sinagpure, 1979, h. 82.

Gaya Kepemimpinan Empat Likert digambarkan oleh Razik dan Swanson¹⁷² sebagai berikut:

System 1	Syystem 2	Syystem 3	System 4
Exploitative Authoritative	Benevolent Authoritative	Consultative	Participative (Democratic)



Perlu diperhatikan kembali bahwa kepemimpinan yang melekat pada diri seorang pemimpin, menurut pandangan Yousuf Aziz, bukan terletak pada dimensi kerasnya (*hard dimension*) tetapi terletak pada dimensi lunaknya (*soft dimension*).

Pemimpin madrasah misalnya, hendaknya selain memiliki *hard dimension*, yang lebih penting adalah *soft dimension*-nya, yakni bagaimana niatnya sebagai Kepala Madrasah -- niat ibadah atau niat *iqtishadiyah* (dagang); apa orientasinya -- apakah dunia atau akhirat; bagaimana sikap dia terhadap pendidikan – mencintai kualitas atau formalitas atau pencitraan; nilai-nilai apa yang dijunjung tinggi olehnya – nilai ilahiah atau insaniah; dan simbol-simbol apa yang ditampilkan dalam keseharian memimpin madrasah tersebut – kesederhanaan, persaudaraan atau simbol kehura-huraan, kompetitif-individualis. Perlu diingat bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan keagamaan yang sejajar dengan sekolah tetapi memiliki ciri khas Islam, oleh karena itu pimpinan madrasah harus menyadari kedudukan madrasah tersebut sehingga dimensi lunak kepemimpinannya juga harus disesuaikan. Jika tidak, maka tentu akan memperoleh persepsi negatif bahkan kritik dari masyarakat di mana madrasah yang dipimpinnya berada.

Fungsi dia sebagai pemimpin madrasah seharusnya disesuaikan dengan visi dan ciri khas dimaksud. Kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya menyadari fungsinya, antara lain:

1. Fungsi edukator/pendidik

172 Taher A Razik dan Austin D Swanson, *Fundamental...*, h. 43.

2. Fungsi leader/pemimpin
3. Fungsi administrator/pengatur
4. Fungsi manager/penata laksana
5. Fungsi supervisor/pengawas

Dalam konteks memimpin seorang Kepala Madrasah hendaknya seorang yang visioner, demokrat, kebersamaan, toleran, terbuka dan bertanggung jawab.

Manfaat yang terpenting dari mempelajari kepemimpinan agar terjadi penguatan aspek *hard dimension* maupun *soft dimension* dalam menunaikan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya baik sebagai edukator, leader, administrator, manager maupun supervisor untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas baik dipandang dari sudut kemajuan aspek fisik, mental maupun spiritual, aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap atau nilai sehingga memiliki kompetensi untuk mampu bersaing dalam persaingan global.

Peran Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin adalah mengimplementasikan semua fungsi di atas secara benar. Fungsi adalah kegunaan yang melekat pada sesuatu, sementara peran adalah kegunaan yang terimplementasikan dalam realitas. Antara fungsi dan peran bisa berbeda, dan bila terjadi perbedaan maka bisa menimbulkan hal-hal yang tidak wajar baik dari segi hukum, norma maupun etika. Gelas berfungsi untuk minum, tetapi karena saat buang air di toilet tidak ada gayung, maka gelas diperankan mengganti gayung. Saat gelas yang berfungsi sebagai tempat air minum digunakan untuk mencuci saat buang air, akan terasa kurang pas minimal terasa kurang etis, karena antara fungsi dan perannya tidak sejalan.

Inti dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dan untuk mampu mempengaruhi dimaksud harus memiliki power atau kekuasaan dan otoritas. Mempengaruhi tersebut bertujuan agar apa yang kita minta baik permohonan atau perintah dipenuhi oleh orang yang menjadi sasaran, juga proposal yang kita ajukan diterima dengan ikhlas oleh orang yang harus menerimanya, begitupula kebijakan pimpinan dapat berjalan jika didukung oleh orang-orang yang kena kebijakan tersebut.

Pengaruh itu bisa ke atas dan bisa ke bawah atau bisa pula ke samping. Ke atas terhadap pimpinannya, ke bawah terhadap bawahannya, sementara ke samping atas rekan sejawat yang punya posisi sejajar dengannya. Pengaruh kita terhadap pimpinan akan memperkuat pula pengaruh kita terhadap bawahan dan rekan sejawat kita.

Pengaruh pada satu arah meningkatkan pengaruh pada arah yang lain sebagaimana (Bradford dan Cohen: 1984:280) mengutarakan bahwa bila Anda mempunyai pengaruh terhadap atasan maka pengaruh Anda terhadap bawahan dan rekan sejawat akan meningkat; mempunyai pengaruh terhadap kolega akan memberi apa yang diinginkan oleh atasan Anda dan yang dibutuhkan oleh bawahan Anda; dan peningkatan prestasi bawahan akan meningkatkan kekuasaan Anda ke samping dan ke atas karena Anda dapat memenuhi kewajiban dan janji Anda¹⁷³.

Kekuasaan (power) organisasi, menurut Robbins sebagaimana dikutip Syaiful Sagala, adalah suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B sehingga B melakukan apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya. Power bisa ada tanpa digunakan, oleh karena itu orang bisa saja mempunyai power tetapi tidak memaksakan penggunaannya¹⁷⁴. Ada sejumlah pengertian power sebagaimana dikutip Sagala, antara lain menurut Russell, power sebagai hasil dari akibat yang diinginkan; Beirstedt, power sebagai kemampuan menggunakan kekuatan; Wrong, keberhasilan mengendalikan orang lain; French, mengartikan power yang dimiliki A atas B sebagai sama dengan kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap B dikurangi dengan kekuatan maksimum yang dapat dimobilisasi B dalam arah yang berlawanan; dan menurut Dahl, power adalah di mana A memiliki power atas B sejauh bahwa A dapat menggerakkan B melakukan sesuatu yang apabila A tidak memiliki power itu B tidak akan melakukannya. Kemudian Sagala menyimpulkan bahwa power adalah 1) suatu potensial yang tidak perlu diaktualkan menjadi efek-

173 Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Indeks, Jakarta, 2005, h. 172.

174 Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke arah yang lebih profesional dan dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2008, h. 68-69.

tif; 2) suatu hubungan ketergantungan, dan 3) diasumsikan bahwa B mempunyai sesuatu keleluasaan (*discretion*) mengenai perilakunya sendiri. Manager mempunyai power dari sisi organisasi dan individual karena posisinya di organisasi¹⁷⁵.

Seperti telah diutarakan sebelumnya, sumber atau ranah power antara lain:

1. Reward Power (kuasa imbalan)
2. Coersive Power (kuasa paksaan)
3. Expert Power (kuasa kepakaran)
4. Legitimate Power (kuasa absahan)
5. Reference Power (kuasa rujukan)¹⁷⁶.

Dalam konteks kepemimpinan madrasah/sekolah, maka yang paling pokok dimilikinya adalah *expert power* dan *reference power*, meskipun power lainnya tidak harus diabaikan tetapi digunakan secara proporsional. *Expert power* ditandai dengan menguasai sesuatu yang orang lain sukar menguasainya. Sementara *reference power* adalah seseorang pemimpin memiliki sifat, sikap dan performan yang bisa menjadi teladan bagi bawahan.

Power juga terkait dengan kesetiaan atau loyalitas seseorang kepada orang lain atau kepada organisasi yang ia berada di dalamnya. Seseorang atau organisasi itu bisa merupakan simbol dari sesuatu yang lain, misalnya Rasul simbol dari agama (Tuhan), Ulama simbol dari Rasul karena ulama pewaris para Nabi. Seseorang yang mewakili simbol tertentu memiliki power yang lazimnya diikuti dengan kesetiaan atau loyalitas. Bos tempat ia bekerja simbol dari pendapatan dan kesejahteraan harus ditaati perintahnya dan ia pun setia terhadapnya. Sebab bilamana tidak setia, maka kemungkinan dia akan dipindah ke sekolah/madrasah lain, atau bahkan bisa diberhentikan.

Beberapa ragam kesetiaan tersebut antara lain:

1. Loyalitas Agama: Absolut; primer, patuh
2. Loyalitas Sosial: Appiliasi; Status sosial
3. Loyalitas Politik: power, jaringan
4. Loyalitas Manajemen: Posisi, karier, kesejahteraan

175 *Ibid.*, h. 69.

176 Uraian lengkap lihat Robert G.Owens, *Organizational ...*, h. 118.

5. Loyalitas ekonomi: aman, sejahtera, untung
6. Loyalitas keluarga: ayah-ibu, mertua bersipat agak absolut; isteri-suami disebabkan rasa cinta; dan loyalitas saudara kandung karena adanya rasa sayang terhadap saudaranya.

Jenis kesetiaan, ada yang mutlak dan ada yang bisa berubah disebabkan berubah unsur pendukung kesetiaan tersebut. Unsur pengubah kesetiaan, antara lain tidak terpenuhinya harapan, kekecewaan, kecemasan, dan konflik. Sementara terkait konflik, itu beragam seperti konflik fisik, batin, kepentingan dan yang terendah perbedaan pandangan.

Selain power ada lagi yang disebut otoritas atau kewenangan. Otoritas berhubungan dengan hak, prerogatif, kewajiban dan tugas yang berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi atau sistem sosial. Otoritas pemimpin biasanya meliputi hak untuk membuat keputusan khusus bagi organisasi. Pimpinan yang memiliki wewenang langsung terhadap seorang target mempunyai hak untuk membuat permintaan yang konsisten dengan otoritasnya, seseorang yang menjadi target itu memiliki kewajiban untuk mematuhi¹⁷⁷.

Berkenaan dengan otoritas atau kewenangan terkait dengan luas sempitnya posisi yang diembannya, baik pada organisasi formal maupun organisasi sosial. Seiring dengan luas sempitnya otoritas itu, tergambar pula luas sempitnya pengaruh yang dimiliki orang itu.

Adapun dampak pengaruh sebagaimana diuraikan oleh Gary Yulk yaitu:

1. Komitmen yakni target memberikan persetujuan dan dukungan penuh terhadap keputusan atau permintaan agen dan melaksanakan apa yang menjadi permintaan agen, atau mengimplementasikan keputusan secara efektif.
2. Kepatuhan yakni target bersedia melakukan apa yang agen inginkan tetapi lebih didasarkan pada rasa apatis daripada rasa antusiasme dan hanya sedikit memberikan dukungan. Agen mempengaruhi perilaku seorang target tapi tidak terhadap sikapnya. Target tidak merasa yakin bahwa keputusan atau tindakan yang diambil adalah hal yang terbaik yang harus dilakukan atau akan

177 Gary Yulk, *Kepemimpinan ...*, h. 173.

efektif mencapai tujuan. Kepatuhan dibutuhkan untuk tugas-tugas rutin dan sederhana.

