

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

» ————— «

Penulis

Prof. Dr. H. Ahmad Sabri, M.Pd
Dr. Bashori, M.Pd.I.
Fenny Ayu Monia, M.Pd.

ISBN 978-623-198-203-2



9 786231 982032

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Penulis :

Prof. Dr. H. Ahmad Sabri, M.Pd

Dr. Bashori, M.Pd.I.

Fenny Ayu Monia, M.Pd.



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Penulis :

Prof. Dr. H. Ahmad Sabri, M.Pd

Dr. Bashori, M.Pd.I.

Fenny Ayu Monia, M.Pd.

ISBN : 978-623-198-203-2

Editor : Ari Yanto, M.Pd.

Mila Sari, M.Si.

Penyunting: Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001

Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah

Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekitifteknologi.co.id

Email : globaleksekitifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, April 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulisan buku ini dapat diselesaikan. Penulisan buku ini merupakan salah satu upaya memperkaya wawasan tentang manajemen pendidikan secara umum dan manajemen pendidikan Islam khususnya, sehingga diharapkan dapat menjadi referensi pelengkap bagi kalangan akademisi dalam menyusun tugas-tugas perkuliahan maupun karya ilmiah untuk penyelesaian kuliah akhir. Buku ini merangkum topik-topik yang telah disusun dalam silabus perkuliahan mahasiswa program Doktor program studi Pendidikan Islam UIN Imam Bonjol Padang.

Keberhasilan penyusunan buku ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Atas semua bentuk partisipasi dan kontribusinya yang begitu berarti dalam merampungkan buku ini semoga bernilai ibadah sekaligus menjadi ladang pahala di sisi Allah SWT. Semoga buku ini bermanfaat bagi mahasiswa dan pembaca pada umumnya. *Amin.*

Wassalam

Penulis, April 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM.....	1
A. Pengertian, Teori dan Fungsi Manajemen Pendidikan	2
B. Problematika Manajemen Pendidikan Islam	9
C. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam	13
D. Profesionalisme Kepala dan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam	14
BAB II MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM	17
A. Pengertian Manajemen	17
B. Pengertian Konflik.....	18
C. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik	19
D. Jenis-jenis Manajemen Konflik.....	19
E. Problematika Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam di Pesantren	20
F. Kelemahan dan Kelebihan	22
G. Pengelolaan Strategi Manajemen Konflik	22
BAB III MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	27
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	28
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	31
C. Tanggung Jawab dari Manajemen Sumber Daya Manusia.....	38
D. Beberapa Usaha Meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam	38
BAB IV SUPERVISI DALAM PENDIDIKAN ISLAM.....	43
A. Hakikat Supervisi Pendidikan Islam	44
B. Tujuan dan Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan Islam	49
B. Supervisi dan Perubahan dalam Pendidikan Islam	57
BAB V PENDELEGASIAN WEWENANG	61
A. Pengertian Pendelegasian Tugas dan Wewenang.....	62
B. Prinsip Pendelegasian Wewenang.....	64
C. Proses Pendelegasian Wewenang	66
D. Manfaat Pendelegasian Wewenang.....	67
E. Hambatan Pendelegasian Wewenang	69
BAB VI OTONOMI PENDIDIKAN ISLAM	71
A. Pengertian dan Konsep Dasar Otonomi Pendidikan	72
B. Implementasi Otonomi Pendidikan Islam.....	79
C. Pendekatan dan Model-model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	82

D. Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia dan Implikasinya Terhadap Pendidikan.....	94
F. Kebijakan-Kebijakan Pemerintah Terkait Otonomi Pendidikan	100
G. Upaya Pemerintah dalam Melakukan Pemerataan Pendidikan di Indonesia	103
BAB VII PROSES SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM.....	109
A. Supervisi dan Potensi Manusia	110
B. Peranan Supervisi dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Islam	114
C. Teori Komunikasi dalam Penerapan Supervisi Pendidikan Islam .	121
BAB VIII MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM	127
A. Problematikan yang dihadapi Pendidikan Tinggi Islam.....	129
B. Metode Pengelolaan Pendidikan Tinggi Islam.....	132
C. Pendidikan Tinggi dan Lapangan Kerja	135
D. Usaha untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam	137
BAB IX MANAJEMEN LINGKUNGAN PENDIDIKAN ISLAM	141
A. Pentingnya Pemberdayaan Masyarakat dalam Pendidikan Islam.	143
B. Strategi Pendidikan Islam dalam Menghadapi Perubahan	146
C. Menggalang Partisipasi Orang Tua dan Masyarakat dalam Mengelola Pendidikan Islam	150
D. Peran Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam.....	152
BAB X PENGELOLAAN WAKTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM	155
A. Manusia dalam Dimensi Waktu	157
B. Pentingnya Pengelolaan Waktu Menurut Islam	159
C. Penggunaan Waktu yang Efektif dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam	162
BAB XI KEBIJAKAN & PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN	169
A. Pengertian Kebijakan dan Pengambilan Keputusan.....	170
B. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan.....	171
C. Tahapan-tahapan Pengambilan Keputusan.....	172
D. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan	175
E. Model Pengambilan Keputusan dalam Islam.....	177
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	178
BAB XII PENGELOLAAN TIM (<i>TEAM WORK</i>) DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN ISLAM	181
A. Pengertian <i>Teamwork</i>	182
B. Manfaat <i>Teamwork</i> dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam	183
C. Usaha-usaha Menciptakan <i>Teamwork</i> dalam Mengelola Pendidikan Islam.....	185
D. <i>Teamwork</i> dalam Perspektif Islam	189

BAB XIII MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM	191
A. Pengertian Manajemen Strategi.....	192
B. Dasar Manajemen Strategi	193
C. Hirarki dan Proses Manajemen Strategi.....	193
D. Perencanaan Strategi (Renstra) dalam Pendidikan Islam	195
BAB XIV MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN ISLAM	199
A. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Islam...	200
B. Prinsip dan Keuntungan Manajemen Mutu Terpadu.....	201
C. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Islam	202
BAB XV MOTIVASI DAN ETOS KERJA DALAM PENDIDIKAN ISLAM	205
A. Hakikat Motivasi.....	206
B. Teori Motivasi.....	209
C. Bentuk-bentuk Motivasi dalam Pendidikan Islam.....	211
D. Hakikat Etos Kerja	213
E. Fungsi Motivasi dalam Meningkatkan Etos Kerja dalam Pengelolaan Pendidikan Islam	214
DAFTAR PUSTAKA.....	222
BIODATA PENULIS	

BAB I

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini ikut serta mempercepat laju perkembangan ekonomi dan industri, yang pada akhirnya berimbas pada dunia pendidikan. Di Indonesia, dampak pertumbuhan dan pembangunan ekonomi yang paling terlihat adalah terkait dengan penyerapan tenaga kerja, baik terkait dengan kebutuhan masyarakat secara umum maupun kemampuan penyerapan tenaga kerja. Misalnya, masalah persiapan tenaga kerja di lapangan adalah rendahnya kualitas dan produktivitas tenaga kerja. Faktor-faktor dominan yang mempengaruhi mutu dan produktivitas tenaga kerja adalah faktor kondisi fisik, kualitas pendidikan, dan etos kerja.

Pemerintah berusaha meningkatkan mutu pendidikan untuk menyiapkan tenaga kerja yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Dari aspek lain, pengelola pendidikan mulai memperluas pengetahuan dan keterampilannya di bidang pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan penataan, pengaturan, evaluasi dan pengendalian secara terkendali. Semua itu dapat terlaksana dengan baik jika penyelenggara pendidikan memiliki pengetahuan yang cukup tentang peraturan sistem pendidikan atau administrasi pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah aset kunci dalam melihat pergeseran kondisi dari paradigma pendidikan lama ke paradigma baru untuk mengembangkan dan melatih tenaga kerja terampil. Manajemen pendidikan harus dikelola dan dilaksanakan dengan lebih bijak agar pendidikan dapat berkembang dengan lebih bermutu. Kajian manajemen pendidikan mendiskusikan tentang banyak hal yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan, seberapa baik pendidikan diselenggarakan, apa

saja prinsip-prinsip manajemen pendidikan, serta banyak hal yang terkait mengatur kelembagaan pendidikan. Manajemen pendidikan sangat penting dikaji untuk mempersiapkan pendidikan yang mampu menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan berdaya saing.

Konsep manajemen pendidikan tersebut juga harus difokuskan pada pengembangan dan pengelolaan pendidikan Islam sehingga akan tersedia lembaga pendidikan yang berkualitas, dan lembaga pendidikan mampu menyiapkan tenaga kerja yang mampu bersaing di era revolusi industri 4.0 ini, serta dapat melahirkan tokoh-tokoh pendidikan yang inovatif, kreatif dan mampu menciptakan konsep atau teori-teori pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman.

A. Pengertian, Teori dan Fungsi Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Sementara itu, konsep manajemen secara terminologi menurut George R. Terry mengartikan manajemen sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui tindakan orang lain (Andang, 2014).

Menurut Marry Papker Follett dalam Shulhan (2013), manajemen adalah seni mengelola orang lain melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan. Pengertian ini berarti bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi dengan berkolaborasi dengan orang lain untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan atau dengan kata lain mencapai tujuan bersama bersama tim kerja (*team work*).

Menurut Stoner (dalam Shulhan, 2013) proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tindakan anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan biasa disebut sebagai sebuah manajemen. Sulistyiorini (2009) menjelaskan bahwa manajemen sering juga dimaknai sebagai ilmu, karena manajemen dipahami sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis mencoba memahami mengapa dan bagaimana seseorang bekerja sama secara baik guna mencapai tujuan

yang telah ditentukan dan proses kerjasama yang terjalin bermanfaat bagi orang banyak.

Muhaimin (2002) berpendapat bahwa manajemen adalah pengelolaan yang diimplementasikan dalam pembangunan pendidikan. Manajemen adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Arikunto (dalam Sulistyorini dan M. Faturrohman, 2014) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan sekumpulan kegiatan yang berhubungan dengan kerja sama usaha sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi kelembagaan guna mencapai sebuah tujuan pendidikan yang telah ditentukan sehingga pengelolaan kelembagaan akan berjalan secara efektif dan efisien.

Sondang P. Siagian (dalam Andang, 2014) mendefinisikan kemampuan atau kapasitas untuk menghasilkan hasil guna mencapai tujuan melalui tindakan orang lain disebut sebagai manajemen. Sementara itu, Mulyasa memandang manajemen sebagai suatu proses tersendiri yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan tindakan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Istilah manajemen pendidikan juga dikenal dalam pendidikan Islam. Secara umum penyelenggaraan pendidikan Islam memiliki banyak kesamaan dengan penyelenggaraan pendidikan pada umumnya, namun terdapat perbedaan dalam beberapa ciri. Ciri-ciri yang membedakan teori manajemen Islam dengan teori lainnya adalah fokus dan konsep teori Islam pada semua variabel yang mempengaruhi aktivitas manajemen di dalam dan di luar organisasi, serta hubungan perilaku individu terhadap faktor sosial yang mempengaruhi. Secara khusus, teori Islam memberikan suntikan moral ke dalam kajian manajemen yang mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku.

Menurut Muhaimin (2022), pendidikan Islam setidaknya memiliki dua hal penting yaitu; kegiatan pendidikan yang ditujukan untuk menanamkan nilai-nilai Islam dan sistem pendidikan yang dikembangkan dan dimajukan berlandaskan nilai keislaman itu sendiri.

Menurut Ramayulis dalam Maisah (2013) mengemukakan bahwa manajemen dalam bahasa Arab diistilahkan dengan “*al-tadbir*” yang bermakna pengaturan. Istilah tersebut merupakan *derivasi* dari kata “*dabbara*” (دَبَّرَ) yang bermakna mengatur. Hal itu sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam al-Quran surat al-Sajadah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

Sementara itu, Mujamil Qomar (2007) memaknai manajemen pendidikan Islam sebagai proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami. Tahapan itu berasaskan nilai keislaman yang relevan dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal terkait lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Dari pandangan tersebut dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan Islam adalah sebuah proses pemanfaatan seluruh sumber daya yang tersedia secara maksimal. Baik sumber daya manusia, pembiayaan, dan berbagai sumber daya lainnya dalam merencanakan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan Islam yang diharapkan.

2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Michel Armstrong dalam Sukarji dan Umiarso (2014) memberikan pengertian bahwa suatu proses memutuskan sesuatu untuk diimplementasikan dalam mencapai tujuan dengan sumber daya yang ada secara efektif, efisien dan bertanggungjawab dipahami sebagai sebuah pemahaman manajemen. Dengan demikian, istilah manajemen bisa lebih ditekankan pada tatanan seni dan ilmu yang mengatur atau mengelola proses pemanfaatan sumber daya yang tersedia baik manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengaturan pendidikan tidak terlepas dari implementasi pendekatan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: (*functional approach*), yaitu perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Dari deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pendidikan secara umum meliputi:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Penentuan hasil akhir sebuah tujuan yang hendak dicapai sebuah organisasi pendidikan sangat dipengaruhi perencanaan dalam manajemen pendidikan. Hal tersebut juga bisa menjadi landasan bagi setiap pimpinan dan pelaksana dalam aktivitas pendidikan untuk diimplementasikan pada tataran praktis.

Sebuah proses dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya dengan dasar kemampuan untuk merencanakan suatu tindakan yang tepat dan akurat adalah sebuah perencanaan. Perencanaan memiliki kata kunci yang paling penting yaitu; efektif dan efisien yang biasanya dipahami dalam penyusunan rencana dengan rumusan 5W+1H yaitu *what* (apa) yang akan dilaksanakan, *why* (mengapa) harus melaksanakan sesuatu itu, *when* (kapan) melaksanakan sesuatu itu, *where* (dimana) melaksanakan sesuatu itu, *who* (siapa) yang melaksanakannya, *how* (bagaimana) cara melaksanakannya (Sukarji dan Umiarso, 2014).

Dalam al-Quran Allah SWT mempertegas pentingnya merancang perencanaan dengan mempertimbangkan peristiwa-peristiwa masa lalu guna merancang langkah-langkah masa depan. Allah SWT berfirman dalam al-Quran surat al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

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.

Feriyanto dan Endang (2015) mengemukakan bahwa pemaknaan perencanaan dapat dipahami sebagai sebuah proses mendefinisikan tujuan organisasi, menyusun strategi untuk mewujudkan tujuan tersebut, dan mengembangkan rangkaian rancangan aktivitas kerja organisasi secara jelas. Perencanaan adalah aspek terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan yang jelas dan terukur, fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan secara sistematis.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Feriyanto dan Endang, 2015), perencanaan pada prinsipnya melalui empat kegiatan, yaitu: (1) Menentukan tujuan atau serangkaian target, (2) Merumuskan kondisi saat ini, (3) Memetakan segala kekuatan, peluang dan hambatan, dan (4) Mengembangkan serangkaian rencana kegiatan untuk pencapaian sebuah tujuan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Tujuan dari pengorganisasian adalah untuk memetakan kegiatan yang cakupannya makro menjadi kegiatan yang lebih kecil. Oleh karena itu, pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu fungsi dimana tugas dan pekerjaan dibagi antara individu dan kelompok. Dalam aspek tertentu pengorganisasian harus melakukan koordinasi sedemikian rupa agar setiap orang mengetahui dengan jelas apa tanggung jawabnya. Dengan demikian, pengembangan kelembagaan organisasi pendidikan dapat berfungsi dengan baik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Ramayulis (dalam Jahari, 2013) pengorganisasian dalam pendidikan Islam dapat dimengerti sebagai proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, dan tugas secara transparan serta jelas dalam pendidikan Islam baik yang bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan.

Pemahaman suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi disebut sebagai *organizing*. Dalam tahapan proses pengorganisasian dilakukan pembagian kewenangan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing. Melalui tahapan tersebut maka akan

terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Athoillah, 2010).

Dalam persoalan menjalankan tugas pengorganisasian, beberapa hal penting perlu diperhatikan adalah (Hikmat, 2011): (1) Menyediakan perlengkapan, fasilitas, dan staf yang dibutuhkan untuk melaksanakan perencanaan, (2) Membagi kerja dan mengelompokkan secara jelas menjadi struktur organisasi yang teratur, (3) Membentuk struktur organisasi kewenangan dan mekanisme koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal, (4) Menentukan prosedur dan metode kerja; serta (5) Menyeleksi, mengembangkan kompetensi, dan memberi informasi kepada staf secara komprehensif.

Suatu proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan, pimpinan tertinggi menentukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing. Cara seperti itu sangat diperlukan setiap organisasi baik formal maupun non-formal dengan harapan akan terjalin integrasi hubungan-hubungan kerja yang strategis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

c. Fungsi Pelaksanaan (*actuating*)

Menurut Jahari (2013) ada beberapa makna yang sama dalam pengertian *actuating*. Istilah tersebut adalah *motivating* (upaya untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan), *directing* (mengarahkan orang lain supaya mau melaksanakan pekerjaan), *staffing* (menempatkan seseorang pada suatu posisi pekerjaan dan bertanggungjawab pada tugasnya) dan *leading* (memberikan arahan dan bimbingan kepada seseorang sehingga mau melakukan pekerjaan tertentu).

Proses kegiatan menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya disebut sebagai *actuating*. Manifestasi aktivitas tersebut dapat dilihat dari aktivitas para pekerja melakukan pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan proporsinya, segera melaksanakan rencana dalam aktivitas yang konkret sesuai arahan pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu

mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberikan motivasi, membuat perintah dan instruksi secara jelas serta mengadakan supervisi, dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok. Dengan demikian, ada beberapa hal dalam *actuating* yaitu sebagai berikut: (1) Penentuan saat awal pelaksanaan perencanaan; (2) Pemberian model tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan; (3) Pemberi motivasi para pekerja agar segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing; (4) Pengomunikasian kepada semua unit kerja terkait seluruh arah pekerjaan; (5) Pembinaan para pekerja; dan (6) Peningkatan kualitas dan mutu kerja.

d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Controlling diartikan dengan pengawasan. Pengawasan pada institusi lembaga pendidikan tentunya dilaksanakan oleh pimpinan lembaga pendidikan atau pihak yang dipercaya sebagai pengawas proses pelaksanaan pendidikan pada lembaga pendidikan. Fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan biasa disebut sebagai sebuah pengawasan (Jahari, 2013).

Pada lembaga pendidikan semisal madrasah, fungsi *controlling* selain dipegang oleh Kepala Madrasah, juga dilakukan oleh pihak kementerian yang ditunjuk. Fungsi *controlling* yang dilaksanakan oleh Pimpinan Madrasah dan pengawas madrasah merupakan bentuk dari pelaksanaan supervisi pendidikan. Pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi manajemen yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pemantauan internal maupun eksternal organisasi sangat penting.

Admosudirjo mengungkapkan bahwa pengendalian atau pengawasan pada hakekatnya adalah suatu kegiatan menyeluruh yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau telah dilaksanakan terhadap kriteria, norma, standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Problematika Manajemen Pendidikan Islam

Istilah problematika berasal dari kata bahasa Inggris "*problematic*" yang berarti problem atau masalah. Sedangkan dalam bahasa Indonesia, problem berarti sesuatu yang tidak dapat dipecahkan; yang menimbulkan masalah (Depdikbud, 2002). Problematika adalah berbagai persoalan yang belum dapat terselesaikan, hingga terjadi kesenjangan antara kenyataan dan harapan yang dihadapi tidak sesuai dalam proses pemberdayaan, atau kesenjangan antara teori dengan realita.

Kesenjangan yang terjadi pada manajemen pendidikan dapat dilihat dari beberapa hal yaitu; pemikiran falsafah manajemen pendidikan yang menjadi fondasi dasar pelaksanaan manajemen pendidikan Islam, tantangan dan peluang yang dihadapi oleh dunia pendidikan, biaya pendidikan, fasilitas pendidikan (kualitasnya dibandingkan dengan umum), mutu pendidikan, daya saing, proses pendidikan yang terdiri dari penguasaan media teknologi serta ketersediaan sarana pendidikan.

Paling tidak terdapat beberapa hal yang butuh dicermati terpaut dengan keberhasilan *Good Management Practice* dalam pembelajaran. Sebagian perihal tersebut teringkask dalam item- item sebagai berikut:

1. Sasaran Pendidikan: Aspek afektif

Salah satu isu utama keberhasilan pembelajaran merupakan sepanjang mana tingkat afektifitas yang dimiliki oleh peserta didik. Apakah peserta didik akan menjadi anak saleh, lebih berbudi pekerti, mempunyai rasa tanggung jawab kemasyarakatan serta kebangsaan. Perihal seperti itu yang sepatutnya jadi tantangan yang wajib dijawab oleh pembelajaran.

Fenomena yang muncul maraknya tawuran, mengkonsumsi narkoba serta jual beli tes ujian masuk sekolah. Peristiwa semacam itu meyakinkan jika sasaran afektif masih terabaikan dalam penyelenggaraan pembelajaran. Baik dalam pembelajaran yang berbasis agama ataupun tidak. Sikap serta perilaku partisipan peserta didik di berbagai lembaga pembelajaran berbasis agama bukanlah berbeda secara signifikan dengan mereka yang bersekolah di sekolah umum. Semestinya aspek afektifitas inilah yang sepatutnya jadi nilai

jual lebih lembaga pembelajaran berbasis agama dibanding lembaga pembelajaran berbasis umum.

Mengemukakan fenomena tersebut karena sekolah hanya menanamkan nilai- nilai *skolastik* (sekolah) secara teoritis saja, tanpa diiringi dengan praktek langsung terhadap nilai- nilai tersebut. Dalam perihal ini sasaran afektif yang ingin dicapai tidak dijabarkan secara nyata dalam kehidupan para peserta didik. Dengan demikian, masih banyak institusi pembelajaran berbasis agama sukses menempatkan peserta didiknya dalam posisi terhormat dari segi *skolastik*, tetapi, di balik keberhasilan tersebut malah terjalin kegagalan besar dalam membentuk peserta didik sebagai manusia seutuhnya yang memiliki empati besar terhadap orang lain, masyarakat sekitar dan isu- isu sosial yang tumbuh di masyarakat secara umum.

2. Manajemen Guru

Guru, sebagai salah satu sumber daya pendidikan yang paling penting, tetap menjadi sumber daya yang *undermanaged* (dikelola dengan buruk). Secara umum pimpinan pendidikan masih melihat guru hanya sebagai faktor produksi. Padahal dalam pengelolaan manajemen guru merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan suatu pendidikan.

Standarisasi manajemen guru, mulai dari proses pemilihan guru, dari proses penanaman kemampuan mengajar guru hingga proses motivasi guru, agar guru memiliki profesionalisme yang tinggi. Dalam kasus tertentu, tidak jarang guru diperlakukan tidak adil. Hal ini terlihat dari berbagai pemberitaan di media massa, mulai dari gaji yang tidak cukup untuk kebutuhan hidup, hingga tidak ada asuransi kesehatan, lebih lagi asuransi pensiun. Banyak guru kemudian mengambil pekerjaan tambahan lainnya sebagai tukang ojek. Tidak heran jika ada dari beberapa dari mereka melakukan perilaku yang tidak terpuji seperti menjual barang terlarang. Saat ini, penyelenggara pendidikan lebih mementingkan surplus sekolah daripada meningkatkan kesejahteraan guru. Padahal, jika dilihat dari komponen pendidikan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang tepat ditentukan oleh sumber daya guru.

3. Peningkatan Pengawasan

Dalam manajemen pendidikan, fungsi pengawasan nampaknya menduduki posisi yang paling lemah. Hal ini terlihat tanpa ada upaya untuk menganalisis mengapa nilai ujian nasional menurun dari tahun ke tahun, atau mengapa jumlah siswa menurun, padahal biaya pendidikan relatif murah atau bahkan gratis. Selama ini, kegiatan supervisi hanya dilakukan di hadapan guru dan siswa. Meskipun ini penting, lebih banyak aspek pendidikan yang terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan masih terabaikan secara masif.

4. Manajer Pendidikan

Keberhasilan manajemen pendidikan tidak terlepas dari peran serta para administrator pendidikan. Apa yang dilihat di lapangan sejauh ini adalah banyak para guru memiliki peran ganda yang dimainkan oleh komponen pendidikan. Seorang guru yang berperan sebagai pegawai, bahkan ada guru yang juga memegang jabatan pimpinan di lembaga pendidikan. Efisiensi biaya sering dijadikan sebagai alasan penerapan sistem ini. Padahal urusan administrasi sangat berbeda dengan urusan pengajaran di kelas. Pengelola pendidikan seharusnya dipegang oleh para ahli manajemen yang sebenarnya, bukan oleh para guru yang tugas pokoknya adalah mengajar. Hal ini tidak hanya karena faktor profesionalitas, tetapi juga karena masing-masing komponen lebih terspesialisasi pada bidang yang digelutinya.

Fenomena saat ini, seorang guru yang baik diangkat menjadi seorang pimpinan pendidikan tanpa persiapan yang memadai seperti mengadakan pelatihan dan mempersiapkan administrator sekolah. Tidak heran banyak guru yang kemudian menjadi administrator pendidikan gagal karena menempati lapisan ketidakmampuan dalam bidang administrasi. Hal ini dibiarkan begitu saja dan tidak ada tindakan serius yang diambil oleh lembaga pendidikan untuk mencari dan memposisikan seorang pimpinan sebagai pengelola pendidikan lembaga tersebut.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tergantung pada tersedianya penyelenggara pendidikan yang handal. Isu ini menjadi semakin penting mengingat persaingan yang semakin ketat di semua

jenjang pendidikan. Tanpa manajemen dan pengelola yang mumpuni, banyak lembaga pendidikan akan gagal karena tidak dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingannya (*stakeholder*).

5. Partisipasi Manajer

Penyelenggara pendidikan tidak ada salahnya jika memanfaatkan keterampilan manajemen manajer bisnis ketika datang untuk meningkatkan manajemen pendidikan. Fakta di luar negeri telah membuktikan keefektifan pendekatan tersebut. Karena fungsi manajemen menyatu dan keterampilan manajemen dapat ditransfer dari satu bidang ke bidang lain. Jalan pintas ini mungkin saja dapat diambil untuk mengelola pendidikan sambil mengembangkan manajer pendidikan, serta menggunakan manajer bisnis yang ada sebagai kolaborator dalam pengembangan kelembagaan. Kita bisa belajar dari pengalaman berbagai sekolah bisnis di Amerika Serikat dalam merekrut manajer perusahaan, bahkan mereka berhasil meningkatkan kinerja sekolah bisnis tersebut. Ini mungkin saja bisa diuji di lembaga pendidikan di seluruh negeri untuk kemajuan manajemen pendidikan.

6. Aliansi Antar-sekolah

Salah satu upaya untuk mendorong pengembangan lembaga pendidikan adalah dengan membentuk aliansi antar lembaga pendidikan. Melalui koordinasi asosiasi lembaga pendidikan, sebuah lembaga pendidikan dapat belajar dari praktik manajemen yang baik (*good management practice*) dari lembaga pendidikan lainnya. Demikian pula melalui proses *benchmarking*, suatu lembaga dapat belajar dari pengalaman lembaga lain.

7. Kebijakan Pemerintah

Selain faktor internal lembaga pendidikan, faktor eksternal seperti campur tangan pemerintah dalam pendidikan juga mempengaruhi manajemen pendidikan sampai batas tertentu. Penerapan manajemen pendidikan pusat sebagai kebijakan pemerintah mengakibatkan proses demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan, terutama di daerah-daerah yang momentumnya kurang dan nilai-nilai lokal lembaga pendidikan tidak tercermin dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi lembaga pendidikan untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas.

Seluruh pemangku kepentingan baik orang tua, masyarakat, pemerintah daerah dan pemerintah pusat mesti turut serta dalam penyelenggaraan aspek-aspek manajemen pendidikan yang berkualitas. Selain itu, perubahan sikap dan tingkah laku semua stakeholder yang semestinya sesuai dengan tuntutan manajemen modern, juga merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi. Karena hal ini memerlukan upaya penyadaran dan sosialisasi terhadap semua stakeholder untuk menerima hal yang baru. Yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana memasukkan nilai-nilai lokal ke dalam manajemen pendidikan sehingga pada akhirnya lembaga pendidikan dapat menghasilkan keluaran yang memiliki komitmen membangun daerahnya, bukan keluaran yang malah pergi meninggalkan daerahnya hanya untuk mendapatkan keuntungan pribadi.

C. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam

Di era reformasi, bangsa Indonesia menginginkan adanya perubahan dalam segala aspek kehidupan bernegara. Pembaharuan bidang pendidikan yang memiliki peran strategis dan fungsional juga memerlukan paradigma baru yang harus menekankan pada perubahan pemikiran dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Pendidikan terdahulu tidak dapat menjadi motor penggerak pembangunan Indonesia. Pada kenyataannya pendidikan menjadi penghambat perkembangan ekonomi dan teknologi yang dibuktikan dengan adanya ketimpangan sosial, budaya dan ekonomi. Berbagai permasalahan yang muncul disebabkan oleh melemahnya mutu pendidikan nasional. Reformasi pendidikan nasional yang mendasar dan menyeluruh harus dimulai dengan mencari formulasi baru tentang paradigma dan peran pendidikan dalam pembangunan.

Paradigma tersebut seharusnya berimplikasi pada perubahan cara pandang pembangunan pendidikan secara holistik. Mulai dari cara pandang yang memandang pendidikan sebagai sektor pelayanan publik, menjadi cara pandang pendidikan sebagai produk investasi yang dapat mendorong pertumbuhan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Berbagai masalah yang muncul dalam kehidupan sangat mempengaruhi oleh faktor pendidikan. Melalui paradigma baru ini, pendidikan

semestinya mampu menghadapi segala tantangan dan permasalahan hidup. Ketika pendidikan dan kehidupan digabungkan, pendidikan dapat dilihat sebagai proses memanusiakan manusia secara utuh.

Mustopadidjaja memberikan penjelasan bahwa paradigma adalah kata yang berasal dari kata Yunani *paradeigma*, yang berarti “pola, model atau contoh”. Dalam perkembangan selanjutnya ada beberapa pandangan tentang makna dan unsur-unsur paradigma.

Paradigma dapat dianggap sebagai "teori dasar" atau "sudut pandang" fundamental, berdasarkan nilai-nilai tertentu, dan mengandung teori fundamental, anggapan asumsi, metodologi, atau pendekatan yang dapat digunakan oleh para ahli teori dan praktisi dalam menanggapi suatu masalah. Baik terkait kemajuan ilmu pengetahuan atau upaya pemecahan persoalan bagi perkembangan hidup dan kehidupan manusia. Tabel di bawah ini menunjukkan variasi utama antara paradigma lama dan baru dalam mengelola pendidikan (Suharsaputra, 2015).

PARADIGMA LAMA	PARADIGMA BARU
Struktur organisasi yang bersifat hierarkis dan berlapis.	Struktur organisasi yang bersifat horizontal.
Menekankan manajemen dan kontrol atas personal, infrastruktur, dan pelaksanaan tugas.	Berikan perhatian khusus pada sifat-sifat kepemimpinan seperti keterlibatan, pemberdayaan, dan fasilitasi.
Secara dominan keputusan dibuat tanpa masukan dari pegawai.	Pimpinan secara aktif mempromosikan kerja tim dan pemecahan masalah dalam unit kerjanya.
Sejumlah orang di tingkat tertinggi mengembangkan dan menyusun rencana dan anggaran.	Survei dilakukan untuk menentukan kebutuhan dan prioritas, dan peserta dari setiap tingkatan organisasi dilibatkan dalam proses perencanaan.
Rencana dibuat dan didistribusikan ke staf (<i>top-down</i>).	Penganggaran sumber daya dan rencana operasional departemen terkait dan saling bergantung.

D. Profesionalisme Kepala dan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan untuk mendukung paradigma baru dalam manajemen pendidikan guna meningkatkan mutu manajemen secara efektif dan efisien. Dalam hal ini,

pengembangan sumber daya manusia mengacu pada proses peningkatan kemampuan pengambilan keputusan manusia. Sehubungan dengan meningkatkan kemampuan manusia dan memanfaatkannya, pemahaman ini berfokus pada kesetaraan. Formulasi ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan hanyalah salah satu aspek dari pengembangan sumber daya manusia; masih terdapat aspek lain yang dapat mendukung meningkatkan kemampuannya.

Peningkatan kapasitas kepala sekolah dalam berbagai bidang manajerial diperlukan agar mampu mencapai tujuan yang sejalan dengan visi dan misi sekolah dengan paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensi siswa. Mulyono dalam Wahab (2011) menjelaskan bahwa Kepala Madrasah harus memenuhi beberapa syarat agar dapat menjalankan sekolah yang berdaya guna, antara lain: (1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik; (2) Tetap berpegang pada tujuan yang dicapai; (3) Bersemangat; (4) cakap dalam memberikan bimbingan; (5) Jujur; dan (6) Cerdas dan cakap dalam mengajar serta memperhatikan dengan baik dan berusaha mencapainya.

Kepala Madrasah harus memiliki berbagai keterampilan agar dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin. Kekuatan Kepala Madrasah terletak pada kemampuannya dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, baik dari segi proses pendidikan maupun hasil belajarnya

Standar kepala sekolah/madrasah dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, yang juga mencantumkan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah antara lain: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan kompetensi, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Selain itu, kepala sekolah juga harus memiliki integritas pribadi sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, pengendalian diri dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja sebagai kepala sekolah/madrasah, dan memiliki bakat dan minat menduduki jabatan sebagai kepala sekolah merupakan indikator akhlak mulia.

Keterampilan kepemimpinan, pemimpin mengetahui cara merencanakan sekolah/madrasah, dapat mengembangkan organisasi sekolah/madrasah, mengelola sekolah/madrasah dalam rangka pemanfaatan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah Budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan siswa inovatif untuk pembelajaran, pengelolaan guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah, pengelolaan hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pengelolaan keuangan sekolah/madrasah, pengelolaan manajemen/madrasah-manajemen, manajemen unit layanan khusus sekolah/madrasah, manajemen sistem informasi sekolah/madrasah, pemanfaatan kemajuan teknologi informasi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program operasional sekolah/madrasah.

Kepala Madrasah memiliki keterampilan wirausaha, seperti kemampuan mengembangkan inovasi yang bermanfaat bagi perkembangan sekolah atau madrasah, kemampuan bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah atau madrasah, motivasi yang kuat untuk berhasil dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah atau madrasah, dan sikap pantang menyerah.

Dengan kompetensi sosial, Kepala Madrasah dapat berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah, dan memiliki kepedulian sosial terhadap individu atau kelompok lain. Kepala madrasah memiliki kompetensi supervisi; mereka dapat merencanakan, melaksanakan, dan memantau hasil pengawasan.

BAB II

MANAJEMEN KONFLIK

DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen dalam dunia pendidikan ataupun bisnis memiliki peran yang demikian urgen bagi kemajuan organisasi. Nanang Fatah (dalam Qomar, 2007) menjelaskan bahwa ketika berhubungan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan (kepuasan), teori manajemen dapat digunakan untuk membantu menjelaskan perilaku organisasi. Oleh karena itu, manajemen memainkan peran utama dalam pengembangan organisasi.

Sebagai makhluk sosial dalam lingkungan organisasi sosial, sudah sewajarnya akan mengalami berbagai interaksi. Selama interaksi ini, orang selalu menghadapi konflik yang disebabkan oleh berbagai sumber. Manajemen merupakan komponen suatu organisasi yang akan melibatkan banyak orang untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu, dan tidak jarang organisasi memiliki cara pandang yang berbeda, ketidaksesuaian, dan konflik yang terkadang menimbulkan konflik. Konflik ada di setiap organisasi, dari yang terkecil hingga yang terbesar, baik yang tersembunyi maupun yang nyata. Begitu pula dengan pengelolaan lembaga pendidikan Islam

A. Pengertian Manajemen

Ketika dimaknai secara luas, istilah "manajemen" mengacu pada serangkaian tugas, mulai dari mengatur aktivitas hingga meninjaunya. Dalam arti terbatas, manajemen mencakup pengorganisasian atau pengawasan pelaksanaan kegiatan yang efisien, pengendalian keterampilan pelaksanaan individu, membangun infrastruktur pendukung, mengawasi masalah keuangan, dll., tetapi masih merupakan bagian dari kegiatan aktual yang sedang berlangsung.

“Manajemen” berasal dari bahasa Inggris “*Administration*”, sebagai “*the management of executive affairs*” (Arikunto, 2009). Dalam pengertian ini, manajemen mencakup manajemen dalam arti luas dan tidak hanya manajemen yang berkaitan dengan dokumen. Beberapa definisi manajemen diberikan di bawah ini, termasuk:

The Liang Gie dalam Mulyono (2009) memberikan pengertian bahwa manajemen adalah seni mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen, menurut kurikulum 1975, adalah pengelolaan bersama semua sumber daya dengan cara yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Muljani A. Nurhadi dalam Arikunto (2009) menjelaskan bahwa manajemen adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh sekelompok individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Selain itu, manajemen dapat diidentifikasi menjadi tiga komponen yaitu; kerja tim, bekerja dengan orang lain, dan mencari tahu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Pengertian Konflik

Menurut akar katanya, kata konflik yaitu; *confringere* atau *conficium*, yang berarti bentrok, mengacu pada semua benturan, ketidaksesuaian, kontradiksi, oposisi, dan interaksi antagonistik. Menurut Afzalur Rahim, konflik dapat dicirikan sebagai keadaan interaktif yang memanifestasikan dirinya dalam sikap ketidakcocokan, konflik, atau perbedaan dengan atau di antara entitas sosial, seperti individu, kelompok, atau organisasi (Qomar, 2007). Konflik didefinisikan oleh Wahjosumidjo sebagai segala interaksi antara manusia yang memiliki sifat-sifat yang berlawanan secara diametral.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa segala suatu langkah yang diambil oleh manajer untuk mengendalikan konflik yang terjadi sehingga tujuan pendidikan dapat terwujud secara optimal adalah pemahaman manajemen konflik.

C. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Konflik dapat timbul karena berbagai sebab, antara lain: (1) Sudut pandang yang berbeda, dimana masing-masing pihak meyakini bahwa posisinya paling benar; (2) Kesalahpahaman; (3) Perasaan dendam pada salah satu atau kedua belah pihak; dan (4) Menjadi terlalu sensitif.

Konflik yang muncul dalam institusi umumnya disebabkan oleh: (1) Perbedaan cara pandang terhadap pekerjaan; (2) Variasi sifat dan karakteristik setiap orang; (3) Kesalahpahaman komunikasi; (4) Perbedaan nilai, pandangan, dan penugasan; (5) Tidak setuju dengan kesimpulan yang dibuat dalam hasil keputusan; (6) Kemarahan dan frustrasi terkait masalah pribadi; (7) Akuntabilitas dalam kerja tim; dan (8) Berkurangnya sumber daya dan kompetisi untuk status dan promosi.

D. Jenis-jenis Manajemen Konflik

Manajemen konflik memiliki bentuk atau jenis konflik yang sering muncul di tempat kerja, dengan mempertimbangkan aktor dan peran yang mereka mainkan di lapangan. Menurut G. Owens dalam Qomar (2007) konflik mungkin saja terjadi antara individu atau kelompok orang lain biasa disebut sebagai konflik interpersonal, antarkelompok, dan global. Tingkatan manajemen konflik adalah: (1) Konflik interpersonal, yang mengacu pada konflik yang muncul dalam diri individu; (2) Konflik antarkelompok, yaitu konflik yang timbul antara dua kelompok atau lebih; (3) *Intragroup conflict*, yaitu konflik yang timbul dalam satu kelompok; (4) Konflik antar kelompok, yaitu konflik yang timbul antar kelompok; (5) Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang timbul antar divisi dalam organisasi; dan (6) Konflik antar organisasi.

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan Islam. Hal ini karena manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga hasilnya dapat memuaskan semua pihak, terutama pihak yang berkonflik.

Pengelola lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan implikasi dan konsekuensi dari jenis dan bentuk konflik ini. Hal ini disebabkan peran fungsional yang dimainkan manajer dalam mengelola

konflik dan harapan bahwa mereka akan dapat melakukannya dengan cara yang memuaskan semua pihak, terutama mereka yang terlibat dalam konflik.

Beberapa tahapan yang perlu dilakukan dalam manajemen konflik meliputi: (1) Perencanaan analisis konflik; (2) Penilaian konflik, dan (3) Pemecahan konflik.

E. Problematika Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam di Pesantren

Ada berbagai risiko atau hasil yang dapat ditimbulkan oleh konflik, dan bahkan mungkin memiliki manfaat. Konflik dapat membantu kegiatan organisasi atau individu jika dapat memacu pengembangan konsep baru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan kelompok dalam pemecahan masalah. Selain itu, konflik juga dapat menjaga kelompok organisasi guna memperhatikan berbagai kepentingan anggota. Oleh karena itu, munculnya potensi konflik tergantung pada bagaimana cara penanganannya.

G.W. Allopri dalam Qomar (2007) menyatakan bahwa semakin banyak ilmuwan sosial, konflik bukanlah sebuah kejahatan melainkan gejala yang dapat memiliki efek positif atau negatif tergantung bagaimana cara dalam penanganannya.

Sementara itu, menurut Qomar (2007), ada beberapa teori konflik yang menganggap bahwa konflik sebagai gejala berbahaya dan tanda ketidakstabilan organisasi/kelembagaan. Selain itu, teori kedua menganggap konflik sebagai tanda bahwa organisasi/institusi memiliki dinamika yang dapat mendukung kemajuan secara berkelanjutan.

Kedua sudut pandang tersebut menunjukkan bahwa mendorong kemajuan akan menjadi cara yang konstruktif untuk menyelesaikan konflik. Kesepakatannya yaitu adanya manajemen konflik dapat dilakukan dengan adanya dua sudut pandang tersebut.

Pemicu konflik dapat diakibatkan oleh banyak faktor. Apapun persoalannya bisa saja menjadi konflik dalam sebuah organisasi atau lembaga. Konflik bisa saja terjadi karena struktur organisasi dan komunikasi, Wahjosumidjo dalam Qomar (2007) menegaskan bahwa

manusia itu sendiri dan perilakunya adalah akar dari konflik. Menurut laporan penelitian Hamdan Farchan dan Syarifudin, konflik keluarga, konflik politik, perebutan pengakuan masyarakat, feodalisme, dan manajemen merupakan akar penyebab konflik di dunia pesantren, khususnya di pesantren.

Ketika datang permasalahan konflik yang bersumber dari manusia, ini terjadi sebagai akibat dari perilaku manusia yang tidak baik, menyebabkan masalah kecil membesar di bawah pengaruh berbagai provokasi. Penafsiran tradisional tentang "konflik" di pesantren masih berlaku sampai saat ini, yang memandang konflik sebagai hal yang tidak perlu dan merugikan. Pandangan individu tentang konflik di pondok pesantren bagi umat Islam harus berkembang dari waktu ke waktu. Keyakinan yang berlaku adalah bahwa konflik dalam lingkungan pesantren tidak dapat dihindari, bahkan jika tidak perlu, terlepas dari bagaimana lembaga tersebut dikelola, dirancang, dan dijalankan.

Tidak seorang pun akan mengingkari kebenaran pernyataan bahwa konflik yang muncul di semua tingkatan individu, kelompok, dan antar kelompok harus diselesaikan untuk menjaga efektivitas kelembagaan dan meningkatkan keterpaduan. Konflik dapat dikelola untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi daripada dikurangi atau dihilangkan seluruhnya seperti yang diharapkan dari penyelesaian yang diinginkan (Mustafidin, 2004). Dengan demikian, pengelolaan konflik yang baik akan menghasilkan capaian dan tujuan lembaga yang telah ditentukan.

Ada sepuluh pedoman yang mengatur pengajaran di pesantren, menurut Manfred Oepen dalam Tafsir (1992), kesepuluh prinsip tersebut menjabarkan sepuluh tujuan utama pendidikan pesantren, yaitu: (1) Memiliki kearifan yang sesuai dengan ajaran Islam; (2) Memiliki kebebasan terpimpin; (3) Kemampuan mengatur diri sendiri; (4) Memiliki rasa kebersamaan yang kuat; (5) Menghormati orang tua; (6) Menghormati guru; (7) Mencintai ilmu; (8) Kemandirian; (9) Jika kita sebut otonomi pengaturan diri, maka kemandirian diartikan sebagai berdiri di atas kekuatan sendiri; dan (10) Kesederhanaan. Secara tekstual, sederhana di luar memang mirip dengan miskin. Sebenarnya yang dimaksud dengan "sederhana" di pondok pesantren adalah sikap

terhadap kehidupan, khususnya sikap memandang segala sesuatu, terutama yang bersifat materi, secara wajar, proporsional, dan bermanfaat.

Sangat penting menjalin hubungan yang erat antara lembaga pendidikan dan pesantren. Mereka yang menentang kyai dan/atau pesantren harus bisa berpikir lebih luas, dan komprehensif. Hal demikian itu memberikan pemahaman bahwa kita harus bisa belajar mendahulukan yang utama dan mengabaikan yang kurang penting. Dalam hal ini, menghilangkan praktik-praktik yang menghabiskan waktu untuk kebutuhan sesat dibandingkan memperoleh hasil yang lebih besar dan bermanfaat bagi orang banyak (Tafsir, 1994).

Sebagaimana Qomar (2007) menegaskan bahwa pesantren memiliki tahapan unik untuk menyelesaikan konflik yang tidak ada di lembaga pendidikan lainnya. Prosedur penyelesaian konflik melibatkan budaya yang telah berkembang menjadi tradisi sejak lama. Ini agar konflik di antara mereka bisa diminimalisir secara baik.

F. Kelemahan dan Kelebihan

Ada kekuatan dan kelemahan dalam manajemen konflik, khususnya di lembaga pendidikan pesantren. Kompromi dan kolaborasi yang bertujuan untuk menemukan solusi terbaik dari segala masalah adalah salah satu solusinya, begitu pula ketekunan dan kerja sama antara pihak-pihak terkait. Namun, kurangnya pemecahan masalah di pesantren tetap ada, karena tradisi memegang posisi yang sangat kuat dan memiliki tujuan yang sangat spesifik, salah satunya adalah bertindak sebagai jembatan untuk mengurangi konflik berdasarkan budaya kepesantrenan. Di lembaga pendidikan lain, persoalan semacam ini bisa menimbulkan persepsi negatif atau keanehan.

G. Pengelolaan Strategi Manajemen Konflik

Suatu organisasi perlu mempunyai pedoman khusus dalam mengelola konflik yang terjadi, yakni antara lain (Wirawan, 2013): (1) Prosedur penyelesaian sengketa. Persoalan konflik harus segera diselesaikan agar tidak mengganggu kinerja kelembagaan dalam

mencapai sebuah tujuan; (2) Siapa yang bertanggung jawab menyelesaikan konflik dan siapa yang bertanggung jawab mengambil keputusan jika terjadi konflik; (3) Apa saja kewajiban dan tanggung jawab para pihak yang terlibat konflik; dan (4) Bagaimana seharusnya konflik dalam organisasi diselesaikan? Misalnya, mahasiswa yang terlibat konflik harus merahasiakannya dan harus mengutamakan penyelesaian konflik internal dengan tidak melibatkan bantuan dari luar atau pergi ke pengadilan.

Untuk membuat sebuah konflik dan resolusi konflik berjalan secara dinamis serta mampu memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi, strategi manajemen konflik harus digunakan. Ini sangat bergantung pada kepemimpinan dari sudut pandang organisasi, baik itu tradisional, perilaku, atau interaksional. Namun, konflik dalam berbagai ukuran, baik dalam organisasi besar maupun kecil, tidak dapat dihindari. Akibatnya, konflik-konflik ini perlu dikelola jika organisasi ingin memiliki kesempatan untuk menjadi efektif.

Menurut Blake dalam Scmuck (1976) ada beberapa cara dalam menggunakan strategi manajemen yaitu: *pertama*, jika menggunakan strategi menang-kalah, cara yang ditempuh dapat berupa: (a) Menghilangkan pergolakan dengan menggunakan pertimbangan salah satu pihak; (b) Suatu resolusi diadakan dengan keputusan pihak luar; dan (c) Persetujuan melalui wasit.

Kedua, menghindari konflik dengan cara mengurangi saling ketergantungan, seperti (a) Salah satu pihak menarik diri untuk melakukan tindakan lebih lanjut (b) Mencari persamaan jika terjadi benturan kepentingan (c) Memisahkan pihak yang berkonflik. *Ketiga*, gunakan pemecahan masalah yang inovatif untuk menemukan kesepakatan. Umumnya, metode ini memerlukan identifikasi masalah utama, menemukan solusi, menilai solusi, memilih solusi terbaik, menerapkan solusi tersebut, dan kemudian memantau situasi.

Oleh karena itu, tabel berikut menawarkan beberapa saran tentang bagaimana seharusnya pimpinan satuan pendidikan menangani konflik yang muncul.

No	Strategi	Situasi	Prosedur
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Kompetensi	Ada satu pihak yang ingin menang, dan bertindak dengan cara non-kompetitif sekaligus cepat, tegas, vital, darurat, dan penting.	Konflik diselesaikan melalui penggunaan kekuasaan.
2	Kolaborasi	Ketika kedua belah pihak bersedia berkompromi, belajar dari satu sama lain, mempertimbangkan sudut pandang alternatif, mencapai kesepakatan, dan memelihara hubungan persahabatan.	Pihak-pihak yang berkonflik ditantang untuk memahami satu sama lain, memunculkan ide-ide segar, dan menginspirasi komitmen dan pemenuhan.
3	Kompromi	Ketika tujuan diprioritaskan, masalah menjadi rumit, tenggat waktu untuk solusi ketat, dan kolaborasi gagal.	Melalui negosiasi dan penggunaan perantara, kompromi sering mengakibatkan pengorbanan beberapa faktor penting.
4	Penghindaran	Masalah tidak penting; ada masalah yang lebih mendesak, dan pihak lain lebih siap untuk menanganinya.	Pihak-pihak yang diisukan berkonflik, pimpinan berupaya menghindari.
5	Penyesuaian	Menemukan kesalahan, memperbaiki situasi seseorang, menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhannya sendiri, menjaga kerja sama, menjaga keharmonisan dan stabilitas, dan belajar dari kesalahan semuanya penting.	Beri tahu pihak yang bersengketa bahwa lebih penting untuk mempromosikan persahabatan, harmoni, dan stabilitas daripada hasil akhir.
6	Negosiasi (konfrontasi)	Ini memiliki resolusi yang bisa diterapkan ketika masing-masing memiliki kekuatan yang sama.	Menggunakan perantara, tawar-menawar, dan mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.

No	Strategi	Situasi	Prosedur
(1)	(2)	(3)	(4)
7	Pemecahan masalah secara integratif (konfrontasi)	Organisasi mendapatkan keuntungan dari konvergensi berbagai perspektif saat membuat keputusan penting ketika hanya ada sedikit atau tidak ada kepercayaan antara pihak yang berselisih dan tidak ada cukup waktu untuk perbaikan secara cepat.	Pihak-pihak yang berkonflik dipertemukan oleh para pemimpin dalam rangka membangun kepercayaan dan mencari solusi bersama untuk kebaikan organisasi.
8	Perancangan ulang organisasi	Ketika kondisi kerja adalah penyebab konflik, pekerjaan dapat menjadi lebih mudah melalui pembagian tugas; Namun, kegiatan memerlukan koordinasi antara departemen/unit.	Dengan melibatkan pihak lawan secara adil dalam proses reorganisasi dan menggunakan mediator, pemimpin dapat menyelesaikan konflik.
9	Perbaikan praktik organisasi	Ketika perselisihan disebabkan oleh prosedur organisasi.	Identifikasi sub-tujuan bersama, hilangkan praktik organisasi yang ambigu, tingkatkan kebijakan, prosedur, dan peran yang bertentangan, ubah komunikasi multi-arah, rotasi personel, buat sistem penghargaan yang baik, dan terapkan program pelatihan berkelanjutan.

Pimpinan sekolah secara teori harus memiliki otoritas dan kekuasaan yang sama dengan pemimpin di bidang pendidikan. Untuk mempengaruhi sikap dan tindakan bawahan, seorang pemimpin harus dapat menggunakan kekuasaannya dan wewenang yang ada pada dirinya. Konflik pada akhirnya dapat diselesaikan dengan lebih efektif ketika

kepemimpinan mampu mendistribusikan kekuasaan dan wewenang dengan cara yang wajar, seperti yang diharapkan. Melalui landasan ini, iklim berkembang yang memungkinkan arah konflik menjadi menguntungkan bagi organisasi.

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Agar suatu perusahaan, lembaga, lembaga pemerintah, atau organisasi swasta dapat berhasil, manusia merupakan sumber daya yang sangat penting. Semua karyawan di perusahaan yang terlibat dalam operasi bisnis dianggap sebagai sumber daya manusia dan perlu diberikan perhatian penuh untuk melakukan tugas masing-masing secara efektif. Yusmiar (2014) menegaskan bahwa sumber daya manusia dapat membantu organisasi melalui kerja, bakat, kreativitas, motivasi, dan inovasi mereka.

Fakta menunjukkan bahwa SDM adalah penentu utama keberhasilan suatu lembaga, karena sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan. Sumber daya manusia Indonesia, khususnya yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memberikan dampak yang lebih besar terhadap kemampuan bangsa untuk bertahan di era globalisasi saat ini. Semua negara, termasuk Indonesia, terus berupaya meningkatkan standar pendidikan karena hal tersebut adalah fondasi dasar sebuah negara (Ansori, 2015).

Sumber daya manusia pendidikan merupakan aset dan potensi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam rangka mewujudkan eksistensi sebuah organisasi atau sekolah. SDM yang dimiliki sebuah lembaga adalah aset dan potensi yang bersifat material dan non finansial dalam organisasi sekolah. Sumber daya manusia (SDM) telah menjadi bagian dari dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam, sejak dahulu kala. Hal itu tersirat dalam perintah *iqra* (membaca, mempelajari, merenungkan, meneliti, atau mempelajari) sebagaimana disebutkan dalam ayat pertama yang diturunkan Allah SWT kepada Nabi Muhammad SAW. Perintah *Iqra* tentunya memiliki tujuan untuk mencerdaskan kehidupan manusia, yang merupakan landasan dari kegiatan pendidikan. Landasan tersebut berpijak pada masalah

pendidikan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan mutu standar Sumber Daya Manusia (SDM) (Harun, 2003).

Beberapa tahun kedepan, bangsa ini akan memiliki Sumber daya manusia yang baik, karena sudah sejak dini bangsa ini mempersiapkan terlahirnya manusia-manusia yang bermartabat. Hal ini dilahirkan dengan adanya Undang-Undang Pendidikan Nasional:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila peserta didik secara aktif dan terarah mengembangkan potensi dirinya untuk kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara, inilah yang dimaksud dengan pendidikan yang bermutu. Penentu utama mutu pendidikan adalah seberapa baik produk akhir memenuhi tujuan pendidikan secara nasional bagi warga negara Indonesia.

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian dari sejumlah kata yang bermakna satu kesatuan pemahaman. Rangkaian kata tersebut kemudian dapat dibedakan menjadi dua kelompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”.

Dalam beberapa literatur konsep manajemen telah ditemukan bahwa istilah “manajemen” mempunyai definisi yang sangat luas, antara lain “manajemen sebagai suatu sistem” (*management as a system*), “manajemen sebagai proses” (*management as aprocess*), “manajemen sebagai fungsi” (*management as a fuction*), dan “manajemen sebagai ilmu” (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan terpisah (*managements as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi

(*management as a profession*) (Handyaningrat, 2000). Meskipun jelas bahwa istilah "manajemen" memiliki aplikasi yang luas, dalam istilah yang paling sederhana, dapat dipahami sebagai metode organisasi atau manajemen.

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diadaptasi dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan (Echols, 1996). Menurut Suhartini (2012) kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola.

Menurut Terry (2000) dalam bukunya *Principles of Management*, sebuah proses penerapan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien disebut sebagai manajemen.

Menurut Schermerhorn (2011) mengemukakan bahwa sebuah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan dipahami sebagai konsep manajemen. Menurut Stoner dalam Handoko (2011) guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, manajemen adalah proses pengorganisasian, perencanaan, memimpin, dan mengendalikan upaya anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya.

Kedua pandangan di atas menjelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan pengorganisasian yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau lembaga.

Dale Timpe dalam Yusmiar (2014) mengemukakan bahwa ada tiga definisi "manajemen", termasuk "manajemen sebagai proses", "manajemen sebagai kolektif orang yang melakukan kegiatan manajemen", dan "manajemen sebagai seni dan ilmu".

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *pertama*, manajemen adalah suatu proses dalam arti kegiatannya melibatkan rangkaian langkah-langkah berurutan yang dilakukan secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Kedua*, manajemen dikenal memiliki sejumlah tugas mendasar, yang paling sederhana adalah perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengendalian. Empat fungsi dasar manajemen dapat diringkas dari sejumlah ahli sesuai latar belakang, sudut pandang, atau orientasi masing-masing. Merencanakan, menggerakkan orang ke dalam kelompok kerja, dan mengawasi adalah tahap awal bagaimana tugas-tugas manajemen ini benar-benar dilakukan di dunia nyata. *Ketiga*, pengelolaan adalah upaya memanfaatkan dengan sebaik-baiknya sumber daya yang telah tersedia.

Personalia, pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi secara sederhana bisa dipahami sebagai Sumber Daya Manusia (SDM). Pemahaman ini sering mempengaruhi bagaimana sumber daya manusia dikelola dalam pengaturan organisasi yang harus harmonis dan mampu memenuhi sifat, nilai, dan martabat orang-orang tersebut serta kebutuhan dasar mereka (Nawawi, 2005). Karyawan, pekerja, atau pegawai—yaitu, orang yang bekerja atau memiliki pekerjaan—dapat dianggap sebagai sumber daya manusia (Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, 2016).

Berdasarkan pengertian manajemen dan sumber daya manusia di atas, Hasibuan (2004) menjelaskan bahwa ilmu dan seni mengelola hubungan kerja dan peran pekerjaan untuk mendukung tujuan organisasi, karyawan, dan komunitas secara efektif dan efisien dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Sementara Yunarsih dan Suwatno (2008) berpendapat bahwa ilmu manajemen termasuk bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pengendalian bagaimana sumber daya manusia digunakan dalam kegiatan organisasi. Rachmawati (2008) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya mewujudkan lembaga yang keberadaannya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan dalam memberikan pelayanan publik dan melaksanakan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang menitikberatkan pada peningkatan kapasitas kerja secara berkelanjutan berlandaskan etika dan tanggung jawab sosial tinggi dalam mengelola individu atau orang melalui organisasi.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), diimplementasikan fungsi-fungsi pokok manajemen. Seperti fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George Terry dalam Winardi (2000) diungkapkan bahwa fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan).

Rangkaian perhitungan dan penentuan mengenai kegiatan yang akan datang disebut sebagai sebuah perencanaan. Setelah rencana dibuat, dilakukan pengorganisasian untuk mengelola setiap kegiatan dan sumber daya secara terorganisir dengan baik. Setelah ada pengorganisasian dan rencana, maka dilakukan mobilisasi, yaitu pelaksanaan penuh tanggung jawab sesuai dengan rencana dan menghasilkan pencapaian tujuan. Tujuan pengawasan adalah agar mobilisasi selalu berjalan sesuai jadwal dan selalu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi yang pertama kali harus dilakukan yaitu *planning* atau perencanaan SDM. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab pertanyaan 5W dan 1H, yaitu *What* (apa yang akan dilakukan), *Why* (mengapa), *When* (kapan), *Where* (dimana), *Who* (siapa) dan *How* (bagaimana tata caranya). Menurut Barry dan John-Pauline dalam Winardi (2000) menyatakan bahwa sebuah metode untuk memperkirakan kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan selama periode waktu tertentu adalah perencanaan sumber daya manusia. Sementara itu, menurut Hasibuan (2003) sebuah program

merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan dipahami sebagai sebuah perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia akan menciptakan sistem untuk mempekerjakan, mengembangkan, mengintegrasikan, memelihara, mendisiplinkan, dan memberhentikan karyawan serta mengatur, memberi kompensasi, mengarahkan, dan mengendalikan mereka.

Pengertian perencanaan sumber daya manusia seperti yang dijelaskan oleh Nawawi (2005) adalah serangkaian tindakan yang diambil dalam kaitannya dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dalam suatu organisasi, termasuk penyediaan tenaga kerja baru dan pemanfaatan tenaga kerja yang ada. Beberapa manfaat perencanaan sumber daya manusia tersebut adalah:

Pertama, penyempurnaan sistem informasi sumber daya manusia yang senantiasa diperlukan agar dapat mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan bisnis perusahaan. *Kedua*, dimungkinkan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya manusia, lebih menyelaraskan aktivitas sumber daya manusia dengan tujuan organisasi, menghemat waktu, uang, dan sumber daya, serta meningkatkan akurasi proses perekrutan. Informasi sumber daya manusia juga dikembangkan dan diperluas. *Ketiga*, Mendorong pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh para manajer dalam upaya mengintegrasikan pengelolaan sumber daya manusia, yang juga menjadi tanggung jawab manajer lainnya, meskipun dengan batasan tergantung pada lingkungan masing-masing unit kerja. *Keempat*, bagi organisasi dan bisnis agar mampu meramalkan keadaan manajemen sumber daya manusia selama dua, tiga, atau bahkan sepuluh tahun ke depan; dan *kelima*, menemukan posisi atau pekerjaan yang akan terbuka di tahun mendatang sangat membantu untuk perencanaan sumber daya manusia dalam jangka pendek (Nawawi, 2005).

Pada prinsipnya perencanaan adalah pengambilan keputusan saat ini tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa mendatang. Menurut Sutarno (2004), beberapa bentuk prinsip rencana adalah: (1) Tujuan yang merupakan rumusan yang ingin dicapai harus jelas dan dipahami

oleh seluruh komponen/alat organisasi. (2) Kebijakan, yang berfungsi sebagai pedoman untuk keputusan masa depan. (3) Mekanisme, tata cara, dan tata cara tentang tata cara pelaksanaan segala sesuatu yang akan dilakukan. (4) Proses merupakan alur kerja yang konsisten, teratur, dan berkesinambungan sampai selesai; dan (5) Program, jadwal, anggaran, maket, desain, pola, dan model segala sesuatu yang akan dilakukan.

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk memanfaatkan sebaik-baiknya karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Rencana SDM berfungsi sebagai dasar untuk membuat program kerja untuk mengelola SDM organisasi. Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya, salah satu aspek program kerja adalah mempekerjakan karyawan baru untuk melengkapi tenaga kerja yang ada (Rivai, 2005: 53).

Hasibuan (2001: 247) mengemukakan bahwa agar dapat melatih dan mengarahkan karyawan secara efektif dalam menjalankan tugasnya, perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik dan akurat. Tiga rencana-satu untuk jangka panjang, satu untuk jangka menengah, dan satu untuk jangka pendek dibagi ke dalam jangka waktu rencana. Rencana dengan umur pendek satu sampai dua tahun termasuk rencana seleksi dan lain-lain.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Langkah selanjutnya dalam manajemen SDM adalah pengorganisasian. Menurut Siagian (1996:81), agar tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan bulat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka orang, alat, tugas, wewenang, dan tanggung jawab semuanya harus dikelompokkan menjadi satu. Maka hal demikian itu disebut sebagai pengorganisasian.

Pembuatan struktur organisasi adalah proses pengorganisasian (Robbins dan Coulter 1999:282). Perencanaan berfungsi sebagai landasan pengorganisasian, karena secara teori pengorganisasian adalah tindakan yang dilakukan setelah perencanaan dilaksanakan. Penting untuk mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan setelah rencana dibuat.

Ketika kegiatan dikelompokkan, tugas dan tanggung jawab untuk setiap komponen yang memiliki tanggung jawab khusus juga dibagi dan disusun. Jika struktur organisasi atau badan menggambarkan pengelompokan ini, maka akan mudah dipahami. Karena strategi merupakan pilihan mendasar yang diambil dalam upaya mencapai tujuan berdasarkan asumsi bahwa pilihan yang diambil dianggap paling optimal (Adnanputra, 1994:7)

Menurut Robbins dan Coulter (1999), struktur organisasi adalah kerangka formal organisasi, dan dalam kerangka inilah tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Menyatukan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya, dan lingkungan eksternal adalah proses pengorganisasian (Dalimunthe, 2003). Departementalisasi dan pembagian kerja adalah dua komponen utama dari proses penataan struktur organisasi.

Dimungkinkan untuk melaksanakan tugas-tugas terkait bersama-sama dengan melakukan departementalisasi pekerjaan organisasi. Struktur formal organisasi akan mencerminkan hal ini, dan bagan organisasi akan memperjelas atau menyarakannya. Setiap karyawan dalam suatu organisasi bertanggung jawab untuk menyelesaikan serangkaian tugas tertentu berkat pembagian kerja, yang membagi berbagai tugas menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola.

Kedua faktor ini menjadi inti dari proses penataan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sukses. Mengelola sumber daya manusia, menurut Stuart dan Moran (2002: 96), merupakan tugas yang paling krusial dalam manajemen karena mempengaruhi segala sesuatu yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengorganisasian, efektifitas suatu tugas atau pekerjaan sangat tergantung pada faktor manusia. Suatu organisasi tidak dapat berfungsi tanpa karyawan, dan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi.

Oleh karena definisi umum dari manajemen adalah mendapatkan sesuatu melalui orang lain, dengan demikian pengorganisasian dapat disimpulkan sebagai aktivitas mengelompokkan kegiatan, membagikan dan menyusun tanggung jawab, serta menyusun tugas-tugas bagi setiap bagian yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan Islam.

Winardi (2003:21) menyatakan bahwa pengorganisasian dapat menghasilkan keuntungan/manfaat sebagai berikut: (1) Kejelasan mengenai ekspektasi kinerja individu dan tugas-tugas khusus; (2) Pembagian kerja, yang mencegah duplikasi kerja yang dikerjakan secara bersama oleh lebih dari satu orang, konflik, dan penyalahgunaan sumber daya, baik materi maupun sumber daya manusia; (3) Terbentuknya alur kegiatan kerja yang logis, yang dapat dilaksanakan secara efektif oleh individu atau kelompok; dan (4) Membangun saluran komunikasi yang mendukung pengambilan keputusan.

3. *Actuating* (Penggerakan)

Actuating atau penggerakan diimplementasikan setelah adanya rencana dan organisasi. Siagian (1996: 128) menjelaskan mobilisasi atau pelaksanaan sebagai keseluruhan usaha, teknik, dan cara untuk mendorong anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja semaksimal mungkin guna mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Istilah lain fungsi penggerakan sering juga disebut dengan *leading* atau *directing* yang berarti pengarahan, dan *commanding* yang berarti pemberian komando. Semua istilah tersebut pada prinsipnya adalah sama, bahwa fungsi manajemen yang berhubungan dengan bagaimana cara menggerakkan anggota organisasi agar dapat bekerja demi meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja disebut sebagai penggerakan. Menurut Stuart dan Moran (2002: 317), pengarahan bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga berkaitan dengan tingkah laku dari manusia itu sendiri. Pengarahan juga bersifat kompleks, karena manusia sebagai individu memiliki sifat yang unik dan berbeda.

Manusia dengan berbagai tingkah lakunya memiliki sifat, karakter, emosi, norma, dan nilai-nilai sosial yang berbeda-beda. Tiga aspek penting dalam pengarahan menurut Stuart dan Moran adalah motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Agar pengarahan dapat berhasil maka seorang pimpinan harus mengetahui penghargaan seperti apa yang dapat memotivasi karyawannya dan ia juga harus mengetahui kepemimpinan yang seperti apa yang dapat dijalankan di dalam

organisasinya. Selain itu, pimpinan juga harus mengetahui pentingnya komunikasi di dalam suatu organisasi.

Manusia menunjukkan berbagai perilaku, yang masing-masing memiliki sifat, kepribadian, emosi, norma sosial, dan nilai sendiri. Motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi adalah tiga aspek penting dalam pengarahan (Stuert dan Moran, 2007). Agar arahan seorang pemimpin menjadi efektif, dia harus memahami jenis insentif yang akan menginspirasi anggota timnya serta gaya kepemimpinan yang sesuai untuk lingkungan tempat mereka bekerja. Pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi juga harus dipahami oleh para pemimpin.

Menurut Suit dan Almasdi (1996), motivasi adalah kekuatan pendorong yang membuat seseorang merasa terdorong untuk terlibat dalam suatu aktivitas dengan penuh kesenangan. Untuk mencapai tujuan organisasi atau pribadi, motivasi sangat penting. Akibatnya, motivasi seseorang menjadi sumber utama kesuksesan mereka karena akan menginspirasi mereka untuk mengambil tindakan.

Suit dan Almasdi (2012) mengklaim bahwa ada beberapa tindakan yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja, antara lain: (1) Memberi contoh kedisiplinan; (2) Memperhatikan dan melayani bawahannya, agar tidak ada yang kekurangan pekerjaan; (3) Meyakinkan bawahan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil; (4) Memberikan penjelasan kepada bawahan agar setiap pegawai memahami kegunaan dari apa yang dikerjakannya; (5) Memberikan pelatihan yang cukup sebelum pekerjaan diberikan; dan (6) Berikan penjelasan mengapa.

Ada peran dan tanggung jawab berbeda yang diberikan kepada setiap karyawan dalam suatu organisasi, dan mereka harus bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama tim didefinisikan oleh Suit dan Almasdi (1996:84) sebagai upaya mengumpulkan kekuatan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang tidak dapat diselesaikan oleh satu orang. Karena setiap orang memiliki keterbatasan, maka dengan bekerja sama kekurangan tersebut akan saling terisi dan teratasi. Kerja sama juga merupakan tulang punggung bagi kehidupan berorganisasi. Hanya dengan bekerja sama, organisasi

akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang maksimal. Dengan demikian kerja tim dalam sebuah lembaga menjadi keniscayaan yang harus terus diperkuat demi mencapai tujuan yang diinginkan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan biasan disebut sebagai fungsi pengendalian. Menurut Siagian (1996:169), untuk lebih menjamin agar semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, maka aktivitas tersebut merupakan kegiatan pengawasan (Siagian, 1996:169). Dari manajer puncak hingga manajer bawah yang secara langsung mengawasi seluruh kegiatan teknis pejabat operasional, pengawasan merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh setiap orang yang menduduki jabatan manajerial. Dimulai dengan tahap perencanaan dan dilanjutkan dengan tahap kegiatan untuk mencapai tujuan yaitu sebagai proses supervisi.

Sutarno (2004:158) menyatakan bahwa pengawasan atau pengendalian dilakukan untuk: (1) Menentukan apakah semua kegiatan telah dapat berjalan sesuai dengan rencana semula; dan (2) Menentukan apakah ada tantangan, kekurangan, kesulitan, dll dalam pelaksanaannya; (3) Mengenali potensi masalah sejak dini; (4) Mencegah terjadinya kegagalan, kerugian, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan, dan pemborosan; dan (5) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Pengawasan merupakan suatu keharusan dalam setiap organisasi. Hal ini dimaksudkan agar apa yang telah dilakukan akan mengikuti rencana yang telah dibuat sebelumnya. Seperti yang dikatakan Henry Fayol dalam Siagian (1996:169), pengawasan berarti memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut diperlukan agar tidak terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pengawasan. Atasan mengawasi kinerja bawahan dari semua tugas sambil memanfaatkan sumber daya organisasi, termasuk biaya, waktu, fasilitas, dan infrastruktur.

C. Tanggung Jawab dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam struktur organisasi atau lembaga, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menempati hubungan lini dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai wewenang untuk mengendalikan dan mengarahkan para pegawai dalam institusi atau organisasi tersebut serta bertanggung jawab memberikan nasehat kepada manajemen dalam bidang perekrutan, penetapan, pekerjaan.

Tanggung jawab manajemen sumber daya manusia antara lain: (1) Memposisikan orang-orang pada tempat yang tepat; (2) Memperkenalkan pegawai baru terhadap pekerjaan dan organisasi serta dengan teman-teman seprofesi pada perusahaan/lembaga yang bersangkutan; (3) Melatih karyawan baru untuk melakukan jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan; (4) Meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja karyawan pada perusahaan atau lembaga yang bersangkutan; dan (5) Mengendalikan biaya yang diperlukan untuk karyawan atau tenaga kerja; (6) Membentuk dan mempertahankan semangat kerja karyawan; (7) Melindungi karyawan dari gangguan kesehatan dan kondisi fisik mereka (Asnawir, 2006: 267).

D. Beberapa Usaha Meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam

Sumber daya manusia sebagai anggota masyarakat yang diperlukan adalah memiliki karakteristik sebagai berikut: Sifat-sifat yang harus dimiliki sumber daya manusia agar dapat berguna bagi masyarakat adalah sebagai berikut: (1) Orang yang berkarakteristik yaitu; orang yang dapat diandalkan, suka bekerja keras, jujur, dan kreatif. Dengan kata lain, orang yang bermoral adalah orang yang setia mengikuti ajaran agamanya dengan baik; (2) Mampu dan cerdas; Kecerdasan ini perlu dikembangkan sesuai dengan kemampuan unik setiap orang; (3) Peran berwirausaha, hal ini sangat penting karena kecenderungan mereka untuk berinovasi dan membuka kemandirian mereka dengan cara membuka berbagai peluang usaha di bidang bisnis dan dapat meningkatkan tingkat perekonomian dari semua aspek kehidupan. Akhirnya, mereka tidak akan ada kata kata "pengangguran"; (4) Kompetitif, SDM yang dibutuhkan adalah mereka yang memiliki sifat kompetitif dalam kehidupan

keterbukaan untuk selalu mencapai nilai lebih dan peningkatan yang ditumbuhkan dalam keluarga, maupun di setiap jenjang pendidikan formal (Djuwarijah, 2008:17).

Dalam hal kemajuan lembaga, pimpinan lembaga memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pihak lain terhadap perkembangan lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Di luar metode atau materi pelajaran, bagaimanapun, guru adalah faktor yang memiliki dampak terbesar pada pembelajaran. Al-Malik Fadjar menggunakan ungkapan bahasa Arab untuk mengungkapkan urgensi guru dalam belajar (2005:188).

الطريقة أهم من المادة

Artinya:

Metode lebih penting dari pada materi, akan tetapi guru lebih penting dari pada metode.

Menyadari nilai-nilai al-Quran sangat penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia. Menurut Said Agil Husin al-Munawwar, ada tiga dimensi atau aspek kehidupan yang harus dipupuk dan dikembangkan oleh pendidikan Islam agar benar-benar mengimplementasikan nilai-nilai Alquran.

Pertama, aspek spiritual yang meliputi akhlak, takwa, dan iman. Moralitas berfungsi sebagai mekanisme kontrol psikologis dan sosial bagi orang dan masyarakat. Pendidikan moral Islam dapat diringkas dengan gagasan berpegang teguh pada kebaikan dan kebajikan sambil menghindari kejahatan dan keburukan. ikatan yang erat dalam upaya mewujudkan tujuan mendasar pendidikan Islam, yaitu menumbuhkan ketakwaan, ketakwaan, dan ibadah kepada Allah SWT.

Kedua, aspek budaya, yaitu memiliki kepribadian yang kuat, mandiri, dan bertanggung jawab kepada masyarakat dan negara. Dimensi ini berfokus pada bagaimana kepribadian muslim berkembang sebagai individu dan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan faktor pengajaran (lingkungan) dan faktor fundamental yang dimotivasi oleh nilai-nilai Islam. Melalui pembinaan dan pembiasaan berpikir, bertindak, dan berperilaku sesuai dengan norma Islam, faktor dasar dikembangkan dan ditingkatkan. Sedangkan faktor pengajaran bekerja

dengan mempengaruhi orang melalui prosedur dan prakarsa untuk menciptakan lingkungan yang mencerminkan pola kehidupan yang sesuai dengan pola kehidupan Islami.

Dimensi *ketiga* adalah kecerdasan, yang mencakup kecerdasan, kreatif, terampil, disiplin, dll. Tiga proses analisis, kreativitas, dan praktik membentuk dimensi kecerdasan dari perspektif psikologi (Al-Munawar, 2005:8)

Strategi keterpaduan penyelenggaraan pendidikan yang dicetuskan oleh Engking sangat relevan dengan gagasan Langgulong yaitu terkait "strategi pendidikan makro" terutama pada bagian dasar-dasar pokok aspek kesinambungan dan termasuk pula salah satu prioritas dalam tindakan yang dicetuskannya. Dijelaskan Langgulong, strategi Engking ketiga menggabungkan unsur fisik, spiritual, dan intelektual untuk memperkuat dan menegaskan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan sangat penting (Engking Soewarman Hasan, 2002: 863-870).

Dalam dunia pendidikan Islam, dikenal istilah *adab al-dunya* dan *adab al-din*. Konsep yang pertama melahirkan *tashkir* (teknologi), yang mengantarkan kepada kenyamanan hidup duniawi, sedang yang kedua menghasilkan dampak tazkiyah (penyucian jiwa) dan ma'rifah, yang mengantar kepada kebahagiaan ukhrawi. Keduanya harus terpadu seperti tercermin dalam doa keseharian kita *rabbana atina fiddunya hasanah wa fil akhiratihasanah wa qinaa 'azab annar* (Hasan, 2002: 863-870).

Sedangkan menurut Tilaar, beberapa strategi untuk peningkatan mutu SDM guru pada lembaga pendidikan adalah:

1. Profesi guru memerlukan upaya yang sama dengan pekerjaan lain yang membutuhkan perbaikan terus-menerus. Guru profesional harus mematuhi standar sebagai berikut: (a) memiliki rencana pendidikan yang jelas; (b) aktif dan kuat dalam program pendidikan umum; dan (c) menjadi sangat baik, cerdas, dan bersemangat untuk membantu siswa.
2. Sumber daya harus tersedia untuk pendidik yang berkualitas.
3. Profesionalitas guru harus diimbangi dengan peningkatan produktivitas. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memainkan peran utama dalam menentukan kinerjanya.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan salah satu dari dua cara, tergantung pada pendekatan yang diambil: (a) *top-down*, dimana pelatihan atau pengembangan diberikan dari atasan kepada bawahan; ini dikenal sebagai pengembangan sumber daya manusia; atau (b) *bottom-up*, dimana pemberdayaan digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Keterlibatan mereka dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka adalah sesuatu yang harus didorong.

4. Peningkatan profesional dengan mengirimkan perwakilan guru atau staf untuk mengikuti kegiatan seminar, pelatihan, workshop dll
5. Pembinaan karir dengan memberikan *reward* kepada pendidik dan tenaga pendidik yang berprestasi
6. Peningkatan kesejahteraan bagi pendidik dan tenaga pendidik berupa gaji, transport, insentif dll
7. Menjaga tali silaturahmi antara para guru dan tenaga kependidikan beserta keluarganya
8. Berikan kesempatan kepada guru dan staf akademik lainnya untuk menyuarakan ide-ide mereka dan kemudian melihat bahwa ide-ide tersebut diimplementasikan secara baik (Tilaar, 2008:142-143).

Tanpa ketabahan mental-spiritual religius, sumber daya manusia tidak akan berkualitas tinggi. Sebab, penguasaan teknologi dan ilmu pengetahuan semata tidak menjamin kesejahteraan seluruh rakyat. Sumber daya manusia yang berwawasan agama akan lebih kuat secara spiritual, akan merasakan rasa kewajiban spiritual yang lebih kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi (Suprihatin Gunaharja, 1993:4).

Untuk mencapai kehidupan yang dikenal sebagai *rahmatan lil 'alamin*, menurut perspektif Islam, ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikembangkan manusia harus mampu mewujudkan kebahagiaan material dan spiritual manusia. Kehidupan yang jujur, harmonis, manusiawi, adil, dan beradab dalam masyarakat dalam lingkungan manusia akan terwujud sesuai dengan Kehendak Tuhan dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia yang diciptakannya. Jika ketuhanan yang maha esa dipandang sebagai nilai fundamental dalam pembangunan manusia, maka

tuhan telah memberikan sepenuhnya dengan kekuatan yang dikenal sebagai sumber daya manusia (*human resources*).

Ketika sumber daya manusia dikembangkan, pikiran tidak hanya diisi dengan informasi tetapi juga dengan kapasitas inspirasi. Inspirasi dapat diperoleh melalui keimanan kepada Allah SWT atau menggunakan konsep pemikiran Hasan Langgulung memberikan penegasan khususnya melalui pengamalan *tadzkiyah al-nafs*, sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugas besar di mana Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi (IPTEK) memegang kekuasaan di era kontemporer secara efektif dan bermanfaat bagi kesejahteraan umat manusia.

Harus ditekankan bahwa orang yang sudah memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas harus tetap memegang nilai-nilai keagamaan. Untuk selalu bersandar pada kebaikan, ia harus menggunakan *qalb*, hati nurani, dan intuisinya. Inilah yang disebut sebagai sifat *hanif* manusia.