3. Perlawanan, dimana seorang target menentang permintaan, bukan karena tidak tertarik tetapi secara aktif berusaha untuk menghindari dan untuk tidak menjalankannya. Target akan memberikan respons dalam cara berikut: 1) membuat alasan mengapa permintaan tidak dapat dilaksanakan, 2) berusaha melakukan pendekatan kepada agen untuk membatalkan atau mengubah permintaan, 3) meminta orang yang memiliki otoritas lebih tinggi untuk mengesampingkan permintaan agen, 4) menunda tindakan dengan harapan agen akan melupakan permintaan itu, 5) berpura-pura menuruti tetapi berusaha melakukan sabotase tugas itu, atau 6) menolak melaksanakan permintaan¹⁷⁸.

Pengaruh agen kepada target secara psikologis berkaitan dengan motif dan persepsi target dalam hubungan dengan tindakan agen saat mana interaksi terjadi. Kelman sebagaimana dikutip Gary Yukl berpendapat ada tiga jenis mempengaruhi yaitu: 1) kepatuhan instrumental, 2) internalisasi, 3) identifikasi personal¹⁷⁹.

Berkenaan dengan sumber atau ranah power, Gary Yukl¹⁸⁰ secara rinci mengutarakan panduan untuk menggunakan wewenang berkenaan dengan ranah power, sbb:

1. Panduan untuk menggunakan wewenang yang memiliki legitimasi (Legitimate Power = (kuasa absahan):
 - a. Melakukan permintaan dengan cara sopan dan jelas
 - b. Menjelaskan alasan dari permintaan
 - c. Jangan keluar dari cakupan wewenang Anda
 - d. Verifikasikan wewenang jika perlu
 - e. Ikuti jalur yang jelas
 - f. Menindaklanjuti untuk memverifikasi kepatuhan
 - g. Mendesak kepatuhan jika perlu
2. Panduan untuk menggunakan kekuasaan memberi imbalan (Reward Power = kuasa imbalan):

178 *Ibid.*, h. 173-74.

179 *Ibid.*, h.174.

180 *Ibid.*, h. 176-184.

- a. Menawarkan jenis penghargaan yang diinginkan orang tersebut
 - b. Menawarkan imbalan yang adil dan etis
 - c. Jangan memberi janji lebih dari yang dapat Anda berikan
 - d. Jelaskan kriteria pemberian penghargaan dan jelaskan secara sederhana
 - e. Berikanlah penghargaan sesuai janji jika syaratnya terpenuhi
 - f. Gunakanlah penghargaan simbolis (tidak dengan cara manipulasi)
3. Panduan penerapan kekuasaan memaksa untuk menjaga disiplin (Coersive Power = kuasa paksaan)
- a. Jelaskan aturan dan syarat, serta pastikan bahwa setiap orang memahami dengan benar konsekuensi pelanggarannya.
 - b. Berikan respons dengan cepat dan secara konsisten pelanggaran tanpa pandang bulu.
 - c. Lakukan penyelidikan untuk mendapatkan fakta sebelum melakukan teguran atau hukuman, serta hindari mengambil kesimpulan terlalu cepat atau tergesa-gesa membuat tuduhan
 - d. Kecuali untuk pelanggaran serius, cukup berikan teguran lisan atau tertulis sebelum memberikan hukuman.
 - e. Berikan peringatan dan teguran secara tertutup, hindari membuat ancaman secara gegabah.
 - f. Tetap tenang dan hindarilah terlibat permusuhan atau melakukan penolakan secara personal.
 - g. Tunjukkan keinginan yang tulus untuk membantu orang itu agar memenuhi harapan peran sehingga terhindar dari hukuman.
 - h. Mintalah mereka untuk memberikan masukan untuk mengatasi masalah, dan buatlah kesepakatan dengan rencana yang konkret.
 - i. Jagalah kredibilitas dengan memberikan hukuman jika ketidakpatuhan itu berlanjut setelah ancaman dan peringatan telah diberikan.

- j. Gunakanlah hukuman yang sah, adil dan sepadan dengan keseriusan pelanggaran itu.
4. Cara memperoleh dan menjaga kekuasaan berdasarkan referensi (Reference Power (kuasa rujukan)
 - a. Memerlihatkan tanggapan yang mendukung dan positif.
 - b. Memberikan dukungan dan bantuan.
 - c. Menggunakan bentuk mengambil hati yang tulus.
 - d. Membela dan mendukung setiap orang ketika dibutuhkan.
 - e. Melakukan bantuan yang tidak diminta.
 - f. Memberikan pengorbanan diri untuk memperlihatkan perhatian.
 - g. Memenuhi janji.
 5. Bantuan menggunakan kekuasaan berdasarkan keahlian (Expert Power = kuasa kepakaran)
 - a. Menjelaskan alasan dari permintaan atau proposal dan mengapa hal tersebut penting.
 - b. Memberikan bukti bahwa proposal itu akan berhasil dicapai.
 - c. Jangan membuat pernyataan yang gegabah, sembarangan atau tidak konsisten.
 - d. Jangan membesar-besarkan atau salah menerjemahkan fakta.
 - e. Dengarkan dengan serius orang yang memberi perhatian dan menyampaikan usulan.
 - f. Bertindak yakin dan tegas dalam sebuah krisis.

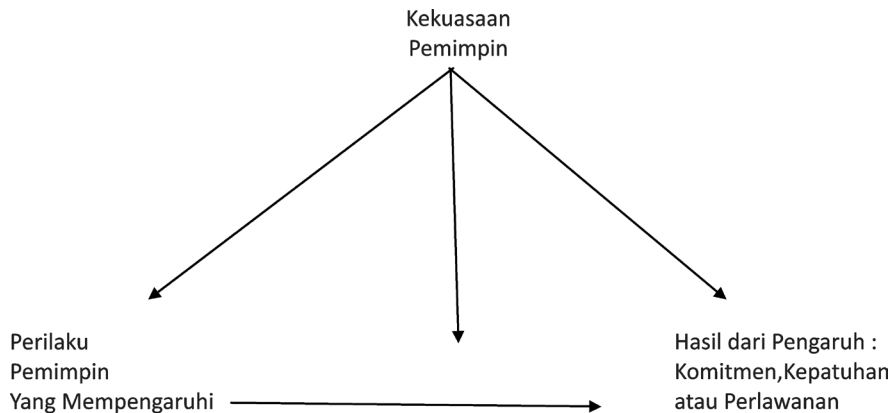
Berkenaan dengan kekuasaan dikaitkan dengan pemimpin, muncul pertanyaan seberapa besar kekuasaan yang harus dimiliki seorang pemimpin? Besar kecilnya kekuasaan seorang pemimpin tergantung situasi yang dihadapi. Untuk menghadapi masalah tertentu mungkin tidak memerlukan kekuasaan yang besar untuk memecahkannya, tetapi harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Seringkali untuk mengatasi persoalan tertentu cukup kekuasaan yang dimiliki oleh bawahan saja, tetapi untuk mengatasi persoalan tertentu meng-

hendaki kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena tidak mungkin terpecahkan oleh kekuasaan yang dimiliki bawahannya.

Berkenaan dengan tipe perilaku mempengaruhi ada sejumlah taktik mempengaruhi proaktif menurut Gary Yukl:

1. Persuasi rasional
2. Memberi penilaian
3. Memberi inspirasi
4. Konsultasi
5. Pertukaran
6. Kolaborasi
7. Daya tarik personal
8. Mengambil hati
9. Taktik legitimasi
10. Tekanan
11. Taktik koalisi¹⁸¹.

Kekuasaan dan perilaku mempengaruhi dapat dilihat pada gambar beriku



Seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap terciptanya budaya organisasi dan sebaliknya budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Lembaga pendidikan seharusnya memiliki budaya organisasi yang menopang terhadap ke-

¹⁸¹ Uraian lengkap lihat Gary Yukl, *Ibid*, h.193.

berlangsung proses pendidikan, proses keteladanan, pembiasaan hal-hal yang positif dalam lingkungan lembaga pendidikan sehingga tujuan pendidikan akan memperoleh dukungan dari budaya organisasi tersebut.

Bagaimana hubungan antara perilaku kepemimpinan, pengaruh dan budaya organisasi?

Untuk menjelaskan hal di atas, sebelumnya terlebih dahulu kita perjelas mengenai budaya. Menurut Sagala dengan mengutip Mulyana dan Rakhmat (2003:18), secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarkhi, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok¹⁸². Lebih jauh Sagala mengungkapkan bahwa budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem berorganisasi tertentu menjadi budaya organisasi. Budaya merupakan tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu masyarakat. Setiap orang terlibat dalam proses perubahan nilai dan budaya. Budaya eksis karena ada pelaku budaya. Organisasi mempunyai budaya sendiri yang terbentuk dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai atau apa yang dinilai penting dan kepercayaan (bagaimana sesuatu berjalan) yang membentuk orang-orang dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengendalian organisasi memproduksi norma-norma keyakinan untuk melakukan segala sesuatu dalam organisasi¹⁸³.

Menurut Kuncoro (2006:251) yang dikutip Sagala menyatakan bahwa terbentuknya budaya organisasi antara lain karena kontak budaya, internalisasi budaya, sosialisasi budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya dalam interaksi organisasi secara berkesinambungan. Budaya suatu organisasi adalah kebiasaan dan tradisi cara berpikir dan melakukan sesuatu yang dilakukan sebagian besar para

182 Sagala, *Budaya ...*, h.111. Tentu saja agama yang dimasukkan dalam budaya adalah agama yang telah menjadi historis sebagai pengalaman manusia bukan agama dalam arti ajaran dari Tuhan melalui Rasul-Nya.

183 *Ibid*, h. 111-112.

anggota¹⁸⁴. Budaya organisasi terkait erat dengan kepemimpinan, sebagaimana ditegaskan oleh Schien, *These dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make one realize that leadership and culture are two sides of the same coin*¹⁸⁵.

Dalam kaitan dengan kepemimpinan, yang penting pula untuk diketahui yaitu menyangkut tipe kepemimpinan.

Dalam azas-azas manajemen, E.C, Winardi mengetengahkan enam jenis kepemimpinan, yaitu :

1. Pribadi (personal)
2. Non Pribadi (non personal)
3. Otoriter (authoritarian)
4. Demokratis (democratic)
5. Faternalistis (faternalistic)
6. Menurut bakat (indigeneus)

Semua jenis tersebut diberinya penjelasan yang ringkasnya seperti di bawah ini :

1. Kepemimpinan pribadi, dilaksanakan oleh kontak pribadi petunjuk-petunjuk dan motivasi diberikan secara lisan atau diberikan secara pribadi oleh pihak pemimpin.
2. Kepemimpinan non pribadi, dilaksanakan melalui bawahan pihak pimpinan atau melalui media non pribadi.
3. Kepemimpinan otokrasi ialah memimpin dengan menggunakan atau mengutamakan kekuasaan artinya segala perintah, petunjuk diberikan tanpa konsultasi lebih dahulu. Si pemimpin beranggapan bahwa oleh karena posisinya dia dapat menentukan apa saja yang sebaiknya dilakukan.
4. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang menghendaki partisipasi kelompok, merangsang inisiatip, anjuran-anjuran, petunjuk-petunjuk menghendaki persetujuan dari yang dipimpin. Menitik beratkan perhatian kepada kepentingan kelompok dan selalu berusaha memenuhinya.