BAB IV

SUPERVISI DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Perkembangan pendidikan saat ini terutama pada beberapa madrasah memang cukup menggembirakan. Hal ini karena kualitas madrasah-madrasah tersebut mampu mengungguli sekolah-sekolah umum di sekitarnya yang lebih dahulu dikenal sebagai sekolah maju. Kisah sukses madrasah-madrasah tersebut setidaknya telah menginspirasi institusi berwenang untuk mengembangkan ‘madrasah-madrasah model’ sehingga memunculkan keyakinan bahwa kualitas pendidikan madrasah memiliki peluang yang sama untuk dapat ditingkatkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Selain itu, pendidikan berkualitas yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan Islam semacam madrasah akan dapat ‘dibeli’ oleh kalangan orang tua muslim.

Meski bukan faktor utama, kisah sukses madrasah-madrasah ini juga tak lepas dari kualitas kinerja guru. Secara kelembagaan, pimpinan suatu lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kemajuan lembaga dibandingkan dengan pihak lain, namun dalam proses pembelajaran gurulah yang paling besar pengaruhnya, bahkan dalam hal metode dan materi. Urgensi guru dalam proses pembelajaran ini terlukis dalam ungkapan Arab, seperti pernah disampaikan A. Malik Fadjar, *al-Tharîqah Ahammu min al-Mâddah walâkinna al-Muddaris Ahammu min al-Tharîqah* (Metode lebih penting daripada materi, namun guru jauh lebih penting daripada metode).

Peran penting seorang guru memiliki kekuatan untuk memajukan atau meningkatkan kualitas pendidikan Islam dan, sebaliknya, menggagalkannya sepenuhnya. Mutu pendidikan dapat meningkat ketika guru mampu secara profesional mengelola dan *manage* pembelajaran dengan baik, memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pendidik, bahkan rela melakukan inovasi-inovasi pembelajaran untuk mewujudkan peserta didik yang berkualitas.

Pengawasan terhadap pendidikan agama Islam sangat diperlukan dalam rangka menaikkan derajat kinerja guru di lembaga atau lembaga pendidikan Islam. Islam memiliki dua pengertian yaitu Islam wahyu dan Islam kebudayaan. Itu namanya pengawasan pendidikan. Oleh karena itu, setiap kali topik supervisi pendidikan Islam diangkat, selalu dilakukan dalam konteks wahyu muslim, budaya muslim, dan supervisi pendidikan secara umum.

Pengawasan pendidikan Islam harus berbeda dengan jenis pengawasan lainnya dalam hal sifat, tujuan, dan prinsip-prinsipnya. Selain memiliki keunikan yang membedakannya dengan jenis pengawasan lainnya, pengawasan pendidikan Islam juga memiliki keunikan tersendiri.

A. Hakikat Supervisi Pendidikan Islam

Penggunaan supervisi dapat membantu siswa mencapai tujuan akademiknya. Tujuan pendidikan di sekolah juga dapat tercapai apabila kegiatan supervisi dilakukan secara metode yang baik dan berkesinambungan. Pengawasan sekolah meliputi semua aspek kurikulum, siswa, sarana, prasarana, dan pengembangan hubungan sosial dan pendidikan antara sekolah dan masyarakat.

Istilah supervisi secara etimologi diambil dari bahasa Inggris, “*supervision*” artinya pengawasan (Echols, 2005). Secara morfologi, supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri atas dua kata, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti di atas dan *vision* artinya melihat. Istilah supervisi masih serumpun dengan beberapa istilah lain seperti inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, serta penilikan yang mengandung pengertian sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan terhadap hal-hal yang ada di bawahnya (Purwanto, 2008).

Menurut Sahertian (1981), supervisi pendidikan dapat didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh pejabat sekolah untuk membimbing guru dan petugas lainnya, memperbaiki pengajaran, memilih pertumbuhan jabatan, dan mengembangkan guru dan personel sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Burhanuddin (1994), supervisi membantu dalam memperbaiki lingkungan belajar mengajar dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dan petugas

lainnya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka di bidang pengajaran dalam segala aspeknya. Memberi arahan dan bimbingan, dalam kata-kata Sahertian (1981), memerlukan keinginan untuk mengarahkan kontrol atas guru saat mereka bekerja menuju suatu tujuan, memungkinkan pekerjaan diselesaikan dengan cara yang konsisten dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Supervisi pendidikan menurut Purwanto (2008) adalah kegiatan pembinaan yang disengaja untuk membantu guru dan personel sekolah lainnya agar berhasil melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan makna supervisi pendidikan menurut Arikunto (1992) adalah pembinaan yang diberikan kepada semua staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan situasi pengajaran yang efektif.

Pengertian supervisi pendidikan menurut Pidarta (1992) adalah suatu proses pendampingan dari atasan kepada guru atau personel sekolah lainnya yang secara langsung menangani pembelajaran siswa dalam rangka memperbaiki situasi belajar mengajar agar siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang meningkat. .

Carter V. Good dalam bukunya *Dictionary of Education*, (dalam Fatoni, 2010) mendefinisikan supervisi pendidikan adalah upaya atasan untuk memimpin guru dan pejabat lainnya dalam meningkatkan kinerja, mengajar, termasuk merangsang, memilih pertumbuhan pekerjaan, dan mengembangkan guru, serta merevisi tujuan pendidikan, bahan ajar, dan metode pengajaran, serta evaluasi pengajaran.

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan di atas, jelaslah bahwa supervisi pendidikan bertujuan untuk membantu, memelihara, mengarahkan, dan mendukung semua personel sekolah agar dapat membantu mereka mengembangkan lingkungan belajar mengajar yang lebih baik.

Tugas berkelanjutan adalah pengawasan, yang memastikan suatu kegiatan dilakukan secara konsisten. Dalam Islam, pengawasan dilakukan pada tingkat material dan spiritual, menekankan perhatian spiritual dan material secara seimbang. Hal inilah yang pada hakekatnya membedakan konsep pengawasan Islam dengan konsep sekuler yang hanya

menyangkut pengawasan material tanpa melibatkan Allah SWT sebagai pengawas utama. Firman Allah dalam QS. An-Nisa' ayat 1:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya:

Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.

Menurut Shihab (2002), kata *raqīban* dimaknai dengan makna Maha Mengawasi, yaitu merupakan salah satu nama Allah SWT yang begitu indah. Akar katanya terdiri dari huruf-huruf *ra'*, *qaf* dan *ba'* yang asal makna dasarnya tampil tegak lurus, untuk memelihara atau menjaga sesuatu. Pengawas adalah *Raqīb*, karena Dia tampil memperhatikan dan mengawasi untuk memelihara yang diawasi atas segalanya. Allah SWT bersifat *Raqīb* karena Dia adalah Yang Maha Mengawasi, Maha Menyaksikan dan Maha Mengamati segala sesuatu.

Tujuan pengawasan bukan untuk mencari-cari kesalahan atau melemahkan mereka yang diawasi, melainkan untuk menjaga diri mereka dan memberi mereka arahan. Setidaknya dapat diidentifikasi beberapa firman Allah SWT dalam al-Quran di antaranya seperti (Shihab, 2002): QS. Al-Ahzab: 52:

لَا يَحِلُّ لَكَ النِّسَاءُ مِنْ بَعْدُ وَلَا أَنْ تَبَدَّلَ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبَكَ حُسْنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ يَمِينُكَ ۚ وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا

Artinya:

Tidak halal bagimu mengawini perempuan-perempuan sesudah itu dan tidak boleh (pula) mengganti mereka dengan isteri-isteri (yang lain), meskipun kecantikannya menarik hatimu kecuali perempuan-perempuan

(hamba sahaya) yang kamu miliki. dan adalah Allah Maha mengawasi segala sesuatu.

Demikian halnya firman Allah SWT QS. Qaaf: 18:

مَا يُلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

Artinya:

Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir.

Selanjutnya firman Allah dalam QS. Al-Infithar: 10-15.

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَاتِبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾
إِنَّ الْأَبْرَارَ لَفِي نَعِيمٍ ﴿١٣﴾ وَإِنَّ الْفُجَّارَ لَفِي جَحِيمٍ ﴿١٤﴾ يَصْلَوْنَهَا يَوْمَ الدِّينِ ﴿١٥﴾

Artinya:

Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. Sesungguhnya orang-orang yang banyak berbakti benar-benar berada dalam syurga yang penuh kenikmatan, dan sesungguhnya orang-orang yang durhaka benar-benar berada dalam neraka. mereka masuk ke dalamnya pada hari pembalasan.

Dalam pendidikan Islam, pengawasan lebih ditekankan pada kesadaran diri, khususnya gagasan bahwa Allah SWT selalu mengawasi setiap tindakan dan perilaku hamba-hamba-Nya. Keyakinan ini menumbuhkan rasa takut akan kecurangan serta kesadaran dari luar diri sendiri, dimana orang lain memiliki kewenangan untuk mengawasi kinerja individu. Untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan terpenuhi, seorang pemimpin harus dapat memantau kinerja setiap anggota staf dan karyawan. Setiap komponen harus bertakwa tinggi kepada Allah SWT, memiliki anggota yang sadar bagaimana saling mengontrol, dan menetapkan aturan yang tidak bertentangan dengan hukum syariah untuk mendukung pengawasan yang efektif. Dengan demikian, pengawasan akan berjalan sebagaimana mestinya.

Penjelasan di atas mengisyaratkan bahwa Quraish Shihab telah meletakkan hakikat supervisi dalam arti yang sebenarnya, karena hakikat supervisi perspektif pendidikan Islam menanamkan keyakinan rasa hidup ber-Tuhan dalam diri dengan menempatkan Allah SWT sebagai supervisor utama dalam hidup. Dengan adanya keyakinan ini, maka manusia akan melakukan aktivitas dengan bersungguh-sungguh dan dengan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan profesinya.

Mannan (2000) memaparkan bahwa supervisi dalam Islam dapat dipahami yaitu; meluruskan apa yang bengkok, mengoreksi apa yang salah, dan membenarkan apa yang benar. Tidak pernah ada jaminan bahwa semuanya akan berjalan persis seperti yang direncanakan, bahkan ketika perencanaan pendidikan dilakukan, struktur organisasi sekolah dibuat untuk memudahkan mewujudkan tujuan pendidikan, dan anggota organisasi, karyawan, atau karyawan dibimbing dan dimotivasi agar berhasil mencapai tujuan.

Pendapat lain, tentang *muraqabah* (pengawasan atau supervisi) Ulwan (2000) mengemukakan dalam bukunya *Tarbiyah Ruhiah, Petunjuk Praktis Mencapai Derajat Taqwa*, ada empat macam bentuk *muraqabah*, yaitu:

Pertama, Muraqabah dalam ketaatan kepada Allah SWT, yaitu dengan keikhlasan yang utuh dalam menjalankan semua perintah-Nya, seperti: benar-benar memfokuskan tujuan ibadah amalnya kepada Allah SWT dan karena Allah SWT bukan karena faktor lain. Ia mampu beribadah secara maksimal baik dirinya sendiri maupun di antara sekelompok orang karena dia sadar bahwa Allah SWT Maha Mengetahui semua niat amalnya, yang tersembunyi bahkan di sudut terdalam hatinya.

Kedua, Muraqabah dalam maksiat, yaitu dengan tidak melakukan maksiat dan menyesali maksiat yang telah dilakukannya. Pola pikir ini lahir dari keyakinannya bahwa Allah SWT mengetahuinya dan membenci hamba-hamba-Nya yang bertindak maksiat. Sekalipun dia telah berbuat dosa, dia akan sangat menyesali perbuatannya dan bertaubat kepada Allah SWT karena Allah SWT akan murka kepadanya atas dosanya tersebut.

Ketiga, muraqabah dalam perbuatan baik, seperti menunjukkan rasa hormat kepada Allah SWT dengan mensyukuri segala kenikmatan yang telah Dia berikan kepada kita, bersikap baik kepada semua orang, dapat dipercaya, bertanggung jawab, lemah lembut, penuh perhatian, sederhana, ulet, berani, dan lain sebagainya. . Akibatnya, seorang Muslim akan menampilkan dirinya sebagai orang yang ramah dan ramah kepada setiap orang yang ditemuinya untuk memenangkan hati orang-orang sebagai seorang dai.

Keempat: Muraqabah dalam musibah yang menimpanya, khususnya dengan ridha dengan ketentuan Allah SWT dan dengan sabar memohon pertolongan-Nya. Ia siap menanggung apapun yang terjadi karena menurutnya ini adalah sesuatu yang datang dari Allah SWT dan untuk kepentingan terbaiknya.

Dapat dipahami bahwa hakikat supervisi dalam Islam adalah merasakan kehadiran Tuhan yang senantiasa mengawasi setiap aktivitas dan tindakan yang dilakukan setiap hamba-Nya. Sangatlah penting untuk menanamkan kepada seluruh pendidik dan tenaga pendukung pentingnya pengawasan ini agar setiap orang yang terlibat dalam pendidikan Islam dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara penuh. Nilai fungsi pengawasan sekolah terutama ditemukan dalam hubungannya dengan kegiatan perencanaan dan pendelegasian, menjadikannya sebagai kunci penting dalam proses manajemen sekolah. Hal ini penting bagi sekolah karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci untuk proses manajemen.

B. Tujuan dan Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan Islam

1. Tujuan Supervisi

Realita dalam dunia pendidikan menunjukkan bahwa supervisi memiliki peranan yang sangat penting. Sebab guru sebagai pendidik dan pengajar memiliki berbagai keterbatasan, baik pada penguasaan materi, metodologi pengajaran, pemahaman terhadap karakteristik peserta didik dan cara berkomunikasi yang selalu berkembang.

Supervisi adalah upaya mengarahkan, mengkoordinasikan, dan membimbing orang-orang baik secara individu maupun kolektif agar

lebih memahami dan lebih efektif dalam melaksanakan semua fungsi pengajaran, guna merangsang dan membimbing pertumbuhan berkelanjutan setiap peserta didik sehingga dapat lebih cepat berpartisipasi dalam pembelajaran. masyarakat demokratis kontemporer. Pengetahuan ini menunjukkan bahwa supervisi adalah kegiatan yang berkelanjutan, bukan kegiatan satu kali seperti inspeksi, yang membantu guru menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugasnya dan menyelesaikan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran.

Dengan demikian, supervisi kontemporer menekankan peran supervisi sebagai bantuan, pelayanan, dan fasilitas (*fasilitator*) kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kemampuan dan mutu pendidikan pada umumnya, khususnya mutu proses. Pengawasan modern menawarkan konsep baru, wawasan baru, dan pendekatan baru dalam hal ini. di kelas, Anda bisa belajar cara mengajar. Pada dasarnya, supervisi terdiri dari beberapa kegiatan utama, termasuk pembinaan berkelanjutan, pengembangan staf, dan peningkatan lingkungan belajar mengajar, yang semuanya dimaksudkan untuk membantu siswa mencapai tujuan akademik mereka dan maju secara pribadi.

Menurut Mustofa (2013), tujuan keseluruhan supervisi pendidikan adalah memantau dan mengevaluasi semua aspek pendidikan. Bila supervisi dilakukan dengan benar, maka seluruh komponen pendidikan akan berjalan dengan baik, dan peran serta tanggung jawab guru sebagai tenaga kependidikan juga meningkat.

Menurut Bafadal dalam Mustofa (2013), tujuan supervisi adalah untuk mendukung pertumbuhan profesional guru dan memungkinkan mereka memenuhi tujuan pendidikan yang telah mereka tetapkan untuk anak didiknya. Ini akan meningkatkan kualitas instruksi yang mereka berikan. Purwanto dalam Mustofa (2013) juga menegaskan beberapa tujuan supervisi, antara lain: (1) Meningkatkan motivasi guru dan personel sekolah lainnya untuk melaksanakan tugasnya seefektif mungkin; (2) Berupaya menyediakan dan melengkapi peralatan, termasuk berbagai media pembelajaran yang diperlukan untuk kelancaran proses belajar mengajar yang baik; dan (3) Bekerja sama

dengan guru untuk mencoba mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode baru dalam proses belajar mengajar yang baik.

Dengan demikian, supervisi berfungsi untuk membina pengembangan profesi guru secara umum, termasuk penyediaan fasilitas untuk mendukung kelancaran pembelajaran, di samping peningkatan kualitas pengajaran guru. Secara operasional, supervisi pendidikan bertujuan untuk membantu guru mengembangkan keterampilannya agar dapat mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik, khususnya mampu mengembangkan berbagai potensi peserta didik, baik potensi intelektual, emosional, sosial, religius, maupun fisik.

2. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan Islam

Pembahasan tentang prinsip-prinsip supervisi dalam perspektif pendidikan Islam dapat dibedakan menjadi prinsip khusus dan prinsip umum, yaitu:

a. Prinsip Khusus

Koreksi terhadap suatu kesalahan dalam Islam didasarkan atas tiga prinsip pengawasan dalam Islam, antara lain seperti berikut:

Pertama, Tawashau bi al-haqq (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang baik). Tanpa norma dan etika yang jelas, suatu pengendalian tidak dapat dilakukan dengan baik. Etika dan standar harus disepakati bersama dengan aturan dasar yang jelas karena tidak bersifat pribadi. Sebagai gambaran, diputuskan bahwa setiap orang akan masuk kerja pukul 08.00 WIB dan berangkat pukul 19.00 WIB. Contoh berikutnya: jika seseorang mendapatkan tugas tertentu seperti pergi ke luar kota, maka akan mendapatkan SPJ tertentu dengan ketentuan yang jelas. Inilah yang disebut *tawashau bi al-haqq*, sebagaimana firman Allah SWT pada QS. Al-'Ashr: 1-3.

وَالْعَصْرِ
إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya:

Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

Kedua, Tawashau bi al-shabr (saling menasehati atas dasar kesabaran). Manusia sering melakukan kesalahan yang sama berulang kali. Oleh karena itu, perlu dilakukan *tawashau bis shabri*, atau wasiat dengan kesabaran. Koreksi yang dia berikan harus diulangi, yaitu, memberikan koreksi itu pun tidak cukup; disinilah kesabaran sangat penting.

Ketiga, Tawashau bi al-marhamah (saling nasehat menasehati atas dasar kasih sayang). Hal ini sebagaimana ditetapkan dalam al-Quran dalam QS. Balad: 17 sebagai berikut:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ

Artinya:

dan Dia (tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.

Tentu berawal dari prinsip-prinsip supervisi pendidikan secara umum.

b. Prinsip Umum

Seorang supervisor atau pengawas dalam melakukan supervisi harus menerapkan nilai-nilai supervisi (Masaong, 2012). Prinsip-prinsip tersebut adalah:

Pertama, prinsip Ilmiah (*scientific*) dengan unsur-unsur berikut:

- 1) Sistematis, artinya perlu dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terencana.
- 2) Objektif, artinya informasi yang diperoleh berdasarkan pengamatan yang sebenarnya, bukan interpretasi subjektif.
- 3) Melakukan evaluasi terhadap proses belajar mengajar dengan menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik.

Kedua, prinsip demokratis, yaitu menjaga nilai-nilai atas musyawarah, seperti dalam firman Allah SWT pada QS. Ali Imran ayat 159:

فَمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

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. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Ketiga, prinsip kooperatif dan kemitraan, semua anggota staf dapat berkolaborasi untuk mengembangkan bisnis mereka sesuai dengan prinsip koperasi atau kemitraan, yang akan meningkatkan lingkungan untuk belajar dan bekerja, sebagaimana firman Allah SWT pada QS. Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:

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.

Keempat, prinsip konstruktif dan kreatif, untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa aman dan dapat mewujudkan potensi mereka, mendorong inisiatif staf atau guru dan meningkatkan aktivitas adalah awal yang baik.

Tujuan pengawasan, kontrol, dan koreksi adalah untuk menghentikan seseorang dari terlibat dalam sesuatu yang tidak pantas. Prinsip-prinsip pengawasan berikut harus diikuti untuk mencapai tujuan lain, yaitu untuk

memastikan kualitas hidup masyarakat terus meningkat. Adapun beberapa prinsip pengawasan yaitu:

1. Adanya rencana khusus, dan rencana tersebut berfungsi sebagai tolok ukur atau alat ukur atas pekerjaan yang diselesaikan oleh bawahan. Rencana tersebut akan menunjukkan apakah pekerjaan akan dilaksanakan dengan sukses atau tidak.
2. Baik wewenang maupun instruksi harus diberikan secara jelas kepada bawahan untuk menentukan apakah mereka telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pekerjaan seorang bawahan dapat diawasi berdasarkan instruksi yang mereka terima.
3. Suatu sistem pengawasan sekurang-kurangnya harus dapat segera melaporkan setiap penyimpangan dari rencana jika ingin dapat mempertimbangkan karakteristik dan persyaratan kegiatan yang harus diawasi dan benar-benar efektif yang berarti dapat mewujudkan tujuannya. Akibatnya, sistem pemantauan yang berhasil harus dapat segera memperingatkan pengguna tentang penyimpangan sehingga tindakan lebih lanjut dapat diambil untuk memastikan bahwa implementasi keseluruhan semirip mungkin dengan aslinya.
4. Fleksibel, sistem pemantauan dianggap efektif jika menjunjung tinggi prinsip fleksibilitas, yang menyatakan dapat digunakan meskipun terjadi perubahan rencana yang tidak terduga.
5. Ekonomis, sistem *surveillance* yang efektif harus ekonomis; tidak ada gunanya membangun sistem yang mahal ketika sistem yang lebih murah dapat mencapai tujuan yang sama.

Menurut Ahmad Taufik Nasution (dalam Mahfuzh, 2011) supervisi atau pengawasan yang paling efektif yaitu yang datang dari diri sendiri. Ada enam prinsip keimanan sesuai dengan rukun iman, keenam prinsip tersebut sangat perlu dimantapkan agar tujuan kepengawasan itu tercapai sesuai dengan yang diharapkan, yakni:

1. Prinsip Tauhid

Iman kepada Allah SWT mengajarkan umat-Nya bahwa Allah SWT yang menentukan hidup dan mati seseorang. Ajaran tauhid bahwa hidup hanya untuk Allah SWT, untuk Allah SWT, dan bahwa Allah SWT pada akhirnya akan menerima semuanya menanamkan keyakinan yang sangat kuat pada paham ini. Karena Allah SWT senantiasa mengawasi,

keyakinan ini mendorong kehati-hatian dalam berbuat dan bertindak. Sekalipun suatu saat seseorang terpeleset karena berbagai godaan, ia pasti akan segera kembali ke jalan Allah SWT.

2. Prinsip Kepatuhan Malaikat

Malaikat adalah makhluk Allah SWT yang selalu taat dan tidak pernah melakukan perbuatan maksiat. Ketaatan malaikat adalah model bagaimana berperilaku di dunia ini. Malaikat dengan cermat melacak perbuatan baik dan buruk. Waskat dengan demikian juga dipahami sebagai pengawasan malaikat, yang tidak diragukan lagi akurat berbeda dengan pengawasan bawaan yang dilakukan oleh atasan langsung.

3. Prinsip Kepemimpinan para Rasul

Sesuai dengan keimanan kepada para Rasul, maka patut dicontoh Rasulullah dalam kepemimpinannya. Aktualisasikan sifat-sifat Rasulullah dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam tugas-tugas kedinasan, antara lain: *Shiddiq* (benar dalam berbuat dan bertindak), *Amanah* (jujur dan dapat dipercaya), *Tabligh* (menyampaikan tidak ada yang disembunyikan), *Fathonah* (cerdas dan penuh perhitungan, serta bijaksana).

Rasul harus memimpin dengan keteladanannya. Hal itu sebagai keteladanan bagi umat manusia. Mewujudkan sifat-sifat kerasulan, seperti *Shiddiq* (tepat dalam berbuat dan bertindak), *Amanah* (jujur dan dapat dipercaya), *Tabligh* (menyampaikan sesuatu yang tidak disembunyikan), dan *Fathonah* (cerdas, penuh perhitungan, dan bijaksana), dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam tugas resmi.

4. Prinsip Al-Quran

Al-Qur'an yang memuat sejumlah ajaran mulia merupakan kitab Allah SWT yang harus diyakini sepenuhnya. Wujudkan diri Anda sesuai dengan prinsip-prinsip Al-Qur'an dan sesuai dengan semangatnya. Gagasan belajar terus menerus adalah salah satunya. Menjalani hidup dengan penuh kehati-hatian dan perhitungan, belajarlah dari banyak pengalaman keberhasilan dan kegagalan yang pernah dilakukan. Seperti yang difirmankan Allah dalam Al-Qur'an surat al-Zukhruf ayat 32, orang yang beriman kepadanya tidak akan dengki atau curang.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَئِشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۖ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya:

Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.

Tidak akan ada individu serakah atau licik di antara orang-orang beriman kepada Al-Qur'an. Sebagaimana ditegaskan dalam QS. Hud ayat 6:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا ۚ كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ

Artinya:

dan tidak ada suatu binatang melata pun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezkinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. semuanya tertulis dalam kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh).

5. Prinsip Akhirat

Keyakinan akan akhirat, atau kehidupan setelah kematian, merupakan komponen penting lainnya setelah iman kepada Allah SWT, yang dianggap memiliki kekuatan pencegahan yang sangat tinggi bagi setiap orang agar tidak terjerumus ke dalam jurang kemaksiatan. Orang beriman sejati tidak akan mempertaruhkan takdir abadi mereka di akhirat untuk kesenangan sesaat dalam hidup ini. Kehidupan masa depan membutuhkan perencanaan yang matang dimulai sejak usia muda. Sesuai dengan penegasan Allah dalam surat Dhuha ayat 4.

وَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ

Artinya:

dan sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan).

6. Prinsip *Qadha* dan *Qadar*

Kedua gagasan ini adalah keteraturan, khususnya gagasan tentang kehidupan, yang menyinggung tentang sunnatullah dan tujuan Allah SWT. Dengan dua pedoman ini, seseorang akan hidup dengan hati-hati dan sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Allah SWT.

B. Supervisi dan Perubahan dalam Pendidikan Islam

Ilustrasi pada Gambar 1 menjelaskan peran pengawas sebagai komponen penting dalam meningkatkan standar pembelajaran di sekolah tersebut. Hal tersebut menggambarkan tentang hakikat pengawasan, dari visualisasi gambar tersebut tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi, yaitu: (1) *support*, (2) *trust*, (3) *challenge* dan (4) *networking and collaboration*. Ke-empat dimensi hakikat pengawasan itu masing-masing dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1: Hakikat Pengawasan

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi pertama, hakikat pengawasan adalah dimensi *support*, dimana dimensi ini menunjukkan hakikat kegiatan pengawasan yang

dilakukan oleh supervisor harus mampu mendukung (*support*) pihak sekolah untuk mengevaluasi diri mengkondisikan *existing*-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi, serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.

2. Dimensi kedua, dari hakikat pengawasan, yaitu dimensi *trust*, dimana dimensi ini menunjukkan pada hakikat pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.
3. Dimensi ketiga, dari hakikat pengawasan, yaitu dimensi *challenge*, dimana pada dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat realistis mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah saat itu. Dengan demikian, *stakeholder* juga akan tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif untuk mengembangkan mutu sekolah.
4. Dimensi keempat, dari hakikat pengawasan ini, yaitu dimensi *networking and collaboration*, dimana pada dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar *stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektifitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan ke dalam tiga aktivitas utama pengawasan, yaitu : negosiasi, kolaborasi dan *net-working*. Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap *stakeholder* pendidikan dengan fokus pada substansi apa yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya. Inti dari kegiatan supervisi yang harus selalu dilakukan bersama dengan pemangku kepentingan pendidikan di sekolah binaan adalah kerjasama. Hal ini penting karena sekolah merupakan saluran utama untuk meningkatkan standar pendidikan.

Landasan dari setiap pengembangan kegiatan pengawasan ke depan adalah berjejaring, khususnya di era globalisasi dan teknologi internet saat ini. Untuk bertukar ilmu dan pengalaman dalam meningkatkan mutu sekolah dapat digunakan jaringan kerjasama, misalnya melalui kegiatan MKP, MKKS, MGBS, dan MGMP. Jaringan kerja sama semacam ini membangun spirit kerja sama dengan baik bersama sekolah di tingkat dasar, menengah, dan atas yang berfungsi sebagai sumber siswa baru dan sekolah di tingkat pendidikan tinggi yang berfungsi sebagai institusi yang akan menerima mahasiswa pada jenjang sarjana dan pascasarjana.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini, pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah).

Supervisi dan perubahan dalam pendidikan Islam adalah:

1. Pengawasan kegiatan yang bersifat teknis pendidikan (*educative technic*), seperti kurikulum, proses, belajar mengajar, dan evaluasi atau penilaian.
2. Mengawasi tugas-tugas teknis-administrasi (*administrative technic*), seperti mengelola catatan siswa, keuangan, bahan, lab, dan perpustakaan di pesantren, madrasah, dan pesantren.

Situasi belajar mengajar adalah situasi di mana terjadi proses interaksi antara guru dan santri dengan santri dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Supervisi disarankan untuk dapat melakukan upaya memperbaiki situasi belajar mengajar secara sistematis dan berkesinambungan.

BAB V

PENDELEGASIAN WEWENANG

Manajer pendidikan seperti Kepala Sekolah, Kepala Madrasah, pimpinan pesantren, direktur, atau rektor memiliki berbagai tantangan untuk kemajuan lembaganya, yaitu bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Karena itu, kemampuan seorang pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya secara efektif sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mempengaruhi aktivitas individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, karakteristik. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan produktifitas dan moral kelompok. Kekuasaan adalah kemampuan menarik orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Kekuasaan bersumber dari legitimasi, hak, dan paksaan. Kewenangan merupakan hak formal untuk mengajak orang lain melakukan sesuatu. Sementara sifat dan karakteristik adalah ciri-ciri personal yang menyebabkan ia mampu mempengaruhi orang lain.

Delegasi adalah tindakan mempengaruhi dan mentransfer kekuasaan dan tanggung jawab kepada orang lain. Pada hakikatnya hampir tidak ada pemimpin yang mampu menyelesaikan semua tugas lembaganya secara pribadi, sehingga terjadi pendelegasian. Kepemimpinan yang berhasil ditunjukkan dengan kemampuan membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Delegasi berlaku untuk lembaga pendidikan Islam selain dunia usaha. Mengingat hal itu mendorong anggota staf untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, pendelegasian wewenang ke lembaga pendidikan Islam memiliki efek strategis pada kematangan organisasi mereka.

A. Pengertian Pendelegasian Tugas dan Wewenang

Pendelegasian berasal dari kata "*delegasi*" artinya "*mengutus, menyerahkan*" (Gunawan, 2001). Dalam Kamus Ilmiah delegasi adalah pelimpahan wewenang atau tanggung jawab kepada tingkat yang paling rendah. Sedangkan Charles J. Keating dalam Hasibuan, (2009) mendefinisikan delegasi adalah memberikan orang lain sebagian dari wewenang dan tanggung jawab kita dikenal sebagai delegasi.

Tugas, di sisi lain, adalah kewajiban yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam peran tertentu yang telah ditugaskan. Dimungkinkan untuk mencapai efektivitas kerja dengan mendorong karyawan untuk menjadi lebih produktif dalam suatu organisasi. Wewenang adalah hak formal yang dimiliki seseorang untuk membuat keputusan dan memerintah orang lain. Berikut ini adalah bagaimana wewenang didefinisikan secara teoritis:

1. George R. Terry (2009), dengan wewenang seseorang, mereka dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku individu dan kelompok. Kewenangan adalah hak sah jabatan untuk memerintahkan orang lain bertindak dan memaksa pelaksanaannya.
2. Mac Iver R.M (dalam Nawawi, 1997), menyebutkan bahwa hak berbasis pengaturan sosial yang disebut wewenang digunakan untuk memutuskan masalah sosial penting seperti kebijakan dan keputusan.
3. Soerjono Soekanto (1990) mengatakan jika seseorang membahas tentang wewenang, maka yang dimaksud adalah hak yang dimiliki seseorang atau kelompok.
4. Bagir Manan (dalam Fatah, 2009) menyebutkan istilah wewenang dengan kekuasaan itu berbeda. Dia menegaskan bahwa satu-satunya definisi kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Sedangkan pengertian wewenang jauh lebih luas dan mencakup baik hak maupun kewajiban.
5. H.D. Stout: Kewenangan adalah konsep yang berasal dari hukum organisasi pemerintah dan didefinisikan sebagai kumpulan peraturan yang mengatur tentang perolehan dan pelaksanaan wewenang.

Jelas dari beberapa definisi di atas bahwa kewenangan adalah kesanggupan atau hak untuk melakukan suatu tindakan. Siapa pun yang memiliki otoritas dan hak istimewa dalam suatu organisasi bebas memanfaatkannya untuk melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan operasinya. Mendelegasikan wewenang berarti memberikan tanggung jawab dan wewenang formal kepada orang lain (bawahan) untuk melaksanakan tugas tertentu. Atau lebih khusus lagi, memberikan tanggung jawab, wewenang, hak, tanggung jawab, dan tanggung jawab kepada bawahan.

Agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efektif, otoritas harus didelegasikan. Seorang pemimpin harus bertanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya seefektif mungkin, tetapi karena dia adalah orang biasa dengan waktu, kemampuan, dan perhatian yang terbatas, tidak mungkin bagi mereka untuk melakukan tugasnya sendiri.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mendelegasikan beberapa tugas kepada bawahannya sehingga pekerjaan organisasi dapat berlanjut tanpa keterlibatan langsung dari seorang pemimpin atau atasan, atau, dengan kata lain, pendelegasian wewenang juga merupakan hasil dari ukuran organisasi yang berkembang. Bos harus mendelegasikan jika ada banyak pekerjaan yang tidak bisa dilakukan oleh satu orang. Untuk lebih memperkuat organisasi, pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat melatih karyawannya.

Pada tingkat organisasi yang berbeda, ada berbagai jenis delegasi. Besar kecilnya pendelegasian ditentukan oleh kewajiban, hak, dan tanggung jawab masing-masing orang dalam hirarki organisasi. Dalam suatu organisasi, delegasi hanya dapat diterapkan pada tugas yang diterapkan, sehingga tidak dapat dialihkan ke tugas lain (Abdullah, 2006).

Selain itu dalam pendelegasian, pemimpin disamping "menuntut" adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan, pemimpin memberikan tugas dan wewenang, yang sepadan bagi pelaksanaan kerja sehingga bawahan dengan sendirinya dituntut untuk bertanggungjawab penuh dalam pelaksanaan kerja.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan pemimpin sukses dan pemimpin tidak sukses (Handoko, 2003). Pengawasan langsung dan tidak langsung harus digunakan untuk memastikan bahwa pendelegasian berjalan dengan lancar. Selain itu, sistem dan peluang yang dikendalikan dan tidak dikendalikan untuk input perlu disiapkan. Masukan yang terkendali dapat berupa laporan berkala dan laporan insidental (dalam bentuk tertulis atau lisan), sedangkan masukan yang tidak terkendali dapat terwujud dalam hasil nyata dari pelaksanaan penugasan atau dengan cara lain, seperti dengan menciptakan kondisi yang diperlukan untuk dialog yang jujur dengan pemangku kepentingan. pengamatan langsung yang dilakukan di lapangan atau oleh bawahan, setelah mendengar keluhan mereka.

Jelaslah bahwa dengan memberikan wewenang dan hak untuk membuat keputusan dalam domain yang ditugaskan kepadanya, seorang pemimpin secara implisit mengakui bahwa ia membutuhkan bantuan orang lain dalam melaksanakan tanggung jawabnya, mengundang orang lain untuk berpartisipasi dalam pekerjaan, dan mengundang mereka untuk melakukannya.

B. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Adapun prinsip-prinsip yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah (Handoko, 2003):

1. Prinsip skalar

Harus ada garis wewenang yang jelas arah struktur organisasi dari tingkat tertinggi ke tingkat terendah selama proses pendelegasian. Mengetahui kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus mempertanggungjawabkan tindakan akan lebih mudah bagi setiap anggota organisasi dengan garis wewenang yang jelas.

2. Prinsip kesatuan perintah

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memiliki satu atasan, sesuai dengan prinsip kesatuan komando. Mungkin membingungkan bagi orang untuk mengetahui kepada siapa mereka harus menjawab dan

instruksi mana yang harus diikuti ketika mereka diminta untuk melapor ke banyak atasan.

3. Prinsip tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa: (a) agar suatu organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan kepada tingkatan organisasi yang paling bawah yang memiliki kemampuan dan informasi yang cukup untuk menyelesaikannya; (b) konsekuensi dari peran ini adalah bahwa setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara efektif, ia harus diberi wewenang yang cukup; dan (c) bagian penting dari prinsip pendelegasian adalah bahwa tugas-tugas didelegasikan kepada tingkatan organisasi paling bawah yang memiliki kemampuan dan informasi yang cukup. Ketika seseorang menerima tanggung jawab dan otoritas, mereka juga menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas.

Klausa berikut juga harus diperhitungkan saat mendelegasikan wewenang selain prinsip-prinsip tersebut di atas: (Hasibuan, 2012):

1. Tugas yang tepat harus didelegasikan, dan tugas yang tepat harus sejalan dengan wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan tanggung jawab yang tepat. Tugas yang tepat harus diberikan kepada orang yang tepat, sesuai dengan kapasitas/kompetensi yang dimilikinya.
2. Pemberian tugas kepada orang lain memerlukan perhitungan waktu dan keadaan yang tepat dalam sistem manajemen terpadu yang baik.
3. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja serta output, pendelegasian harus dilakukan dengan harapan yang realistis didukung oleh sistem pengawasan yang baik.
4. Setiap bawahan yang menerima delegasi tugas dari seorang pemimpin harus secara konsisten menerima dukungan "backing" penuhnya.

Selain prinsip-prinsip pendelegasian yang disebutkan di atas, seorang pemimpin juga harus menyadari fakta bahwa pendelegasian hanya akan berhasil jika pemimpin menyadarinya dan mengambil sikap yang tepat terhadapnya. Demikian pula pemimpin tertinggi dan orang satu tingkat di atas masing-masing bawahan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan dengan memberikan segala bantuan yang diperlukan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

C. Proses Pendelegasian Wewenang

Louis A. Aallen mengemukakan beberapa teknik khusus untuk melakukan delegasi yaitu:

1. Menetapkan tujuan
2. Tujuan dan pentingnya tugas yang diberikan kepada bawahan harus dijelaskan kepada mereka.
3. Tetapkan tanggung jawab dan kekuasaan.
4. Tugas yang diharapkan untuk mereka lakukan dan sumber daya yang berada di bawah yurisdiksi mereka harus dijelaskan kepada bawahan.
5. Tingkatkan motivasi bawahan Anda.
6. Dengan memperhatikan kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif, manajer dapat menyemangati staf mereka.
7. Meminta agar pekerjaan diselesaikan.
8. Sementara bawahan bertanggung jawab untuk melakukan pekerjaan aktual yang telah didelegasikan, manajer menawarkan nasihat dan informasi kepada mereka.
9. Berikan latihan.
10. Untuk membantu pengembangan pelaksanaan pekerjaan mereka, para manajer memberikan nasihat dan informasi kepada bawahan
11. Jangan lupa awasi dengan baik.

Ada beberapa metode untuk mentransfer kekuasaan selama proses pendelegasian, termasuk yang tercantum di bawah ini (Robbin, 2007):

1. Cara bijaksana, yaitu sikap bertanggung jawab penuh dari pemimpin dan bawahan. Pemimpin melaksanakan pendelegasian serta memberi dukungan, sementara bawahan siap serta taat kepada pemimpin dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.
2. Metode konsistensi, khususnya sikap yang telah ditentukan yang secara konsisten dijunjung tinggi oleh atasan dan bawahan, antara lain:
 - a Tetap (tidak berubah), sesuai dengan ketentuan kerja organisasi yang bersangkutan.
 - b Diselenggarakan sesuai dengan sistem manajemen organisasi saat ini (berdasarkan target/kecepatan/perintah yang diminta).
 - c Berkelanjutan (menghindari/mengatasi hambatan dengan bekerja secara konsisten), sesuai dengan batasan waktu dan kebutuhan kerja yang telah ditetapkan.

- d Efektif dan efisien, yaitu mempertimbangkan jumlah dan kualitas pekerjaan.
- e Praktis dan efektif, yaitu, berorientasi pada tujuan atau produksi tinggi, sebagaimana ditentukan oleh perencanaan.

Selain itu dalam proses pendelegasian terdapat kegiatan yang terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu (Handoko, 2003):

1. Bawahan diberikan tujuan dan tugas melalui pendelegasian.
2. Kekuatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas didelegasikan melalui pendelegasian.
3. Penerimaan delegasi, baik yang bersifat inklusif maupun eksklusif, memiliki akibat berupa tugas atau tanggung jawab.
4. Delegasi menerima tanggung jawab atas hasil yang dihasilkan oleh bawahan.

D. Manfaat Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang secara vertikal organisasi mengikuti jalur terpendek dari atasan ke bawahannya. Garis vertikal terpendek juga digunakan untuk menyampaikan tugas dari bawahan kepada atasannya. Hanya atasan yang boleh memberikan instruksi, dan hanya atasan tersebut yang bertanggung jawab menerima laporan.

Karena itu, delegasi kekuasaan sangat penting dalam manajemen (Terry, 2009): (a) Membangun ikatan organisasi formal di antara peserta bisnis, (b) Memberi manajer wewenang untuk bertindak bila diperlukan, dan (c) Memberdayakan bawahan untuk menggunakan pengetahuan yang baru mereka peroleh adalah contoh bagaimana mengembangkan bawahan.

Manfaat pendelegasian wewenang sebagai berikut (Gordon, 1994):

1. Mengizinkan atasan untuk menyelesaikan lebih dari yang dapat mereka tangani setiap tugas secara individual.
2. Agar perusahaan dapat beroperasi lebih efektif.
3. Atasan dapat memusatkan upayanya pada tugas yang memiliki prioritas lebih tinggi.
4. Dapat membantu bawahan menjadi lebih berpengetahuan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

5. Karena atasan tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengambil keputusan.

Tujuan-tujuan berikut berfungsi sebagai dasar untuk pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab. (Gie, 2000):

1. Mendelegasikan tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu ke tingkat paling bawah dari hierarki organisasi memastikan bahwa organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif dan tugas-tugas ini dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Seluruh anggota organisasi harus dapat menjalankan tugasnya secara efektif sebagai akibat dari konsep ini.
2. Anggota organisasi harus menyadari posisinya dalam rantai komando agar pendelegasian wewenang dan tanggung jawab menjadi efektif. Prinsip ini menekankan perlunya pembagian kerja yang jelas dalam suatu organisasi.
3. Setiap karyawan di perusahaan memiliki satu atasan yang mereka laporkan agar pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dapat berjalan efektif.

Menurut Stoner (dalam Fatah, 2009) beberapa peranan pendelegasian wewenang dalam organisasi pendidikan adalah:

1. Adanya pendelegasian wewenang, karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari pemimpin. Jadi pemimpin berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.
2. Adanya pendelegasian wewenang, pemimpin akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang paling dekat dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
3. Melalui pendelegasian wewenang, keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila

para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan terhadap suatu persoalan, maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.

4. Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
5. Pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para karyawan apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi pendidikan yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.
6. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Jika salah satu anggota organisasi pendidikan ada yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi pendidikan tidak akan terganggu.

E. Hambatan Pendelegasian Wewenang

Beberapa perilaku kepemimpinan yang menghambat pendelegasian wewenang antara lain:

1. Karena berbagai alasan, termasuk mempertahankan status quo, kurangnya pengetahuan atau rasa takut, ketidakpercayaan terhadap orang lain, dan kecurigaan terhadap orang lain, para pemimpin seringkali menolak untuk mendelegasikan tugas.
2. Karena mereka tidak sadar atau tidak mau bertanggung jawab atas tindakan mereka, para pemimpin seringkali mendelegasikan semua tugas.
3. Karena ketakutan, kehati-hatian yang berlebihan, atau kurangnya atau ketidakpercayaan, para pemimpin sering memberikan sedikit tugas.

Persoalan yang muncul dalam pendelegasian yang menjadi penghambat diantaranya:

1. Terlalu banyak atau terlalu sedikit tugas yang, pada kenyataannya, tidak berada dalam lingkup kemampuan karyawan.
2. Tidak ada pelatihan dalam layanan atau pelatihan di tempat kerja.
3. Informasi yang kabur. Yang bersumber dari pemimpin yang "kurang jelas" dalam berkomunikasi dengan para bawahan, atau gengsi dari bawahan, yang walaupun tidak memahami suatu informasi, tetapi malu untuk bertanya
4. Komando dari atas yang datang dari dua sumber yang berbeda. Ini menciptakan kebingungan bagi dan di antara para bawahan yang dihadapkan dengan pertanyaan, "perintah mana yang harus dituruti?"
5. Tugas yang diinformasikan tidak dihargai oleh bawahan. Apakah tugas itu penting dan karena itu mendesak, atau dapatkah menunggu karena kurang penting?
6. Tuntutan berlebihan yang diberikan kepada pimpinan tanpa pemahaman yang jelas tentang kemampuan stafnya.
7. Harapan dan motivasi bawahan yang kompleks terhadap pemimpin, tugas, penghargaan, keadaan, dan sebagainya.

Jika ingin sukses sebagai pemimpin, setiap pemimpin yang baik harus memahami dan menggunakan pendelegasian secara bertanggung jawab. Seorang pemimpin yang baik akan menyadari bahwa dia hanya dapat berfungsi secara efektif jika dia dapat berkolaborasi dan bekerja sama dengan orang lain (bawahan). Pemimpin dapat menggunakan pendelegasian untuk mewujudkan kolaborasi ini.

BAB VI

OTONOMI PENDIDIKAN ISLAM

Sistem pendidikan yang selama ini dikelola dalam satu iklim birokratik dan sentralistik dianggap sebagai salah satu penyebab keterpurukan dalam mutu dan keunggulan pendidikan di tanah air. Mengapa demikian? karena sistem birokrasi selalu menempatkan kekuasaan sebagai faktor yang paling menentukan dalam proses pengambilan keputusan. Sekolah-sekolah pada saat ini telah terkungkung oleh kekuasaan birokrasi, sejak kekuasaan tingkat pusat hingga daerah. Ironisnya, kepala sekolah dan guru-guru sebagai pihak yang paling memahami realitas pendidikan berada pada tempat yang dikendalikan. Seharusnya merekalah yang paling berperan sebagai pengambil keputusan dalam mengatasi berbagai persoalan sehari-hari yang menghadang upaya peningkatan mutu pendidikan. Namun, mereka ada dalam posisi tidak berdaya dan tertekan oleh berbagai pembakuan dalam bentuk juklak dan juknis yang pasti tidak sesuai dengan kenyataan objektif di masing-masing sekolah.

Dikeluarkannya UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 membawa angin segar bagi pendidikan di tanah air karena masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pendidikan. Selain itu, masyarakat wajib memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam artian telah terselenggaranya otonomi pendidikan, yang mana diharapkan akan membawa perbaikan dan kebaikan bagi pendidikan umum dan pendidikan agama di Indonesia.

A. Pengertian dan Konsep Dasar Otonomi Pendidikan

Otonomi berasal dari bahasa Yunani *autos* yang berarti “sendiri” dan *nomos* yang berarti “hukum” atau “aturan”. Istilah otonomi mempunyai makna kebebasan dan kemandirian, tetapi bukan kemerdekaan (Hasbullah, 2007). Otonomi secara umum mengandung pengertian “sendirinya”, ada juga yang memberi arti “kemandirian”. Kemandirian ini dalam konteks bebas dalam wujud memilih, yang disertai dengan adanya kemampuan. Kemampuan memilih secara esensial mencakup (Ramayulis, 2015):

1. Kemampuan memilih membuat keputusan yang terbaik (tepat dan berguna) untuk diri, kelompoknya (daerah).
2. Kemampuan memilih mengakui/menghargai pendapat yang lain (berlainan dari pendapatnya).
3. Kemampuan memilih pelaksanaan yang tepat (pertama dan prioritas) bagi daerahnya
4. Kemampuan memilih sesuatu untuk melengkapi (memenuhi) kebutuhan
5. Kemampuan memilih mengatasi (solving) dan untuk menyesuaikan sendiri. (PP. No. 22 tahun 1999)

Otonomi pendidikan menurut UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 adalah terungkap pada hak dan kewajiban warga negara, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Pada bagian ketiga hak dan kewajiban masyarakat pasal 8 disebutkan bahwa “masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan program evaluasi pendidikan. Pasal 9, masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”. Pada bagian keempat hak dan kewajiban pemerintah, dan pemerintah daerah pasal 11 ayat 2 “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya daya guna terselenggaranya pendidikan bagi warga negara yang berusia 7-15 tahun.

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

melalui otonomi pendidikan yang bermutu dan produktif. Supaya otonomi pendidikan terlaksana secara baik, maka harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Otonomi pendidikan sebagai optimalisasi potensi daerah

UUD tahun 45 menyatakan bahwa setiap warga negara Indonesia mempunyai hak untuk mendapatkan pendidikan yang layak. Pemerintah menyusun dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional yang diatur oleh negara. Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang kurangnya 20% dari APBN dan APBD untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional. Dengan adanya UU Otonomi Daerah No. 22 tahun 1999 yang kemudian disempurnakan menjadi UU No 32 tahun 2004 telah terjadi perubahan sistem pemerintahan yang sentralistik menjadi desentralistik, dimana setiap daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sistem pemerintahannya guna mensejahterakan masyarakat di daerahnya.

Pelimpahan wewenang kepada daerah membawa konsekuensi terhadap pembiayaan, guna mendukung proses desentralisasi sebagaimana termuat dalam pasal 12 ayat 1 UU No. 32 tahun 2004 bahwa urusan pemerintahan yang diserahkan daerah disertai dengan sumber pendanaan, pengalihan sarana dan prasarana, serta kepegawaian sesuai dengan urusan yang disentralisasikan.

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi dari pemerintah pusat, maka tanggung jawab pemerintah daerah semakin luas, termasuk dalam hal manajemen pendidikan. Pemerintah daerah diharapkan senantiasa meningkatkan kemampuan dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, mulai dari tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan dan monitoring di daerah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang digariskan pemerintah (Hasbullah, 2007).

Pemberian dan berlakunya otonomi pendidikan di daerah memiliki nilai strategis bagi daerah untuk berkompetisi dalam upaya membangun dan memajukan daerah-daerah di seluruh Indonesia, terutama yang berkaitan langsung dengan SDM dan SDA masing-masing daerah dalam upaya menggali dan mengoptimalkan potensi-potensi masyarakat yang selama ini masih terpendam. Begitu juga

adanya desentralisasi pendidikan, pemerintah daerah baik tingkat I maupun tingkat II dapat memulai peranannya sebagai basis pengelolaannya sebagai pendidikan dasar. Untuk itu perlu adanya lembaga non struktural yang melibatkan masyarakat luas untuk memberikan pertimbangan pendidikan dan kebudayaan yang disesuaikan dengan kebutuhan kemampuan daerah tersebut.

Di era otonomi ini, sudah saatnya berpikir kritis untuk membangun sebuah masyarakat yang berpendidikan, humanis, demokratis dan ber peradaban. Agar masyarakat selama ini dimarjinalkan dalam lubang berpikir yang ortodoks tidak lagi ada dalam bangunan dan tatanan masyarakat dinamis dan progresif. Maka bila hal ini bisa terwujud, masyarakat juga akan merasa bangga dengan dirinya sendiri dan pada nantinya akan respek terhadap kemajuan dan perkembangan yang terjadi dalam lingkungan sosial maupun pendidikan. Karena masyarakat telah diberikan penghargaan yang tinggi sebagai mahluk sosial dan sebagai hamba Tuhan. Sehingga pendidikan masyarakat yang mencakup seluruh komponen masyarakat dan sekolah itu dapat berjalan dengan sinergis, beriringan dan selaras sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Selain itu, di era otonomi masyarakat perlu diberikan kepercayaan untuk ikut serta dalam pemberdayaan dan pengelolaan pendidikan, tidak hanya sekedar sebagai penyumbang atau penambah dana bagi sekolah yang terlambangkan dalam BP3. Dengan kata lain ketidak seimbangan dan ketimpangan antara hak dan kewajiban anggota BP3 yang terdiri dari masyarakat atau orang tua peserta didik harus ditiadakan. Karena hal itu telah menjadikan lembaga yang seharusnya mewadahi partisipasi masyarakat tidak ada fungsinya lagi (*disfuction*), untuk itu ketika otonomisasi telah digalakkan, maka sudah saatnya masyarakat diikutsertakan dalam pengambilan keputusan di sekolah dalam berbagai hal. Tetapi tidak hanya sekedar sebagai formalitas saja dalam arti masyarakat dalam musyawarah nantinya sekedar menjadi objek saja atau sebagai pendengar, tetapi harus benar-benar dilibatkan secara langsung, namun peran serta masyarakat juga terbatas pada lingkup tertentu dengan diikutsertakan masyarakat dalam pendidikan

akan lebih efektif karena secara langsung dapat dinikmati oleh masyarakat itu sendiri.

Berkaitan dengan implementasinya otonomi pendidikan, maka sudah tentunya peran dari lembaga pendidikan sebagai pusat pengetahuan, IPTEK, dan budaya menjadi lebih penting serta strategis. Hal itu dilakukan dalam rangka pemberdayaan daerah, untuk mempertegas otonomi yang sedang berjalan.

2. Permasalahan dalam Pelaksanaan Otonomi Pendidikan

Pembagian kewenangan dan perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, memberikan fokus bahwa pelaksanaan otonomi daerah adalah di daerah kabupaten dan daerah kota. Dalam situasi yang demikian ini, baik dari segi kewenangan maupun sumber pembiayaan di bidang pendidikan, daerah kabupaten atau kota akan memegang peranan penting terutama dalam pelaksanaannya. Sementara itu koordinasi dan sinkronisasi program pendidikan perlu ditingkatkan agar mampu menghindari ego kewilayahan. Untuk itu, dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan, penting kiranya mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaannya, dan di antara masalah itu adalah (Matry, 2008):

a. Kepentingan nasional

Salah satu tujuan nasional yang dicita-citakan dalam pembukaan UUD 45, yaitu “Mencerdaskan kehidupan bangsa”. Untuk mencapai hal tersebut pasal-pasal dalam UUD 1945 dengan segala amandemennya menegaskan demokratisasi dan pemenuhan hak-hak dasar bagi semua warga negara untuk memperoleh pendidikan. Kemungkinan yang terjadi adalah bagaimana dengan daerah kabupaten atau kota, yang potensi sumber pembiayaannya berbeda, dapatkah menjamin agar tiap warga negara memperoleh hak pendidikan tersebut. Hal lain yang berkaitan dengan kepentingan nasional adalah bagaimana melalui pendidikan dapat dikembangkan dalam satu kesatuan arah dan tujuan (Matry, 2008).

b. Peningkatan mutu

Salah satu dasar pemikiran yang melandasi lahirnya UU No 22 tahun 1999 yang kemudian disempurnakan menjadi UU No 32 tahun

2004 tentang pemerintah daerah adalah untuk menyesuaikan dengan perkembangan, baik eksternal maupun internal khususnya menghadapi tantangan persaingan global dan persaingan pasar bebas. Ada tiga kemampuan dasar yang diperlukan agar masyarakat Indonesia dapat ikut dalam persaingan global, yaitu kemampuan manajemen, teknologi dan kualitas SDM yang semua itu dapat dicapai melalui pendidikan yang bermutu. Mutu yang dimaksud disini bukan hanya yang memenuhi Standar Nasional tetapi juga internasional. Persoalannya adalah dengan adanya otonomi pelaksanaan pendidikan sepenuhnya dilakukan oleh pemerintah kabupaten atau kota yang kualitas sumberdaya, prasarana dan kemampuan pembiayaannya bagi masyarakat, akankah dapat menghasilkan mutu yang di bawah atau di atas standar ?

c. Efisiensi Pengelolaan

Guna memacu peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dalam kondisi keterbatasan sumber dana yang kemudian dibagi-bagi pada daerah otonomi, pelaksanaan otonomi daerah juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan (*technical efficiency*) maupun efisiensi pengelolaan anggaran (*economic efficiency*). Sistem pengelolaan yang sentralistik selama ini akan berpotensi menimbulkan problem efisiensi pengelolaan di daerah, apalagi di sekolah, jika tidak dilakukan secara profesional dan proporsional.

d. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan pilar utama dalam melakukan implementasi otonomi pendidikan. SDM selama ini belum memadai, maksudnya yaitu berhubungan dengan kuantitas dan kualitas SDM tersebut. Masih ada daerah yang belum dapat memahami, menganalisis, serta mengaplikasikan konsep otonomi pendidikan. Demikian halnya yang berkaitan dengan kuantitas atau jumlah SDM yang ada (Chan, 2006).

e. Pemerataan

Pelaksanaan otonomi pendidikan dapat meningkatkan aspirasi masyarakat terhadap pendidikan serta meningkatkan pemerataan memperoleh kesempatan pendidikan. Tetapi permasalahannya adalah semakin tingginya jarak antara daerah dalam pemerataan akan

fasilitas pendidikan yang akhirnya akan mendorong meningkatnya kepingangan dalam mutu hasil pendidikan.

f. Peranserta masyarakat

Salah satu tujuan otonomi daerah adalah untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreatifitas, meningkatkan peranserta masyarakat, termasuk dalam meningkatkan sumber dan dalam menyelenggarakan pendidikan. Peran serta masyarakat dalam pendidikan dapat berupa perorangan, kelompok ataupun lembaga seperti dunia usaha dan industri.

g. Pengawasan pendidikan

Sistem pendidikan nasional termasuk aspek kepengawasannya diharapkan mampu merespon berbagai tuntutan daerah, terus bersaing secara global. Sistem pengawasan hendaknya menitik beratkan kepada pengembangan mutu, mewujudkan efisiensi dan efektivitas layanan manajemen. Pengawasan pendidikan hendaknya juga juga tidak hanya sekedar diposisikan sebagai perilaku birokratis dan perundang-undangan saja. Lebih dari itu hendaknya diperlakukan sebagai bagian dari budaya profesional dalam organisasi pendidikan. Sekalipun pengawasan itu merupakan rangkaian atau siklus dari proses menejemen, akan tetapi makna pengawasan melekat, dan pengawasan masyarakat harus selalu bersinergi dengan pengawasan fungsional (Matry, 2008).

h. Masalah kurikulum

Kondisi masyarakat Indonesia sangat heterogen dengan berbagai macam keragamannya, seperti budaya, adat, suku, SDA dan bahkan SDM-nya. Masing-masing daerah mempunyai kesiapan dan kemampuan yang berbeda dalam pelaksanaan otonomi pendidikan. Dalam konteks otonomi daerah, kurikulum suatu lembaga pendidikan tidak sekedar daftar mata pelajaran yang dituntut dalam suatu jenis jenjang pendidikan, dalam pengertian yang luas kurikulum berisi kondisi yang telah melahirkan suatu rencana atau program pelajaran tertentu, karena kurikulum adalah keseluruhan program, fasilitas, dan kegiatan suatu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaganya.

3. Pelaksanaan Desentralisasi Pendidikan di Indonesia

Desentralisasi pendidikan yang telah diterapkan di Indonesia sejak tahun 2001 sudah nampak beberapa hal positif pelaksanaannya, misalnya banyaknya daerah terutama daerah yang kaya memiliki semangat memajukan pendidikan bagi masyarakatnya dengan meningkatkan anggaran pendidikan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Langkah yang dilakukan adalah menyederhanakan dan mempersingkat birokrasi pendidikan di daerah, meningkatkan inisiatif dan kreativitas daerah dalam mengelola pendidikan yang lebih memungkinkan tercapainya pemerataan pendidikan pada daerah-daerah terpencil, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung pendidikan. Ini adalah hal yang wajar karena pemberian wewenang yang lebih luas kepada daerah dan dengan didukung dengan biaya dengan porsi yang lebih besar dalam upaya pembangunan bidang pendidikan termasuk bidang administrasi, kelembagaan, keuangan, perencanaan dan sebagainya. Oleh karena itu, kesiapan daerah untuk dapat menjalankan peran yang lebih besar menjadi lebih sentral dalam desentralisasi pendidikan.

Alisjahbana (2000) menyebutkan bahwa dalam wujud pelaksanaan desentralisasi pendidikan, ada beberapa kewenangan pendidikan yang dapat didisentralisasikan, yakni:

Komponen Pendidikan	Kewenangan
Organisasi dan Poses Belajar Mengajar	Menentukan sekolah mana yang dapat diikuti seorang murid. Waktu belajar di sekolah. Penentuan buku yang digunakan. Kurikulum. Metode pembelajaran.
Manajemen Guru	Memilih dan memberhentikan kepala sekolah. Memilih dan memberhentikan guru. Menentukan gaji guru. Memberikan tanggung jawab pengajaran kepada guru. Menentukan dan mengadakan pelatihan kepada guru.

Komponen Pendidikan	Kewenangan
Struktur dan Perencanaan	Membuka atau menutup suatu sekolah. Menentukan program yang ditawarkan sekolah. Definisi dari isi mata pelajaran. Pengawasan atas kinerja sekolah.
Sumber Daya	Program pengembangan sekolah. Alokasi anggaran untuk guru dan tenaga administratif (<i>personnel</i>). Alokasi anggaran <i>non-personnel</i> . Alokasi anggaran untuk pelatihan guru.

Desentralisasi pendidikan berbeda dengan desentralisasi di bidang pemerintahan lainnya, di mana disentralisasi pada bidang pemerintahan berada pada tingkat kabupaten/kota. Sedangkan desentralisasi pendidikan tidak hanya berhenti pada tingkat kabupaten/kota saja, tetapi justru sampai pada lembaga pendidikan atau sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

B. Implementasi Otonomi Pendidikan Islam

Diskursus tentang implementasi pendidikan Islam dalam sistem Desentralisasi sampai saat ini masih menjadi tanda tanya di banyak kalangan, bahkan di lingkungan Kementerian Agama sendiri belum mendapatkan kepastian, sebagaimana halnya lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional (Buseri, 2003). Dengan semangat reformasi yang digulirkan, terutama oleh kelompok mahasiswa pada awal tahun 1998, maka disahkannya dua paket UU dan satu paket PP, yakni Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, serta Peraturan Pemerintah RI Nomor 129 tahun 2000 tentang Pembentukan dan Kriteria serta Pemekaran dan Penghapusan Daerah. Pada garis besarnya ketiga dokumen tersebut menetapkan soal otonomi daerah.

Praktek pendidikan pada masa pemerintahan Orde Baru dikenal sentralistik, apapun kebijakan harus berdasar pada pemerintah pusat sebagai penentunya. Sudah dapat dibayangkan bagaimana bentuk

manajemen dalam pemerintahan yang otokratis. Bagaimanapun birokrasi yang ketat tidak mungkin melahirkan suatu bentuk manajemen yang memiliki alternatif dan inovasi, sehingga menghasilkan *output* yang semu. Dengan demikian hasil pendidikan Indonesia melahirkan generasi yang semu terhadap perubahan dan tantangan global, bila hal ini dipertahankan dia bagaikan katak dalam tempurung, dia ada tetapi tidak pernah bisa berbuat apa-apa, ini sebuah generasi semu (Tilaar, 2003). Seperti diketahui bahwa pendidikan adalah persoalan kehidupan manusia, untuk itu pendidikan hendaknya berorientasi pada realitas kehidupan manusia itu sendiri (Freire, 1999). Berdasar pada pandangan yang demikian, tentu manusia sendiri yang mengerti tentang kebutuhan akan pendidikan, dengan didukung oleh perhatian keluarga dan lingkungan masyarakat serta lembaga pendidikan itu sendiri sebagai jasa pelaksana pendidikan (Syam, 1988).

Untuk itu tanggung jawab pendidikan tidak semuanya dibebankan kepada lembaga sekolah saja atau bahkan kepada pemerintah pusat dalam menentukan segala kebijakan ataupun materi pelajaran. Setidaknya pendidikan harus sesuai atau merespon kebutuhan masyarakat sekitar. Hal tersebut ini juga yang mendasari munculnya pandangan tentang pendidikan berbasis masyarakat, diharapkan dari peran serta ini, hasil pendidikan mampu dirasakan langsung oleh masyarakat dan peran serta masyarakat dalam proses pendidikan sangat diharapkan guna tercapainya tujuan pendidikan Indonesia yang maksimal.

Tentunya sangat *naif* sekali, jika bangsa Indonesia dengan corak kebutuhan yang heterogen ini, terkait dengan pelaksanaan sistem pendidikan hanya dipikirkan oleh pemerintah pusat saja, sementara daerah hanya tinggal melaksanakan, tentunya hal tersebut tidak mungkin maksimal karena faktor keterbatasan, dan jangan sampai pendidikan yang salah satunya memiliki fungsi sebagai warisan budaya masa lalu ini akan hilang dan menjadikan hasil pendidikan tidak mengenal lagi budaya bangsanya sendiri, generasi yang asing dengan lingkungannya, generasi yang “semu”, apabila terjadi tentu hal ini sangat *ironis* (Soebahar. 2000).

Dengan demikian sesuai semangat reformasi terutama di bidang pendidikan, pendidikan tidak lagi menjadi dominasi kebijakan

pemerintah pusat, pelibatan pemerintah daerah dan peran serta masyarakat, termasuk juga keluarga, sangat menentukan guna perkembangan pelaksanaan sistem pendidikan Indonesia yang lebih baik. Seiring dengan realitas yang demikian dikenal otonomi pendidikan, dengan maksud pengelolaan pendidikan nasional yang semula diatur secara sentral oleh pemerintah pusat, sudah saatnya diserahkan pengelolaannya kepada pemerintah daerah otonom. Desentralisasi pendidikan ini yang kemudian populer dengan sebutan otonomi pendidikan. Realisasi inipun telah tertuang dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang baru ditetapkan (No. 20 tahun 2003), yang lebih dikenal dengan pendidikan berbasis masyarakat.

Upaya pemerintah guna mendesentralisasikan pendidikan pada sistem aturan, menjadi harapan bagi setiap warga negara, alasannya tidak lain agar terciptanya pemerataan yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan dan hasil yang maksimal (Darmangtyas, 2004).

Pendidikan Islam yang juga menjadi bagian dari pelaksanaan Sistem pendidikan Nasional, sebagaimana juga ditegaskan pada undang-undang Nomor 20 tahun 2003 hendaknya juga menjadi realisasi yang sama halnya dengan pendidikan umum lainnya, karena undang-undang tersebut telah menjadi satu paket, jadi pelaksanaan hendaknya tidak setengah-setengah. Karena alasan legitimasi dalil dari Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 persoalan pendidikan Islam yang selama ini di bawah naungan Departemen Agama akhirnya “terganjal”, untuk tidak bisa otonomi sebab agama menjadi pengecualian di bidang desentralisasi.

Untuk mengatasi segala polemik yang terjadi tentang pelaksanaan pendidikan Islam dalam sistem desentralisasi ini, sebenarnya sudah mulai dipersiapkan semenjak pemerintahan KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur), hal itu terlihat ketika beliau mengganti nama Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) menjadi nama Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Fenomena perubahan nama Departemen tersebut memiliki maksud tersendiri ketika dalam berbagai kesempatan Gus Dur telah menyampaikan gagasannya untuk menempatkan apa yang disebut sebagai sekolah agama menjadi satu atap dalam Sistem Pendidikan Nasional (Azra)

Bila dikaji secara mendalam tentang gasasan tersebut, seolah Gus Dur berusaha menghilangkan pikiran yang selama ini “bersemayam” di benak masyarakat tentang adanya pendidikan umum dan pendidikan agama (Islam), yang pada ujung-ujungnya adanya pemetaan antara ilmu umum dan ilmu agama (Islam). Padahal pola berfikir yang dikotomis semacam itu pada akhirnya akan membelenggu dan menjadikan umat Islam menjadi terbelakang (Mas’ud, 1999).

Jadi dengan semangat implementasi desentralisasi pendidikan Islam ini, merupakan perwujudan dasar yang ingin dicapai dalam mewujudkan suatu perubahan terhadap sistem pendidikan Islam, agar nilai-nilai Islamiyah yang universal secara aktual mampu terimplementasikan di tengah masyarakat guna menciptakan SDM yang berkualitas sebagaimana yang menjadi tujuan Sistem Pendidikan Nasional. Dengan demikian jelas bahwa secara konseptual, konteks implementasi desentralisasi terhadap pendidikan Islam ini, ingin mengaktualisasikan nilai-nilai universalitas Islam dengan lebih memberikan ruang terhadap pemikiran-pemikiran Islam agar nilai-nilai tersebut mampu mewarnai kehidupan Bangsa Indonesia yang majemuk (Mas’ud, 1999).

C. Pendekatan dan Model-model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pendekatan manajemen berbasis sekolah

Dalam era otonomi daerah, pendidikan perlu dikelola dengan memperhatikan kepentingan sekolah itu sendiri untuk berkembang secara optimal dan mandiri. Oleh karena itu, Manajemen Berbasis sekolah yang disingkat dengan (MBS) merupakan pilihan yang tepat untuk dilakukan oleh pemerintah daerah.

Definisi komprehensif mengenai MBS menurut Malen (dalam Duhou, 2002) adalah perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasikan sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya pendidikan dapat didorong dan ditopang.

Candoli (1995) mendefinisikan MBS sebagai suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa saja yang terjadi pada anak menurut yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah dibebani dengan pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah, personil sekolah akan mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui kebutuhan belajar siswa.

Definisi tentang MBS menegaskan bahwa konsep tersebut mengacu pada manajemen sumber daya di tingkat sekolah dan bukan di suatu sistem atau tingkat yang sentralistik. Melalui MBS, sekolah diberi pengawasan lebih besar atas arah yang hendak dicapai oleh organisasi sekolah tersebut. Pengawasan atas anggaran dianggap merupakan inti dari MBS.

Terkait dengan kebijaksanaan anggaran adalah pengawasan atas penetapan peran, penggajian, dan pengembangan staf. Pada ekstrim lainnya, beberapa sekolah diberi pengawasan atas kurikulum sebagai bagian dari MBS. Di sini suatu kurikulum berbasis sekolah berarti bahwa masing-masing sekolah memutuskan bahan-bahan ajar apa yang akan digunakan, dan juga model pelaksanaan spesifik. Para staf menentukan beberapa kebutuhan pengembangan profesional mereka sendiri, serta beberapa struktur di mana proses pendidikan akan dikembangkan (Duhou, 2002).

Oleh karena itu, jika saat ini reformasi pendidikan sedang gencar dibicarakan, maka dalam konteks MBS, tema sentral yang diangkat adalah isu desentralisasi. Desentralisasi dalam pengertian pengalihan tanggung jawab pemerintah pusat dalam hal perencanaan, manajemen, penggalan dana, dan alokasi sumberdaya ke pemerintah daerah. Terkait dengan desentralisasi, MBS dikembangkan untuk membangun sekolah yang efektif. Hanya saja konsep desentralisasi model MBS mengacu pada sekolah swa-manajemen (*self managing school*) bukan pada penyelenggara sekolah mandiri (*self governing school*) (Jalal, 2001).

Respon yang muncul atas MBS bermacam-macam. Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang

memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri (Malik Fadjar dalam Duhou, 2002). Maksud yang sama dikemukakan Miarso (2004) bahwa pengelolaan berbasis sekolah adalah pelimpahan wewenang pada lapis sekolah untuk mengambil keputusan mengenai alokasi dan pemanfaatan sumber-sumber berdasarkan aturan akuntabilitas yang berkaitan dengan sumber tersebut.

Asumsi kebijakan manajemen berbasis sekolah adalah bahwa dengan pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab yang meningkat ke sekolah, serta proporsi dana lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan kebijakan sesuai dengan serangkaian garis pedoman kebijakan yang lebih eksplisit dan meletakkan strategi manajemen prestasi yang terartikulasi di atas perencanaan tersebut, maka hal tersebut akan memudahkan dan mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi pendidikan publik (Siahaan, 2006).

Hal ini berarti bahwa tugas manajemen sekolah ditentukan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, anggota pengelola sekolah (dewan direktur, pengawas, kepala sekolah, guru, orang tua, siswa) memiliki otonomi dan tanggung jawab lebih besar dalam mengelola kegiatan pendidikan di sekolah.

Latar belakang munculnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tidak lepas dari kinerja pendidikan di suatu Negara berdasarkan system pendidikan yang ada sebelumnya. Di antara tahun 1960-an hingga 1970-an berbagai inovasi dilakukan melalui pengenalan kurikulum baru dan pendekatan metode pengajaran baru dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, namun hasilnya tidak memuaskan. Demikian juga di banyak negara lain seperti Kanada, Amerika, Australia, Inggris, Perancis, Selandia Baru, dan Indonesia.

Sebelum penerapan berbagai inovasi, upaya peningkatan kualitas pendidikan lebih difokuskan pada lingkup kelas, seperti perbaikan kurikulum, profesionalisme guru, metode pengajaran, dan sistem evaluasi. Akan tetapi kesemuanya itu kurang memberikan hasil yang memuaskan. Bersamaan dengan berbagai upaya itu, pada tahun 1980-an terjadi perkembangan yang menggembirakan di bidang manajemen modern, yaitu atas keberhasilan penerapan di bidang industri dan organisasi komersial. Keberhasilan aplikasi manajemen modern itulah yang kemudian diadopsi untuk diterapkan di dunia pendidikan. Sejak saat itulah masyarakat mulai sadar bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan perlu melompat keluar dari lingkup pengajaran di dalam kelas secara sempit ke lingkup organisasi sekolah. Untuk itu, diperlukan reformasi sistem secara struktural dan gaya manajemen sekolah.

Setelah adanya kesadaran itu muncullah berbagai gerakan reformasi seperti gerakan sekolah efektif yang mencari dan mempromosikan karakteristik sekolah-sekolah efektif. Ada gerakan sekolah mandiri, yang menekankan otonomi penggunaan sumber dana sekolah. Ada yang memfokuskan pada desentralisasi otoritas dari kantor pendidikan pusat kepada aktivitas-aktivitas yang dipusatkan di sekolah seperti pengembangan kurikulum berbasis sekolah, bimbingan siswa berbasis sekolah, dan sebagainya. Gerakan reformasi yang menggunakan pendekatan berbeda-beda tersebut kemudian melahirkan model-model MBS.

Latar belakang munculnya MBS di Indonesia tidak jauh berbeda dengan negara-negara maju yang sudah menerapkannya. Perbedaan yang mencolok ialah lambatnya kesadaran para pengambil kebijakan pendidikan di Indonesia. Di banyak negara gerakan reformasi pendidikan model MBS ini sudah terjadi pada tahun 1970-an dan disusul banyak negara pada tahun 1980-an, namun di Indonesia baru dimulai 30 tahun kemudian. Hal ini tidak terlepas dari sistem otoriter selama orde baru. Semua diatur dari pusat, yaitu di Jakarta baik dalam penentuan kurikulum sekolah, anggaran pendidikan, pengangkatan guru, metode pembelajaran, buku pelajaran, alat peraga hingga jam sekolah maupun jenis upacara yang harus dilaksanakan di sekolah.

Selama bertahun-tahun upaya perbaikan pendidikan selalu dilaksanakan dengan cara tambal sulam, karena belum ada upaya yang maksimal dari birokrat pendidikan di atas sana. Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul karena beberapa alasan. *Pertama*, terjadinya ketimpangan kekuasaan dan kewenangan yang terlalu terpusat pada atasan yang mengenyampingkan bawahan. *Kedua*, kinerja pendidikan yang tidak kunjung membaik bahkan cenderung menurun di banyak Negara. *Ketiga*, adanya kesadaran para birokrat dan desakan dari para pecinta pendidikan untuk merestrukturisasi pengelolaan pendidikan.

Pemerintah Indonesia telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mana selama ini masih dirasa masih kurang, diantaranya dengan membuat program-program antara lain “aku anak sekolah” dan dana bantuan operasional. Program tersebut diharapkan mampu menjunjung kualitas maupun kuantitas pendidikan di Indonesia, akan tetapi karena pengelolaannya masih terpusat dan kaku, program tersebut tidak dapat memberikan dampak positif. Dugaannya adalah masalah manajemen yang belum sesuai. Hingga munculah suatu pemikiran atau gagasan baru dalam pengelolaan pendidikan yang memberi kebijakan kepada masing masing sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan dari pemerintah. Pemikiran inilah yang disebut dengan manajemen berbasis sekolah (MBS).

BPPN dan Bank Dunia dalam Mulyasa, memberi pengertian bahwa MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat, dan dalam kerangka kebijakan nasional. Sedangkan Depdikbud mengemukakan MBS adalah suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. Mulyasa mengemukakan Manajemen Berbasis Sekolah adalah paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.

2. Model-model manajemen berbasis sekolah

Model MBS menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam menerapkan kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang berdampak terhadap kinerja sekolah. Kinerja sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah, menyangkut pengembangan kurikulum. Berikut model-model yang telah diklasifikasikan oleh Yin Cheong Cheng dalam bukunya *School Effectiveness&School-Based Manajement: A Mechanism For Development* (dalam Syamsudin, 2012).

a. Model tujuan (*goal model*)

Goal Model sering digunakan dalam mengevaluasi kinerja sekolah atau mempelajari efektivitas sekolah. Model ini mengasumsikan bahwa harus ada tujuan yang dinyatakan dengan jelas dan diterima secara umum untuk mengukur efektivitas sekolah, dan efektivitas sekolah akan tercapai jika dapat mencapai tujuan yang dinyatakan pada *input*. Model ini berguna jika hasil belajar (*outcomes*) bagus dan kriteria efektivitas umum diterima oleh semua konstituen yang terlibat. Dalam hal ini indikator efektivitas sekolah tercantum dalam rencana sekolah dan rencana program, khususnya yang berkaitan dengan kualitas lingkungan belajar dan mengajar, prestasi akademik dalam ujian umum, dll.

Ketika *goal model* digunakan untuk menilai efektivitas sekolah, penting sekali untuk memasukan seperangkat tujuan dan sasaran. Tetapi mengingat sumber daya yang terbatas, akan sulit bagi sekolah untuk mencapai beberapa tujuan dalam waktu singkat. Bagaimanapun juga, akan sulit untuk memaksimalkan efektivitas pada beberapa tujuan dengan sumber daya yang terbatas.

b. Model sumber daya masukan (*Resource input model*)

Sekolah perlu untuk mengejar beberapa tujuan, tetapi karena adanya tekanan dan harapan yang berbeda dari beberapa konstituen sehingga tujuan tersebut menjadi tidak konsisten. Sumber daya (*Resources*) menjadi elemen penting dalam fungsi sekolah. Model sumber daya-masukan (*The resource-input model*) mengasumsikan bahwa semakin jarang dan bernilai sumber daya *input*, maka akan semakin dibutuhkan oleh sekolah untuk menjadi lebih efektif. Sebuah

sekolah akan efektif jika dapat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Oleh karena itu, masukan dan kemahiran sumber daya menjadi kriteria utama dari efektifitas. Dalam hal ini, kualitas siswa, fasilitas, sumber daya, dan dukungan keuangan dari otoritas pendidikan pusat, alumni, orang tua, sponsor perseorangan atau agen luar merupakan indikator penting dari efektivitas.

Model ini berguna jika hubungan antara *input* dan *output* yang jelas dan sumber daya yang sangat terbatas bagi sekolah untuk mencapai tujuan. Kemampuan dalam memperoleh sumber daya merepresentasikan potensi sekolah itu menjadi efektif, khususnya dalam konteks kompetisi sumber daya yang besar. Model ini memiliki kekurangan karena penekanan yang berlebihan pada penerimaan masukan (*input*), sehingga dapat mengurangi upaya sekolah dalam proses pendidikan dan *output*nya. Perolehan sumber daya dapat menjadi pemborosan jika mereka tidak dapat digunakan secara efisien untuk melayani fungsi sekolah.

c. Model proses (*process model*)

Dari perspektif sistem, *input* sekolah dapat dikonversi menjadi kinerja sekolah dan *output*-nya melalui sebuah proses transformasi di sekolah. Pengalaman dalam proses sekolah pada dunia pendidikan sering diambil sebagai bentuk tujuan dan hasil belajar. Oleh karena itu, model proses mengasumsikan bahwa sekolah akan efektif jika fungsi internal ramah dan sehat. Oleh karena itu, kegiatan internal atau praktek di sekolah dapat ditentukan sebagai peraturan penting bagi efektivitas sekolah. Dalam hal ini, kepemimpinan, saluran komunikasi, partisipasi, kemampuan beradaptasi, perencanaan, pengambilan keputusan, interaksi sosial, iklim sekolah, metode pengajaran, manajemen kelas dan strategi pembelajaran sering digunakan sebagai indikator efektivitas.

Proses sekolah pada umumnya mencakup proses manajemen, proses mengajar dan proses belajar. Jadi pemilihan indikator mungkin didasarkan pada proses ini, diklasifikasikan sebagai indikator keefektifan pengelolaan (misalnya, kepemimpinan, pengambilan keputusan), indikator efektivitas mengajar (misalnya, mengajar

kemanjuran, metode mengajar) dan indikator efektifitas pembelajaran (misalnya, sikap belajar, frekuensi kehadiran). Model ini sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara proses sekolah dan hasil pendidikan. Untuk batas tertentu, penekanan yang terletak pada kepemimpinan dan budaya sekolah untuk efektivitas sekolah mencerminkan pentingnya model proses. Keterbatasan model proses adalah kesulitan dalam proses pemantauan dan pengumpulan data serta fokus pada sarana bukan tujuan akhir.

d. Model kepuasan (*the satisfaction model*)

Efektivitas sekolah dapat menjadi konsep yang relatif, tergantung pada harapan dari konstituen yang bersangkutan atau beberapa pihak. Jika tujuan sekolah yang diharapkan tinggi dan beragam, akan sulit bagi sekolah untuk mencapai dan memenuhi kebutuhannya. Jika tujuan sekolah yang diharapkan rendah dan sederhana, akan lebih mudah bagi sekolah untuk mencapainya dan memenuhi harapan konstituen, sehingga sekolah yang lebih mudah dianggap sudah efektif.