184 *Ibid*, h., 112.

185 Edgar H. Schien, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Fransisco, 2004, h.1.

5. Kepemimpinan paternalistik adalah kepemimpinan yang bercirikan pengaruh kebabakan, bersifat melindungi dan memberi arah.
6. Kepemimpinan menurut bakat, kepemimpinan yang timbul secara tiba-tiba dan lazimnya ada di tempat-tempat bekerja, di rumah, sekolah, permainan atau organisasi tidak resmi. Biasanya tidak timbul spontan dan tidak rasional.

Menurut S.P. Siagian dalam bukunya Filsafat Administrasi, ada lima tipe kepemimpinan :

1. Tipe pemimpin yang otokratis.
2. Tipe pemimpin yang militeristik.
3. Tipe pemimpin yang paternalistik.
4. Tipe pemimpin yang kharismatis.
5. Tipe pemimpin yang demokratis.

Penjelasannya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tipe otokratis :
 - a. Pemimpin tipe ini menganggap organisasi sebagai milik pribadi dan menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
 - b. Bawahan dianggap sebagai alat dan tidak mau menerima kritik, saran maupun petunjuk dan pendapat bawahan.
 - c. Terlalu tergantung pada kekuasaan formal.
 - d. Menggerakkan bawahan dengan approach paksaan dan instruktif.
2. Tipe militeristik :
 - a. Dalam menggerakkan bawahan, sistem perintah sering digunakan dan sering mengandalkan pangkat/jabatan.
 - b. Senang pada formalitas yang berlebihan.
 - c. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada bawahan serta sukar menerima kritik bawahan.
 - d. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe paternalistis :

- a. Menganggap bawahan sebagai orang yang tidak dewasa sehingga bersikap terlalu melindungi dan menggurui.
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan inisiatif, berkreasi dan fantasi.
- c. Bersikap maha tahu

4. Tipe kharismatis :

- a. Punya daya tarik yang amat besar tetapi pengikutnya dan dia sendiri tidak mengerti mengapa dia tertarik.
- b. Sering diistilahkan mempunyai super natural power (kekuatan gaib).

5. Tipe demokratis :

- a. Dalam menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia ini.
- b. Berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para anggota.
- c. Sering menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama (team work) dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan untuk berbuat salah kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar tidak terulang.
- f. Berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya dan berusaha dalam peningkatan diri secara terus menerus.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan secara umum mengenai tipe-tipe kepemimpinan. Ada diantaranya yang mempunyai ciri-ciri yang berdekatan seperti tipe paternalistis, militeristis berdekatan dengan tipe otokratis. Sedangkan tipe kepemimpinan pribadi, non pribadi lebih bisa dikaitkan dengan tehnik memimpin, jadi aspek tinjauannya dilihat dari tehnik operasional pemimpin. Tipe menurut bakat dapat digolongkan kepada pengertian timbulnya kepemimpinan seseorang. Akan halnya dengan tipe kharismatis mempunyai ciri yang lebih cenderung kepada sifat individu secara

khusus dan hampir tidak ada hubungan dengan proses kepemimpinan.

Dari beberapa macam tipe kepemimpinan terdahulu, hanya ada dua macam tipe yang tampak ekstrim berlawanan yaitu tipe kepemimpinan otokratis dengan tipe kepemimpinan demokratis.

Pada beberapa uraian mengenai tipe kepemimpinan ini ada lagi yang disebut tipe *laissez faire*, seperti diutarakan oleh M. Ngali Purwanto dalam bukunya administrasi pendidikan.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan yang pokok adalah :

- a. Otokratis
- b. *Laissez faire*
- c. Demokratis

Tipe otokratis dan demokratis cirinya hampir sama saja dengan yang telah diutarakan pada uraian terdahulu, sedangkan tipe *laissez faire* antara lain :

- 1) Sebenarnya tidak memberi pimpinan karena bertitik tolak kepada kebebasan penuh bagi bawahan untuk sekehendaknya.
- 2) Tidak memberi kontrol dan koreksi.
- 3) Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggotanya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan.
- 4) Tanggung jawab bersimpang siur diantara anggotanya dan terjadi kekacauan.
- 5) Kegiatan dilaksanakan tanpa pengorganisasian, perencanaan, dan pengawasan.

Itulah beberapa uraian tentang jenis dan ciri dari kepemimpinan yang pokok dan dapat disarikan perbedaan pokoknya berupa :

1. Adanya kekuasaan mutlak bagi pemimpin otokratis.
2. Adanya kebebasan penuh bagi bawahan pada kepemimpinan *laissez faire*
3. Penempatan kebebasan bawahan di atas keteraturan dan pempukan kekuasaan pribadi di atas kebersamaan sebagai ciri utama kepemimpinan demokratis.

Perbedaan yang terpenting dari ketiga tipe kepemimpinan di atas

yang merupakan ciri esensialnya yaitu “pengekangan” dan “kebebasan”. Kedua hal ini tidak dianjurkan dalam kepemimpinan pendidikan, karena dalam pendidikan bukan berarti membina atau menempa anak sesuai keinginan pendidik, tetapi mengembangkannya ke arah pertumbuhan anak dan sesuai dengan prinsip-prinsip perkembangan psikologisnya. Anak-anak diberi kebebasan dan kemerdekaan untuk menempuh jalan sesuai dengan kemauan dalam rangka mengembangkan kodratnya sebagai makhluk yang mempunyai akal budi. Pendidik bertugas memberikan bimbingan dan pengarahannya sewajarnya.

B. FUNGSI PEMIMPIN PENDIDIKAN

Untuk menelaah fungsi pemimpin pendidikan, harus ditelaah hubungan antara dia sebagai pemimpin dengan bawahan sebagai yang dipimpin, juga hubungan dengan lingkungan maupun kepentingan. Akibatnya tidak mustahil terjadi ketersinggungan yang bisa menimbulkan retaknya hubungan. Untuk itu pemimpin harus memfungsikan dirinya sebagai *controlling group behaviour*¹⁸⁶.

Seseorang pemimpin yang merasa bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berada dalam lingkungan kepemimpinannya adalah pelambang bagi semua kegiatan yang ada pada bawahan.

Segala yang menjadi aspirasi/keinginan bawahan harus mendapat perhatiannya untuk selanjutnya disalurkan kepada apa yang disepakati kelompok, maka pemimpin pada saat itu berlaku sebagai *“speaking for the group”*¹⁸⁷.

Seorang pemimpin dalam rangka mengarahkan kepada tujuan, misalnya terhadap tujuan pendidikan harus selalu mengadakan evaluasi apakah seluruh kegiatan yang dilakukan telah sesuai atau mendekati rencana yang telah ditetapkan. Di sini dia harus melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.

Dalam proses kepemimpinan pendidikan yang pokok pula yaitu masalah tanggung jawab, baginya bukan sekedar berani menerima suatu kewajiban namun yang terpenting adalah “...keberanian mengambil resiko terhadap tantangan, hambatan atau rintangan yang

186 W.A. Grungan, *Psychology ...*, h. 133.

187 *Ibid.*, h. 133.

mungkin akan menghalangi tercapainya pekerjaan-pekerjaan yang telah dianggap/diyakini kebaikan dan kebenarannya¹⁸⁸.

Besar kecilnya tanggung jawab pemimpin pendidikan tergantung dari besar kecilnya kewajiban yang diembannya, umpamanya kepala sekolah berbeda kewajiban serta tanggung jawabnya dengan seorang wali kelas atau para guru. Demikian pula seorang kepala seksi berbeda dengan kepala bidang dan sebagainya.

Semua uraian terdahulu menunjukkan fungsi umum dari kepemimpinan, tetapi khusus untuk pemimpin sekolah/madrasah selain fungsi umum tersebut masih ada lagi fungsi yang melekat padanya, yaitu fungsi administrator dan supervisor.

Seorang administrator berhubungan langsung dengan masalah administrasi, yang dalam hal ini bukan semata-mata pengendalian ketatausahaan tetapi dalam arti yang lebih luas, yaitu administrasi persekolahan menyangkut seluruh urusan penyelenggaraan pendidikan baik "... material" (benda/barang), "personal" (orang/manusia) maupun "operasional" yaitu segala kegiatan atau tindakan dalam hubungan orang dengan benda, orang dengan orang, baik individual maupun kelompok"¹⁸⁹.

Penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemimpin pendidikan, dan oleh karena besarnya kewajiban dan tanggung jawab itu hendaknya dilakukan pembagian kewajiban dan tanggung jawab kepada bawahan dengan suatu tata kerja yang disertai pemberian wewenang sesuai pembidangan masing-masing.

Sehubungan dengan administrator, banyak pekerjaan yang harus ditangani berupa "... menentukan policy-policy, menyusun peraturan-peraturan, membagi tugas-tugas mengawasi dan membimbing pelaksanaan penempatan dan penggunaan personel, mengadakan, mengatur serta menggunakan material, keuangan dan sebagainya"¹⁹⁰.

Disebabkan pendidikan harus bersendikan kepada nilai-nilai demokrasi, sebagai administrator ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam hubungannya dengan prinsip demokrasi.