Ukuran pencapaian tujuan secara teknis biasanya sulit dan terkonsep secara kontroversial. Oleh karena itu, kepuasan konstituen yang kuat dan strategis sering digunakan sebagai elemen penting untuk menilai efektivitas sekolah. Baru-baru ini, ada penekanan kuat pada kualitas pendidikan sekolah. Pada kenyataannya, konsep kualitas erat kaitannya dengan kepuasan kebutuhan klien (atau pelanggan, konstituen) atau kesesuaian persyaratan dan harapan klien'. Dari poin ini ditekankan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dicapai dengan menggunakan kepuasan konstituen dalam menjelaskan dan menilai keefektivitasan sekolah.

Model kepuasan mendefinisikan bahwa sekolah akan efektif jika semua konstituen strategis puas. Ini mengasumsikan bahwa fungsi dan kelangsungan hidup sekolah berada di bawah pengaruh konstituen strategis, misalnya, kepala sekolah, guru, manajemen sekolah, otoritas pendidikan, orang tua, siswa dan masyarakat, dan aktivitas/tindakan sekolah mereaksian akan tuntutan konstituen

strategis. Karenanya tuntutan kepuasan ini sebagai syarat dasar untuk efektivitas sekolah.

Model ini mungkin berguna dalam mempelajari efektivitas sekolah jika harapan semua konstituen yang kuat dapat disatukan dan sekolah harus merespon harapan tersebut. Indikator efektivitas berupa kepuasan siswa, guru, orangtua, administrator, otoritas pendidikan, komite manajemen sekolah, atau alumni, dll. Namun, model tidak tepat jika adanya konflik pada tuntutan/harapan konstituen dan tidak dapat dipenuhi pada saat yang sama.

e. Model legitimasi (*legitimacy model*)

Dampak perubahan dan perkembangan yang cepat di masyarakat lokal maupun dalam konteks global menyebabkan lingkungan pendidikan di sekolah-sekolah menjadi lebih menantang dan kompetitif. Di satu sisi, sekolah harus serius menyelesaikan sumber daya dan mengatasi hambatan internal dan di sisi lain mereka harus menghadapi tantangan eksternal dan tuntutan akuntabilitas dan 'nilai uang (*value for money*)'. Hal ini menyebabkan (hampir) tidak mungkin bagi beberapa sekolah untuk bertahan atau melanjutkan tanpa legitimasi dalam masyarakat atau publik.

Untuk mendapatkan sumber daya dan kelangsungan hidup, sekolah harus menunjukkan bukti pertanggungjawaban (akuntabilitas), memenuhi persyaratan masyarakat dan mendapat dukungan dari konstituen yang penting. Indikator efektivitas dalam *the legitimate model* sering berkaitan dengan kegiatan dan keunggulan *public relations* dan pemasaran, pertanggungjawaban (akuntabilitas), citra sekolah, reputasi, atau status sekolah dalam masyarakat, dll.

Model ini berguna ketika sekolah harus bertahan di antara sekolah harus dinilai dalam lingkungan yang dinamis. Dari sudut pandang model ini, sekolah-sekolah akan efektif jika mereka dapat melakukan kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang kompetitif/bersaing. Untuk tetap bertahan, sekolah juga menerapkan sistem akuntabilitas atau sistem jaminan mutu yang menyediakan mekanisme formal bagi sekolah untuk mendapatkan legitimasi yang diperlukan. Hal ini dapat menjelaskan mengapa begitu banyak sekolah

sekarang lebih memperhatikan hubungan masyarakat, kegiatan pemasaran dan membangun sistem berbasis sekolah akuntabilitas atau sistem jaminan kualitas.

f. Model ketidakefektifan (*the in effectiveness model*)

Kesulitan mengidentifikasi kriteria yang tepat seringkali menjadi masalah yang paling penting dalam penelitian efektifitas organisasi secara umum dan dalam penelitian efektifitas sekolah pada khususnya. Salah satu kesulitan terpenting adalah bagaimana mengidentifikasi indikator keberhasilan. Tampaknya jauh lebih mudah untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekurangan, seperti indikator ketidakefektifan, daripada mengidentifikasi kekuatan dari organisasi, seperti indikator efektivitas.

Telah dibuktikan bahwa 'perubahan dan pengembangan organisasi lebih termotivasi oleh pengetahuan tentang masalah daripada pengetahuan tentang keberhasilan. Oleh karena itu, Cameron menyarankan bahwa 'suatu pendekatan untuk menilai ketidakefektifan organisasi sebagai pengganti efektifitas yang dapat membantu memperluas pemahaman kita tentang konstruksi efektivitas organisasi'. Dari ide ini, model ketidakefektifan menggambarkan efektivitas sekolah dari sisi negatif dan mendefinisikan bahwa pada dasarnya sekolah akan efektif jika ada karakteristik ketidakefektifan di sekolah.

Model ini mengasumsikan bahwa lebih mudah bagi konstituen sekolah yang bersangkutan untuk mengidentifikasi dan menyepakati kriteria ketidakefektifan sekolah daripada kriteria keefektifan sekolah. Juga mengidentifikasi strategi peningkatan efektivitas sekolah dapat lebih tepat dilakukan dengan menganalisis ketidakefektifan sekolah daripada menganalisis keefektifan sekolah. Oleh karena itu, model ini sangat berguna terutama bila kriteria efektivitas sekolah benar-benar jelas, namun diperlukan strategi untuk perbaikan sekolah. Indikator ketidakefektifan seperti masalah, kesulitan, kekurangan, kelemahan dan kinerja yang buruk. Secara umum, banyak sekolah, khususnya sekolah baru, lebih peduli kepada penyelesaian hambatan sebagai dasar efektivitas sekolah daripada mengejar kinerja sekolah yang sangat baik. Model ini mungkin cocok bagi mereka. Bagi praktisi

seperti administrator sekolah dan guru, model ketidakefektifan mungkin lebih mendasar dari model-model lain. Tampaknya 'tidak ada ketidakefektifan' mungkin menjadi kebutuhan dasar untuk efektivitas. Tetapi jika orang lebih tertarik pada kinerja sekolah tinggi, model ini tidak mencukupi.

g. Model pembelajaran organisasi (*organization learning model*)

Model pembelajaran organisasi mengasumsikan bahwa dampak dari perubahan lingkungan dan adanya hambatan internal pada fungsi sekolah sangat tidak terelakkan, karena itu, sekolah akan efektif jika dapat belajar bagaimana membuat perbaikan dan beradaptasi terhadap lingkungannya. Dalam batas tertentu, model ini mirip dengan model proses, perbedaannya adalah bahwa model ini menekankan pentingnya belajar perilaku untuk kinerja sekolah yang efektif.

Penekanan garis pemikiran model ini terletak pada strategi manajemen dan perencanaan pembangunan di sekolah. Model sangat berguna ketika sekolah sedang mengembangkan diri atau terlibat dalam reformasi pendidikan terutama di lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Indikator efektivitas sekolah dapat mencakup kesadaran dan perubahan kebutuhan masyarakat, pemantauan proses internal, evaluasi program, analisis lingkungan, dan perencanaan pembangunan, dll.

Di negara-negara atau wilayah berkembang, ada banyak sekolah menengah baru karena perluasan pendidikan tingkat menengah. Sekolah-sekolah baru harus menghadapi banyak masalah dalam proses membangun struktur organisasi pendidikan, berhadapan dengan siswa berkualitas buruk, pengembangan staf, dan melawan pengaruh buruk dari masyarakat. Begitu juga, perubahan pada ekonomi dan lingkungan politik membutuhkan adaptasi yang efektif dari sistem sekolah dalam hal perubahan kurikulum, manajemen perubahan dan perubahan teknologi. Dalam latar belakang seperti itu, model pembelajaran organisasi mungkin tepat untuk mempelajari efektivitas sekolah. Manfaat model ini akan terbatas jika hubungan antara proses dan hasil pembelajaran organisasi sekolah tidak jelas. Namun proses pembelajaran organisasi bisa menjanjikan tampilan

yang dinamis untuk memaksimalkan efektivitas pada beberapa tujuan sekolah.

h. Model manajemen mutu total (*the total quality management model*)

Konsep dan praktek manajemen mutu total di sekolah diyakini menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan meningkatkan efektivitas sekolah. Karena adanya perkembangan teori dan praktek manajemen dalam organisasi yang berbeda, orang mulai percaya bahwa perbaikan beberapa aspek dari proses manajemen tidak cukup untuk mencapai kualitas. Untuk keberhasilan jangka panjang kuncinya terletak kualitas atau efektivitas kinerja, manajemen total dari lingkungan internal dan proses untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Elemen-elemen penting dari manajemen kualitas total di sekolah adalah konstituen strategis (misalnya, orangtua, siswa, dll), perbaikan proses yang berkesinambungan, serta pemberdayaan dan keterlibatan total anggota sekolah. Menurut model manajemen total, sekolah efektif jika dapat melibatkan dan memberdayakan semua anggota dalam fungsi sekolah, melakukan perbaikan terus-menerus dalam berbagai aspek yang memenuhi persyaratan, kebutuhan serta harapan konstituen eksternal dan internal sekolah bahkan dalam lingkungan yang berubah- ubah. Untuk sebagian besar, model manajemen kualitas total efektivitas sekolah merupakan integrasi dari model- model di atas, khususnya model pembelajaran organisasi, model kepuasan dan model proses.

Bidang utama untuk menilai efektivitas sekolah dalam manajemen kualitas total menurut kerangka kerja, dapat mencakup kepemimpinan, manajemen manusia, manajemen proses, informasi dan analisis, perencanaan kualitas strategi, internal kepuasan konstituen, eksternal kepuasan konstituen, hasil operasional, hasil pendidikan siswa dan dampaknya terhadap masyarakat. Dibandingkan dengan model lain, model manajemen kualitas total memberikan perspektif yang lebih holistik atau komprehensif untuk memahami dan mengelola efektivitas sekolah.

Masing-masing dari delapan model di atas memiliki kekuatan dan keterbatasan. Dalam situasi dan bingkai waktu yang berbeda, model yang berbeda mungkin berguna untuk mempelajari efektivitas sekolah. Secara relatif model pembelajaran organisasi dan model manajemen mutu total tampaknya lebih menjanjikan bagi pencapaian fungsi beberapa sekolah di tingkat yang berbeda.

D. Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia dan Implikasinya Terhadap Pendidikan

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia sudah diselenggarakan lebih dari satu dasawarsa. Otonomi daerah untuk pertama kalinya mulai diberlakukan di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang hingga saat ini telah mengalami beberapa kali perubahan.

Melihat makna otonomi daerah yaitu pemberian wewenang kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri, namun masih ada beberapa hal yang penerapannya masih di bawah kewenangan pusat, diantaranya berhubungan dengan standar kompetensi siswa serta pengaturan kurikulum nasional dan penilaian secara nasional, standar materi pelajaran pokok, gelar akademik, biaya penyelenggaraan pendidikan, sertifikasi siswa/mahasiswa, benda cagar budaya dan kalender akademik (Mulyasa, 2002).

Otonomi dapat disebut juga dengan Desentralisasi, yang dalam pendidikan populer dengan istilah desentralisasi pendidikan. Adapun arti dari Desentralisasi pendidikan itu sendiri adalah penyerahan urusan pemerintahan dari pemerintah atau daerah tingkat atasnya kepada daerah menjadi urusan rumah tangganya sendiri (Sunarno, 2006).

Secara empiris dan realitas di lapangan, harus diakui bahwa masih terdapat daerah tertentu yang belum siap menerima kewenangan dari pemerintah pusat, khususnya dalam bidang pendidikan. Ada berbagai kemungkinan yang menyebabkan daerah tertentu belum siap menerima desentralisasi diantaranya (Chan, 2007):

1. Sumber daya manusia (SDM) belum memadai

Terdapat daerah tertentu yang kualitas SDM-nya belum memadai, sehingga belum dapat dengan baik memahami, menganalisis, serta

mengaplikasikan konsep desentralisasi ini, seperti di daerah-daerah pedalaman yang masih kental dengan budayanya dan belum tersedia fasilitas yang memadai.

2. Sarana dan prasarana belum tersdia secara cukup dan memadai

Hal ini berhubungan erat dengan kesediaan dana yang ada di setiap daerah. Selama ini mungkin daerah-daerah tertentu asyik dan terlena dengan sistem dropping yang diterapkan oleh pemerintah pusat. Mereka sangat terkejut (*future shock*) ketika tiba-tiba memperoleh kewenangan untuk mengelola secara mandiri sebagian besar urusan pendidikan di daerahnya. Untuk itu, mereka belum siap dengan segala bentuk sarana dan prasarana yang di perlukan. Jika dalam waktu singkat mereka di persyaratkan untuk melengkapi segala sarana dan prasarana tersebut, mereka akan mengalami kesulitan besar. Kecuali, jika pemerintah pusat masih bersedia membantu atau menyediakan segala bentuk sarana dan prasarana untuk mengimplementasikan kebijakan desentralisasi pendidikan tersebut.

3. Anggaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) mereka sangat rendah

Beberapa daerah tertinggal, merasa keberatan untuk langsung menerima beban kewenangan kebijakan desentralisasi pendidikan ini. Pembiayaan pembangunan yang mereka lakukan selama ini banyak ditunjang oleh pusat atau provinsi. Pendapatan Asli Daerah (PAD) mereka tergolong masih sangat rendah. Oleh karena itu, jika memungkinkan, mereka masih berharap diberi kesempatan untuk menunda pengimplementasian kebijakan tersebut di daerah mereka. Bila memungkinkan mereka dapat bekerja sama dengan daerah lainnya yang memiliki PAD yang lebih besar, yang membuat mereka bisa mendapatkan system subsidi silang.

4. Secara psikologis, mental mereka belum siap menghadapi sebuah perubahan

Perubahan merupakan suatu keniscayaan. Namun, tidak semua orang memiliki pandangan dan sikap yang sama terhadap sebuah perubahan. Sebagian diantara mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang samar-samar, tidak jelas, tidak pasti, bukan sesuatu yang menghawatirkan. Hal ini tidak tertutup akan terjadi pada sebagian aparat atau masyarakat di daerah tertentu. Kekuatan akan masa depan yang

diakibatkan oleh perubahan yang terjadi, membuat mereka tidak siap secara mental menghadapi perubahan tersebut.

5. Mereka juga gamang atau takut terhadap upaya pembaruan

Salah satu bentuk perubahan yang sering di pakai yaitu upaya pembaruan. Pembaruan dalam pendidikan saat ini kita kenal dengan sebutan pembaruan kurikulum. Setiap kali terjadi pembaruan kurikulum, para guru kembali disibukkan dengan berbagai kegiatan, seperti penataran, uji coba model, uji coba mekanisme, sosialisasi kurikulum, dan sebagainya. Semuanya itu ditangkap oleh sebagian personil guru sebagai 'malapetaka' atau setidaknya menjadi beban yang cukup berat bagi mereka. Berbagai sikap yang direpresentasikan oleh beberapa pemda dalam menghadapi implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan, antara lain (Chan, 2007):

- a. Sebagian diantara mereka menunjukkan kegembiraan karena hal itu sudah lama mereka tunggu-tunggu
- b. Ada pula yang menyikapi kebijakan itu dengan biasa-biasa saja. Mereka menganggap konsep desentralisasi merupakan sebuah konsekuensi dari perubahan sistem politik atau pemerintahan
- c. Sikap lain yang dapat di baca dari masyarakat Indonesia yaitu sikap pesimistis. Mereka menganggap kebijakan tersebut sebagai wujud ketidakberdayaan pemerintah pusat dalam mengelola masyarakat daerah
- d. Sikap skeptis yang ditunjukkan oleh sebagian pemda atau masyarakat memperlihatkan ketidakpercayaan mereka akan maksud baik pemerintah pusat
- e. Sikap lain yang di perlihatkan oleh sebagian pemda yaitu sikap khawatir dan rasa takut. Hal ini dilakukan karena berkaitan dengan ketersediaan dana, sarana dan prasarana yang mendukung kurang mereka miliki. Apabila hal ini di paksakan pada daerah ereka, hanya akan menambah banyak orang yang kurang bahagia. Rasa takut ini juga berhubungan dengan ketidakyakinan mereka akan kemampuan mereka dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Otonomi daerah juga memberikan peluang kepada pengelola pendidikan untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Peluang-peluang tersebut antara lain (Djunaedi, 2006):

- a. Pengelola pendidikan memiliki peluang untuk merumuskan tujuan institusi masing-masing mengacu pada tujuan nasional
- b. Pengelola pendidikan memiliki otonomi untuk merumuskan dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan tujuan dan kebutuhan masyarakat suatu daerah
- c. Pengelola pendidikan memiliki peluang untuk menciptakan situasi belajar dan mengajar yang mendukung pelaksanaan dan pengembangan kurikulum yang telah ditetapkan
- d. Pengelola pendidikan memiliki otonomi untuk mengembangkan sistem evaluasi yang dipandang tepat dan akurat, baik terhadap prestasi belajar siswa maupun terhadap keseluruhan penyelenggaraan pendidikan. Adapun strategi pengembangan otonomi daerah dalam dunia pendidikan hendaknya pembuat kebijakan pengembangan kurikulum mengacu pada filosofi daerah setempat dan memperhatikan asas masyarakat, ilmu pengetahuan dan psikologis.

Disebutkan dalam buku Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah karya Sam M. Chan dan Tuti T. Sam bahwa tantangan yang harus diperhitungkan dalam pengimplementasian kebijakan ini adalah munculnya individu-individu/lembaga-lembaga yang serakah dan mencari kesempatan dalam kesempitan. Bagaimanapun harus diwaspadai mental-mental korup haus uang. Tantangan lainnya adalah memberi pengertian kepada lembaga di luar Depdiknas yang selama ini memperoleh *budget* dari Depdiknas untuk kepentingan kegiatan pelatihan/pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi dualisme dalam anggaran pendidikan yang dapat merugikan Depdiknas. Tentu ini akan mengurangi jatah bagi biaya pendidikan yang akan merugikan sekaligus mempengaruhi proses pembangunan masyarakat madani.

Beberapa kekuatan dan kelemahan kebijakan otonomi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kekuatan Kebijakan Otonomi Pendidikan, meliputi: (1) Sudah merupakan kebijakan yang populis; (2) Mendapat dukungan dari

berbagai pihak, khususnya bagi para wakil rakyat yang menduduki kursi DPR-RI; (3) Sebagai hal yang telah lama ditunggu-tunggu menyusul adanya perubahan sosial politik; (4) Kesiapan anggaran dana yang cukup dengan ditetapkannya anggaran pendidikan sebesar 20 persen dari APBN tahun 2003; (5) Efisiensi perjalanan anggaran yang cukup dengan ditetapkannya anggaran sebagai wujud pemangkasan birokrasi (Chan, 2007).

- b. Kelemahan Kebijakan Otonomi Pendidikan, meliputi: (1) Kurang siapnya SDM daerah terpencil; (2) Tidak meratanya pendapatan asli daerah (PAD), khususnya daerah-daerah miskin; (3) Mental korup yang telah membudaya dan mendarah daging; (4) Menimbulkan raja-raja kecil di daerah surplus; (5) Dijadikan komoditas; dan (6) Belum jelasnya pos-pos pendidikan, sehingga menyulitkan Depdiknas dalam mengalo-kasikannya. Walhasil akan menguntungkan departemen-departemen lain yang mengelola pendidikan atau pelatihan, padahal departemen lain telah memperoleh dana dari APBN. Sementara itu, hasilnya masih diragukan karena ditangani bukan oleh para ahli/profesional pendidikan (Chan, 2007).

Adapun dampak yang ditimbulkan dari kebijakan otonomi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kemungkinan daerah akan memanfaatkan kondisi yang ada untuk mendapatkan atau memperoleh pendapatan daerah . tentu saja hal ini sangat riskan dilakukan Karena berhubungan langsung dengan masyarakat atau rakyat kecil “akar rumput” (*grass roots*) yang semestinya mendapatkan pendidikan gratis.
- b. Desentralisasi pendidikan ini memberikan peluang kekuasaan yang cukup kuat dan besar bagi kepala dinas pendidikan. Hal ini membuat peluang bagi terciptanya raja-raja kecil di daerah, khususnya ketika control pemerintah provinsi dan pusat tidak lagi berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, para kepala dinas pendidikan pemerintahan kota atau kabupaten tersebutlah yang secara individual memiliki kekuasaan dan kewenangan dalam pengambilan keputusan *decition making*.
- c. Kebijakan ini juga ada kemungkinan menimbulkan jurang yang semakin lebar antara si kaya dan si miskin. Sebab daerah-daerah

yang PAD-nya besar akan memberikan porsi dana pendapatannya itu untuk kesejahteraan guru-gurunya. Sementara daerah lain tidak mungkin melaksanakannya. Hal itu sampai terjadi karena mereka tidak memiliki dana yang cukup besar untuk menambah insentif bagi para guru-guru mereka.

- d. Desentralisasi pendidikan ini juga bisa berdampak negative terhadap pemerataan pendistribusian tenaga guru. Dengan kata lain, daerah-daerah kaya akan menyedot tenaga guru yang berkualitas, sekaligus secara kualitas guru-guru itu akan berkumpul di daerah yang kaya tersebut. Bagaimana halnya dengan daerah-daerah yang PAD-nya sangat kecil? Mereka akan ditinggalkan oleh guru-guru mereka. Akhirnya tempat-tempat tertentu di Indonesia ini akan kelebihan tenaga guru, sementara daerah lainnya akan mengalami kekurangan
- e. Ada juga yang mengatakan bahwa desentralisasi ini hanya akan memindahkan praktik-praktik kotor korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dari pusat ke daerah. Praktik KKN di bidang pendidikan yang selama ini banyak dilakukan oleh penguasa orde baru, ada kemungkinan akan bergerak secara perlahan, tetapi pasti menuju daerah-daerah yang 'basah' dan kaya. Bila daerah-daerah tersebut membuka peluang untuk mereka menjalankan misi dan visi malingnya, tidak akan mustahil KKN akan menjadi semakin 'sukses' berkembang di daerah tersebut.
- f. Dapat juga diprediksi tentang kemungkinan beragamnya hasil belajar siswa. Hal ini disebabkan pembuatan silabus materi pembelajaran dibuat berdasarkan kebutuhan siswa, keadaan sekolah, dan kondisi daerah. Perbedaan-perbedaan tersebut memberi kemungkinan terjadinya keberagaman hasil belajar siswa. Kalau kondisi sudah menjadi begini rupa, akan sulit mendapatkan angka-angka yang dapat berbicara dalam skala nasional. Pada akhirnya, kondisi ini akan mengarah pada tidak meratanya mutu/kualitas hasil belajar/tamatan siswa kita.

F. Kebijakan-Kebijakan Pemerintah Terkait Otonomi Pendidikan

Untuk menjamin kesempatan memperoleh pendidikan yang merata disemua kelompok strata dan wilayah tanah air sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangannya perlu strategi dan kebijakan pendidikan, yaitu (Sanaky, 2003):

1. Menyelenggarakan pendidikan yang relevan dan bermutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia dalam menghadapi tantangan global
2. Menyelenggarakan pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountasle*) kepada masyarakat sebagai pemilik sumberdaya dan dana serta pengguna hasil pendidikan
3. Menyelenggarakan proses pendidikan yang demokratis secara profesional sehingga tidak mengorbankan mutu pendidikan
4. Meningkatkan efisiensi internal dan eksternal pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan
5. Memberi peluang yang luas dan meningkatkan kemampuan masyarakat, sehingga terjadi diversifikasi program pendidikan sesuai dengan sifat multikultural bangsa Indonesia
6. Secara bertahap mengurangi peran pemerintah menuju ke peran fasilitator dalam implementasi sistem pendidikan
7. Merampingkan birokrasi pendidikan sehingga lebih lentur (*fleksibel*) untuk melakukan penyesuaian terhadap dinamika perkembangan masyarakat dalam lingkungan global.
8. Perluasan dan pemerataan pendidikan
9. Meningkatkan kemampuan akademik dan profesionalitas serta kesejahteraan tenaga kependidikan
10. Melakukan pembaharuan dalam sistem pendidikan nasional termasuk dalam bidang kurikulum
11. Memberdayakan lembaga pendidikan formal dan PLS secara luas
12. Dalam realisasi pembaharuan pendidikan nasional mesti berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan, dan manajemen
13. Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang dikembangkan oleh berbagai pihak secara efektif dan efisien terutama dalam pengembangan iptek, seni dan budaya sehingga membangkitkan

semangat yang pro-aktif, kreatif, dan selalu reaktif dalam seluruh komponen bangsa.

Proses menuju perubahan sistem pendidikan nasional banyak menuai kendala serius. Apalagi ketika membicarakan konteks pendidikan nasional sebagai bagian dari pergumulan ideologi dan politik penguasa. Problem-problem yang dihadapi seringkali berkaitan dengan kebijakan-kebijakan (*policies*) yang sangat strategis. Maka, dalam konteks kebijakan pendidikan nasional, menurut Suyanto, banyak pakar dan praktisi pendidikan mengkritisi pemerintah, dianggap tidak memiliki komitmen yang kuat untuk membenahi sistem pendidikan nasional". Artinya, kebijakan-kebijakan pendidikan kita, kurang menggambarkan rumusan-rumusan permasalahan dan "prioritas" yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Hal ini, "terutama berkaitan dengan anggaran pendidikan nasional yang semestinya sebesar minimal 20%, diambil dari APBN dan APBD (pasal 31 ayat 4 UUD Amandemen keempat). Tetapi, sampai sekarang kebijakan strategi belum dapat diwujudkan sepenuhnya, pendidikan nasional masih menyisihkan kegetiran-kegetiran bagi rakyat kecil yang tidak mampu mengecap pendidikan di sekolah"

Pasca Reformasi tahun 1998, memang ada perubahan fundamental dalam sistem pendidikan nasional. Perubahan sistem pendidikan tersebut mengikuti perubahan sistem pemerintah yang *sentralistik* menuju *desentralistik* atau yang lebih dikenal dengan otonomi pendidikan dan kebijakan otonomi nasional itu mempengaruhi sistem pendidikan kita. Sistem pendidikan kita pun menyesuaikan dengan model otonomi. Kebijakan otonomi di bidang pendidikan kemudian banyak membawa harapan akan perbaikan sistem pendidikan kita. Kebijakan tersebut masih sangat baru, maka sudah barang tentu banyak kendala yang masih belum terselesaikan.

Otonomi yang didasarkan pada UU No. 22 tahun 1999, yaitu memutuskan suatu keputusan dan atau kebijakan secara mandiri. Otonomi sangat erat kaitanya dengan desentralisasi. Dengan dasar ini, maka otonomi yang ideal dapat tumbuh dalam suasana bebas, demokratis, rasional dan sudah barang tentu dalam kalangan insan-insan yang "berkualitas". Oleh karena itu, rekonstruksi dan reformasi dalam Sistem Pendidikan Nasional dan Regional, yang tertuang dalam GBHN

1999, juga telah dirumuskan misi pendidikan nasional kita, yaitu mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu, guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin, bertanggung jawab, berketerampilan serta menguasai iptek dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia.

Beberapa kalangan pakar dan praktisi pendidikan, mencermati kebijakan otonomi pendidikan sering dipahami sebagai indikasi kearah “liberalisasi” atau lebih parah lagi dikatakan sebagai indikasi kearah “komersialisasi pendidikan”. Hal ini, menurut Suyanto, semakin dikuatkan dengan terbentuknya Badan Hukum Pendidikan (BHP) yang oleh beberapa pengamat dianggap sebagai pengejawantahan dari sistem yang mengarah pada “liberalisasi pendidikan”.

Persoalannya, apakah sistem pendidikan yang ada saat ini telah efektif untuk mendidik bangsa Indonesia menjadi bangsa yang modern, memiliki kemampuan daya saing yang tinggi di tengah-tengah bangsa lain? Jawabannya tentu belum. Menurut Suyanto, berbicara kemampuan, kita sebagai bangsa nampaknya belum sepenuhnya siap benar menghadapi tantangan persaingan. Disatu sisi, “bidang pendidikan kita menjadi tumpuan harapan bagi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia. Tetapi disisi lain, sistem pendidikan kita masih melahirkan *mismatch* terhadap tuntutan dunia kerja, baik secara nasional maupun regional.

Berbagai problem fundamental yang dihadapi pendidikan nasional saat ini, yang tercermin dalam “realitas” pendidikan yang kita jalan. Seperti persoalan anggaran pendidikan, kurikulum, strategi pembelajaran, dan persoalan kualitas *output* pendidikan yang masih sangat rendah. Problem-problem pendidikan yang bersifat metodik dan strategik yang membuahkan *output* yang sangat memprihatinkan. *Output*, pendidikan memiliki mental yang selalu tergantung kepada orang lain. *Output* pendidikan tidak memiliki mental yang mandiri, karena memang tidak kritis dan kreatif. Akhirnya, output yang pernah mengenyam pendidikan, malah menjadi “pengangguran terselubung”. Ini artinya, setiap tahunnya, pendidikan nasional memproduksi pengangguran terselubung. Mereka itu, adalah korban dari ketidakberesan sistem

pendidikan yang masih sedang berbenah. Sebagai insan berpendidikan, tentu saja kita masih terus atau banyak berharap akan datangnya perubahan “fundamental” terhadap sistem pendidikan di Indonesia.

G. Upaya Pemerintah dalam Melakukan Pemerataan Pendidikan di Indonesia

Untuk meningkatkan kualitas dan pemerataan pendidikan berbagai langkah akan diambil seperti peningkatan jumlah anak yang ikut merasakan pendidikan, akses terhadap pendidikan ini dihitung berdasarkan angka partisipasi mulai tingkat Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Umum. Dewasa ini, pemerintah telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan tingkat pendidikan masyarakatnya, hal itu dapat dilihat sejak tahun 1984, Indonesia telah berupaya untuk pemerataan pendidikan formal Sekolah Dasar, kemudian dilanjutkan dengan Wajib Belajar Sembilan Tahun pada tahun 1994. Selain itu, pemerintah semakin intensif untuk memberikan bantuan berupa beasiswa, seperti Gerakan Orang Tua Asuh, Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Di dalam Propenas 1999 dalamnya memuat program-program baik untuk Pendidikan Dasar dan Prasekolah, Pendidikan Menengah, Pendidikan Tinggi, maupun pendidikan luar sekolah. Di antara program-program tersebut terdapat Dasar dan Prasekolah, maupun Pendidikan Menengah penuntasan wajib belajar 9 tahun sebagai Program pembinaan Pendidikan Luar Sekolah (PLS) bertujuan untuk menyediakan pelayanan kepada masyarakat yang tidak atau belum sempat memperoleh pendidikan formal untuk mengembangkan diri, sikap, pengetahuan dan keterampilan, potensi mengembangkan usaha produktif guna meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Untuk melaksanakan ini maka dilakukan usaha berupa: meningkatkan sosialisasi dan jangkauan pelayanan pendidikan dan kualitas serta kuantitas warga belajar Kejar Paket B setara SLTP untuk mendukung wajib belajar 9 tahun, dan mengembangkan berbagai jenis pendidikan luar sekolah yang berorientasi pada kondisi dan potensi lingkungan dengan mendayagunakan prasarana dan kelembagaan.

Upaya pemerataan pendidikan dapat pula diterapkan pada masyarakat yang kurang beruntung (masyarakat miskin, berpindah terasing, minoritas dan di daerah bermasalah, termasuk anak jalanan), seperti menempatkan satu guru, guru kunjung dan sistem tutorial, SD Pamong dan SD/MTs, SLTP/MTs terbuka. Peningkatan kualitas pendidikan dasar dan prasekolah dilakukan dengan meningkatkan penyediaan, penggunaan, perawatan sarana dan prasarana pendidikan berupa buku pelajaran pokok, buku bacaan, alat peraga Spesial (IPS), IPA dan matematika, perpustakaan, laboratorium, serta ruang lain yang diperlukan.

Pada jenjang perguruan tinggi ada kegiatan pokok untuk memperluas kesempatan memperoleh pendidikan tinggi bagi masyarakat. Kapasitas pendidikan tinggi secara geografis untuk memberikan kesempatan bagi kelompok masyarakat yang berpenghasilan rendah termasuk kelompok masyarakat dari daerah bermasalah, dengan menyelenggarakan beasiswa perguruan tinggi sebagai pusat pertumbuhan di kawasan serta menyelenggarakan pembinaan program unggul di wilayah kedudukan perguruan tinggi. Salah satu upaya alternatif layanan pendidikan, khususnya bagi yang berpindah-pindah, terisolasi, SD dan MI kecil MI terpadu kelas jauh. Hal ini menunjukkan keinginan pemerintah untuk memajukan pendidikan baik pendidikan dasar dan prasekolah, pendidikan menengah, pendidikan luar sekolah dan pendidikan tinggi. Kegiatan yang sangat menonjol adalah upaya pemerataan pendidikan, wajib belajar 9 tahun serta pembinaan perguruan tinggi.

Pemerataan pendidikan dilakukan dengan mengupayakan agar semua lapisan masyarakat dapat menikmati pendidikan tanpa mengenal usia dan waktu. Untuk itu dilakukan pembinaan ke semua jenjang pendidikan baik pendidikan reguler ataupun terbuka seperti SD kecil, guru kunjung, SD Pamong, SLTP terbuka, pendidikan penyetaraan SD, SLTP dan SMU (paket A, B, C), dan pendidikan tinggi terbuka yang lebih dikenal pendidikan jarak jauh. Bukti bahwa pemerintah serius mengelola pemerataan pendidikan dan penuntasan wajib belajar 9 tahun adalah kualitas dan jumlah SMP terbuka. program SMP terbuka sudah berjalan 25 tahun sejak tahun 1979 yang telah menamatkan 245 ribu siswa

dengan jumlah sekolah 2.870 unit sekolah, 12.871 Tempat Kegiatan Belajar (TKB) dan dianggarkannya Rp 90 miliar untuk meningkatkan (TKB), dan itu baru menjangkau 18% kebutuhan.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk menanggulangi ketidakmerataan pendidikan ini dengan cara wajib belajar sembilan tahun, pemberian beasiswa-beasiswa bagi masyarakat yang kurang mampu atau miskin, kemudian memberikan Bantuan Dana Operasional (BOS). Walaupun sudah diadakan sekolah gratis, Bantuan Dana Operasional (BOS), ataupun alokasi dana BBM, namun bantuan yang diberikan belum merata. Masih banyak masyarakat miskin yang tidak mendapatkan apa yang seharusnya mereka dapatkan, padahal seluruh rakyat berhak mendapatkan pendidikan yang layak.

1. Wajib Belajar

Dalam sektor pendidikan, kewajiban belajar tingkat dasar perlu diperluas dari 6 ke 9 tahun, yaitu dengan tambahan 3 tahun pendidikan setingkat SLTP seperti dimandatkan oleh Peraturan Pemerintah 2 Mei 1994. Hal ini segaris dengan semangat “Pendidikan untuk Semua” yang dideklarasikan di konferensi Jomtien di Muangthai tahun 1990 dan Deklarasi Hak-Hak Azasi Manusia Sedunia Artikel 29 yang berbunyi: “Tujuan pendidikan yang benar bukanlah mempertahankan ‘sistem’ tetapi memperkaya kehidupan manusia dengan memberikan pendidikan lebih berkualitas, lebih efektif, lebih cepat dan dengan dukungan biaya negara yang menanggungnya”.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh bangsa Indonesia untuk meningkatkan taraf pendidikan penduduk Indonesia termasuk pelaksanaan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun yang diharapkan tuntas pada tahun 2008 yang dapat diukur antara lain dengan peningkatan angka partisipasi kasar jenjang pendidikan sekolah menengah pertama dan yang sederajat menjadi 95 persen. Namun demikian sampai dengan tahun 2006 belum seluruh rakyat dapat menyelesaikan jenjang pendidikan dasar.

2. Alokasi subsidi BBM

Pengalihan sebagian alokasi subsidi bahan bakar minyak (BBM) oleh pemerintah yang diperuntukkan bagi sektor pendidikan dan

kesehatan mungkin bisa menjadi penghibur. Dari dana kompensasi bidang pendidikan direncanakan terdistribusi dalam bentuk beasiswa. Sekitar 9,6 juta anak kurang mampu usia sekolah menjadi sasaran dari program alokasi ini.

Pada tahun 2003, setidaknya 1 dari 4 penduduk Indonesia termasuk miskin. Jika total penduduk Indonesia adalah sekitar 220 juta jiwa, maka berarti ada sekitar 60 juta jiwa saudara kita yang dalam kategori miskin. Artinya, apa yang sekarang sedang direncanakan pemerintah sangat mungkin belum dapat menjangkau semua rakyat miskin. Memang dibutuhkan cukup waktu untuk sampai ke situ. Yang jelas awal menuju ke arah itu telah dimulai. Dalam konteks ini sebaiknya dibuat suatu kriteria siapa yang bisa mendapatkan bantuan, dan siapa saja yang bisa menunggu giliran berikutnya. Kriteria itu penting agar bantuan yang diberikan kepada rakyat miskin tepat sasaran. Oleh karena itu, proses seleksi seharusnya benar didasarkan oleh data lapangan yang seakurat mungkin.

3. Bidang Teknologi

Kemajuan teknologi menawarkan solusi untuk menyediakan akses pendidikan dan pemerataan pendidikan kepada masyarakat belajar yang tinggal di daerah terpencil. Pendidikan harus dapat memenuhi kebutuhan belajar orang-orang yang kurang beruntung ini secara ekonomi ketimbang menyediakan akses yang tak terjangkau oleh daya beli mereka.

Televisi saat ini digunakan sebagai sarana pemerataan pendidikan di Indonesia karena fungsinya yang dapat menginformasikan suatu pesan dari satu daerah ke daerah lain dalam waktu yang bersamaan. Eksistensi televisi sebagai media komunikasi pada prinsipnya, bertujuan untuk dapat menginformasikan segala bentuk acaranya kepada masyarakat luas. Hendaknya, televisi mempunyai kewajiban moral untuk ikut serta berpartisipasi dalam menginformasikan, mendidik, dan menghibur masyarakat yang pada gilirannya berdampak pada perkembangan pendidikan masyarakat melalui tayangan-tayangan yang disiarkannya.

Sebagai media yang memanfaatkan luasnya daerah liputan satelit, televisi menjadi sarana pemersatu wilayah yang efektif bagi

pemerintah. Pemerintah melalui TVRI menyampaikan program-program pembangunan dan kebijaksanaan ke seluruh pelosok tanpa hambatan geografis yang berarti. Televisi Edukasi (TV-E), yaitu media elektronik untuk pendidikan yang dirintis oleh Pusat Teknologi Komunikasi dan Informasi Pendidikan (Pustekkom) yang berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Media ini bertujuan memberikan layanan siaran pendidikan berkualitas yang dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan nasional. Tugasnya mengkaji, merancang, mengembangkan, menyebarluaskan, mengevaluasi, dan membina kegiatan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk pendidikan jarak jauh/terbuka. Hal ini dalam rangka peningkatan kualitas dan pemerataan pendidikan di semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan sesuai dengan prinsip teknologi pendidikan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Menteri Pendidikan Nasional.

Siaran Radio Pendidikan untuk Murid Sekolah Dasar (SRPM-SD) adalah suatu sistem atau model pemanfaatan program media audio interaktif untuk siswa SD yang dikembangkan oleh Pustekkom sejak tahun 1991/1992. SRPM-SD dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar. Produk media audio lain yang dihasilkan oleh Pustekkom antara lain Radio Pelangi, audio integrated, dan audio SL TP Terbuka. Tentu saja, itu tadi, termasuk TV-E yang akan berfungsi sebagai media pembelajaran bagi peserta didik, termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil dalam rangka pemerataan kesempatan dan peningkatan mutu pendidikan.

4. Pemanfaatan APBN untuk pendidikan

Dalam UU Nomor 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk memenuhi hak warga negara, pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia 7 sampai dengan 15 tahun.