188 H.A. Ngalim Purwanto dkk. *Administrasi ...*, h. 35.

189 N.A. Ametembun, *Kepemimpinan ... (b)*, h. 257.

190 M.Rivai, *Pengantar ...*, h. 26.

1. Cara penyusunan policy baik yang permanen maupun yang rutin haruslah lebih dahulu diketahui sumbernya baik berupa keputusan-keputusan atau peraturan-peraturan yang pernah dikeluarkan terdahulu. Justru pemimpin harus jelas mengetahui mengenai "...tujuan-tujuan, alat-alat dan nilai-nilai"¹⁹¹.
2. Dalam pembagian tugas atau pengorganisasian hendaknya dilihat dari segi besar kecilnya, kerja, waktu, jenisnya dan yang penting berkenaan dengan orang yang mempertanggungjawabkan. Berkenaan dengan pengorganisasian ini pemimpin pendidikan harus dapat "...memanfaatkan, mendayagunakan dan menumbuhkan kerja sama antara semua unsur-unsur potensi yang ada di sekolahnya"¹⁹².
3. Fungsi pengawasan. Dalam melakukan pengawasan bagi pemimpin pendidikan sebenarnya bisa dimasukkan ke dalam fungsi supervisi. Kepengawasan sebenarnya ditujukan kepada penyesuaian antara rencana dengan kegiatan yang telah dilakukan, karena itu dapat diartikan sebagai kontrol pimpinan. Pengawasan sekarang lebih dititik beratkan kepada supervisi yang berarti lebih bersipat bantuan dari seorang pengawas/supervisor terhadap orang yang disupervisi/diawasi. Dalam konteks ini, maka antara supervisor dan orang yang disupervisi bekerjasama untuk menemukan permasalahan, mendiskusikan untuk menemukan alternatif pemecahannya. Akan tetapi pengambilan keputusan pemilihan alternatif pemecahan masalah diserahkan kepada orang yang disupervisi.
4. Pembagian yang wajar dan baik mengenai material dan keuangan dalam penyelenggaraan pendidikan akan mendorong rasa kebersamaan, justru keadilan akan memperoleh dukungan karena telah menerapkan prinsip keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini juga berhubungan dengan policy pemimpin. Pendayagunaan material dan keuangan harus menopang secara tepat terhadap semua rencana kegiatan serta harus dihindarkan kecurigaan-kecurigaan.

191 N.A. Ametembun, *Kepemimpinan ...*,(b), h. 14.

192 M. Rivai, *Pengantar ...*, h. 160.

BAB XV

PENGEMBANGAN ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Proses Islamisasi pengetahuan (*Islamization of knowledge*) yang dikembangkan oleh sebagian pemikir muslim dilakukan beragam. Ada yang memulai sejak epistemologinya, ada pula yang hanya membicarakan aksiologinya saja.

Sesuatu yang terkait dengan human di luar fisika dan biologi manusia, maka tidak ada hukum yang tetap, karena manusia melalui pikiran, perasaan dan dorongan nafsunya selalu berubah dan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Isu-isu muamalah atau hubungan manusia dengan sesama manusia, hubungan manusia dengan alam selain manusia selalu berubah dan berkembang seperti isu ekonomi, sosial, pendidikan, budaya, politik dan sebagainya termasuk isu manajemen termasuk manajemen pendidikan.

Manajemen membicarakan hubungan antar manusia dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Aspek antar hubungan itu meliputi pengetahuan, nilai, sikap, behavior, skill, ability, dan budaya (*as-Tsaqafah/culture*), kepemimpinan (*As-sulthah/power, authority*) juga human relasi (*human relation/silaturrahmi*) dari orang-orang yang berada dalam organisasi. Meliputi pula aspek pencapaian tujuan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan. Termasuk pula unsur-unsur manajemen seperti materia, finansia dan human. Sementara variabel yg mempengaruhi hubungan antar manusia baik faktor internal manajer berupa *hard dimension (knowledge, skill dan ability)* dan *soft dimension (orientasi, motivasi, nilai, sikap dan simbol)*, maupun faktor eksternal menyang-

kut lingkungan dekat maupun lingkungan jauh seperti geopolitik, geoekonomi, geososial maupun geobudaya.

Manajemen sebenarnya membicarakan bagaimana mengelola sesuatu, terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar terarah kepada visi, misi dan tujuan bersama pada sebuah organisasi dalam berbagai coraknya, baik organisasi sosial, pendidikan, dakwah, ekonomi, politik, dan sebagainya.

Dalam konteks berbagai aspek pengelolaan tersebutlah, maka keharusan menoleh kepada *qauliah* Tuhan di satu sisi dan pengalaman empiris di sisi lain.

Di sisi lain proses dan sistem manajemen yang diterapkan Rasul bersifat tidak mengikat para pemimpin dan umat setelahnya. Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan putaran waktu dan perbedaan tempat. Adapun yang dituntut oleh syariah adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan maslahah, serta tidak menyalahi ketentuan *nash syar'i*. Namun mereka tidak terikat untuk sistem manajemen Rasul dalam pemilihan pegawai misalnya, kecuali jika metode itu memberikan asas maslahah yang lebih, maka ia harus mengikutinya. Jika ia menolaknya, ini merupakan bentuk pengkhianatan terhadap amanah, yang hal ini diharamkan oleh Allah dan Rasulnya.

Standar asas manfaat tidaklah bersifat rigid. Ia bisa berubah dari waktu ke waktu, dan dari satu tempat ke tempat lainnya. Untuk itu, manajemen dalam Islam bersandar pada hasil ijtihad pemimpin dan umatnya, dengan catatan ia tidak boleh bertentangan dengan konsep dasar dan prinsip hukum utama yang bersumber dari Alquran dan Al-Sunnah, serta tidak bertolak belakang dengan rincian hukum syara' yang telah dimaklumi. Umat Muslim masih memiliki ruang untuk melakukan inovasi atas persoalan detail dalam detail yang belum terdapat ketentuan syar'inya¹⁹³

Dalam konteks yang terakhir ini, maka inovasi sebagai langkah penting dalam pengembangan manajemen pendidikan, dan tentu saja dikuatkan oleh ijtihad sebagai metode berpikir islami.

193 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen ...*, h. 33.

A. MENGHIDUPKAN IJTIHAD

Manusia dan budayanya terus mengalami perubahan, bahkan kemajuan yang pesat terutama menyangkut budaya material yang ditandai dengan temuan-temuan baru di bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (ipteks). Berbagai corak perubahan itu disebabkan adanya jiwa inovatif, baik yang ada pada individu maupun yang ada pada masyarakat atau kelompok sosial tertentu seperti mereka yang berada pada lembaga pendidikan.

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Inovatif merupakan implikasi dari karakteristik wirausahawan yang mampu membawa perubahan pada lingkungan sekitarnya dan secara tidak langsung menjadi sifat pembeda antara wirausahawan dengan orang biasa, maupun pengusaha. Seorang wirausahawan adalah orang yang mampu membawa perubahan pada lingkungannya, disisi lain ia juga orang yang sanggup menerima perubahan yang terjadi dan menyikapi perubahan tersebut dengan positif, berani mengambil resiko berhasil ataupun gagal di setiap jalan yang ia ambil. Wirausahawan mampu bertahan pada kondisi perekonomian yang sulit dan serba kalut. karena di saat semua resah, ia memiliki kreasi dan inovasi untuk memindahkan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif sehingga memberikan nilai ekonomis¹⁹⁴.

Di sisi lain dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang inovatif memiliki visi yang jelas kemana organisasi harus dibawa, mereka mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya untuk ikut memiliki visi tersebut dan mewujudkannya menjadi kenyataan. Mereka adalah orang yang berani mengambil resiko dengan mencoba hal-hal baru. Mereka berpikiran positif terhadap para pengikutnya dan memperlakukan pengikutnya dengan penuh kepercayaan agar mereka dapat mewujudkan potensi kreatifnya semaksimal mungkin. Ia tidak menghukum terhadap pengikutnya yang berbuat kesalahan asalkan kesalahan dimaksud bukan karena niat buruk. Mereka memberikan peluang kepada pengikutnya untuk belajar dari kesalahan, menghargai pendapat para pengikutnya dan memberikan apresiasi atas hasil karya pengikutnya¹⁹⁵. Pemimpin dituntut memiliki kemam-

194 Setiawan Dimas, (*definisimu.blockspot Com*) 2012, tanggal 9 Agustus 2012.

195 Djamaludin Ancok, *Psikologi ...*, h. xi.

puan wirausaha dan inovator, yakni yang mampu menggerakkan organisasinya ke arah yang positif sesuai dengan visi yang dipilihnya. Sehubungan dengan itu, pemimpin yang inovatif selalu lebih awal dalam gagasan atau selalu lebih awal dalam hal kebijakan. Perilaku yang terakhir ini sangat sesuai dengan pandangan Islam, yang menghendaki umatnya selalu berkreasi, menemukan hal-hal baru yang positif dan bermanfaat bagi seluruh umat manusia (*rahmatan lil'alam*).

Dalam KBBI, **inovasi**: n.1. pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru; pembaharuan: ----- yang paling drastis dalam dasawarsa terakhir ialah pembangunan jaringan satelit komunikasi; 2. Penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat); **menginovasikan**: v. Menampilkan sesuatu yang baru; memperbaharui; *sebaliknya setiap satu atau dua tahun para perancang Indonesia dapat ----- perubahan yang sifatnya massal. Inovatif*: a bersifat memperkenalkan sesuatu yang baru; bersifat pembaharuan (kreasi baru): *kita mencoba memecahkan masalah pendidikan yang kronis dengan cara-cara ----*
-----¹⁹⁶

Inovasi terkait dengan pembaharuan berbagai aspek, dan setiap pembaharuan tentu terkait pula dengan adanya kreasi yang muncul dari sikap kreatif seseorang. Sesuatu yang baru itu bisa bersifat gagasan, metode, atau temuan dalam bentuk peralatan baru, dan terkait pula langkah modernisasi.

Setiawan Dimas¹⁹⁷ mengetengahkan pengertian inovasi dengan mengutip para ahli sebagai berikut:

Everett M. Rogers (1983), Mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Stephen Robbins (1994), Mendefinisikan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Berdasarkan pengertian tersebut, Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama yakni : Gagasan baru yaitu olah pikir dalam

196 Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2005, h. 435.

197 Setiawan Dimas, (*definisimu.blockspot Com*) 2012)..

mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal. Produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan termasuk hasil inovasi di bidang pendidikan. Upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Djamaluddin Ancok, setelah menelaah pengertian inovasi dari pendapat ahli, mengemukakan "... inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya"¹⁹⁸

Kehidupan secara umum bersifat dinamis, bukan statis. Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Prinsip ini menghendaki sikap dan perilaku inovatif. Kehidupan ekonomi sehari kesehari menghendaki perubahan, begitupula ke-198 Djamaluddin Ancok, *Psikologi..., Op.cit.*, h. 35.

hidupan sosial, budaya bahkan agama, lebih-lebih lagi kehidupan politik yang menit per menit selalu berubah.

Ilmu pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai harus terus berubah dan berkembang agar mampu menyahuti perkembangan zaman dan tuntutan situasi yang juga terus berubah dan berkembang. Ilmu pengetahuan dan wawasan harus terus ditambah dan diperluas, keterampilan dan kecakapan harus ditingkatkan begitupula nilai-nilai terus diperbaharui sehingga eksistensi kita sebagai manusia akan tetap terjaga. Memang yang paling kentara perubahannya adalah di bidang ipteks. Beberapa tahun silam untuk mengetik hanya ada mesin tik, belakangan muncul komputer dengan sistem yang sederhana yang disebut personal computer, dan sekarang muncul beragam laptop dan yang sejenis dengan programnya yang sangat kompleks dan sophisticated. Mengabaikan berbagai perubahan-perubahan itu akan ketinggalan dan menghambat kehidupan kita. Oleh karena itu kehidupan sesungguhnya menghendaki pembaharuan atau inovasi yang terus menerus, dan inovasi itu akan muncul bilamana ada kesediaan secara kejiwaan. Tuhan menegaskan bahwa “Allah tidak mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri mengubah sikap mentalnya”.

Dalam konteks yang terakhir ini inovasi seringkali dikaitkan dengan modernisasi, dan modernisasi sesungguhnya adalah sikap dan perilaku seseorang modernis yang selalu objektif, rasional, etos kerja tinggi, disiplin, *idea of progress* dan *open minded*. Seseorang dalam hidupnya bisa menjadi pioner, early majority, kebanyakan, last majority atau bisa saja termasuk orang yang kolot karena tidak sedikitpun menerima perubahan.

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

“... Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...” (Q.S. Ar-Ra’d (13); 11).

Tuhan tidak akan mengubah keadaan suatu kaum atau kelompok, kecuali mereka yang berada dalam kelompok itu sendiri mau berubah melalui perubahan jiwa mereka yakni menyangkut sikap mental atau mindset setiap anggota kelompok itu.

Perubahan mindset ini menjadi penting karena pandangan dan sikap seseorang sangat menentukan perilakunya.

Perubahan ke arah yang baru harus mengarah kepada yang lebih maju dan bermanfaat, kepada yang lebih bermakna bukan sebaliknya ke arah sesuatu yang merendahkan kualitas hidup maupun merendahkan makna hidup kita. Artinya kegiatan inovatif harus bertujuan dan terarah, bukan sembarang berubah dan bukan asal baru.

Kehidupan individu yang ingin maju harus melakukan inovasi, kreasi dan perubahan ke arah yang bermanfaat dan bermakna bagi kehidupan sekarang dan akan datang, atau menuju visi bahagia di dunia dan bahagia di akhirat kelak. Bagitupula dengan sebuah organisasi yang ingin maju, tidak bisa lepas dari karakter kreatif, inovatif dan berbagai perubahan untuk mencapai visi organisasi sebagai sebuah dunia ideal yang ingin dicapai ke depan.

Allah sangat menghargai orang-orang yang selalu lebih awal atau pendahulu dalam hal kebaikan (*sabiqun bi al-khairaat*) sebagaimana firman-Nya dalam surah Al-Fathir (35): 32.

ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ بإِذْنِ اللَّهِ ذَٰلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ ﴿٣٢﴾

“kemudian kitab itu Kami wariskan kepada orang-orang yang Kami pilih di antara hamba-hamba Kami, lalu di antara mereka ada yang menganiaya diri mereka sendiri dan di antara mereka ada yang pertengahan dan diantara mereka ada (pula) yang lebih dahulu berbuat kebaikan dengan izin Allah, yang demikian itu adalah karunia yang Amat besar”.

Dari ayat di atas tergambar, bahwa orang-orang yang beriman kepada kebenaran dari Allah, atau mengimani Alquran terbagi kepada tiga kelompok, kelompok yang menzalim dirinya, kelompok

tengah-tengah, dan yang tertinggi adalah kelompok yang lebih awal dalam hal kebajikan. Mereka yang terakhir ini bisa disebut orang-orang yang inovatif (para inovator), yakni yang selalu pioner dalam menemukan sesuatu yang baik dan diimplementasikan lebih awal pula. Mereka yang terakhir ini adalah yang memperoleh karunia yang besar dari Allah SWT.

Islam mendorong agar umatnya selalu inovatif dan kreatif terutama dalam konteks kehidupan di dunia ini, agar memperoleh kehidupan yang baik pula di akhirat kelak. Sepanjang sejarah perkembangan Islam, banyak tokoh-tokoh muslim yang berjasa dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, atas dasar penemuan-penemuan baru mereka, seperti di bidang kedokteran, fisika, aljabar (matematika) dan lainnya.

Muhammad saat beliau menjadi pedagang menjelang diangkat menjadi Rasul, menerapkan beberapa langkah inovatif seperti menghapus riba, larangan mengurangi takaran, timbangan, larangan mencampur barang sehingga merusak kualitas barang, membuka cacat barang kepada calon pembeli. Langkah inovatif itu berseberangan dengan perilaku umumnya pedagang saat itu. Akhirnya perdagangan Muhammad memperoleh apresiasi masyarakat dan beliau memperoleh keuntungan yang sangat besar.

Ijtihad sebagai langkah inovatif sangat dihargai dalam Islam, sehingga bilamana hasil ijtihadnya keliru masih mendapatkan satu pahala dan bilamana hasil ijtihadnya benar, maka akan memperoleh dua hingga sepuluh pahala, dan umat Islam diperintahkan untuk berlomba-lomba dalam hal kebajikan.

Rasul memberikan kesempatan dan mengajak berijtihad kepada sahabat-sahabatnya terkait perkara dalam kehidupan sehari-hari, antara lain berkenaan dengan Amr bin As, tentang dua orang yang sedang berselisih datang menghadap Rasul, lalu kata Rasul kepada saya: Amr putuskanlah perkara mereka. Kata saya: Dalam hal ini Rasulullah, Anda lebih tepat. Nabi berkata lagi: Walaupun begitu. Kata saya: Atas dasar apa saya memutuskan? "Kalau keputusan Anda terhadap kedua orang itu tepat Anda akan mendapatkan sepuluh pahala, kalau Anda sudah berusaha lalu keliru Anda akan mendapat satu pahala. Pada riwayat lain Rasul menunjuk Sa'ad bin Mu'az untuk

memutuskan perkara Banu Quraizah, keputusan Sa'ad menjatuhkan hukuman mati kepada mereka dan menawan keluarga mereka, Nabi menyetujui pendapat itu. Begitupula Rasul berkata kepada Abdullah bin Mas'ud: "Laksanakanlah hukum itu dengan Qur'an dan Sunnah, kalau ada. Kalau dalam keduanya ketentuan hukumnya tak ada, berijtihadlah dengan pendapat Anda"¹⁹⁹. Contoh lain bagaimana ijtihad Umar bin Khattab yang sangat terkenal dengan gagasan penghimpunan Alquran yang diterima oleh Abu Bakr dan dilaksanakan oleh Zaid bin Sabit²⁰⁰. Ijtihad Umar ini merupakan usaha inovatif yang sangat bermanfaat dan dirasakan oleh kita hingga sekarang ini.

Para pakar inovasi sebagaimana dikutip Ancok (Zaltman, *et. al.*, 1973, Axtell, *et.al.*, 2000) beranggapan bahwa perilaku inovatif terdiri atas dua tahapan, yakni tahapan pemunculan gagasan (*initiation*) dan tahapan implementasi gagasan (*implementation*)²⁰¹.

Dalam proses inovasi jelas pertama sekali adalah adanya gagasan yang baru sebagai hasil dari sebuah refleksi, perenungan atau hasil diskusi bersama teman-teman. Dalam konteks menemukan gagasan inovatif tentu tidak terlepas dari keinginan dan harapan-harapan, perhatian terhadap peluang, hambatan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, baik secara individu maupun kelompok. Dalam konteks kelompok atau organisasi, maka evaluasi diri dengan menggunakan SWOT dan menemukan langkah strategis adalah hal yang sangat positif. Melalui penelaahan evaluasi diri itulah akan ditemukan gagasan-gagasan inovatif yang akan diimplementasikan setelah diseleksi mana yang akan memberikan manfaat bagi diri pribadi atau bermanfaat bagi organisasi bahkan bermanfaat bagi seluruh umat manusia dan alam.

Perlu diperhatikan terkait sifat perubahan dalam inovasi, yakni ada 6 kategori, yaitu:

1. Penggantian (*substitution*)

Misalnya : Inovasi dalam penggantian jenis sekolah, penggantian bentuk perabotan, alat-alat atau sistem ujian yang lama diganti dengan yang baru.

199 Muhammad Husain Haekal, *Umar bin Khattab...*, h. 737.

200 *Ibid.*, h.740.

201 Djamaluddin Ancok, *Psikologi ...*, *Ibid.*, h. 35.

2. Perubahan (*alternation*)

Misalnya : Mengubah tugas guru yang tadinya hanya bertugas mengajar, ditambah dengan tugas menjadi guru pembimbing dan penyuluhan, mengubah kurikulum sekolah yang semula bercorak teoretis akademis menjadi kurikulum dan mata pelajaran yang berorientasi kepada keterampilan hidup praktis.

3. Penambahan (*addition*)

Misalnya : Adanya pengenalan cara penyusunan dan analisis item tes objektif di kalangan guru sekolah dasar dengan tidak mengganti atau mengubah cara-cara penilaian yang sudah ada.

4. Penyusunan kembali (*restructuring*)

Misalnya : Upaya menyusun kembali susunan peralatan, menyusun kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata-mata pelajaran / keseluruhan sistem pengajaran, sistem kepegangatan, sistem pembinaan karier baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administratif, teknisi, dalam upaya perkembangan keseluruhan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan.

5. Penghapusan (*elimination*)

Contohnya : Upaya menghapus mata-mata pelajaran tertentu seperti mata pelajaran menulis halus, atau menghapus kebiasaan untuk senantiasa berpakaian seragam

6. Penguatan (*reinforcement*)

Misalnya : Upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam memudahkan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien²⁰².

Ada pula yang melihat inovasi dari besar kecilnya perubahan, perubahan sebagaimana contoh di atas bersifat kecil, sementara perubahan besar adalah yang bersifat temuan baru (*invention*). Contoh untuk yang terakhir seperti penemuan komputer dalam mana sebelumnya tidak ada, penemuan metode Iqra dalam baca tulis Alquran, karena sebelumnya hanya belajar dengan metode *hijaiyah*.

202 Setiawan Dimas, (*definisimu.blockspot Com*) 2012.

B. PENDEKATAN DAN TATAPIKIR

Sumber ilmu menurut pandangan Islam hanyalah satu yaitu Allah. Allah menurunkan ilmu kepada manusia melalui dua jalur yakni jalur qauliah (wahyu berupa Alquran dan Sunnah), dan jalur kauniah (hukum kealaman). Oleh karena itu dikenallah istilah untuk wahyu dengan ilmu berian (*Perennial knowledge*), sementara ilmu yang digali dari hukum kealaman disebut ilmu carian (*acquired knowledge*). Jalur qauliah (ayat qauliah/wahyu) umumnya bersifat deduktif, normatif, informatif, motivatif, reflektif, huudan, furqan, baayan dan ibrah. Adapun jalur kauniah (ayat kauniah/hukum kealaman) umumnya bersifat induktif dan positif.