Untuk mengejar ketertinggalan baik dari segi mutu maupun alokasi anggaran pendidikan dibandingkan dengan negara lain, UUD 1945 mengamanatkan agar dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan, dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Implikasi kenaikan alokasi anggaran pendidikan tersebut diharapkan dapat memperbaharui visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional. Pendidikan nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Persentase anggaran pendidikan adalah perbandingan alokasi anggaran pendidikan terhadap total anggaran belanja negara. Sehingga anggaran pendidikan dalam UU Nomor 41/2008 tentang APBN 2009 adalah sebesar Rp 207.413.531.763.000,00 yang merupakan perbandingan alokasi anggaran pendidikan terhadap total anggaran belanja negara sebesar Rp 1.037.067.338.120.000,00. Pemenuhan anggaran pendidikan sebesar 20 persen tersebut disamping untuk memenuhi amanat Pasal 31 Ayat (a) UUD 1945, juga dalam rangka memenuhi Putusan Mahkamah Konstitusi tanggal 13 Agustus 2008 Nomor 13/PUU-VI I 2008. Menurut putusan Mahkamah Konstitusi, selambat-lambatnya dalam UU APBN Tahun Anggaran 2009, Pemerintah dan DPR harus telah memenuhi kewajiban konstitusionalnya untuk menyediakan anggaran sekurang-kurangnya 20 persen untuk pendidikan. Selain itu, Pemerintah dan DPR memprioritaskan pengalokasian anggaran pendidikan 20 persen dari APBN Tahun Anggaran 2009 agar UU APBN Tahun Anggaran 2009 yang memuat anggaran pendidikan tersebut mempunyai kekuatan hukum yang mengikat dan sejalan dengan amanat UUD 1945.

BAB VII

PROSES SUPERVISI PEMDIDIKAN ISLAM

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Lober yaitu dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus (Lober, 2010).

Pembinaan secara terus menerus terhadap guru, akan terbentuk guru yang profesional. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan prajabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat. Dari sini dapat dipahami bahwa profesionalisme merupakan sebuah tuntutan yang harus dipenuhi oleh guru karena menjadi kunci keberhasilan dalam proses pembelajaran, (Aminah, 2017:42).

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara professional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Guru harus mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan pendidikan. Hal tersebut lantaran guru merupakan penentu keberhasilan

pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek "guru" dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang profesional.

Oleh karena itu, pendidikan haruslah diawasi atau disupervisi oleh supervisor yang dapat disebut sebagai kepala sekolah dan pengawas-pengawas lain yang ada di departemen pendidikan. Pengawasan di sini adalah pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan serta masukan tentang cara atau metode mendidik yang baik dan professional.

A. Supervisi dan Potensi Manusia

Supervisi berasal dari bahasa Inggris, "*supervision*" yang berarti pengawasan/kepengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut supervisor, (Gunawan, 1996:196). Ditinjau dari segi morfologinya (bentuk perkataan), supervisi terdiri dari dua akar kata, yaitu *super* yang artinya "atas, lebih" dan *visi* mempunyai arti "lihat, tilik, awasi", artinya seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya, (Jerry H. Makawimbang, 2011:71; Suharsimi, 2004:4).

Sahertian (1981) mengartikan supervisi sebagai pemberian arahan dan bimbingan berarti terdapat tujuan untuk pemberian pengontrolan kepada guru dalam proses pencapaian sesuatu agar proses pelaksanaan kerja bisa sesuai dengan harapan yang sudah ditentukan. Burhanudin berpendapat supervisi yaitu bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada guru dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dibidang pengajaran dengan segala aspeknya, (Burhanudin, 1994:285).

Menurut Arikunto (2004) supervisi pendidikan adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi mengajar

dengan baik. Menurut Purwanto (1984) dalam bukunya “Administrasi”, memberikan pengertian bahwa supervisi pendidikan adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Sedangkan menurut Pidarta (1992) pengertian supervisi pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru atau personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Boardman dan Bent mengatakan (dalam Maunah, 2009:15) bahwa supervisi pendidikan adalah usaha mendorong, mengkoordinasikan, dan membimbing perkembangan guru baik secara perseorangan atau kelompok agar mereka mendapatkan pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar, sehingga lebih memungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa.

Di dalam institusi pendidikan, supervisi lebih ditekankan kepada kegiatan akademik. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Marks dkk (dalam Muslim, 2009) mengatakan bahwa dalam dunia pendidikan supervisi lebih sering digunakan karena lebih bersifat demokratis, sistematis, kreatif, berpusat pada pertumbuhan dan produktivitas. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas dalam kaitannya proses perbaikan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan mengedepankan asas demokratis serta menjadikan guru sebagai partner dalam kegiatan tersebut itulah merupakan hakekat dari supervisi. Supervisi dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan sebagai upaya memperbaiki kinerja yang dilakukan oleh bawahannya. Supervisi merupakan pelayanan yang diberikan oleh seorang supervisor untuk membantu para guru agar menjadi guru yang cakap dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan khususnya perkembangan dalam ilmu pendidikan, dalam upaya meningkatkan kreativitas proses belajar mengajar, (Abu Bakar, 2011:1).

Dapat dikatakan bahwa baik atau buruknya guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran bergantung pada supervisi seorang pimpinan/kepala sekolah, supervisi dilaksanakan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas diri seorang guru, rendahnya motivasi, dan

prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi (Maralih, 2014).

Berdasarkan pengertian di atas supervisi tidak lagi dikonotasikan sebagai pengawasan tapi lebih diidentikan dengan supervisi dan lebih bersifat demokratis. Supervisi yang dilakukan bukan saja secara perseorangan atau individu, tapi juga pelaksanaan supervisi dapat dilaksanakan dengan cara berkelompok atau supervisi berkelompok. Dengan demikian supervisi pendidikan merupakan proses membimbing, mengarahkan, mengontrol guru, sehingga guru dapat mengoptimalkan segala potensi yang ada dalam dirinya. Dengan potensi tersebut guru akan berusaha melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal. Hal ini diharapkan akan berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran dan meningkatnya mutu siswa.

Selanjutnya potensi merupakan sebuah keahlian atau dapat disebut juga kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu. Pada dasarnya manusia memiliki banyak potensi karena manusia adalah makhluk yang special, manusia dikaruniai akal dan pikiran oleh Tuhan.

Allah SWT telah memuliakan manusia dari makhluk-Nya. Manusia dimuliakan Allah SWT dengan dilengkapi dengan tiga potensi yang urgen berupa hati, akal dan jasad.

1. Hati

Dengan hati, manusia dapat membedakan mana yang haq dan mana yang batil, mana yang benar dan mana yang salah, mana yang indah dan mana yang buruk. Jika hati manusia bersih, maka ia akan selalu menerima yang haq, menerima yang benar dan menerima yang indah, dan begitu pula sebaliknya.

2. Akal

Akal bisa dikatakan pusatnya manusia. Jika kita memiliki akal yang sehat maka akan sangat berpengaruh pada kehidupan sehari-hari kita. Karena setiap tingkah laku kita tidak lepas dari akal. Kita berpikir menggunakan akal kita, tindakan bisa terjadi dari pikiran kita, jadi sangat berkesinambungan. Jika kita ingin meningkatkan potensi akal kita, maka kita harus terus menggali.

Dengan akal, manusia dapat mencari ilmu pengetahuan, dapat menemukan dan menciptakan segala sesuatu. Akal yang sehat akan selalu melahirkan ilmu yang bermanfaat, dan menciptakan segala sesuatu yang mempunyai kemashlahatan bagi manusia lainnya, dan begitu pula sebaliknya. Dengan jasad, manusia dapat beramal sholeh. Manusia yang sholeh selalu berusaha apa yang dilakukannya bisa mendatangkan manfaat, baik bagi dirinya, keluarganya, masyarakatnya, agamanya, nusa dan bangsanya.

3. Jasad/Jasmani

Jasmani berarti tubuh, jasad, bentuk fisik manusia. Sebagai manusia yang sudah dikaruniai jasmani yang sempurna oleh Tuhan, maka sepatutnyalah kita menjaganya dengan baik. Misalnya menjaga kesehatan dengan makanan-makanan yang sehat, melihat hal bermanfaat apa yang dapat kita lakukan dengan jasmani kita. Kita bisa mengembangkannya dengan berolahraga dan menjaga jasmani kita.

Tiga potensi yang dianugerahkan Allah SWT tersebut hendaknya kita aktualisasikan dalam kehidupan kita di dunia ini sebagai wujud syukur kita kepada Allah SWT. Bukankah Allah SWT telah menciptakan manusia di muka bumi ini untuk beribadah kepada-Nya. Amal sholeh merupakan cerminan dari ibadah kita kepada Allah SWT. Ibadah harus didasari dengan keikhlasan dalam pelaksanaannya. Orang yang ikhlas dalam beribadah akan beruntung. Allah SWT berfirman dalam surat al-Bayyinah ayat 5:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا
الزَّكَاةَ ۚ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ

Artinya:

Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus.

Rasa ikhlas akan terasa berat bagi orang yang belum mendapatkan hidayah dari Allah SWT. Oleh karena itu kita selalu memohon kepada Allah SWT untuk selalu diberikan hidayah (petunjuk) kepada jalan yang lurus.

Muhaimin dkk dalam bukunya Dimensi-dimensi Studi Islam menjelaskan diantaranya adalah: potensi berakal mendorong manusia untuk berpikir memahami persoalan dan tantangan hidup yang dihadapinya dan berdaya upaya untuk memecahkannya; potensi belajar mendorong manusia untuk berdaya upaya mengembangkan kemampuan diri; potensi sosial mendorong manusia untuk hidup bersama, bekerjasama, bergotong royong, saling membantu dan sebagainya; potensi susila manusia berdaya upaya untuk berkehidupan sesuai/menurut norma-norma atau nilai-nilai serta aturan yang tertentu yang berlaku; potensi ekonomi, manusia berupaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya secara budaya; potensi politik, manusia berupaya untuk menyusun suatu kekuasaan dan institusi yang mampu melindungi kepentingan bersama; dengan potensi seksual, manusia berbudi daya untuk berkembang biak, melanjutkan keturunan dan mewariskan tugas-tugas budaya kepada generasi mudanya, dan masih banyak lagi potensi lainnya yang mendorong manusia berdaya upaya agar berkehidupan yang baik, berkeadilan, atas dasar persamaan, persatuan dan kesatuan, kebebasan, dinamis, mandiri dan sebagainya, (Muhaimin, dkk, 2002: 49-50).

Dengan demikian maka sudah semestinya setiap manusia mengembangkan potensi yang dimilikinya dan senantiasa melakukan tindakan-tindakan yang baik dalam melaksanakan dan mengembangkan potensi tersebut.

B. Peranan Supervisi dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Islam

Peran supervisi adalah keikutsertaan atau kiprah seseorang dalam suatu hal (menyangkut potensi yang dimiliki), kaitannya dalam hal ini adalah peran supervisor adalah orang yang memiliki profesi atau pembinaan dalam bimbingan terhadap perbaikan mutu pendidikan. Pembinaan tersebut diberikan kepada seluruh staf sekolah/madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Peran menurut Getzels (1967), *"That roles are defined in terms of role expectations-the normative rights and duties that define within limits what a person should or should not do under various circumstances while he is the incumbent a particular role within an institution"*. Dari pendapat Getzels tersebut, maka peran yang bersifat kebenaran normatif dan menetapkan batasan-batasan kewajiban-kewajiban apayang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan seseorang secara khusus di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, setiap kita bicara tentang peran seseorang dalam suatu organisasi termasuk juga organisasi sekolah/madrasah tentunya, selalu berupa peranan-peranan normatif atau ideal-ideal saja.

Peran adalah aspek dinamis yang melekat pada posisi atau status seseorang di dalam suatu organisasi seperti yang dinyatakan oleh Lipham & Hoeh (1974), *"We indicate that a role is a dynamic aspect of position, office, or status in institution"*. Karena peran bersifat dinamis, maka ia berkembang terus sesuaidengan tuntutan kebutuhan organisasi (termasuk di dalamnya lembaga pendidikan Islam). Peran supervisor menurut Wiles & Bondi (2007) *" The role of the supervisor is to help teachers and other education leaders understand issues and make wise decision affecting student education"*. Bertitik tolak dari pendapat Wiles & Bondi tersebut, maka peran supervisor adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar siswa, (Jerry H. Makawimbang :2011:78).

Adapun peran umum supervisor adalah sebagai *Observer* (pemantau), *Supervisor* (penyelia), *Evaluator* (pengevaluasi) pelaporan, dan *Successor* (penindak lanjut hasil pengawasan).

Dalam praktiknya, orang sering menyamakan antara arti pengevaluasian dengan penilaian. Padahal, arti pengevaluasian berbeda dengan penilaian. Pengevaluasian pendidikan ialah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang dan jenis pendidikan sebagai bentukpertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan penilaian prosespengumpulan dan pengolahan informasi

untuk mengukur pencapaian hasil belajar siswa. Peran sebagai penyelia melaksanakan supervisi. Peran supervisi meliputi: (1) supervisi akademik, (2) supervisi manajerial. Kedua supervisi harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah/madrasah. Dalam melaksanakan supervisi akademik, supervisor hendaknya memiliki peran khusus sebagai:

1. Partner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya
3. Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah binaannya
4. Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, (Makawimbang :2011:78).

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah memiliki peranan khusus sebagai:

1. Konseptor yaitu menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
2. Programer yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan di sekolah/madrasah.
3. Komposer yaitu menyusun metode kerja dan instrument kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas di sekolah/madrasah.
4. Reporter yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah/madrasah.
5. Builder, yaitu:
 - a. Membina kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan (manajemen) dan administrasi sekolah/madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah
 - b. Membina guru dan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah/madrasah, yaitu:
 - 1) Supporter yaitu mendorong guru dan kepala sekolah/madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah/madrasah

- 2) Observer yaitu memantau pelaksanaan standard nasional pendidikan di sekolah/madrasah
- 3) User yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan untuk membantu kepala sekolah/madrasah dalam menyiapkan akreditasi sekolah/madrasah

Uraian diatas, memaparkan tentang peran supervisi pendidikan tentu didalamnya ada supervisor (pengawas, kepala sekolah) dalam melaksanakan supervisi pendidikan di sekolah. Peran supervisi tersebut kalau dilaksanakan dengan profesional dan prosedural akan meningkatkan mutu pendidikan Islam yaitu, diantaranya menghasilkan pebelajar dengan hasil belajar yang baik. Kalau tidak dilaksanakan dengan baik, akan menghasilkan pebelajar yang biasa dan bahkan menghasilkan pebelajar yang kurang baik.

Mengingat mutu pendidikan Islam juga mengalami penurunan. Dari sinilah diperlukan peran supervisi pendidikan Islam yang profesional agar mutu pendidikan dapat diraih. Kita harus mampu menunjukan pada masyarakat bahwa lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga pendidikan yang baik berdasarkan bukti-bukti riil, baru kita menunjukan kepada publik. Lembaga pendidikan Islam harus mampu menjadikan anak yang asalnya lambat menjadi anak yang pandai melalui berbagai terobosan strategis.

Terdapat beberapa hal yang harus dilakukan oleh supervisor atau penilik, kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan supervisi, yaitu:

1. Membangun kesadaran; setiap guru dan staf harus menyadari tugas dan fungsinya masing-masing; bahwa mereka memiliki peran penting dalam mengembangkan pribadi-pribadi peserta didik. Harus disadari bahwa pengembangan pribadi peserta didik ini merupakan suatu proses penyiapan generasi bangsa, sehingga bangsa ini menjadi bangsa yang bermartabat, yang bisa bersaing, bersanding, bahkan bertanding dengan negara-negara lain.
2. Meningkatkan pemahaman; hal ini bertujuan agar para guru dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan efektif. Melalui pemahaman yang baik akan sangat membantu guru dalam mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
3. Kepedulian, tips dan trik berikutnya dalam menghadapi supervisi pendidikan adalah menumbuhkan kepedulian di kalangan guru dan

staf lainnya, sehingga mereka peduli terhadap peserta didik dan lingkungannya. Kepedulian diharapkan akan menumbuhkan sikap positif di kalangan guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

4. Komitmen, tips keempat yang harus dilakukan guru dan staf lainnya dalam menghadapi supervisi pendidikan adalah menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam diri sebagai guru, sehingga memiliki rasa aman, nyaman, dan menyenangkan dalam mengemban tugas dan fungsinya. Komitmen ini merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan dirinya dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan (situasi dan kondisi) apapun.

Supervisi yang baik adalah supervisi yang mampu merefleksikan multi tujuan tersebut. Supervisi tidak akan efektif jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu lalu kemudian mengesampingkan tujuan yang lain. Jadi dengan demikian dapat dipahami, bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total. Selain itu, untuk mencapai keterlibatan siswa agar efektif dan efisien dalam belajar membutuhkan berbagai pendukung dalam proses belajar mengajar (Baharun, 2015).

Hal ini berarti, tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan hubungan yang baik kepada semua pihak yang terkait (Suryani, 2015). Di dalam al-Quran surat al-Ashr ayat 3 dijelaskan hal yang menyangkut tentang supervisi dalam artian luas, yaitu dalam hal saling nasehat menasehati dalam kebenaran dan saling nasehat menasehati dalam kesabaran. Firman Allah SWT dalam Surah Al-Ashr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾
إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾
إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya:

demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

Firman Allah SWT di atas mengandung sebuah pesan secara implisit bahwa sikap saling menasehati dalam kebaikan dan kesabaran merupakan kunci dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan di sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, perbaikan akhlak dan tata cara beretika maupun dalam hal pemberian motivasi guna pencapaian mutu pendidikan di sekolah (Suryani, 2015).

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam ajaran Islam dikenal pengawasan terbagi kepada dua hal: (1) Pengawasan yang berasal dari diri dan (2) Bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa dalam setiap waktu Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.

Pelaksanaan supervisi pendidikan merupakan salah satu upaya mewujudkan pendidikan yang berkualitas terutama di tingkat pendidikan dasar maka perlu upaya mengoptimalkan kualitas sumber daya pendidikan. Salah satu sumber daya tersebut adalah tenaga pendidik. Baik itu meliputi komponen teratas di tingkat kementrian sampai di tingkat terdepan yaitu sekolah. Guru adalah salah satu komponen sumber daya pendidikan yang ada di sekolah.

Dengan demikian supervisi pendidikan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam meningkatkan kualitaas pelayanan terhadap pendidikan di sekolah. Supervisi memiliki kedudukan sentral dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerja sama dalam suatu organisasi. Lembaga pendidikan sebagai salah satu bentuk organisasi tentunya tidak dapat melepaskan diri kegiatan supervisi. Hal ini karena pelaksanaan supervisi tersebut diatur oleh beberapa aturan dan undang-undang, misalnya:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional: Bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen: Bahwa untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pendidikan yang mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah: Pasal 1 (1) Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. (2) Standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini, di antaranya adalah kompetensi yang meliputi: 1) Merencanakan program supervisi pengajaran dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2). Melaksanakan supervisi pengajaran terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, 3). Menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru: Pasal 1 ayat (1) Setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. (2) Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tersebut. Pasal 2 Ketentuan mengenai guru dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi akademik diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) akan di atur dengan Peraturan Menteri tersendiri.
5. PMA Nomor 2 tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.

C. Teori Komunikasi dalam Penerapan Supervisi Pendidikan Islam

1. Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin *Communis* yang berarti “sama”, menurut Onong Uchana Efendy kata Komunikasi berasal dari kata *Communicatio* yang berarti “membuat sama” (*to make Common*), (Efendy :1997:4). Sedangkan John M. Echols dan Hasan Shadly mendefinisikan bahwa komunikasi berasal dari kata Latin yaitu *communication* yang berarti “hubungan”, (Echols dan Hasan Shadly, 2003:131).

Didalam buku Ilmu “Teori dan filsafat Komunikasi” didefinisikan bahwa komunikasi adalah Proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan, (Efendy :2007:28). Hafied Cangara mengatakan bahwa “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka” (Cangar, 1998:18).

Menurut Reading (1986), komunikasi adalah pemindahan informasi yang disengaja dari satu orang atau kelompok kepada orang lain. Komunikasi juga diartikan sebagai proses pemindahan gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain baik dalam bentuk kata-kata ataupun juga dalam bentuk ekspresi wajah, intonasi dan sebagainya. Hal itu karena proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain atau (komunikan), pikiran tersebut bisa berupa gagasan, informasi, opini dan lainlain yang muncul dari benaknya. Sementara perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati (Effendy: 2009:11).

Berdasarkan pendapat pakar di atas dapat dipahami bahwa komunikasi secara sederhana adalah hubungan interaksi antara dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu isarat ataupun pembicaraan (percakapan) hal itu mengindikasikan telah terjadi komunikasi.

Sedangkan komunikasi efektif menurut Mulyana (2009) adalah komunikasi yang terlibat di dalamnya ekspektasi, persepsi, pilihan,

tindakan dan penafsiran. Dengan demikian seseorang yang hendak melakukan komunikasi efektif terhadap orang lain, maka harus terlebih dahulu memahami bahwa orang tersebut berasal dari suatu lingkungan budaya tertentu, bukan orang yang datang dari ruang hampa sosial. Hal ini dikarenakan bahwa komunikasi akan bernilai jika komunikasi itu terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang sedang diperbincangkan oleh kedua belah pihak tersebut.

Lebih lanjut Mulyana (2010:6) menjelaskan bahwa: “Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia lain bisa dipastikan ia akan tersesat, karena ia tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial”. Hal ini karena komunikasi yang memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apa pun yang ia hadapi. Komunikasi pula yang memungkinkannya mempelajari dan menerapkan strategi-strategi adaptif untuk mengatasi situasi problematik yang ia hadapi. Maka tanpa melibatkan diri dalam komunikasi, seseorang tidak akan tahu bagaimana makan, minum, berbicara sebagai manusia dan memperlakukan manusia lain secara beradab, intinya dapat dikatakan bahwa perilaku tersebut adalah komunikasi dan komunikasi tersebut adalah perilaku.

Berdasarkan perspektif Islam, sebenarnya Allah SWT telah mengajari manusia untuk pandai berkomunikasi, dengan menggunakan akal dan kemampuan berbahasa serta kecukupan indra yang dianugerahkan-Nya kepada manusia. Dalam QS: Al- ‘Alaq: 1-4, dijelaskan bahwa telah terjadi dialog atau komunikasi antara malaikat Jibril dengan Nabi Muhammad SAW, yang isi dari komunikasi tersebut berasal dari Allah SWT yang artinya: *“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan; Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah; bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah; yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam; Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.*

Dalam ayat ini tergambar sebuah proses transformasi informasi atau gagasan dari komunikator (Allah SWT) kepada komunikan (Muhammad SAW) dengan pembawa pesan/media komunikasinya

adalah malaikat Jibril. Pada ayat lain juga dapat ditemukan bahwa komunikasi itu juga telah terjadi sejak awal ketika Allah SWT, akan menciptakan Khalifah pertama di bumi yaitu Adam AS. Hal ini terlihat dalam Al-Quran surat al-Baqarah: 30-33.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً
ۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰
وَعَلَّمَ اٰدَمَ الْاَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلٰى الْمَلٰٓئِكَةِ فَقَالَ اَنْۢبِئُوْنِیْ بِاَسْمَآءِ هٰۤؤُلَآءِ
اِنْ كُنْتُمْ صٰدِقِیْنَ ۝۳۱
قَالُوْۤا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَاۤ اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ ۝۳۲
قَالَ یٰۤاٰدَمُ اَنْۢبِئْهُمْ بِاَسْمَآئِهِمْ ۖ فَلَمَّ اَنْۢبَاَهُمْ بِاَسْمَآئِهِمْ قَالَ اَلَمْ اَقُلْ لَّكُمْ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ
غَیْبَ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ وَاَعْلَمُ مَا تُبْدُوْنَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُوْنَ ۝۳۳

Artinya:

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." 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!" mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak ada yang Kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana." 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?"

Ayat-ayat di atas mengungkapkan bahwa komunikasi telah terjadi seiring diciptakannya manusia sebagai makhluk sosial (*zoonpoliticon*) yang keberadaannya tidak bisa hidup tanpa orang lain. Jadi dimana terjadi interaksi maka di situ sebenarnya telah terjadi komunikasi, tergantung apakah komunikasi itu berjalan dengan efektif atau tidak.

2. Teori Komunikasi dalam Penerapan Supervisi Pendidikan Islam

Kaitan pentingnya komunikasi dalam praktek dan teori kepengawasan pendidikan, adalah sesuatu yang sangat urgen sekali, terutama komunikasi efektif yang selama ini belum terapresiasi di lapangan secara baik. Pada hal pembinaan terhadap guru adalah sesuatu yang tidak bisa diabaikan begitu saja walaupun ia menyandang gelar sebagai *agent of change*, tauladan yang selalu ditiru dan digugu, sebagaimana dikatakan Malik Fajar “bahwa dalam proses pembelajaran, guru berperan paling menentukan melebihi metode, model apalagi materi” (Fadjar, 2005:14).

Dalam melaksanakan suatu program pendidikan aktivitas menyebarkan, menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur organisasi sangat penting. Proses komunikasi dalam menyampaikan suatu tujuan lebih dari pada sekedar menyalurkan pikiran-pikiran atau gagasan-gagasan dan maksud-maksud secara lisan atau tertulis.

Komunikasi secara lisan pada umumnya lebih mendatangkan hasil dan pengertian yang jelas dari pada secara tertulis. Demikian pula komunikasi secara informal dan secara formal mendatangkan hasil yang berbeda pengaruh dan kejelasannya.

Proses komunikasi dalam organisasi atau lembaga dapat berlangsung secara formal dan informal. Sutisna (1983:195) mengemukakan bahwa komunikasi formal terjadi, dalam memilih informasi untuk keperluan pelaporan, penyimpangan bisa dengan mudah menyelinap. Selanjutnya biasanya orang ingin mendengar laporan-laporan yang menyenangkan. Akibatnya ialah sering pemindahan informasi yang diperindah atau dibiaskan.

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok. Jenis komunikasi terdiri dari:

a. Komunikasi Verbal mencakup aspek-aspek berupa:

- 1) *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata). Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, karena itu olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi
- 2) *Racing* (kecepatan). Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat
- 3) Intonasi suara: akan mempengaruhi arti pesan secara dramatik sehingga pesan akan menjadi lain artinya bila diucapkan dengan intonasi suara yang berbeda. Intonasi suara yang tidak proposional merupakan hambatan dalam berkomunikasi.
- 4) Humor dapat meningkatkan kehidupan yang bahagia. Tertawa dapat membantu menghilangkan stress dan nyeri. Tertawa mempunyai hubungan fisik dan psikis dan harus diingat bahwa humor adalah merupakan satu-satunya selingan dalam berkomunikasi
- 5) Singkat dan jelas. Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti
- 6) *Timing* (waktu yang tepat) adalah hal ini perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan

b. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal. Yang termasuk komunikasi non verbal:

- 1) Ekspresi wajah, wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang
- 2) Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya

- 3) Sentuhan adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan
- 4) Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya
- 5) *Sound* (Suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas
- 6) Gerak isyarat, adalah yang dapat mempertegas pembicaraan . Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

BAB VIII

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM

Lembaga pendidikan dalam berbagai bentuknya, sekolah, madrasah, pondok pesantren, perguruan tinggi, akademi, dan lainnya, pada dasarnya adalah lembaga publik yang memiliki keterikatan kuat dengan lingkungan di mana ia berada. Hal ini bukan saja karena secara faktual ia menerima input dari lingkungan atau masyarakat di sekitarnya, tetapi juga menghasilkan produk yang akan mempengaruhi lingkungan atau masyarakat itu sendiri.

Masyarakat memasukkan anak-anak mereka ke lembaga pendidikan, lingkungan memberikan masukan untuk pembangunan kurikulum dan materi pembelajaran, dan lembaga pendidikan akan merespons semua itu dengan menghasilkan materi-materi penelitian dan pengetahuan untuk lingkungan, ataupun menghasilkan lulusan generasi terdidik yang diharapkan bisa memberikan nilai-nilai tertentu pada pembangunan masyarakat itu sendiri.

Berbagai upaya manajemen lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan kinerjanya, baik dalam hal layanan ataupun lulusan yang dihasilkan, harus bersifat sistemik. Lembaga pendidikan harus bisa menjaring calon peserta didik yang baik (meski bukan berarti membeda-bedakan, karena pendidikan adalah hak untuk semua orang), menyediakan praktik dan perangkat pendidikan dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum, yang sesuai dengan standar pendidikan yang diharapkan, sehingga pada akhirnya bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan.

Peningkatan mutu pendidikan yang bersifat sistemik ini berarti melihat lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem yang terintegrasi antarberbagai komponen secara utuh. Lembaga pendidikan, mulai dari

sekolah hingga perguruan tinggi bukan semata lembaga tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar yang melibatkan pendidik dan peserta didik, lebih dari itu, lembaga pendidikan sebagai sistem adalah tempat berlangsungnya proses pertarungan dan tarik-ulur berbagai kepentingan dan harapan baik yang bersifat individual ataupun komunal dari para pelaku dan praktisi pendidikan, serta pihak-pihak lain yang terlibat di dalamnya.

Lembaga pendidikan akan menerima input (masukan) dari lingkungannya, memproses input tersebut, lalu menjadikannya output (keluaran) berupa hasil yang bisa dilihat langsung oleh masyarakat dan menerima *feedback* (umpan balik) dari sana. Lembaga pendidikan mengolah setiap data masukan yang berasal dari lingkungan, masyarakat, pemerintah, dan segenap pihak terkait, untuk kemudian diproses dan dikeluarkan lagi dalam wujud nyata. Ini merupakan proses berkelanjutan yang tiada henti. Meskipun demikian, masyarakat pada umumnya hanya melihat hasil (output) semata dalam mengukur atau menilai kinerja sebuah lembaga pendidikan. Jika lulusan yang dihasilkan oleh lembaga tersebut baik, maka ia akan dianggap baik, dan begitu pula sebaliknya.

Lebih lanjut, ketika lembaga pendidikan sudah bisa menghasilkan lulusannya (output), maka itu pada dasarnya adalah memberikan input pada lingkungan dan masyarakat. Lingkungan dan masyarakat akan menerima output dari lembaga pendidikan tersebut yang nantinya akan direspon dengan memberikan umpan balik pada lembaga pendidikan. Umpan balik ini penting dalam mengembangkan kinerja dan produktivitas lembaga pendidikan. Umpan balik negatif bahkan menjadi pelajaran berharga bagi lembaga pendidikan dalam mengoreksi kinerja dan aktivitas manajemen administrasinya.

Dari beberapa langkah-langkah untuk memajukan dan mengembangkan perguruan tinggi di atas, terdapat beberapa hal yang perlu dikaji, di antaranya adalah mengidentifikasi problematika yang dihadapi perguruan tinggi sekarang, setelah itu memilih metode apa yang cocok untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selain itu perlu menganalisis tentang kebutuhan lapang kerja dengan skill yang akan dimiliki oleh mahasiswa yang akan lulus, kemudian secara kontiniu

berusaha meningkatkan kualitas perguruan tinggi sesuai dengan perkembangan zaman.

A. Problematikan yang dihadapi Pendidikan Tinggi Islam

Pada tahun 2016, negara-negara ASEAN masuk ke dalam sebuah pasar bebas dalam lingkup regional. Yaitu MEA, Masyarakat Ekonomi Asean, yang mau tidak mau seluruh negara ASEAN akan berinteraksi dalam bidang ekonomi dan bidang lainnya secara bebas.

Sekarang juga digaungkan dengan era Revolusi Industri 4.0 yang masuk pada semua sektor kehidupan, baik dalam bidang social, ekonomi, hukum, politik dan juga pendidikan. Era revolusi industri 4.0 ini semua aktivitas atau pekerjaan manusia sudah digantikan dengan teknologi internet, pada semua sektor kehidupan terutama bidang pendidikan. Pada era ini lembaga pendidikan harus ekstra dalam mengembangkan kualitas pendidikan sehingga lulusan yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan tinggi tersebut bisa bersaing di semua sektor kehidupan dan sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja.

Selain itu dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 yang berisi tentang perguruan tinggi dapat menyelenggarakan perguruan tinggi dan dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi lainnya di Indonesia bahkan di luar Indonesia serta dengan mitra dunia usaha dan dunia industri atas izin dari pemerintah. Untuk itu, maka perlu dikaji secara mendalam beberapa aspek untuk melihat dasar permasalahannya:

Pertama, masalah mutu pendidikan. Masalah ini merupakan persoalan krusial yang harus segera diatasi, karena akan berdampak terhadap lulusan yang dihasilkan. Salah satu yang akan terkena dampak ialah indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia yang selama ini belum menggembirakan. Untuk itu, dibutuhkan perhatian yang sungguh-sungguh dalam meningkatkan mutu pendidik termasuk dalam pemenuhan ketentuan-ketentuan sebagai pendidik yang profesional.

Data kualifikasi dosen tahun 2014 menunjukkan bahwa dosen yang mengajar diperguruan tinggi memiliki derajat pendidikan dibawah S2 (magister) masih 42 %. Para dosen secara terus menerus harus

melakukan peningkatan ilmu dan kemampuannya, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berjalan. Kemampuan pendidik atau dosen dalam meningkatkan kemampuannya melalui penelitian dan publikasi menjadi sangat penting. Data tentang jurnal (berskala ilmiah) yang indeks pada Schimago journals Rank (SCR) pada tahun 2013 menunjukkan bahwa jurnal dari Indonesia masih 17 jurnal, Malaysia 50 jurnal, Thailand 27 jurnal, Philipina 23 jurnal, Singapore 149 jurnal sementara itu Thiongkok mencapai 590 jurnal.

Yang *kedua*, masalah fasilitas dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hingga banyak perguruan tinggi yang belum memiliki fasilitas pendidikan yang memadai dan relevan dengan program dan subjek yang dijalankan, sehingga proses belajar mengajar dan lulusan menjadi kurang optimal. Kurang memadainya fasilitas tersebut juga berdampak pada hasil penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ketiga, masalah efektivitas pendidikan. Efektifitas pendidikan terkait erat dengan sumber daya manusia yang dihasilkan perguruan tinggi. Kenyataan yang masih memprihatinkan, yaitu bahwa masih sedikit perguruan tinggi di Indonesia yang secara efektif mampu menempatkan dirinya pada ranking atas perguruan tinggi dunia. Bahkan ditingkat Asia pun belum banyak perguruan tinggi Indonesia yang secara efektif mampu berada pada ranking pertama.

Keempat, masalah biaya pendidikan. Kita mengetahui bahwa masalah penyelenggaraan pendidikan tinggi memerlukan biaya pendidikan yang tidak kecil. Sementara itu, hingga kini masyarakat harus menanggung biaya yang tidak sedikit untuk menempuh pendidikan tinggi. Untuk itu peran pemerintah telah menyediakan beasiswa bagi mahasiswa dari masyarakat yang secara ekonomi masih belum mampu, namun belum mampu untuk mencakup seluruh jumlah masyarakat yang perlu dibantu tersebut. Oleh karena itu, peran masyarakat termasuk perguruan tinggi digunakan untuk biasa pendidikan masyarakat yang belum mampu.

Kelima, masalah pengangguran terdidik dan link match. Yang dimaksud dengan link dan match disini ialah keterpautan dan keselarasan antara pendidikan tinggi dan kebutuhan sumber daya manusia dilapangan pekerjaan. Pengangguran terdidik terkait dengan mutu pendidikan dan

link and match-nya pendidikan tidak dapat memasuki dunia kerja atau menciptakan lapangan kerja. Banyak lulusan perguruan tinggi yang tidak dapat memasuki dunia atau menciptakan permasalahan yang harus diselesaikan dalam dunia pendidikan tinggi di Indonesia.

Sedangkan problematika yang *keenam* datang dari pihak luar (*customer*). Publik menilai bahwa Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia dipandang tidak mampu sebagai pabrik untuk mereproduksi ulama. Kalaupun secara formal PTKIN maupun swasta meluluskan para ulama, maka “ulama” tersebut sering tidak sesuai dengan citra yang dipersepsikan *mainstream* (arusutama) muslim tentang ulama. Ulama keluaran STAIN, IAIN, UIN, dan perguruan tinggi Islam swasta kebanyakan tidak memiliki kedekatan (*attachment*) dengan massa muslim pada tingkat akar rumput; sebagian besar mereka berada di lingkungan birokrasi–yang kemudian menjalankan sebagian fungsi keulamaan–daripada menjadi ulama independen (Azra, 1999). Bahkan tidak jarang pula ditemukan diantara ulama bertitel itu malah tersegregasi dari komunitas muslim akar rumput. Alhasil mimbar-mimbar dakwah menjadi panggung bagi alumni pesantren, madrasah, malah tak jarang pula diantara mereka justru berlatar belakang pendidikan umum. Parahnya lagi, belakangan muncul stigma negatif seperti “liberal”, “sekuler”, bahkan “kafir” berbarengan dengan menguatnya gerakan “islamis” di Indonesia. Di saat inilah PTKI akan kehilangan vitalitasnya–meminjam istilah Clifford Gertz (1983) sebagai *cultural brokers* di tengah masyarakat. Hal ini bisa berakibat pada hilangnya kepercayaan publik (*customer*) untuk menguliahkan anaknya ke Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Sehingga diperlukan langkah-langkah solutif untuk meyakinkan publik terhadap PTKI sebagai pemilik otoritas tertinggi dalam memproduksi ulama, tentunya bukan dengan cara menyahuti selera *mainstream*, tetapi dengan memberikan penjelasan bagaimana tradisi keilmuan dan seperti apa orientasi pendidikan yang ada di PTKI kepada publik.

B. Metode Pengelolaan Pendidikan Tinggi Islam

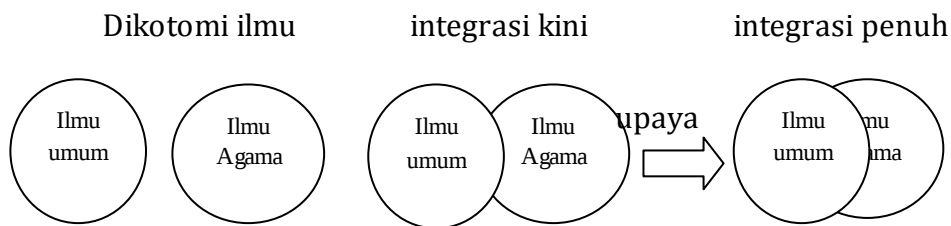
Secara paradigmatis, metode pengelolaan PTKI (dalam bentuk UIN) yang berkembang saat ini di Indonesia diarahkan pada dua warna, integrasi ilmu dan internasionalisasi. Upaya integrasi ilmu merupakan langkah *dedifferensiasi* ilmu (antara ilmu umum dan agama), termasuk juga *dedifferensiasi* antara agama dan sektor-sektor kehidupan lain, termasuk pula agama dan ilmu (Abdullah, 2006). Contoh terdekat dari hasil integrasi ini adalah Ilmu Ekonomi Syari'ah, wujud penyatuan antara wahyu Tuhan dan temuan pikiran manusia. BMI (Bank Muamalat), Bank BNI Syariah, usaha-usaha Agrobisnis, transportasi, kelautan, merupakan produk praktis dari integrasi ilmu yang bermanfaat bagi sekalian manusia (*rahmatan lil'alamiin*) (Abdullah, 2006).

Upaya reintegrasi ilmu ini akan berimplikasi pada manajemen kurikulum. Umumnya, konsep integrasi ilmu di PTKI merujuk pada konsep jaring laba-laba keilmuan teoantroposentris-integralistik yang digagas Kuntowijoyo dan dikembangkan oleh Amin Abdullah, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Kondisi yang ada sekarang ini menunjukkan bahwa radius daya jangkau aktivitas keilmuan dan lebih-lebih pendidikan agama di Perguruan Tinggi Agama, khususnya IAIN dan STAIN di seluruh tanah air, hanya terfokus pada lingkaran 1 dan jalur lingkaran lapis 2 (Kalam, Falsafah, Tasawuf, Hadis, Tarikh, Fiqih, Tafsir, Lughah). Itu pun boleh disebut hanya terbatas pada ruang pendekatan keilmuan humaniora klasik. IAIN pada umumnya sekarang ini belum mampu memasuki diskusi ilmu-ilmu sosial dan humanities kontemporer seperti yang tergambar pada jalur lingkaran 2

(Antropologi, Sosiologi, Psikologi, Filsafat, dan berbagai teori dan pendekatan yang ditawarkannya). Akibatnya, terjadi jurang wawasan keislaman yang tidak terjembatani antara ilmu-ilmu keislaman klasik dan ilmu-ilmu keislaman baru yang telah memanfaatkan analisis ilmu-ilmu sosial dan humaniora kontemporer, bahkan juga ilmu-ilmu alam (Abdullah, 2006). Itu artinya, integrasi yang masih berkembang di UIN sekarang ini masih pada posisi yang mendekatkan, belum menyatukan. Namun, jika pengelola UIN konsisten secara manajerial untuk melanjutkan upaya integrasi tersebut, maka lambat laun pasti akan mengarah pada integrasi yang penuh. Berikut penulis gambarkan proses tersebut.