Bagi kaum muslimin kedua jalur tersebut harus dimanfaatkan sebaik-baiknya dan tentu saja secara proporsional. Pemahaman terhadap ayat qauliah/wahyu akan memberi makna bagi kehidupan sedangkan pemahaman terhadap ayat kauniah/kealaman akan memudahkan hidup manusia. Jadi bila keduanya digabung, maka manusia akan menjadi hidupnya bermakna sekaligus hidupnya mudah. Posisi inilah yang dikehendaki dengan Abdullah (hamba Allah) sekaligus Khalifatullah (wakil Allah di bumi), dan bila posisi demikian sudah diraih, maka ia akan mendatangkan rahmat bagi sekalian alam (*rahmatan lil 'alamin*)²⁰³. Ilmu seyogianya menghantarkan manusia menggapai hidup bermakna sekaligus hidup mudah.

Ilmu administrasi dan manajemen harus mampu menghantarkan segenap usaha bersama manusia berjalan secara mudah dan bermakna. Ilmu administrasi dan manajemen pendidikan Islam seyogianya mampu menghartarkan pendidikan Islam yang bergerak pada dataran keluarga, persekolahan maupun masyarakat mencapai tujuan pendidikan dengan mudah dan bermakna melalui target-target secara efisien dan efektif.

Memperhatikan pendekatan sekuler hanya berpijak pada kebenaran empirik dan indrawi (positivis), sementara pandangan Islam meliputi empirik indrawi (positivis), logik (rasionalis), etik (etika) dan transendental (metafisis-spiritualis).

203 Lihat: Kamrani Buseri, *Reinventing ...*, h. 11.

Untuk membangun dan mengembangkan ilmu administrasi dan manajemen yang Islami atau syar'i ini tentu ada beberapa pendekatan.

1. Pendekatan secara umum ialah *teoantropocentris*, artinya ilmu manajemen dibangun atas dasar pendekatan ketuhanan dan kemanusiaan.
2. Ilmiah cum doktriner. Epistemologi yang ditawarkan Mukti Ali berupa pendekatan *ilmiah cum doktriner*²⁰⁴ merupakan hal yang seharusnya. Masalah yang harus ditelaah adalah Alquran dan sejarah Islam dengan metode tipologi yakni masalah-masalah yang dipelajari adalah Tuhan, Nabi Muhammad, Alquran, situasi dan kondisi negeri Arab sewaktu Nabi Muhammad diangkat, orang-orang yang mewakili corak kelompok masyarakat yang pertama dan diajar oleh Nabi²⁰⁵. Ada banyak perilaku manajemen Nabi Muhammad, misalnya bagaimana pembagian tugas kepada para sahabat dalam perang Badar.
3. Pendekatan lain adalah membandingkan/komparasi berbagai pemikiran tokoh-tokoh manajemen dengan mengambil mana yang lebih mendekati kebenaran atau mana yang bisa dimodifikasi atau memperhatikan mana aspek kelemahan atau kekeliruannya. Untuk yang terakhir ini epistemologi falsifikasi Karl R. Popper²⁰⁶ sangat membantu. Popper dengan epistemologi realisme metafisikanya, mencoba untuk membangun teori melalui falsifikasi bukan verifikasi sehingga terbangun teori yang bersifat universal dan bisa memecahkan persoalan yang sedang dihadapi manusia. Manajemen zakat dengan memperhatikan ayat dan hadis zakat masih terbatas karena yang disebut oleh hadis terbatas pada perdagangan, pertanian, peternakan, emas, perak dan rikaz (harta yang tersimpan di bawah tanah) saja. Ayat dan hadis zakat tersebut bila dikonstruksi kepada yang lebih universal maka bukan sekedar zakat tetapi menjadi ayat dan hadis keadilan sosial, karena keadilan sosial adalah substansi ajaran Islam dan bersifat universal. Oleh sebab itu berbagai harta kena zakat seperti disebutkan oleh hadis di atas hanyalah sebagai contoh untuk merealisasikan

204 Mukti Ali, "Metodologi ...", h. 47.

205 *Ibid*, h. 56-57.

206 Lebih jauh lihat: Alfons Taryadi "Epistemologi..."

keadilan sosial, artinya jenis usaha apa saja yang menjadikan orang menjadi kaya, maka wajib diteteskan kepada fakir miskin. Untuk yang terakhir ini, maka saat ini kekayaan bisa diperoleh karena jasa, karena profesi, karena kebun cengkih, karena tambang batu bara, dan sebagainya. Dari kekayaan tersebut muncul jenis zakat baru berupa zakat profesi, zakat cengkeh, batubara, tambak ikan dan lainnya. Jenis kekayaan dan zakat seperti contoh terakhir ini belum ditemukan di masa hidup Rasulullah SAW.

4. Apabila kita mengikuti uraian Noeng Muhadjir²⁰⁷, mengenai metodologi penelitian agama dari studi klasik, sampai studi interdisipliner, ada diantara berbagai metode yang ditawarkan untuk penelitian agama itu bisa diterapkan sebagai metode penelitian manajemen Islami/syariah, antara lain: Studi Islam fenomenologi, studi Islam kontekstual dan studi Islam multidisipliner dan interdisipliner.
5. Pendekatan lain adalah pertukaran pikiran para ahli melalui dialog seperti seminar atau diskusi, baik membahas karya ilmiah maupun hasil penelitian di bidang manajemen. Kita memahami bahwa grade kebenaran yang pertama adalah hasil penelitian ilmiah, grade ke dua hasil forum ilmiah (seminar dan diskusi), baru grade ke tiga berupa karya individual seperti buku dan karya ilmiah lainnya.

Manajemen terkait langsung dengan manusia, materi maupun finansial, yang kesemuanya terus berubah sehari kesehari sehingga menimbulkan bermacam-macam persoalan yang harus dipecahkan dengan sebaik-baiknya. Persoalan manajemen juga terus bermunculan sejalan dengan perkembangan kebudayaan dan ipteks. Persoalan seperti itulah yang mengharuskan upaya pengembangan manajemen termasuk manajemen pendidikan Islam sendiri.

Terdapat sejumlah ayat atau hadis terkait dengan manajemen yang bisa dijadikan pedoman, norma, refleksi, motivasi dan inspirasi bagi penerapan manajemen, terutama manajemen pendidikan, sehingga akan menjadi manajemen pendidikan yang Islami. Begitupula sejarah prihidup Rasul dan sahabat-sahabatnya selama menjalankan tugas kenabian maupun tugas pembangunan masyarakat madani

207 Noeng Muhadjir, *Metodologi ...*, h. 177-196.

yang bisa diambil i'tibar bahkan rujukan bagi pengembangan manajemen secara umum.

Dari sejumlah ayat Alquran misalnya, tentu akan didapatkan tema-tema atau sub tema yang berkaitan dengan manajemen, baik menyangkut fungsi-fungsi, unsur-unsur manajemen, prinsip-prinsip maupun orientasi, nilai dan simbol-simbolnya.

Disebabkan ayat Alquran mengandung banyak makna, maka dengan telaah tematik hermeneutik akan bisa memunculkan makna-makna yang berbeda dengan telaah historik-empirik sebagaimana lazimnya di kalangan masyarakat sekuler. Telaah hermeneutik bukan saja terhadap ayat maupun hadis tetapi juga terhadap sejarah kehidupan Rasul sendiri terkait administrasi dan manajemen.

Melalui telaahan terhadap wahyu (Alquran dan Sunnah), akan didapat makna-makna terdalam dari pengelolaan sesuatu termasuk pengelolaan pendidikan Islam dalam mana selalu saja ada keterlibatan unsur manusia, disamping unsur materia dan finansia. Makna hubungan antar manusia, hubungan antara manusia dan alam lainnya secara normatif-filosofis tentu akan dapat dicari pada firman Allah dan sunnah Rasulullah.

Akan tetapi karena Islam bukan saja menerima kebenaran transendental semata, maka segi-segi empirik-historik tetap menjadi perhatian pula. Hukum-hukum, prinsip-prinsip atau kaedah-kaedah hubungan kemanusiaan sebagai esensi manajemen, begitu pula berkenaan dengan di mana area diterapkannya manajemen, waktu diterapkannya harus dihargai dan secara simultan harus pula diberi tempat untuk saling melengkapi hasil telaahan terhadap makna-makna yang dikandung oleh ayat Alquran dan hadis.

Manajemen berkaitan dengan pencapaian tujuan dan tujuan yang hakiki ialah yang sesuai dengan kehendak Allah, begitupula metode mencapai tujuan tersebut harus sejalan dengan petunjuk Allah. Islam tidak membenarkan untuk mencapai tujuan yang baik dilakukan melalui metode yang tidak baik atau sebaliknya.

Seni berperilaku dalam berhubungan dengan orang lain harus terstandar meskipun juga tidak mengabaikan taktis yang merupakan penafsiran seseorang menghadapi perilaku nyata. Akan tetapi tak-

tis sendiri tidak boleh menyimpang terlalu jauh dengan garis-garis strategi.

Penyatuan antara yang *ideal qauliah* dengan yang *realitas kauniyah* merupakan keharusan bagi pengembangan ilmu manajemen yang Islami.

Manajemen yang Islami didasari oleh ketauhidan, maka tidak akan muncul hal-hal yang bersifat perbudakan, ketidakadilan, tidak bermutu, perilaku iblis atau setan. Pada dasarnya secara esensi Alquran dan Sunnah memberikan kemungkinan bagi kita untuk mengembangkan secara seimbang *budaya material* dan *budaya spiritual* secara simultan.

C. KISI-KISI PENELITIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Terkait dengan penelitian di bidang manajemen Pendidikan Islam ini, kiranya kisi-kisi berikut dapat menjadi petunjuk awal.

Berkaitan dengan kisi-kisi ini bisa dikembangkan pemaknaan Islaminya, marilah pula dicari kelemahan yang mendasar/fundamental di bidang manajemen pendidikan Islam saat ini sebagai segi empiriknya.