Berikutnya, sebagai implikasi dari globalisasi, UIN mulai mengarah pada internasionalisasi pendidikan, yang sejatinya merupakan akselerasi di bidang pendidikan. Satu sisi, internasionalisasi mampu menawarkan beribu wajah impian akan kesuksesan, tetapi disisi lain juga tak kalah mengerikan, menggulung siapapun dalam jurang kehancuran. Internasionalisasi, kata Stiglitz (dalam Daniel, 2002) adalah *fundamentalism globalization*, yang menyediakan peluang sekaligus ancaman untuk meraih kemajuan sekaligus keterpurukan. Dengan instrumen pasar bebas, internasionalisasi akan menjadi suatu keniscayaan yang tidak menutup kemungkinan untuk terjadi, termasuk dalam dunia pendidikan tinggi yang pada dasarnya merupakan embrio dari arus internasionalisasi ilmu pengetahuan, seni dan budaya yang berjalan tanpa batas (*borderless higher education market*). Karenanya, para pengelola UIN harus antisipatif dalam mengikuti internasionalisasi pendidikan, jangan sampai hanyut dalam arus hitam globalisasi pendidikan, atau dalam bahasa Alvin Toffler (1989), *culture shock*, suatu implikasi negatif dari globalisasi dan liberalisasi pendidikan.

Upaya dua arah, yakni integrasi dan internasionalisasi berkonsekuensi logis pada reformasi manajemen. Selama ini, konsep manajemen yang biasa dipakai dalam pengelolaan PTKI berbasis manajemen mutu terpadu. Menurut Nawawi (2005), manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang kontiniu difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).

Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuatu secara berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat (Nawawi, 2005).

Konsep manajemen mutu terpadu inilah yang dilaksanakan sesuai fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan PTKI. Secara umum yang banyak dikenal orang tentang fungsi manajemen adalah istilah POAC: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengendalian). Sementara Schermerhor (2005) dalam bukunya *Management* membagi fungsi manajemen dengan pendekatan POAC. Ia mendefinisikan istilah manajemen sebagai "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the use of resources to accomplish performance goals*" (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan/sasaran kinerja).

Secara khusus, dalam pengelolaan PTKI, fungsi-fungsi manajemen tersebut digunakan untuk menggerakkan tiga aspek, yang disebut dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni penelitian, pengabdian masyarakat, dan pengajaran. Ketiga aspek ini juga sekaligus menjadi kriteria kualitatif dari sumber daya yang ada di perguruan tinggi. Sayangnya, implementasi fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pengelolaan

perguruan tinggi menuju pencapaian mutu masih sangat lemah. Hal ini paling terlihat pada aspek penelitian.

Minimal ada dua kelemahan yang terjadi di sana, *pertama*, minimnya anggaran penelitian, dan *kedua*, lemahnya kualitas penelitian, termasuk di dalamnya belum terkoneksi tema-tema penelitian dengan pendekatan-pendekatan kontemporer seperti antropologi, sosiologi, psikologi, dan lain-lain. Begitu pula pada aspek pengajaran, perancangan kurikulum terkadang masih kurang mendukung ke arah integrasi dan interkoneksi serta internasionalisasi. Rumpun mata kuliah yang ditawarkan masih bersifat konvensional (*old paradigm*). Selain itu, kualitas pengajaran dosen terkadang masih menggunakan cara-cara lama yang monolog, belum mengarah pada *aktif learning*. Tambah lagi dukungan manajemen sarana dan prasarana belum mendukung ke arah penggunaan multi media pengajaran.

Di samping itu, hal yang juga penting dalam pengelolaan perguruan tinggi adalah manajemen kepemimpinan. Sebab, posisi pimpinan merupakan penggerak utama dari proses jalannya fungsi-fungsi manajemen. Tanpa kepemimpinan yang baik, mustahil fungsi-fungsi manajemen tersebut berjalan dengan baik.

C. Pendidikan Tinggi dan Lapangan Kerja

Perkembangan beberapa IAIN/STAIN menjadi universitas memperluas berbagai bidang studi yang tidak terbatas pada bidang studi ilmu agama. Bidang studi umum di berbagai UIN telah berkembang meliputi bidang studi teknologi informasi, ekonomi-bisnis, psikologi dan bahkan di UIN Jakarta berdiri fakultas kedokteran. Dari perspektif pengembangan bidang studi ini UIN telah menyiapkan berbagai sumber daya manusia Indonesia ke depan. Juga di beberapa universitas Islam swasta telah lama mengembangkan bidang studi tersebut untuk menyiapkan sumber daya manusia Indonesia. Memang kehidupan masyarakat Indonesia ke depan apalagi menghadapi era globalisasi memerlukan sumber daya yang berkarakter handal, yang berilmu, memiliki jiwa entrepreneurship dan memiliki kompetensi.

Entrepreneurship perlu pula mendapatkan perhatian dari pendidikan tinggi di Indonesia termasuk pendidikan tinggi Islam. Indonesia saat ini level *entrepreneurship*nya berada di peringkat terbawah di bawah negara Asia lain, seperti Negara Jepang, Korea Selatan, dan Singapura. Negara Jepang, negara yang kalah perang pada waktu perang dunia II, negara dimana dua kotanya Nagasaki dan Hiroshima hancur rata dengan tanah, tanah-tanah mereka menjadi tidak subur karena bom. Begitu pula dengan Korea Selatan, negara yang pernah perang dengan sesama saudara yaitu Korea Utara, karena rebutan ideologi komunis dan non komunis, negaranya pun hancur. Begitu pula dengan Singapura, negara yang kecil yang tidak memiliki sumber daya alam yang ada hanya sumber daya manusia. Mereka menyadari bahwa manusia sejak dulu dalam kurun apapun tetap hidup karena manusia memiliki potensi yang luar biasa di dalam dirinya. Sumber daya alam bangsa Indonesia yang kini masih kaya ke depan semakin lama semakin habis, yang masih tersisa adalah sumber daya manusianya.

Pendidikan Tinggi Islam harus menyiapkan lulusannya seperti itu agar mereka dapat bersaing dengan lulusan pendidikan lainnya di Indonesia maupun lulusan pendidikan tinggi luar negeri. Kompetisi kata kunci bagi alumni pendidikan tinggi Islam guna menyiapkan diri menjadi petarung ditengah gelombang nilai-nilai yang acap kali bertentangan dengan nilai-nilai Islam tetapi mereka tetap harus kokoh berdiri. Selain itu di era kompetisi ini lulusan pendidikan tinggi Islam antara lain harus memiliki penguasaan terhadap Information of Technology (IT) (Nata, 2008). Hal lain pula yang perlu disiapkan adalah kepercayaan dirinya bergaul dengan dunia internasional, kepercayaan diri bukan saja karena memiliki segudang ilmu atau memiliki keahlian yang mumpuni tetapi kepercayaan diri karena ditumbuhkan oleh karena mereka memiliki kemampuan berkomunikasi dalam bahasa internasional.

Pendidikan tinggi Islam telah berusia 74 tahun, usia yang sudah cukup dewasa untuk mengemban peran pendidikan guna mencerdaskan anak bangsa serta menyiapkan mereka dapat berkompetisi di tengah-tengah pergaulan internasional dan memberi warna kepada pembangunan bangsa ke depan. Di usianya yang cukup dewasa ini semakin mendapat perhatian dari pemerintah baik dengan peraturan dan

perundangan maupun dengan pendanaan pendidikan melalui APBN di mana setiap tahunnya mengalami peningkatan untuk membangun infrastruktur pembelajaran, untuk peningkatan SDM-nya maupun untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya.

Lembaga pendidikan tinggi Islam, kini bukan hanya lembaga dakwah tetapi juga lembaga akademik dalam merespon berbagai persoalan masyarakat. Sebagai institusi yang bersumber kepada al-Quran dan as-Sunnah, ia dapat menjadi inner dynamic guna menggerakkan pengembangan ilmu dan ekonomi. Lembaga pendidikan tinggi Islam akan menghantarkan bangsa Indonesia mencapai kemajuan dan peradaban gemilang, berlandaskan nilai-nilai Islam. Peradaban muslim masa dulu dapat menjadi contoh, dicapai melalui majunya bidang ilmu pengetahuan yang telah berkembang di era Bani Umayyah dan Abbasiyah baik ilmu pengetahuan agama seperti ilmu tafsir, hadits, fiqh dan lainnya, juga berkembang ilmu pengetahuan non agama seperti ilmu matematika, fisika, kimia, kedokteran dan lainnya. Selain itu majunya ekonomi menjadi bagian penting pula terbentuknya peradaban dunia yang dikembangkan oleh suatu negara yang didorong oleh para pedagang atau para entrepreneurshipnya.

D. Usaha untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam

Upaya pembenahan kualitas PTAI menjadi tanggung jawab bersama, namun akan menjadi suatu kebanggaan bagi umat Islam Indonesia apabila mampu memberi kontribusi yang signifikan bagi peningkatan mutu pendidikan di negeri ini, sebagaimana tercatat dalam sejarah kebangsaan Indonesia, PTAI telah berperan besar dalam meningkatkan kehidupan intelektual, kultural dan sosial bangsa Indonesia. Menurut Tilaar (2001) upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, tidak bisa mengabaikan eksistensi dan keikutsertaan PTAI sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi Islam. Fakta itu ditunjukkan dengan angka partisipasi PTAI dari tahun ke tahun yang semakin besar.

Terlepas dari berbagai kelemahan yang ada, kenyataan tersebut menegaskan betapa besar peran PTAI di Indonesia. Oleh karena itu, sudah menjadi suatu keharusan bagaimana PTAI di Indonesia tanpa berno stalgia

dengan historisitas peran strategis yang telah diberikan bagi pengembangan dan kemajuan negara ini untuk terus melakukan pembenahan secara simultan, dan kontinyu untuk menjadi lebih baik sehingga ke depan dapat lebih meneguhkan jati dirinya sebagai kawah candradimuka pemberdayaan umat Islam Indonesia sekaligus mempertajam orientasi peran futuristiknya bagi generasi yang akan datang sehingga akan lebih akomodatif dan adaptif terhadap berbagai persoalan keumatan di era globalisasi dan internasionalisasi pendidikan.

Untuk memasuki era globalisasi dan internasionalisasi terutama dalam bidang pengembangan sains dan teknologi, PTAI harus membuka diri sebagai institusi pendidikan yang mampu berperan dan berkontribusi riil demi kemaslahatan umat. PTAI harus terus adaptif dan futuristik. Sebab PTAI merupakan core bisnis yang ruang geraknya yaitu untuk membangun dan meningkatkan sumber daya manusia yang unggul serta memiliki daya saing tinggi yang tidak pernah berakhir sepanjang zaman.

Salah satu peran PTAI yaitu menghilangkan dikotomis (pemisahan) antara ilmu agama dan ilmu umum yang merupakan warisan imperialis. Pendekatan tersebut di samping tidak sejalan dengan era reformasi dan globalisasi, juga akan merendahkan mentalitas umat Islam. Lebih dari itu, pendekatan dikotomis tidak sejalan dengan semangat al-Quran yang tidak mengenal pemisahan antara urusan dunia dan akhirat (Hasbullah, 1996).

Berdasarkan konteks ini, PTAI diharapkan mampu memelopori penggunaan pendekatan integralistik, yaitu pendekatan yang melihat hubungan fungsional antara pengetahuan agama dengan pengetahuan umum. Mandatori berubahnya beberapa status kelembagaan STAIN/ IAIN menjadi UIN (universitas Islam Negeri) di Indonesia adalah jelas mengemban amanah untuk mengintegrasikan sains dan Islam.

Memasuki abad XXI, PTAI di Indonesia diharapkan sebagai pelopor kebangkitan Islam dari Asia. Para cendekiawan muslim dunia, seperti Fazlur Rahman, Hossein Nasr, Mohammed Arkoun, menaruh ekspektasi yang sangat tinggi terhadap negara-negara yang demokratis, seperti Indonesia, sebagai pusat peradaban Islam dunia kelak. Perubahan kelembagaan PTAI (dari STAIN/IAIN menjadi UIN) merupakan langkah untuk mengembangkan pusat peradaban Islam yang lebih holistik.

Bertolak dari sejarah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sekuler (dikotomis), yang terpisah dari ilmu keagamaan (keislaman), peran PTAI akan semakin nyata menjawab keprihatinan yang dikhawatirkan para tokoh-tokoh muslim tersebut. Peran PTAI menjadi alternatif kelembagaan pendidikan tinggi Islam yang mampu mematahkan sistem dualisme, dikotomis, serta sekularisme sains dan teknologi.

Perkembangan sains dan teknologi yang diproduksi oleh PTAI akan tampak lebih holistik karena mengedepankan pendekatan naqliyah dan aqliyah atau bersumber pada ayat-ayat qauliyah dan ayat-ayat kauniyah. PTAI memadukan konsep ilmu yang menawarkan ilmu-ilmu *naqliyah* (al-Quran, hadis, fiqih, tauhid, tasawuf, sejarah kebudayaan Islam) sebagai pengetahuan dasar umum elektif bagi mahasiswa, melandasi disiplin ilmunya masing-masing (Muhadjir, 1989). Langkah ini akan menghasikan sosok pribadi dalam disiplin ilmu apapun diharapkan dapat mengembangkan konseptualisasi Islami dalam karya ilmiahnya, penelitiannya, dan pengamalannya. Upaya ini memerlukan evolusi panjang berpuluh-puluh tahun lamanya.

Menurut Hamid Hasan Bilgrami, Islam adalah induk teknologi, yang menjadi landasan untuk konseptualisasi ilmu dalam Islam. Teknologi Islam adalah ilmu yang diorientasikan kepada tujuan mengagungkan Allah atau diabdikan makhluk ciptaan-Nya. Kehadiran PTAI dimaksudkan untuk membuahkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memuliakan manusia. Sehingga demi kemanusiaan dikembangkan ilmu-ilmu sosial humaniora (seperti sosiologi, antropologi, psikologi, sejarah dan cabang-cabangnya), serta ilmu-ilmu alam (misalnya, biologi, kimia, fisika, ilmu kedokteran, ilmu bedah, farmasi, astronomi dan lain-lain) serta humaniora (filsafat, bahasa dan seni).

Kekhasan PTAI yaitu selain kemampuan memadukan antara ilmu-ilmu yang aqliyah (*intransendental*) dengan yang naqliyah (*transendental*), juga mengorientasikan ilmu berupaya pengabdian pada penciptaan Allah. PTAI berperan untuk melahirkan produk-produk sains dan teknologi yang teistik, yaitu sains dan teknologi yang tidak bebas nilai, atau melahirkan pribadi yang berkesadaran intelektual (*saintis*) dan menguasai ajaran Islam (ulama). Jadi konseptualisasi ilmu yang

dikembangkan PTAI yaitu ilmu *naqliyah* melandasi ilmu *aqliyah*. Untuk merealisasikan peran PTAI dalam pengembangan sains dan teknologi, perlu kiranya dihadirkan tawaran kosep yang dikemukakan oleh Noeng Muhadjir, bahwa stratifikasi kriteria kebenaran ilmiah agar integrasi ilmu naqliyah dan ilmu aqliyah menjadi hubungan yang nuansif bukan diskrit, diperlukan beberapa strata. Strata pertama, kreteria kebenaran positivistik stuktur dan teramati bagi ilmu pengetahuan alam, meskipun makna terukur dan teramati tersebut termasuk yang tidak langsung dan reflektif. Strata kedua, kreteria pemahaman pola ragam bagi ilmu-ilmu sosial, mungkin dapat menuntut ditemukannya esensi, tetapi pemahaman pola ragam dibaliknya itu penting. Strata ketiga, adalah kebenaran humaniora yang menuntut dimasukkannya nilai (value) sebagai kreteria pemahaman atas gejala yang dituntut oleh strata pertama dan kedua, nilai seperti keadilan, perikemanusiaan, keindahan, dan lainlain yang melandasi penelitian pendidikan, psikologi, ekonomi dan sebagainya. Strata keempat, kreteria kebenaran ilmu naqliyah muamalah atau kebenaran ilmu amaliyah dengan sesama yang berlandaskan kebenaran wahyu ilahi, pemahamannya tetap rasional, tetapi rasional yang transendental. Harapan dari stratifikasi tersebut di atas adalah menjadikan sains dan teknologi tetap dalam nuansa ikatan agama (Islam), bukan bebas nilai apalagi keluar dari kontrol agama. Atau bertujuan melahirkan sosok ilmuan muslim yang nuansif rasional berkearifan, bukan doktriner dogmatis (Bilgrami, 1989).

Integrasi keilmuan yang dikembangkan PTAI, terutama universitas Islam Negeri yang mengembangkan seluruh disiplin ilmu dan profesi, akan memungkinkan lebih kontributif bagi percepatan kemajuan sains dan teknologi. Ruang lingkup kajian keilmuan yang digarap oleh universitas akan jauh lebih luas dan mendalam, sekaligus sangat besar peran dan pengaruhnya dalam memberikan manfaat nyata bagi pusat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

BAB IX

MANAJEMEN LINGKUNGAN

PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen adalah proses yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam tim. Manajemen dapat juga sebagai sesuatu yang berhubungan dengan proses pencapaian sasaran bersama dan melalui orang lain..*(...a special group of people whose job it is to direct the effort and activities of other people toward common objectives)* (Massie, 1987). Dapat diartikan bahwa manajemen merupakan upaya yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola sesuatu.

Pengertian lingkungan menurut Sartain (ahli Psikolog Amerika) (dalam Hasbullah, 1999) meliputi kondisi dan alam dunia yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku kita, pertumbuhan dan perkembangan atau *life processes*.

Lingkungan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi keberlangsungan adanya pendidikan. Pendidikan tidak hanya fokus terhadap nilai akademis namun perlu nilai non akademis yang keduanya dapat terintegrasi di dalam suatu lingkungan. Lingkungan beda dengan alam, alam merupakan konsep yang luas. Alam bisa diartikan sebagai ruang yang tidak terbatas. Seluruh isi semesta disebut alam, dalam arti yang luas lingkungan mencakup iklim dan georafis, tempat tinggal, adat kebiasaan, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain. Beda halnya dengan lingkungan dalam arti khusus. Lingkungan dalam segi bahasa Inggris yaitu area atau circle, yang berarti lingkaran atau ruang lingkup dalam skala kecil. Dalam arti yang lain lingkungan adalah sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Ia adalah seluruh yang ada, baik manusia maupun benda buatan manusia, atau alam yang bergerak

atau yang tidak bergerak, kejadian-kejadian atau hal-hal yang mempunyai hubungan dengan seseorang (Daradjat, 1993).

Manusia akan sangat dipengaruhi oleh segala sesuatu yang berada disekelilingnya. Dalam dunia pendidikan, manusia semenjak dilahirkan ke dunia sampai akhir hayatnya, mereka akan berada dalam lingkungan keluarga sebagai pendidikan informal, sekolah sebagai pendidikan formal dan masyarakat sebagai pendidikan nonformal. Ketiga jenis pendidikan tersebut akan berpengaruh sekali terhadap proses pendidikan dan hasil belajar dari peserta didik. Dengan demikian lingkungan yang ada harus mendukung terhadap terjadinya proses pendidikan yang baik atau yang buruk. Lingkungan yang baik akan mempengaruhi terhadap baiknya fitrah seseorang. Demikian sebaliknya lingkungan yang kurang mendukung akan membuat fitrah manusia terpengaruh tidak baik.

Untuk melewati proses dan memperoleh hasil pendidikan tersebut, maka perlu kita mengkaji tentang hal-hal yang terkait dengan lingkungan pendidikan.

Lingkungan pendidikan yang baik akan mempengaruhi pribadi, dan kecerdasan anak didik yang baik pula. Lingkungan memberikan pengalaman kepada anak didik untuk mereka bisa berkembang dan tumbuh dengan nilai-nilai yang baik. Lingkungan yang baik didapatkan melalui proses perencanaan, tata kelola, dan tata letak yang baik. Oleh karena itu, manajemen sebagai aspek yang mendukung adanya perencanaan, pergerakan, dan tata kelola yang berintegrasi dengan lingkungan pendidikan agar tercipta suasana lingkungan yang saling berkaitan satu sama lain. Agar tercipta suasana yang kondusif. Oleh karena itu, melihat hubungan antara manajemen dan lingkungan pendidikan yang saling terkait. Penulis termotivasi untuk mengetahui lebih dalam apa yang dimaksud dengan Manajemen Lingkungan Pendidikan.

A. Pentingnya Pemberdayaan Masyarakat dalam Pendidikan Islam

Masyarakat sebagai lembaga pendidikan non formal merupakan salah satu wadah pendidikan Islam yang sangat perlu diberdayakan karena masyarakat bertanggungjawab mengembangkan pendidikan Islam. Masyarakat sangat penting diberdayakan agar pendidikan Islam mendapat dukungan yang kuat, sehingga pendidikan Islam mencapai kemajuan. Pemberdayaan ini bisa melalui penguatan nilai-nilai Islam dalam berbagai kegiatan di tengah-tengah masyarakat, baik yang di laksanakan masjid, mushalla, langgar, surau, dan lain-lain. Ada juga berupa kegiatan-kegiatan majelis ta'lim, wirid remaja dan dewasa, lembaga-lembaga konsultasi keagamaan, pembinaan rohani dan lain-lain. Selain itu ada juga pembinaan pendidikan Islam menengah kebawah yang sudah terstruktur dan sudah punya kurikulum seperti MDTA, TPQ, MDTW dan lain-lain. Lembaga-lembaga pendidikan Islam nonformal inilah menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat sangat penting dalam pendidikan Islam.

Banyaknya kegiatan keagamaan di masjid dan mushalla, tingginya minat masyarakat untuk memasukkan anak-anaknya ke sekolah-sekolah agama atau madrasah-madrasah dan pesantren merupakan indikasi *support* yang kuat dari masyarakat terhadap pendidikan Islam. Tirtaraharja (2005) menjelaskan bahwa kaitan antara masyarakat dengan pendidikan bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu :

1. Masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan, baik yang dilembagakan maupun yang tidak dilembagakan.
2. Lembaga-lembaga kemasyarakatan dan/atau kelompok sosial di masyarakat, baik langsung maupun tidak langsung ikut mempunyai peran dan fungsi edukatif.
3. Dalam masyarakat tersedia berbagai sumber belajar baik yang dirancang maupun yang dimanfaatkan.

Dilihat dari penjelasan di atas betapa eratnya hubungan pendidikan dengan masyarakat. Adanya kerjasama yang terjalin secara harmonis antara semua pihak, semua permasalahan pendidikan akan dapat diselesaikan dengan baik. Karena masyarakat mempunyai potensi untuk diberdayakan dalam dunia pendidikan.

Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada di luar diri anak dalam alam semesta ini yang menjadi wadah atau wahana, badan atau lembaga berlangsungnya proses pendidikan yang merupakan bagian dari lingkungan sosial. Secara umum fungsi lingkungan pendidikan adalah membantu peserta didik dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya (fisik, sosial, dan budaya), dan utamanya berbagai sumber daya pendidikan yang tersedia guna mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Penataan lingkungan pendidikan tersebut terutama dimaksudkan agar proses pendidikan dapat berkembang efisien dan efektif.

Masyarakat pada dasarnya memiliki potensi untuk berkembang apabila kita berdayakan. Kemampuan operasi berpikir manusia ditentukan oleh kemampuan manusia itu untuk mengasimilasi atau mengadaptasikan lingkungan dalam pikirannya. Dalam terminologi lain, kemampuan berpikir manusia ditentukan oleh dua komponen pertama, kemampuannya menangkap gejala, kedua, kemampuannya untuk mengkonsepsikan gejala itu menjadi suatu pengertian umum (Djohar, 2003). Namun potensi itu tidak berkembang apabila orang tidak memanfaatkan kesempatan itu. Dalam upaya pemberdayaan potensi masyarakat dapat diklasifikasikan pada tiga arah:

1. Upaya pemberdayaan potensi masyarakat harus dimulai dari pemberdayaan pendidikan keluarga. Konsep "*Brain development*" menjelaskan bahwa system penyerabutan otak manusia sangat ditentukan oleh kontak manusia pada tiga tahun pertama kehidupannya di bumi. Semakin banyak gejala alam yang dapat ditangkap anak pada tiga tahun pertama usia mereka, maka akan merangsang pertumbuhan sistem serabut-serabut otak, yang berartikan berdampak tingginya kecerdasan anak di masa mendatang. Oleh karena itu pemberdayaan potensi ummat harus dilakukan sejak awal kelahiran. Selain itu, orang tua harus bertanggungjawab terhadap perilaku gizi yang proposional, dan juga mengkondisikan agar anak mengalami proses perkembangan secara proporsional.
2. Institusi pendidikan merupakan arah pemberdayaan potensi masyarakat yang selanjutnya setelah keluarga. Menjadi tanggungjawab pihak sekolah dalam hal pertumbuhan anak

selanjutnya baik fisik, kecerdasan intelektual, kreativitas dan perkembangan kecerdasan emosional, bahkan tumbuhnya kecerdasan spiritual secara optimal. Padahal pendidikan kita belum mampu melaksanakan tugas ini. Untuk itulah sudah saatnya institusi pendidikan melakukan berbagai upaya inovasi dengan landasan bahwa pemberdayaan potensi masyarakat perlu memperkecil peran tumbuhnya cara berpikir linier (yang masih menjadi tekanan pendidikan sekarang), mengapa demikian karena sesungguhnya bumi dan seisinya selalu mengalami perubahan-perubahan yang begitu cepat yang selalu tidak linier, begitu juga seharusnya konsep pendidikan Islam. Berarti untuk pemberdayaan potensi masyarakat harus selalu diarahkan kepada berkembangnya kreativitas masyarakat. Agar maksud ini bisa dicapai maka kemampuan ketrampilan dan seni harus menjadi bagian integral dari kurikulum Pendidikan (Djohar, 2003). Menurut penulis institusi Pendidikan Islam sudah saatnya melakukan upaya-upaya inovasi dalam bidang pendidikan, bukan secara tambal sulam melainkan secara menyeluruh dan mendasar. Kita membutuhkan satu revolusi di bidang pendidikan, dan menggeser serta mengubah paradigma yang keliru. Paradigma yang keliru dan mendasar sekali adalah selama ini bahwa “belajar untuk sekolah bukan untuk hidup”, harus dirubah dengan “belajar bukan untuk sekolah (nonscholae) tetapi belajar untuk hidup (*sed vitae discimus*)”. Kurikulum di sekolah harus mempunyai hubungan yang erat dengan kehidupan di masyarakat dengan demikian peserta didik akan lebih memahami kondisi masyarakat. Sekolah janganlah terisolasi dari masyarakat, apa yang dipelajari hendaknya berguna bagi kehidupan peserta didik dalam masyarakat dan didasarkan atas masalah masyarakat. Dengan demikian peserta didik akan lebih serasi dipersiapkan sebagai warga masyarakat (Nasution, 2002).

3. Arah pemberdayaan selanjutnya adalah di masyarakat dengan cara meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap terwujudnya bangsa yang memiliki peradaban dan moral tinggi (Djohar, 2003). Hubungannya dengan proses pendidikan selama ini sikap masyarakat belum atau tidak kritis terhadap kebijakan-kebijakan yang ditentukan oleh pihak sekolah. Masyarakat mengikuti apa saja yang ditentukan sekolah, tanpa mempertanyakan secara kritis apa manfaat dari

semuanya itu, ditinjau dari pencapaian tujuan pendidikan. Sekolah menentukan kurikulum dan silabus, sekolah menentukan metode pembelajaran, sekolah menentukan ulangan, ujian, kelulusan sampai dengan pakaian bahkan sepatu seragam sekolah, ini adalah beberapa contoh yang seharusnya masyarakat ikut andil dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Di sinilah sebenarnya letak pemberdayaan masing-masing potensi masyarakat (keluarga, sekolah, dan masyarakat) untuk bersama-sama mengkompromikan bagaimana seharusnya sistem pendidikan yang akan diterapkan. Dalam penanganan proses pemberdayaan potensi masyarakat ini pihak sekolah harus membutuhkan strategi yang tepat, dan memerlukan jaringan yang luas, melibatkan banyak pihak baik kalangan birokrat, kalangan usahawan, kalangan pemuka agama, dan tentunya kalangan pendidikan serta organisasi-organisasi kemasyarakatan.

B. Strategi Pendidikan Islam dalam Menghadapi Perubahan

Strategi Pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan dan Era Globalisasi merupakan ancaman atau tantangan- tantangan globalisasi tak terelakkan lagi termasuk pada pendidikan Islam. Perkembangan zaman khususnya kemajuan teknologi telah berada di depan mata. Diistilahkanlah dengan abad 21, ataupun industri 4.0, atau generasi millenial dan banyak istilah lainnya.

Pendidikan Islam sesungguhnya punya ciri khas yang akan membuatnya siap menghadapi apapun. Pondasi keIslaman yang kokoh membuatnya akan terus berdiri tegak. Dari sisi keilmuan, ia akan sesuai dengan masanya. Walaupun demikian perlu juga adanya perhatian khusus untuk melakukan strategi-strategi pendidikan Islam untuk menghadapi perubahan tersebut, di antaranya adalah:

1. Membangun paradigma pendidikan Islam yang bersandar pada ayat-ayat Allah Swt dan Sabda Rasulullah Saw. Ilmu yang tidak terdiktomi, semua yang dipelajari dipandang sebagai ilmu yang datang dari Allah dan Rasul-Nya.

2. Mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang ideal. Lembaga ini akan menjadi model bagi lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat terlihat dari usaha Kementrian Agama membuat lembaga pendidikan yang mengarah pada adanya MAPK (Madrasah Aliyah Program Keagamaan), MAN IC (Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia), dan Madrasah Keterampilan.
3. Memperkaya kurikulum PAI dengan wawasan global, kemajuan IPTEK dan lainnya.
4. Membangun jejaring lokal dan global dengan sesama lembaga pendidikan Islam dan pendidikan umum.
5. Membuat pusat pengembangan guru, seperti diadakannya seminar pelatihan, workshop dan lain-lain.
6. Menjadikan sekolah kelas dunia sebagai patokan adalah upaya untuk mengangkat lembaga pendidikan Islam agar lebih berskala internasional.

Menurut Abdurahman Assegaf arus globalisasi bukanlah lawan maupun kawan bagi pendidikan Islam, melainkan sebagai dinamisator bagi mesin yang namanya pendidikan Islam. Bila pendidikan Islam mengambil posisi anti global maka akan tidak *stationare* atau macet dan pendidikan Islampun mengalami *intellectual shut down* atau penutupan intelektual. Sebaliknya apabila pendidikan Islam terseret arus global dan kehilangan identitas ke Islamannya maka ia akan terlindas. Oleh karena itu berbagai problematika yang menjadi tantangan pendidikan Islam pada era globalisasi menuntut para pengelola lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam melakukan *nazhar* atau perenungan dan penelitian kembali apa yang harus diperbuat dalam mengantisipasi fenomena tersebut.

Pendidikan harus dirancang sedemikian rupa yang memungkinkan para peserta didik mengembangkan potensi yang dimiliki secara alami dan kreatif dalam suasana penuh kebebasan, kebersamaan, dan tanggung jawab. Disamping itu, pendidikan harus menghasilkan lulusan yang dapat memahami masyarakatnya dengan segala faktor yang dapat mendukung mencapai sukses ataupun penghalang yang menyebabkan kegagalan dalam kehidupan bermasyarakat. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah mengembangkan pendidikan yang berwawasan global.

Menurut Tantowi (2009), dengan adanya era globalisasi ini perlu adanya rumusan orientasi pendidikan Islam yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Orientasi tersebut ialah sebagai berikut: (1) Pendidikan Islam sebagai Proses Penyadaran. Pendidikan Islam harus diorientasikan untuk menciptakan “kesadaran kritis” masyarakat. Sehingga dengan kesadaran kritis ini akan mampu menganalisis hubungan faktor-faktor sosial dan kemudian mencari jalan keluarnya; (2) Pendidikan Islam sebagai Proses Humanisasi. upaya mengembangkan manusia sebagai makhluk hidup yang tumbuh dan berkembang dengan segala potensi (fitrah) yang ada padanya. Manusia dapat dibesarkan (potensi jasmaninya) dan diberdayakan (potensi rohaninya) agar dapat berdiri sendiri dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya; dan (3) Pendidikan Islam sebagai Pembinaan Akhlak al-Karimah.

Pendidikan Islam harus dikembalikan kepada fitrahnya sebagai pembinaan akhlaq al-karimah, dengan tanpa mengesampingkan dimensi-dimensi penting lainnya yang harus dikembangkan dalam institusi pendidikan, baik formal, informal, maupun nonformal. Pendapat lainnya menjelaskan strategi yang dapat dilakukan untuk menyiapkan pendidikan Islam yang menghadapi tantangan globalisasi dan mengatasi problema akibat globalisasi adalah (Baharuddin, 2011): (1) Agama yang disajikan dalam proses pendidikan haruslah agama yang lebih menekankan kepada “keshalehan aktual” bukan semata-mata “keshalehan ritual”. Hal ini penting ditekankan mengingat millennium ketiga akan semakin diwarnai selain oleh trust juga oleh kompetisi; (2) Pendidikan Islam harus mempunyai generasi terdidik yang pluralis yang mampu menghadapi kemajemukan baik internal maupun eksternal; (3) Pengembangan sifat pluralis tersebut harus merupakan bagian tak terpisahkan dari upaya besar mewujudkan masyarakat madani yang demokratis, terbuka dan beradab yang menghargai perbedaan pendapat. Justru selalu diupayakan sebagai rahmat bukan sebagai laknat; (4) Masyarakat madani yang diharapkan adalah masyarakat yang penuh percaya diri, memiliki kemandirian dan kreatifitas yang tinggi dalam memecahkan masalah yang dihadapai; dan (5) Pendidikan yang dilakukan harus menyiapkan generasi yang siap berpartisipasi aktif dalam interaksi global, hal ini berarti

pengetahuan dan keterampilan yang diberikan harus memiliki relevansi yang kuat dengan trend global tersebut.

Baharudin (2011) memaparkan bahwa pendidikan Islam juga harus memperhatikan beberapa hal lain diantaranya yaitu: (1) Peningkatan mutu sumber daya manusia, diantara tuntutan internal dan tantangan eksternal global, maka keunggulan-keunggulan yang mutlak dimiliki oleh peserta didik adalah penguasaan atas sains dan teknologi dan keunggulan kualitas sumber daya manusia(SDM); (2) Menyiapkan kurikulum yang handal yang berwawasan masa kini dan masa depan. Kurikulum ini diharapkan dapat menciptakan manusia-manusia yang memiliki kemampuan yang berkualitas dan memiliki keterampilan dan kecakapan dalam hidup; (3) Sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana merupakan unsur penting yang sangat menunjang bagi kelancaran dan keberhasilan proses pendidikan.

Oleh karena itu, sarana dan prasarana akademik mutlak perlu, baik berupa perpustakaan, gedung, pembelajaran, masjid dan lain sebagainya; (4) Mendekonstruksi metode dan manajemen. Metodologi dan manajemen yang selama ini kita pakai harus dirubah dan dibangun lagi yang baru, yang dapat membawa semangat dan konsep baru sehingga menghasilkan tujuan yang diinginkan sesuai dengan tuntutan modern sekarang ini; dan (5) Pengembangan ilmu sosial profetik. Ilmu sosial profetik adalah ilmu sosial yang dalam pengembangan ilmu selalu didasarkan dengan konsep keilahian.

Strategi yang dapat dilakukan pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan globalisasi adalah (Nata, 2008): (1) Peningkatan mutu akademis; mutu guru/dosen, mutu proses pembelajaran, mutu atmosfer akademis, dan tersedianya sarana prasarana; (2) Peningkatan mutu manajemen pendidikan; dengan menerapkan konsep Manajemen Mutu Terpadu; dan (3) Peningkatan keuangan dengan tidak hanya berorientasi dan fokus pada pembiayaan pendidikan dari pemerintah.

Strategi pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan modernisasi berkat kemajuan IPTEK sebagai berikut (Arifin, 2003): (1) Motivasi kreativitas anak didik ke arah pengembangan iptek itu sendiri di mana nilai-nilai Islami menjadi sumber acuannya; (2) Mendidik keterampilan memanfaatkan produk iptek bagi kesejahteraan hidup umat manusia

pada umumnya dan umat Islam pada khususnya; (3) Menciptakan jalinan yang kuat antara ajaran agama dan iptek, dan hubungan yang akrab dengan para ilmuwan yang memegang otoritas iptek dalam bidang masing-masing; dan (4) Menanamkan sikap dan wawasan yang luas terhadap kehidupan masa depan umat manusia melalui kemampuan menginterpretasikan ajaran agama dari sumber-sumbernya yang murni kontekstual dengan masa depan kehidupan manusia.

C. Menggalang Partisipasi Orang Tua dan Masyarakat dalam Mengelola Pendidikan Islam

Orang tua sebagai bagian dari masyarakat seharusnya berpartisipasi aktif dalam pendidikan Islam. Partisipasi ini sangat berpengaruh terhadap kesuksesan anak. Hal akan terlihat seberapa jauh orang tua ikut membantu kesuksesan anaknya.

Upaya pemberdayaan potensi umat harus dimulai dari pemberdayaan pendidikan keluarga. Konsep “Brain development” menjelaskan bahwa system penyerabutan otak manusia sangat ditentukan oleh kontak manusia pada tiga tahun pertama kehidupannya di bumi. Semakin banyak gejala alam yang dapat ditangkap anak pada tiga tahun pertama usia mereka, maka akan merangsang pertumbuhan sistem serabut-serabut otak, yang berarti akan berdampak tingginya kecerdasan anak di masa mendatang. Oleh karena itu pemberdayaan potensi ummat harus dilakukan sejak awal kelahiran. Selain itu, orang tua harus bertanggungjawab terhadap perilaku gizi yang proposional, dan juga mengkondisikan agar anak mengalami proses perkembangan secara proporsional.

Hal demikianlah yang menjadi tanggungjawab orang tua di samping juga mengarahkan, membantu belajar, memberi masukan terhadap sekolah, dan lainnya merupakan peran yang tidak boleh ditinggalkan oleh orang tua. Tanggungjawab orang tua dalam memberikan pendidikan agama terhadap anggota keluarga akan memberi dampak yang paling nyata dalam peningkatan pendidikan agama. Dengan contoh suri teladan yang baik dalam perilaku keagamaan keluarga, akan lebih efektif dalam

proses pencapaian tujuan pendidikan agama, yaitu menjadikan pribadi yang sempurna (kepribadian yang Islami).

Ditengah-tengah terjadinya disfungsi keluarga sebagai lingkungan pendidikan Islam pertama dan utama adalah peranan nyata anggota masyarakat saat ini untuk mengembalikan fungsinya sebagai “*madrassatul ula*”. Fungsi-fungsi anggota keluarga harus kembali mendapat penguatan, apakah itu sebagai ayah, ibu maupun anak yang merupakan lingkungan terkecil dari suatu masyarakat.

Masyarakat selama ini sesungguhnya telah melakukan banyak peran pendidikan islam kaitan ini dapat dilihat pada: (1) Masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan baik dilembagakan ataupun tidak dilembagakan; (2) Lembaga-lembaga masyarakat atau kelompok sosial masyarakat, baik langsung ataupun tidak, mempunyai peran dan fungsi edukatif; dan (3) Dalam masyarakat tersedia berbagai sumber belajar, baik yang dirancang maupun tidak dirancang.

Selanjutnya masyarakat berperan dalam memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan, di antaranya: krisis moral-akhlak, disorientasi fungsi keluarga, lemahnya *learning society*, menguatkan faham sekuler dan liberal, dan masih kurangnya manajemen patriarki.

Berdasarkan tantangan yang dihadapi pendidikan agama dan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, maka dibentuklah peranan masyarakat dalam meningkatkan pendidikan agama, yaitu: (1) Revitalisasi dan reorientasi pendidikan agama dikeluarga; (2) Pembiayaan, pemberian bahan dan sarana; (3) Penguatan *learning society* dalam pendidikan agama; (4) Berpartisipasi aktif dalam komite madrasah; (5) Mendorong dan mendukung semua program pendidikan agama di sekolah; (6) Mendirikan dan mengembangkan lembaga pendidikan agama yang berbasis mutu; dan (7) Peningkatan manajemen pendidikan Islam.

Dengan demikian peran serta masyarakat dalam pendidikan Islam meliputi dukungan terhadap pemberdayaan manajemen pendidikan sehingga sekolah dapat melakukan pembiayaan secara baik dan manajemen organisasi dapat terlaksana dengan baik. Selain itu masyarakat secara tidak langsung telah membantu melaksanakan pendidikan Islam baik formal maupun non formal.