1. Manajemen sebagai fungsi:

- a. Perencanaan (planning)
- b. Pengorganisasian (organizing)
- c. Pengarahan (directing)
- d. Motivasi (motivation)
- e. Menggerakkan (actuating)
- f. Memberi perintah (commanding)
- g. Pengkoordinasian (coordinating)
- h. Penganggaran (budgeting)
- i. Pengawasan/Pengontrolan (controlling)

2. Manajemen sebagai proses:

- a. Hubungan antar pribadi
- b. Sistem informasi untuk bahan kebijakan
- c. Keputusan berdasarkan data/informasi

3. Manajemen sebagai keterampilan:
 - a. Keterampilan teknis
 - b. Keterampilan manusiawi
 - c. Keterampilan konsepsional
4. Manajemen dari sudut perangkat SDM:
 - a. Hard dimension
 - b. Soft dimension
5. Manajemen dari sudut unsur penataan:
 - a. Tatakeragaan
 - b. Tatapimpinan
 - c. Tatahubungan
 - d. Tataketerangan
 - e. Tatakepegawaian
 - f. Tatakeuangan
 - g. Tataperbekalan
 - h. Tatahumas.
6. Manajemen dari sudut dasarnya:
 - a. Authority yang berarti kekuasaan, kewibawaan dan kewenangan.
 - b. Amanah, iman, takwa dan musyawarah
 - c. Kerjasama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal
 - d. Tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
 - e. Pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
 - f. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
 - g. Adanya *human organization*
7. Manajemen dari segi paradigma:
 - a. Manusia sebagai Makhluq Termulia
 - b. Ontologi Keragaman,

- c. Keunikan Manusia,
 - d. Moral sebagai Dasar,
 - e. Kebersamaan dan Kesamaan,
 - f. Keadilan dan kesejahteraan
8. Aspek kepemimpinan:
- a. Ibadah
 - b. Ikhlas
 - c. Jujur
 - d. Visioner
 - e. Mementingkan masyarakat
 - f. Terbuka
 - g. Regenerasi dan Kaderisasi
 - h. Pemberian kesempatan
 - i. Pendekatan dan model kepemimpinan

Dari sejumlah kisi-kisi Administrasi dan manajemen di atas bisa diteliti dengan pendekatan kualitatif, kuantitatif atau matching methode yakni penggabungan kedua pendekatan tersebut.

D. PENDEKATAN DAN METODE PENELITIAN LAPANGAN

Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya bahwa selain pemahaman terhadap ayat-ayat qauliah, untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam harus pula memperhatikan hal-hal empirik atau hal-hal yang ada dan berkembang di lapangan, misalnya bagaimana seorang pemimpin pendidikan dalam mengelola sebuah sekolah atau madrasah yang dipimpinnya. Bagaimana dia melakukan komunikasi, pengarahan, pengambilan keputusan dan bagaimana monitoring atau evaluasi yang dilakukannya. Dari deskripsi terhadap apa yang berlangsung di lapangan itu akan ditemukan konsep bahkan teori yang bermanfaat bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam.

Untuk menggali data lapangan bisa melalui pendekatan kualitatif maupun pendekatan kuantitatif. Apabila ingin menjawab sesuatu yang berhubungan dengan persoalan apa, siapa dan berapa, tentu harus melalui pendekatan kuantitatif dengan pengujian secara statis-

tik. Akan tetapi untuk menjawab persoalan bagaimana dan mengapa, tentunya harus menggunakan pendekatan kualitatif.

Khusus untuk pendekatan kualitatif lazimnya seorang peneliti menggunakan observasi dan wawancara. Untuk keperluan tersebut maka lazim dibantu oleh catatan observasi/wawancara, catatan teoritik dan catatan metodologi.

Razik dan Swanson²⁰⁸ mmengisyaratkan atau menyarankan adanya format catatan lapangan dan jurnal sebagai berikut:

Figure 6.1.

Suggested format for field notes and journal page.

Entry number	Narative (facts)	Subjective Reaction or Evaluation (Questions and Comments)

Dalam penelitian kualitatif antara pelaporan data dengan pembahasan menjadi satu. Oleh karena itu perlu disiapkan sejak awal turun ke lapangan, format catatan untuk memuat berbagai catatan atas apa yang ditemukan di lapangan sebagaimana contoh format di atas.

Contoh lain, bikinlah lembar observasi/wawancara tersebut pada satu lembar kertas folio yang agak tebal (70 mg) untuk setiap observasi/wawancara.

Lembar observasi/wawancara dibagi kepada 3 bagian. Bagian atas adalah catatan observasi (CO). Catatan observasi berisi temuan penelitian yang dilakukan melalui teknik observasi atau wawancara, namun untuk satu episode saja. Pada bagian ke dua atau bagian tengah adalah catatan teoritik (CT). Catatan teoritik merupakan upaya kategorisasi terhadap data yang diperoleh dan yang direkam pada CO, atau merupakan upaya menghubungkan dua atau lebih penomena/variabel sehingga tersusun sebuah teori sederhana yang tentunya terus akan dikembangkan dengan penggalian data tambahan pada

208 Tahir A Razik dan Austin D Swanson, *Fundamental...*, *Op.cit.*, h. 182.

penelitian selanjutnya. Kemudian bagian ke tiga atau bagian terakhir dari lembar observasi/wawancara dibikin sebuah catatan metodologi (CM). Catatan metodologi menggambarkan metode atau cara apa lagi yang harus dilakukan oleh peneliti untuk penyempurnaan data yang berada pada CO, dan metode apa yang akan dilakukan untuk menyempurnakan teori pada CT. Apabila data pada CO sudah memadai dan telah mendukung CT atau sudah ditemukan sebuah teori yang sempurna, maka tidak perlu lagi ada CM.

Pada setiap lembar observasi/wawancara dicantumkan Lembar observasi/wawancara menyangkut : Subjek/objek:.....; tanggal, juga C.O. nomor

Lembar observasi diarsipkan dalam sebuah bundel sehingga bisa dengan mudah dilihat kembali apabila ada keraguan. Demikian pula dari catatan observasi itu bisa diangkat untuk menjadi ilustrasi yang dimuat pada laporan penelitian. Ilustrasi tersebut adalah hasil wawancara aseli dari informan seperti jawaban informan dalam bahasa daerah informan sehari-hari.

Contohnya lembar observasi/wawancara, sebagai berikut:

Lembar observasi/wawancara	
Subjek/objek:.....	
Tgl.	
	C.O.

--	--

C.O = catatan observasi. C.T. = catatan Teoritik, dan C.M. = catatan metodologi.

BAB XVI

PENUTUP

Secara umum umat Islam seyogyanya memperhatikan isu-isu administrasi, manajemen dan kepemimpinan, lebih-lebih lagi untuk mengelola pendidikan di rumah tangga, pada lembaga pendidikan baik itu sekolah, madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi, juga mengelola pendidikan yang berlangsung di masyarakat seperti berbagai pengajian keislaman di mesjid maupun mushalla.

Administrasi dan manajemen sangat penting karena keduanya merupakan dasar pijak berbagai aktivitas pendidikan. Bilamana dasar pijaknya tidak sempurna, maka mustahil aktivitas pendidikan menjadi sempurna, efisien dan efektif mencapai tujuannya. Begitupula masalah kepemimpinan sangat menentukan, karena bagaimanapun baiknya sebuah perencanaan bilamana kepemimpinannya lemah, maka tidak akan terjadi realisasi yang meyakinkan terhadap pencapaian rencana dan program kerja yang ditetapkan.

Banyak ayat Alquran dan hadits Rasulullah yang mendorong dan memberikan motivasi agar melahirkan berbagai temuan inovatif terkait ilmu administrasi dan manajemen pendidikan Islam, seperti dorongan Rasul terhadap para sahabat untuk melakukan ijtihad untuk menghadapi dan menjawab berbagai persoalan umat saat itu, sementara Rasul masih hidup dan berada di samping sahabat yang diminta oleh Rasul melakukan ijtihad dimaksud.

Sistem manajemen yang diterapkan Rasul bersifat tidak mengikat para pemimpin dan umat setelahnya. Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan putaran waktu dan perbedaan tempat. Adapun yang dituntut oleh syariah adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan masla-

hah, serta tidak menyia-nyiakan ketentuan *nash syar'i*.

Standar asas manfaat dan maslahat tidaklah bersifat rigid. Ia bisa berubah dari waktu ke waktu, dan dari satu tempat ke tempat lainnya. Untuk itu, manajemen dalam Islam bersandar pada hasil ijtihad pemimpin dan umatnya, dengan catatan ia tidak boleh bertentangan dengan konsep dasar dan prinsip hukum utama yang bersumber dari Alquran dan Al-Sunnah, serta tidak bertolak belakang dengan rincian hukum syara' yang telah dimaklumi. Umat Muslim masih memiliki ruang untuk melakukan inovasi atas persoalan detail dalam detail yang belum terdapat ketentuan syar'inya, sebagaimana pendapat Ahmad Ibrahim Abu Sinn pada uraian sebelumnya.

Pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam hendaknya terus menerus diupayakan agar mampu menjawab berbagai persoalan administrasi dan manajemen pendidikan yang sangat pesat perubahannya, sekaligus menghadapi pesatnya persaingan.

Wabillahittaufiq walhidayah.

DAFTAR BACAAN

Ab. Aziz Yusof, *Human Resource Management The Soft Dimension*, PearsonPrintice Hall, Selangor, Malaysia, 2005.

Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah : Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Penerjemah: Dimyauddin Djuwaini, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2006.

Ahmad ibn 'Ali ibn Hajar al-Asqalany, *Fath al Bari bi Syarhi Sahih al-Iman Abi Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhary*, Juz II (Maktabah Salafiah).

Abd. Rachman Shaleh, *Penyenggaraan Madrasah Petunjuk Pelaksanaan Administrasi dan Tehnis Pendidikan*, Dharma Bhakti, Jakarta, 1982

Ahmad Gozali dan Syamsuddin, *Administrasi Sekolah*, CV. Cahaya Budi, Jakarta, 1977

Alfons Taryadi "Epistemologi Pemecahan masalah Menurut Karl R Popper", 1991.

Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Penerjemah Abdul Hayyie al-Kaltani, Gema Insani, Jakarta, 2004.

Banghart, Frank W. and Albert Trull, Jr., *Educational Planning*, The Macmillan Company, New York - Collier-Macmillan Limited, London, 1973.

David, Fred R., *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, Alih bahasa Kresno Saroso, Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004.

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, 2003.

- Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Erlangga, Jakarta, 2012.
- E. Mark Hanson, *Educational Administration and, Organizational Behavior*, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston, London, Toronto Sydney,Tokyo, Singapore, 1979.
- Ero H. Rosyidi, *Organisasi dan Manajemen*, Alumni, Bandung, 1975
- Ec. Winardi, *Azaz Manajemen*, Alumni, Bandung, 1974
- Farrel, Joseph P. dalam Philip G. Altbach, Robert F. Arnove dan Gail P. Kelly (Ed.), *Comparative Education*, Macmillan Publishing Co. Inc. New York, Macmillan Publisher London, 1982
- Fagerlind, Ingemar dan Law Rencce J. Saha, *Educational and National Development A Comparative Perspective*, Pergamon Press, Oxford, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt, 1983.
- George R Terry, *Principles of Management*, saduran T Sudja'i, Ed. II, Gelora Massa, Bandung, 1977.
- Gitlow, Howard S., Oppenheim, Alan J., Oppenheim, Rosa., Levine, David M., *Quality Management*, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, New York, 2005.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Indeks, Jakarta, 2005,
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta, MCMLXXXIV, Cet. III, 1984
- H. Ahmad Gazali, *Sistem Pendidikan Islam Dengan Pendekatan SQ, EQ dan IQ*, Yayasan Qardhan Hasana, Banjarbaru, 2011 M/1432 H.
- Herabudidn, *Administrasi & Supervisi Pendiikan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2009.
- Hendayat Soetopo, Drs. Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Indonesia, 1982
- H.B. Hamdani Ali, *Filsafat Pendidikan*, Kota Kembang, Yogyakarta, 1987

- H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Gunung Agung, Jakarta, 1985
- Imam Barnadib, *Pendidikan Perbandingan Buku Dua Persekolahan dan Perkembangan Masyarakat*, Andi Offset, Yogyakarta, 1987
- J. Marolly, *Bimbingan Praktis Administrasi dan Usaha*, Usaha Nasional, Surabaya, Indonesia, 1981.
- Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, Pustaka Al-Husna, Jakarta, 1983.
- John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Ingggris Indonesia*, Gramedia, Jakarta, 1975.
- Kamrani Buseri, *Reinventing Pendidikan Islam: Menggagas Kembali Pendidikan Islam Yang Lebih Baik*, Antasari Press, 2010.
- , *Pendidikan Keluarga dalam Islam dan Gagasan Implementasi*, Lanting Media Aksara Publishing House, Banjarmasin, 2010
- M. Ngalim Purwanto dkk. *Administrasi Pendidikan*, Mutiara, Jakarta, 1981
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, Cetakan Kedua, 2004.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV Haji Masagung, Jakarta, Cetakan Keenam, 1994.
- Muhammad Husain Haekal, *Umar bin Khattab: Sebuah Telaah Mendalam Tentang Pertumbuhan Islam Dan Kedaulatannya Masa Itu*, Litera AntarNusa, terjemahan Ali Audah, 2000
- Moekijat, *Prinsip-Prinsip Manajemen, Kepemimpinan*, Alumni, Bandung, 1974.
- Muhammad Noor Syam, *Filsafat Pendidikan dan Dasar Filsafat Pendidikan Pancasila*, Usaha Nasional, Surabaya, 1984
- Muljani A. Nurhadi, *Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Andi Offset, Yogyakarta, 1983

- M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah; Pesan, Kesan dan Keserasaian Al-Qur'an*, Volume 14, Lentera Hati, Jakarta, 2002
- M. Rivai, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Jurusan dan Supervisi FIP IKIP Bandung, Bandung, 1977
- Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*, PLM, Prophetic Leadership & Management Centre, Jakarta, 2007.
- Noeng Muhadjir, *Pendidikan dan Pembangunan*, Raka Press, Yogyakarta, Cet. II, 1981.
- , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Rake Sarasin, Yogyakarta, Edisi IV, 1996.
- an-Nahlawi, Abd al-Rahman, *Ushul al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Asalibuha fi al-Bait wa-al Madrasah wa al-Mujatama'*, Dar al-Fikr, Demaskus, 1979, h. 155-159.
- N.A.Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan Modern*, Bandung, 1974
- , *Supervisi Pendidikan Penataran bagi Para Pembina Pendidikan Kepala Sekolah dan Guru-Guru*, Bandung, 1975 (a)
- , *Kepemimpinan Administrasi dalam Pendidikan*, Bandung, 1975 (b) *Proyek Pengembangan Sistem Pendidikan Agama Ditjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pedoman Adminstrasi Supervisi*, Jakarta, 1980
- , *Supervisi Pendidikan Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, Direvisi, Suri, Bandung, 1981
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, Cetakan Ketujuh, 2004.
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis Untuk Praktek Profesional*, Angkasa, Bandung, Cet. Ke 10, 1993

- Owens., Robert G, *Organizational Behavior in Education*, Allyn and Bacon, Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Fifth Edition, 1995
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2005,
- Razik.,Taher A and Swanson., Austin D, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, Merrill, an imprint of Prentice Hall, Engliwood Cliffs, New Jersey, Columbus, Ohio, 1995
- Sarino, Mangunpranoto, *Pendidikan Sebagai Sistem Perjuangan Kemerdekaan Indonesia*, Yayasan Idayu, Jakarta, 1976
- Schien, Edgar, H. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Fransisco, 2004
- Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke arah yang lebih profesional dan dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Sofyani Tuhalus, *Kuliah Kepemimpinan Pendidikan* (diktat)
- Soekarno K. *Dasar-Dasar Manajemen*, cet. Ke- 3, Yayasan Kesejahteraan, Jakarta, 1968.
- Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaaan Terpilih tentang Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi Yogyakarta, 2004
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, Bumi Aksara, Jakarta, 1998.
- Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, Edisi 5, Cetakan Kelima, 2000.
- S.P. Siagian, *Filasafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1973
- Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta, 1976

- Sutarjo Adisusilo JR, *Problematika Perkembangan Ilmu Pengetahuan*, Yayasan Kanisius, Yogyakarta, 1983.
- Taufik Abdullah dan M. Rusli Karim (ed.), *Metode Penelitian Agama; Sebuah Pengantar*, 1989.
- The Liang Gie - Drs. Sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Karya Kencana, Yogyakarta, Ed. II (diperbaharui), 1977.
- The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Nur Cahaya, Yogyakarta, Cet. Ke 11, 1981.
- Thomas R. Murray (Ed.), *Politics and Education*, Pergamon Press, Oxford, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt, 1983
- T. Jacob, *Manusia Ilmu dan Tehnologi, Pergumulan Abadi dalam Perang dan Damai*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 1988.
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, Edisi 2, Cetakan Ketujuhbelas, 2001.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999
- W.A. Grungan, *Psychology Social*, Eresco, Bandung, Jakarta, 1972
- Viljoen., John & Dann., Susan, *Strategic Management*, Pearson Education Australia, Edisi Ke 4, 2003.
- Zainal, Viethzal Rivai dan Bahar, Fauzi, *Islamic Education Management Dari Teori Ke Praktik: Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perpektif Islam*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013.

Peraturan/Undang-Undang:

Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2001.

Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Budaya Mutu Sekolah Dasar*, 2007,

Internet:

Setiawan Dimas, (*definisimu.blockspot Com*) 2012, tanggal 9 Agustus 2012.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama: Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, MA.

TTL: Barabai, 25 Mei 1950

Pekerjaan: Pegawai Negeri Sipil

Pangkat: IV/e

Jabatan: Guru Besar Ilmu Pendidikan
Islam pada Fakultas Tarbiyah
dan Keguruan UIN Antasari
Banjarmasin

Alamat: Kompleks Lotus Regency, A17
Jln. Kebun Karet, Banjarbaru
Hp. 082153111308,

Isteri: Dra. Hj. Noorliani Riduan(alm)
Hj. Faridah Asmuriyati

Anak: Aula Mufida

Orang tua: Buseri B dan Hj. Sundiah.

Riwayat Pendidikan dan Latihan

1. SRN Mahang - Barabai, tahun 1961/1962
2. Muallimin Barabai/ekstrani ujian PGAN 4 Tahun Rayon Rantau, 1967, ijazah PGAN 4 Tahun
3. PGAN 6 Tahun Banjarmasin, 1969, ijazah PGAN 6 Tahun
4. Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Cabang Barabai, 1974, ijazah sarjana muda (BA = Bachelor of Art)

5. Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, 1978, ijazah sarjana lengkap (Drs= Doctorandus)
6. Fakultas Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1989, ijazah S2 (MA = Master of Art))
7. Fakultas Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1999, ijazah S3 (Dr = Doktor)
8. Pelatihan penelitian pada PLPIIS Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, 1982/1983, lulus sangat memuaskan
9. Sespanas pada LAN Jakarta, 17 Oktober sd. 06 Januari 1995.
10. Management Course pada McGill University Canada, 02 Oktober sd. 10 November 1995.
11. Kursus Singkat Lemhanas Angkatan XI tahun 2002.
12. Workshop Pembelajaran Bahasa Arab dan Studi Islam, di Leipzig University dan Hamburg University Jerman, tahun 2003.

Riwayat Pekerjaan/Jabatan

1. Calon Pegawai Negeri tahun 1979
2. Pegawai Negeri Sipil tahun 1980
3. Sekretaris pribadi Rektor IAIN Antasari 1979-1981
4. Kepala Subbagian Rekreasi dan Walawa Kantor Pusat IAIN Antasari, tahun 1980 sd. 1981
5. Asisten Ahli Madya tahun 1981
6. Sekretaris Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Antasari tahun 1980 sd. 1982
7. Sekretaris Badan Pelaksana Kuliah Kerja Nyata (KKN) IAIN Antasari, tahun 1980 sd.1982
8. Ketua Badan Pelaksana Kuliah Kerja Nyata (KKN) IAIN Antasari, tahun 1984 sd.1986.
9. Pembantu Rektor I Sekolah Tinggi Ilmu Alquran (STIQ) Al Muddakir, tahun 1984 sd. 1986
10. Pembantu Rektor I IAIN Antasari periode I, tahun 1993 sd. 1997

11. Pembantu Rektor I IAIN Antasari periode II, tahun 1997 sd. 1999.
12. Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Kalimantan Selatan, tahun 1999 sd. 2001
13. Rektor IAIN Antasari 2001 s/d 2009 (dua periode).
14. Ketua merangkap anggota Dewan Pengawas Syariah BPD Kalimantan Selatan, 2004 s/d 2016

Karya Tulis/Buku

1. *Antologi Pendidikan Islam dan Dakwah: Pemikiran Teoritis Praktis dan Kontemporer*, buku, UII Press, Yogyakarta, 2003
2. *Nilai-Nilai Ilahiah Remaja Pelajar: Telaah Phenomenologik dan Strategi Pendidikannya*, buku, UII Press, Yogyakarta, 2004.
3. *Pendidikan Keluarga dalam Islam*, buku, CV. Bina Usaha, Yogyakarta, 1990
4. *Reinventing Pendidikan Islam (Menggagas Kembali Pendidikan Islam Yang Lebih Baik)*, buku Antasari Press, Banjarmasin, 2010.
5. *Pendidikan Keluarga Dalam Islam dan Gagasan Implementasi* (buku), Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari, 2010.
6. *Strategi Soft Dimension dalam Kepemimpinan Perguruan Tinggi*, (buku), IAIN Antasari Press, 2012.
7. *Dasar, Asas dan Prinsip Pendidikan Islam*, (buku), IAIN Antasari Press, 2014.

Lain-lain:

Mengikuti Program Tenaga Kerja Sukarela (TKS BUTSI) di pedesaan daerah Kalimantan Tengah tahun 1975 sd. 1977, memperoleh Piagam Penghargaan dari Menteri Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi RI

**Administrasi Dan
Manajemen**
**I P E N D I D I K A N
I S L A M**
PARADIGMA, TEORI DAN APLIKASI



Ditertbitkan

CV. ASWAJA PRESSINDO

Anggota IKAPI No 071 / DIY / 2011

Jl. Plosokuning V No. 73, Minomartani, Yogyakarta

Telp (0274) 4462377

Email: aswajapressindo@gmail.com

Website: www.aswajapressindo.co.id