D. Peran Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam

Masyarakat dapat berperan aktif di Komite Sekolah/Madrasah sebagaimana diatur dalam pasal 56 UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, bahwa masyarakat dapat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Termasuk di dalamnya bidang pendidikan agama.

Sebelum pembahasan ini lebih lanjut, maka penulis akan mengemukakan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, yang mencakup tentang dewan pendidikan dan komite sekolah, yaitu: (1) Dewan Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat yang peduli pendidikan; (2) Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.

Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 dijelaskan bahwa: (1) Dewan Pendidikan adalah badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan Pendidikan di kabupaten/kota. Nama badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing-masing, seperti Dewan Pendidikan, Majelis Pendidikan, atau nama lain yang disepakati; (2) Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Nama badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing-masing. Satuan pendidikan, seperti komite sekolah, komite pendidikan, komite pendidikan luar sekolah, dewan sekolah, majelis sekolah, majelis madrasah, komite TK, atau nama lain yang disepakati.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 menjelaskan bahwa Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah memiliki peran penting dalam upaya memajukan dunia pendidikan di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota. Ia turut memberikan pertimbangan mengenai berbagai isu pendidikan kepada sejumlah

pemangku kepentingan seperti gubernur, bupati/walikota, dinas pendidikan, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Posisi ini menjadikan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah sebagai mitra strategis dan sejajar bagi pemerintah Daerah dan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dewan pendidikan dan komite sekolah sebagai representasi masyarakat sedianya menyuarakan kepentingan dan kebutuhan masyarakat dalam berbagai kebijakan pendidikan yang diambil pemerintah Daerah dan sekolah. Dalam konteks ini pula Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah memberi pertimbangan dan masukan terhadap peraturan-peraturan yang dirumuskan oleh lembaga eksekutif dan legislatif di daerah.

Hubungan kemitraan antara Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dengan Pemda dan DPRD pada akhirnya melahirkan bentuk kerjasama yang baik. Kebutuhan dan kepentingan masyarakat selaras dengan kebijakan publik tentang pendidikan. Dengan demikian, tujuan pendidikan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa mudah terwujud karena semua elemen bahu membahu untuk mencapai cita-cita tersebut. Masyarakat tak akan memandang dirinya sebagai objek pendidikan. Sebaliknya, mereka merasa sebagai subjek pendidikan lantaran kepentingan mereka yang tersalurkan lewat Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah terakomodasi dalam berbagai kebijakan publik. Dan yang terpenting mereka merasa dilibatkan dalam proses pencerdasan anak bangsa.

Organisasi Komite Sekolah merupakan keanggotaan Komite Sekolah Era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berfungsi menuntut pembenahan dalam pengelolaan pendidikan selaras dengan tuntutan perubahan yang dilandasi oleh adanya kesepakatan, komitmen, kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan masyarakat sekolah yang memiliki loyalitas terhadap peningkatan mutu sekolah. Oleh karena itu, keanggotaan Komite Sekolah dapat melibatkan dua unsur, yakni unsur-unsur yang ada dalam masyarakat dan unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan serta Badan Pertimbangan Desa.

BAB X

PENGELOLAAN WAKTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Waktu merupakan salah satu nikmat Allah Swt terbesar yang diberikan kepada manusia. Sudah menjadi tanggungjawab manusia memanfaatkannya seefektif dan seefisien mungkin dalam menjalankan tugasnya sebagai makhluk Allah yang berfikir di bumi ini. Apalagi seorang Muslim memiliki kewajiban untuk mengelola waktunya dengan baik, karena Ajaran Islam menganggap pemahaman terhadap hakikat menghargai waktu sebagai salah satu indikasi keimanan dan bukti ketaqwaan mereka. Akan tetapi sebagian besar manusia tidak bisa menggunakan waktu mereka dengan sebaik-baiknya, bahkan cenderung menyia-nyiakannya. Kondisi semacam itu dikarenakan banyak manusia yang kurang memahami apa itu waktu dan bagaimana memanfaatkannya dengan baik.

Pengertian manajemen waktu dapat diartikan sebagai suatu metode atau cara untuk memanfaatkan dan mengatur setiap bagian waktu dalam mengerjakan aktifitas yang sudah direncanakan dan harus diselesaikan dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Tujuan utama dari manajemen waktu adalah melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Efektifitas dalam sebuah pekerjaan bisa dilihat dari tercapainya tujuan atau target yang sudah ditetapkan dalam manajemen.

Allah juga telah menegaskan betapa pentingnya waktu dengan bersumpah pada permulaan surat dalam Al-Qur'an Yaitu dalam surat Al-Ashr (103):1-3, yang artinya sebagai berikut: Demi masa, Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shalih dan saling menasihati dalam kebenaran dan saling menasehati dalam kesabaran.

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia memang benar-benar berada dalam kerugian apabila tidak memanfaatkan waktu yang telah diberikan oleh Allah secara optimal untuk mengerjakan perbuatan-perbuatan baik. Setiap muslim yang memahami ayat di atas, tentu saja berupaya secara optimal mengamalkannya. Oleh karena itu, kita sebagai umat muslim sudah seharusnya bisa manajemen waktu dan menghargai waktu yang telah diberikan Allah dengan mengerjakan perbuatan-perbuatan baik.

Manajemen waktu meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Melalui pengelolaan atau manajemen waktu ini, seseorang berupaya menyibukkan diri dengan kegiatan-kegiatan yang diinginkan (berdasarkan kepentingan, prioritas maupun manfaatnya), sekaligus menghindari kesibukan yang tidak diinginkan.

Waktu memiliki beberapa karakteristik atau ciri yaitu: *Pertama*, waktu itu cepat berlalunya. *Kedua*, waktu yang telah berlalu tidak dapat kembali dan tidak dapat digantikan oleh waktu sebelumnya. Oleh karena itulah, Rasulullah SAW selalu mengingatkan dan menasehati umatnya melalui sabdanya: *“Dari Ibn Abbas r.a., berkata. Rasulullah SAW bersabda: pergunakanlah lima keadaan sebelum datang lima keadaan: hidupmu sebelum matimu, muda-mu sebelum tuamu, sehatmu sebelum sakitmu, kayamu sebelum miskinmu, dan sempatmu sebelum sempitmu”* (HR. al-Baihaqi) Sabda Rasulullah tersebut memberikan pesan yang amat berarti bagi kehidupan seorang muslim bahwa setiap manusia pada hakikatnya memiliki momen-momen yang sangat penting dalam setiap garis kehidupannya.

Namun perlu dan harus disadari bahwa setiap momen penting tersebut tidaklah abadi dan kekal untuk selamanya. Sebaliknya, momen-momen tersebut merupakan hal yang bersifat tentatif atau sementara seiring dengan berakhirnya waktu yang telah ditentukan oleh pencipta waktu itu sendiri yaitu Allah SWT. Ketika seseorang masih diberikan oleh Allah SWT kesempatan untuk hidup, maka hendaklah hidup itu dipergunakan sebaik-baiknya untuk mewujudkan tujuan hidupnya di dunia, baik sebagai hamba maupun khalifah Allah. Karena setelah hidup itu pasti akan datang kematian sebagai akhir dari kehidupan.

Apabila kematian telah datang, maka tidak seorang pun dapat mengulangi kehidupannya di dunia sehingga timbullah penyesalan-penyesalan. Demikian halnya ketika seseorang sedang menjalani momen masa muda, maka momen tersebut harus dimanfaatkan sebelum datangnya masa tua. Seseorang yang masih dalam keadaan muda, maka ia memiliki kondisi fisik dan psikis yang masih prima, namun apabila masa tua telah datang, maka ketahanan fisik dan kekuatan otot-otot mulai mengendor sehingga banyak aktivitas yang tidak lagi dapat dilakukan seperti pada saat masa mudanya. Demikian seterusnya ketiga momen berikutnya, momen sehat sebelum sakit, momen kaya sebelum miskin dan momen sempit sebelum sempit.

A. Manusia dalam Dimensi Waktu

Di antara ciri-ciri seorang muslim yang diharapkan adalah pribadi yang menghargai waktu. Seorang muslim tidak patut menunggu dimotivasi oleh orang lain untuk mengelola waktunya, sebab hal itu sudah merupakan kewajiban setiap muslim. Ajaran Islam menganggap pemahaman terhadap hakikat menghargai waktu sebagai salah satu indikasi keimanan dan bukti ketaqwaan.

Hal ini sebagaimana tersirat dalam firman Allah SWT dalam Surat al-Furqan ayat 62 (Departemen Agama RI, 2014):

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنۢ أَرَادَ أَنۢ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا

Artinya:

dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi orang yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur.

Seseorang yang menyadari pentingnya manajemen waktu, tentu ia akan berbuat untuk dunia ini seolah-olah akan hidup abadi, dan berbuat untuk akhirat seolah-olah akan mati esok hari, tentunya doa ini akan menjadi semboyan dalam hidup sebagaimana dinyatakan dalam firman Allah surat al-Baqarah ayat 201:

وَمِنْهُمْ مَّنۢ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya:

dan di antara mereka ada orang yang berdoa: “Ya Tuhan Kami, berilah Kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah Kami dari siksa neraka”.

Ada tiga dimensi waktu yang harus dilewati manusia. Waktu lampau, sekarang, dan yang akan datang. Salah satu dimensi waktu yang terpenting adalah waktu saat ini atau sekarang. Pada hakekatnya manusia hanya memiliki waktu sekarang. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang penting dipahami dari dimensi waktu ini:

1. Hiduplah pada waktu saat ini. artinya manusia perlu mengisi waktu ‘saat ini’ dengan aktifitas yang sebaik-baiknya.
2. Bahagialah dengan kebahagiaan saat ini. Jangan tersiksa dengan memikirkan masa yang akan datang, seperti merasa gagal dengan apa yang akan terjadi nanti. Atau sebaliknya dia hidup dengan bayang-bayang masa lalu.
3. Jangan menunda-nunda berbuat kebaikan, bersegeralah melakukan sesuatu yang bermanfaat.

Manusia tidak pernah mampu memiliki satu detik yang akan datang dan tak mampu memiliki satu detik waktu yang berlalu. Dengan hal demikianlah orang Barat mengumpamakan “*Time is money*” dan seiring dengan itu orang Arab juga mengungkapkan “الوقت كالسيف” waktu itu seperti pedang. Dengan menunda-nunda waktu kita akan kehilangan beberapa keuntungan dan tergilas oleh waktu.

Salah satu tanda keunggulan dan kesuksesan adalah kemampuan mengelola waktu yang juga berarti mampu menata diri. Oleh karena itu, bimbingan untuk mendalami dan mempelajari masalah ini adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan, sehingga dengan berbekal pengetahuan tentang waktu, dapat lebih terampil mengelolanya. Seiring dengan adanya keinginan yang kuat, pada akhirnya dapat menjadi kebiasaan dalam pemanfaatan waktu.

Lebih lanjut sebelum mempelajari manajemen waktu, maka harus disadari urgensi dan nilai waktu dengan tulus. Tanpa mengakui secara tulus kebutuhan untuk mengorganisir dan mengelola waktu, sama artinya dengan menyia-nyiakan waktu. Apabila seorang muslim mampu mengelola waktu secara efektif, maka ia akan mendapatkan kehidupan

yang lebih berkualitas dan bermakna. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam mengelola waktu, maka ia juga akan kesulitan mengelola sesuatu apapun, karena waktu adalah modal yang sangat fundamental bagi kehidupan seorang muslim yang bertaqwa. Allah SWT berfirman dalam surat Yunus ayat 6 (Departemen Agama RI, 2014):

إِنَّ فِي اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ
يَتَّقُونَ

Artinya:

Sesungguhnya pada pertukaran malam dan siang itu dan pada apa yang diciptakan Allah di langit dan di bumi, benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan-Nya) bagi orang-orang yang bertakwa.

Ini artinya bahwa setiap individu manusia tidak terlepas dari waktu yang selalu mengitarinya setiap saat. Kedisiplinan dalam mengelola waktu dapat berimplikasi terhadap kedisiplinan mengelola semua bentuk pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Mulai dari bangun pagi hingga tidur kembali pada malam harinya.

B. Pentingnya Pengelolaan Waktu Menurut Islam

Manajemen waktu merupakan tindakan mengalokasikan pekerjaan sesuai dengan kepentingan atau prioritas sehingga tujuan tercapai dalam jangka waktu tertentu (Sabri, 2012). Pengertian pengelolaan menurut Kamus berasal dari kata “kelola” yang berarti “proses, cara, perbuatan mengelola” (Departemen Pendidikan Nasional, 2002). Definisi administrasi setidaknya meliputi tiga dimensi, yaitu: proses, fungsional dan institusional (Asnawir, 2005).

Ada beberapa alasan pentingnya memenej waktu dengan sebaik mungkin, yaitu karena: (1) waktu itu sangat terbatas, sementara pekerjaan senantiasa bertambah; (2) manajemen waktu membantu individu untuk dapat bekerja lebih efektif dengan skala prioritas; (3) manajemen waktu menjauhkan individu dari stress, sehingga ia dapat mengontrol setiap tugas dan tingkat waktunya; dan (4) manajemen waktu dapat membuat individu lebih produktif (dapat menghindari hambatan dan gangguan yang menghalangi proses pencapaian tujuan).

Fungsi manajemen waktu meliputi beberapa kegiatan, seperti: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Melalui manajemen waktu ini, individu berupaya menyibukkan diri dengan kegiatan-kegiatan yang diinginkan (berdasarkan kepentingan, prioritas maupun manfaatnya), sekaligus menghindari kesibukan yang tidak bermanfaat. Waktu adalah kehidupan itu sendiri, yang setiap saat akan terus berkurang.

Waktu memiliki beberapa karakteristik atau ciri yaitu: *pertama*, waktu itu cepat berlalunya. *Kedua*, waktu yang telah berlalu tidak dapat kembali dan tidak dapat digantikan oleh waktu sebelumnya. Setiap hari berlalu dan setiap jam lewat atau setiap kesempatan pergi, tidak mungkin akan kembali lagi atau dapat digantikan. Waktu adalah anugerah terbesar Tuhan kepada kita yang tak pernah tergantikan.

Setiap individu dapat dipastikan memiliki momen-momen yang sangat penting dalam setiap perjalanan hidupnya. Kendati demikian harus disadari bahwa setiap momen penting tersebut tidaklah abadi. Sebaliknya, momen-momen tersebut hanyalah sementara (tentatif) dan akan berakhir seiring dengan perjalanan waktu yang telah ditentukan oleh Allah SWT Sang Pencipta waktu. Karena setelah hidup ada kematian sebagai akhir dari kehidupan. Apabila saat kematian telah datang, maka tidak ada makhluk yang dapat menundanya walau sesaat.

Demikian halnya ketika seseorang sedang menjalani momen masa muda, maka momen tersebut harus dimanfaatkan sebelum datangnya masa tua. Seseorang yang masih dalam keadaan muda, maka ia memiliki kondisi fisik dan psikis yang masih prima, namun apabila masa tua telah datang, maka ketahanan fisik dan kekuatan otot-otot mulai mengendor sehingga banyak aktivitas yang tidak lagi dapat dilakukan seperti pada saat masa mudanya. Demikian seterusnya ketiga momen berikutnya, momen sehat sebelum sakit, momen kaya sebelum miskin dan momen sempat sebelum sempit.

Waktu adalah nikmat yang paling mahal. Al-Quran dan Sunnah juga menaruh perhatian khusus terhadap waktu. Allah SWT telah menjelaskan urgensi waktu dan besarnya nikmat Allah di dalamnya. Allah telah menundukkan bagi manusia matahari dan bulan yang terus menerus beredar (dalam orbitnya); dan Allah juga telah menundukkan malam dan

siang untuk kepentingan manusia. Sebagaimana firman-Nya dalam surat Ibrahim ayat 33-34 (Departemen Agama RI, 2014):

وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَآبِّينَ ۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ۖ ۝ ٣٣ وَآتَاكُم مِّنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ ۚ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا ۗ إِنَّ الْإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ

Artinya:

Dia telah memberikan kepadamu (keperluanmu) dan segala apa yang kamu mohonkan kepadanya. Jika kamu menghitung nikmat Allah, tidaklah dapat kamu menghinggakannya. Sesungguhnya manusia itu, sangat zalim dan sangat mengingkari (nikmat Allah)".

Ketiga, waktu adalah aset manusia yang paling mahal, karena waktu berlalu dengan cepatnya dan tidak akan kembali lagi, bahkan tidak ada waktu pengganti yang bisa diusahakan. Oleh karena itu, pengelolaan waktu merupakan hal yang sangat penting dalam perspektif Islam, sebab: (1) jatah waktu yang Allah SWT berikan kepada setiap manusia dalam setiap harinya sama; (2) waktu adalah sumber daya yang tidak dapat diperbaharui; (3) perjalanan waktu adalah linear, dan ia adalah kehidupan manusia itu sendiri; dan (4) jatah umur manusia di dunia tidak bisa dipastikan.

Selanjutnya penting pula dipahami beberapa faktor yang seringkali menjadikan waktu terbuang, antara lain: (1) Penundaan (*procrastination*) yang berarti penangguhan yang dilakukan dengan sengaja dan berlangsung dalam waktu yang lama; (2) Perkiraan waktu yang tidak realistis; (3) Tujuan yang tidak jelas; (4) Kurangnya skala prioritas; (5) Pengorganisasian kerja yang rendah; (6) Manajemen krisis; (7) Pertemuan atau rapat yang tidak efektif; (8) Kegagalan pendelegasian kepada orang lain; (9) Gangguan telepon, SMS dan email; (10) Tamu tak diundang; (11) Pengetahuan dan keterampilan yang tidak memadai; (12) Stress dan kelelahan dan (13) Ketidakmampuan berkata 'tidak'.

C. Penggunaan Waktu yang Efektif dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam

Mengingat waktu adalah salah satu nikmat Allah yang paling berharga bagi manusia, maka sewajarnya manusia dituntut untuk memanfaatkannya seefektif dan seefisien mungkin dalam rangka menjalankan tugasnya sebagai makhluk Allah di bumi ini.

Pengertian dan konsep waktu dipahami secara beragam oleh manusia. Ada yang merasa kaya dengan waktu yang dimilikinya, namun ada pula yang selalu merasakan kekurangan banyak dalam hidupnya. Orang yang merasa kaya akan waktunya, seringkali menyia-nyiakan waktunya, dan karenanya tidak mengherankan ia akan menunda pekerjaan yang seharusnya bisa ia tuntaskan, ia beranggapan masih ada hari esok untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan mengabaikan segala peluang yang ada. Berbeda dengan orang yang merasa miskin dengan waktu, hidupnya kadang dipenuhi dengan persoalan yang menurutnya serba kurang waktu. Apa yang dilakukannya selalu membuatnya repot sehingga tidak punya waktu bagi diri dan keluarganya.

Waktu yang dimilikinya hilang begitu saja ditelan kesibukannya yang selalu mendesak, dan celaknya ia juga tidak menyadari bahwa waktu berharganya hilang begitu saja, hingga pada masa tuanya ia tidak mendapatkan sesuatu yang berarti dalam hidupnya. Berbeda dengan orang yang sadar dan dapat memanfaatkan waktunya dengan sebaik-baiknya. Ia menempatkan waktunya menurut skala prioritas dan tidak ragu menginvestasikan waktunya meski tidak menghasilkan dalam waktu yang singkat. Selain itu, ia juga akan memprioritaskan apa yang dianggapnya penting dan mendesak (*dead line*). Sunnah Nabawiah juga menegaskan nilai waktu dan menetapkan adanya tanggungjawab manusia terhadap waktu di hadapan Allah SWT kelak di hari kiamat.

Ada lima pertanyaan pokok yang akan dihadapkan kepada setiap mukallaf di hari perhitungan kelak, dua pertanyaan di antaranya khusus mengenai waktu. Nabi SAW bersabda: "Dari ibn Umar dari ibn Mas'ud dari Nabi SAW beliau bersabda: "Tiada tergelincir kedua telapak kaki keturunan Adam di hari kiamat di sisi Tuhannya, sampai ia ditanya tentang lima hal, yaitu tentang umurnya di mana ia habiskan, tentang masa mudanya di mana ia gunakan, tentang hartanya dari mana ia

peroleh dan untuk apa dibelanjakan, dan apa yang telah ia amalkan dari ilmunya” (HR. Tirmidzi). Tampak jelas bahwa setiap manusia kelak di hari perhitungan akan diminta pertanggungjawaban atas nikmat umur yang telah Allah karuniakan kepadanya.

Masa muda memang bagian daripada usia manusia. Masa ini memiliki nilai istimewa dilihat dari segi usia, yaitu kehidupan yang penuh pancaran cahaya, keteguhan yang masih berkelanjutan, dan merupakan masa kuat di antara dua ancaman kelemahan, yaitu kelemahan masa kanak-kanak dan kelemahan masa tua. Allah SWT berfirman dalam surat al-Ruum ayat 54 (Departemen Agama RI, 2014):

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً ۚ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ ۚ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ

Artinya:

“Allah, Dialah yang menciptakan kamu dari keadaan lemah, kemudian Dia menjadikan (kamu) sesudah keadaan lemah itu menjadi kuat, kemudian Dia menjadikan (kamu) sesudah kuat itu lemah (kembali) dan beruban. Dia menciptakan apa yang dikehendaki-Nya dan Dialah yang Maha Mengetahui lagi Maha Kuasa”.

Kewajiban-kewajiban dan etika Islam telah menetapkan betapa berharga dan agungnya nilai waktu. Kewajiban ini menyadarkan dan mengingatkan manusia agar menghayati pentingnya waktu, dan irama gerak alam, peredaran cakrawala, perjalanan matahari, planet-planet lain serta pergantian malam dan siang. Sebagaimana ditentukannya waktu-waktu untuk shalat, zakat, puasa, dan haji.

Hal ini memberikan pelajaran bagi setiap muslim harus senantiasa sadar terhadap perputaran masa dan mengawasi gerak pergantiannya, sehingga tidak menunda-nunda waktu pelaksanaan ibadah-ibadah yang telah ditentukan dan agenda-agenda harian yang telah direncanakan. Kiat yang benar dalam menyikapi waktu menurut Islam ialah pandangan yang mencakup masa lalu, masa sekarang dan masa depan. Melihat ke masa lalu, dimaksudkan untuk mengambil pelajaran dari peristiwa-peristiwa yang terjadi pada masa tersebut. Melihat ke masa depan merupakan hal yang wajib, sebab fitrah manusia senantiasa terikat ke masa depan.

Apabila seorang mukmin berkewajiban melihat ke masa lalu untuk mengambil pelajaran, manfaat dan mawas diri, dan melihat ke masa depan untuk mempersiapkan perbekalan, maka ada kewajiban untuk memperhatikan masa kini, yaitu masa yang sedang dijalani dan dihayati, agar dapat digunakan sebelum lepas dan tersia-sia. Dalam manajemen waktu, prioritas pekerjaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kuadran. Pertama, pekerjaan yang mendesak namun tidak penting. Kedua, pekerjaan yang mendesak dan penting. Ketiga, pekerjaan yang penting tetapi tidak mendesak. Keempat, pekerjaan tidak penting dan tidak mendesak.

Kunci utama keberhasilan dalam mengelola sumber daya waktu adalah disiplin. Islam telah menyediakan sarana latihan yang efektif dalam membangun kedisiplinan ini, yaitu aktivitas ibadah yang memiliki waktu tersendiri. Terutama shalat, ia merupakan metode pelatihan yang efektif bagi seorang muslim untuk membangun dan melatih disiplin dirinya. Membangun, melatih dan memelihara kedisiplinan tidak cukup dilakukan sendiri, akan tetapi memerlukan partner yang senantiasa mengingatkan dan meluruskan setiap penyimpangan dan kesalahan dalam menggunakan waktu yang dimiliki. Berinteraksi dan bergaul dalam kehidupan masyarakat adalah cara lain untuk melatih kedisiplinan. Rasulullah SAW mengibaratkan masyarakat Islam sebagai sebuah perahu dan seorang pelanggar disiplin adalah orang yang hendak mengambil air dengan cara melobangi dinding kapal, lalu masyarakat Islam akan menegurnya, bila tidak, perahu akan karam.

Mengelola waktu (*managing the time*) akan terlaksana dengan baik jika seseorang konsisten dengan rencana-rencana yang telah dia susun, sehingga tidak terjadi tumpang tindih (*over lapping*) dalam pekerjaannya. Rasulullah SAW bersabda yang artinya (Al-Qardhawi, 2007): “Seyogyanya bagi orang yang berakal – selama tidak terkalahkan oleh akal nya – mempunyai empat macam saat, yaitu: (1) saat untuk berkomunikasi dengan Tuhannya; (2) saat untuk mengoreksi dirinya; (3) satu saat untuk bertafakkur tentang ciptaan Allah SWT; dan 4) saat untuk memenuhi kebutuhan makan dan minum” (HR. Ibnu Hibban).

Pembelajaran berlangsung selama periode waktu tertentu. Waktu merupakan sumber terbatas yang perlu dialokasikan dan dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Alokasi waktu pembelajaran setiap mata pelajaran telah dialokasikan dalam satuan jam tertentu. Alokasi jam pembelajaran tersebut harus dapat digunakan secara optimal untuk menghasilkan perubahan belajar pada diri siswa.

Salah satu kelemahan kepala sekolah pada umumnya – dan juga tenaga kependidikan lainnya serta tenaga administrasi – adalah kurang disiplinnya dalam memanfaatkan waktu yang sudah mereka susun dan jadwalkan, karena mungkin terlalu padat atau juga terlalu longgar (Danim, 2009).

Akibatnya banyak ditemukan kegiatan atau program yang tidak terlaksana sama sekali atau terlaksana namun tidak mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Telah diketahui bahwa dalam manajemen setidaknya ada empat kegiatan utama yang mendasari berjalannya sebuah pengelolaan, yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Tahap perencanaan dalam mengelola waktu sangat penting karena sebuah sekolah akan menentukan kapan suatu program akan dilaksanakan, berapa lama program itu akan dilaksanakan dan kapan program harus dikaji ulang jika dalam pengerjaannya terdapat kendala yang menyebabkan program tersebut tidak terlaksana secara maksimal. Sebuah sekolah biasanya telah menyiapkan rencana kegiatan utama yang tercantum dalam Kalender Pendidikan sebagai jadwal kegiatan tahunan, yang diterjemahkan lagi ke dalam program semester, yang kemudian dibreak-down oleh bagian kurikulum menjadi jadwal mengajar harian. Bahkan seorang guru mengelolanya lagi menjadi pertemuan/kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup dalam setiap pembelajarannya.

Selain itu, sekolah juga harus memiliki perencanaan yang tertuang dalam Rencana Strategis Sekolah (RSS) dan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang termasuk di dalamnya rencana jangka pendek (satu tahun), rencana jangka menengah (4 tahun), dan rencana jangka panjang (8 tahun). Di samping kepala sekolah sebagai

top manager yang merancang kegiatan dengan menggunakan jadwal (*time schedule*), seorang guru juga dituntut untuk dapat merencanakan pembelajaran yang harus disampaikan kepada siswa agar siswa dapat menguasai kompetensi yang diinginkan oleh kurikulum. Karenanya seorang guru (*middle manager*) dituntut membuat *time schedule* pembelajaran yang disebut dengan program tahunan, program semester, dan bahkan dalam pembelajaran di kelas juga harus dikelola dengan baik sehingga terlihat berapa menit untuk kegiatan penda-huluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Sebenarnya pengelolaan waktu ini akan terkait dengan manajemen lainnya dalam pengelolaan pendidikan, misalnya, akan terkait dengan tahap pengorganisasian dan koordinasi pada pelaksanaan kurikulum menurut panduan manajemen sekolah, yaitu (Qomar, 2007): (1) tahap penyusunan jadwal pelajaran yang diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari dalam seminggu, sehingga ada waktu satu hari untuk mengikuti kegiatan MGMP atau peningkatan profesionalisme lainnya, (2) tahap penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan, (3) tahap penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler dan (4) tahap penyusunan jadwal penyegaran guru.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Ketika suatu kegiatan telah direncanakan waktu pelaksanaannya serta telah diorganisasikan agar tidak terjadi tumpang tindih dan “tabrakan” waktu, maka dalam pelaksanaannya tidak akan terjadi kendala yang berarti. Agar tujuan suatu lembaga pendidikan tercapai, maka semua manajer (dari *level top manager, middle manager, dan lower manager*) melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan waktu yang sudah disepakati bersama. Ketika ada suatu kendala dalam pelaksanaan rencana yang sudah ditetapkan, misalnya ada satu kegiatan yang penting dan mendesak untuk dilaksanakan, maka jadwal yang telah ditetapkan dapat ditinjau ulang – diorganisasikan kembali – untuk kemudian dilaksanakan sesuai dengan *time schedule* baru.

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan memerlukan kemampuan untuk bertindak objektif, efektif dan efisien. Objektif berarti seorang manajer mampu melihat jalannya sebuah lembaga/sekolah dengan profesional dan proporsional. Dia harus mampu mengesampingkan kepentingan pribadi atau golongan untuk melihat pada kepentingan pencapaian tujuan lembaga yang sudah terjadwal.

Pengawasan yang bersifat - *topdown* (dari atas ke bawah) dan bisa juga dilakukan dengan pola *bottom-up*, yaitu pengawasan oleh bawahan kepada atasan, ketika suatu rencana belum atau tidak dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan. Sebab bisa saja seorang manajer atau kepala sekolah lupa dengan kegiatan yang harusnya dilaksanakan, dan disinilah peran wakil kepala sekolah untuk mengingatkan kepala sekolah tentang kegiatan yang harus dilaksanakan sesuai jadwal.

Atas dasar pemikiran di atas, terdapat kaidah-kaidah aplikatif keberhasilan seorang manajer dalam mengelola waktu pada lembaga pendidikan, yaitu (Jawwad, 2004): (1) menganalisa sikap terhadap manajemen waktu dan mengenali kompetensi manajer dalam mengelola waktu; (2) menyadari nilai pentingnya waktu, serta kemampuan manajer memandang kebutuhan waktu terhadap warga lembaga pendidikannya; (3) menyusun skala prioritas dengan tidak melupakan kewajiban komitmen terhadap waktu; (4) mengidentifikasi hal-hal yang sangat dibutuhkan dalam mengelola waktu agar efektif; (5) mengenali hal-hal yang menghambat upaya mengelola waktu, seperti: menyelesaikan pekerjaan yang disukai lebih dahulu dari pada pekerjaan yang tidak disukai, menyelesaikan pekerjaan yang disukai lebih cepat dari pekerjaan yang kurang disukai dan cenderung melakukan pekerjaan yang mudah dari pada yang sulit; (6) melihat dan belajar kepada orang yang telah berhasil mengelola waktu dengan baik; (7) mengatasi atau mengurangi hal-hal yang mengganggu manajemen waktu; (8) meluruskan persepsi yang keliru terhadap manajemen waktu dan; (9) mempelajari cara mendelegasikan wewenang dan tugas yang efektif.

Lingkungan pendidikan Islam meliputi lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Pada lingkungan keluarga perlu ditanamkan kepada anak-anak bahwa setiap kali umur mereka bertambah, maka tanggung jawabnya terhadap waktu pun semakin tinggi, terutama yang berkaitan dengan ibadah. Dengan demikian, manajemen waktu dalam Islam mencakup wilayah yang sangat luas, ia tidak hanya berlaku di lingkungan formal (sekolah), akan tetapi juga dalam lingkungan keluarga dan masyarakat. Demikian itu sangat penting demi membina generasi yang berdisiplin dan menghargai waktu.

BAB XI

KEBIJAKAN & PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN

Berbicara persoalan Kebijakan (*policy*) dan Pengambilan Keputusan (*decision making*) adalah sebuah persoalan yang begitu vital. Hal ini dikarenakan ketepatan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan akan menentukan keberlangsungan rancangan yang telah dirumuskan oleh sebuah organisasi pendidikan, selain itu hal tersebut juga akan menentukan berhasil atau tidaknya tujuan atau hasil akhir yang diharapkan oleh sebuah organisasi pendidikan, di mana diketahui bahwa tujuan pendidikan adalah untuk mengoptimalkan seluruh potensi manusia baik lahir maupun mental spiritualnya.

Sebuah organisasi hebat yang tersusun dengan rapi dengan keanggotaan yang berkualitas sekalipun belum tentu bisa menghasilkan tujuan yang ingin dicapai, hal ini disebabkan jalannya organisasi ditentukan oleh kebijakan dan keputusan oleh segenap pengambilan keputusan. Dalam bentuk yang lebih jauh, sebuah keputusan juga akan berdampak pada nasib orang lain, sebuah keputusan tidak hanya berdampak pada diri sipemngambil keputusan, tetapi juga menentukan positif atau negatifnya hidup orang lain.

Oleh karenanya, dalam membuat sebuah kebijakan setiap lembaga atau organisasi harus memahami secara mendalam dan komprehensif tentang bagaimana seluk beluk dan prosedur pengambilan keputusan dalam organisasi bagaimana tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan, strategi serta model pengambilan keputusan, serta persoalan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Dengan memahami persoalan tersebut tentu diharapkan setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengambil keputusan

bisa diputuskan secara benar, sehingga akan berdampak positif pada capaian dan hasil akhir yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi pendidikan.

Namun persoalannya adalah, meskipun kajian tentang pengambilan keputusan telah ada, namun diperlukan kajian yang lebih mendalam dan komprehensif lagi menyangkut strategi yang tepat dalam mengambil keputusan dalam organisasi pendidikan, sehingga dengan adanya gambaran yang jelas tentang cara dan prosedur pengambilan keputusan akan diharapkan tujuan sebuah organisasi pendidikan akan mencapai sasarannya.

A. Pengertian Kebijakan dan Pengambilan Keputusan

Dalam rangka memahami hakikat dari kebijakan dan pengambilan keputusan maka diperlukan penjelasan tentang pengertian judul tersebut. Judul tersebut di atas terdiri dari dua kata kunci yaitu kebijakan dan pengambilan keputusan.

Menyangkut arti kebijakan (*policy*), Reading (1986) dalam bukunya *Kamus Ilmu Sosial*, mendefinisikan bahwa kebijakan atau *policy* adalah: “aturan umum yang menentukan keputusan dalam organisasi yang membatasi kebijakan para bawahan”. Bachtiar (2011) mengatakan bahwa kebijakan adalah segala peraturan yang dikehendaki pemerintah untuk dilakukan atau tidak, yang dirumuskan dalam suatu kebijakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui program pemerintah.

Pengertian di atas menggambarkan bahwa kebijakan merupakan aturan yang dibuat oleh pimpinan untuk diikuti oleh anggota organisasinya. Ini artinya bahwa penekanan kebijakan merupakan ranah dari para *leader*.

Adapun pengertian “pengambilan keputusan”, didefinisikan oleh Benge (1994) sebagai suatu pernyataan tentang garis pedoman untuk mengambil keputusan dan arah tindakan yang ditentukan guna menangani persoalan. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan pedoman yang dibuat oleh *leader* yang digunakan untuk menyelesaikan masalah (*problem solving*).

Sementara itu pengambilan keputusan menurut Hannaway (2004) didefinisikan sebagai sejumlah tindakan yang bisa diambil untuk memecahkan masalah. Pendapat ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan Supranto (1998) bahwa pengambilan keputusan adalah: “memilih satu di antara sekian banyak alternatif”. Dari definisi bisa dimaknai bahwa keputusan yang diambil dari berbagai alternatif tentu saja dalam rangka untuk memecahkan masalah (*problem solving*). Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau rektor merupakan pengambil kebijakan terkait dengan hal-hal seperti pengajaran, kurikulum kesiswaan/kemahasiswaan, manajemen sekolah (Sagala, 2008).

Dari definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa antara kebijakan dan pengambilan keputusan sebenarnya mempunyai kaitan yang erat, di mana kebijakan yang muncul merupakan hasil dari sebuah proses pengambilan keputusan.

B. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Ada beberapa jenis pengambilan keputusan. Stonner (1996) secara garis besarnya membagi jenis pengambilan keputusan menjadi 2, yaitu pengambilan keputusan terprogram (*programmed decision*) dan pengambilan keputusan tidak terprogram (*non programed decision*).

1. Keputusan Terprogram (*programmed decision*)

Keputusan terprogram merupakan penyelesaian masalah rutin yang ditetapkan dengan peraturan, prosedur atau kebiasaan. Masalah keputusan terprogram menurutnya digunakan untuk menangani masalah yang terjadi berulang kali, apakah kompleks atau sederhana. Dari definisi tersebut juga menjelaskan bahwa ada beberapa kriteria keputusan itu terprogram, di antaranya yaitu masalah yang ditangani bersifat kegiatan rutin, serta proses penetapannya dilalui melalui berbagai prosedur yang telah baku.

2. Keputusan tidak Terprogram (*non programed decision*)

Keputusan tidak terprogram merupakan sebuah keputusan spesifik yang diciptakan melalui proses yang tidak terstruktur untuk menangani masalah non rutin. Dengan demikian jenis keputusan ini merupakan kebalikan dari keputusan terprogram (*programmed decision*).

Dari pernyataan di atas terlihat bahwa keputusan tidak terprogram terjadi pada hal yang berada di luar rutinitas yang sudah terprogram. Masalah-masalah seperti ini bisa jadi terkait dengan bagaimana memperbaiki hubungan dengan masyarakat dan sebagainya.

C. Tahapan-tahapan Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil sebuah keputusan, maka ia tidaklah bisa dilakukan seperti membalikkan telapak tangan. Pengambilan keputusan tidaklah bisa dilakukan secara seketika, akan tetapi harus melalui beberapa prosedur dan tahapan yang harus dilalui, sehingga hasil keputusan yang didapatkan bisa mendapatkan hasil yang tepat.

Menurut Stoner (1996) berpendapat ada 4 langkah dalam memutuskan masalah, yaitu *pengamatan situasi, kembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif* serta *mengimplementasi keputusan dan monitor*:

Pertama: Pengamatan situasi, di mana pada langkah ini yang perlu dilakukan adalah mendefinisikan masalah, diagnosa penyebabnya, serta menentukan tujuan keputusan. Dalam mendefinisikan istilah haruslah jelas rumusnya, seperti menyangkut mengapa dipecahkan, kapan, bagaimana, oleh siapa dan sebagainya.

Kedua, kembangkan alternatif, pada langkah ini yang harus dilakukan adalah mencari-cari alternatif secara kreatif, atau mencari pilihan keputusan yang bisa diambil untuk memecahkan masalah. *Ketiga*, mengevaluasi alternatif, langkah ini adalah memilih yang terbaik dari alternatif pilihan keputusan yang telah dibuat

Keempat, Implementasi Keputusan dan monitor, langkah ini menyangkut tentang bagaimana merencanakan implementasi, mengimplementasikan rencana, serta memonitor implementasi.

Langkah-langkah pengambilan keputusan menurut Stonner:

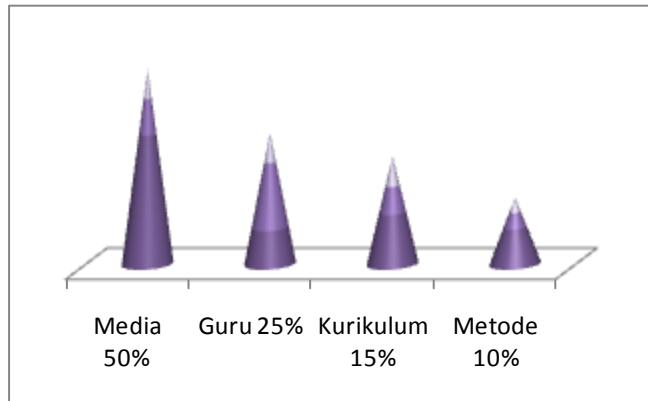


Demikianlah 4 langkah pengambilan keputusan yang menjadi siklus yang tidak pernah berhenti, karena setiap kali keputusan diambil maka akan muncul lagi masalah berikutnya.

Benge (1994) dalam bukunya *Pokok-Pokok Manajemen Modern* menegemukakan 4 langkah pengambilan keputusan, yaitu, *menetapkan masalah, pengumpulan informasi, memilih penyelesaian dan melaksanakan keputusan*. *Pertama*, penetapan masalah, yaitu menggali secara mendalam persoalan. Persoalannya di sini tentunya harus juga dianalisis, bukan diterima begitu saja. Dalam menetapkan masalah juga diperlukan teknik untuk menemukan masalahnya, satu teknik adalah teknik yang dikemukakan oleh Hannaway (2004), yang ia sebut dengan teknik *Pareto*, teknik ini berprinsip pada istilah 80/20, artinya 80% masalah disebabkan 20% sebab. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat grafik berikut.

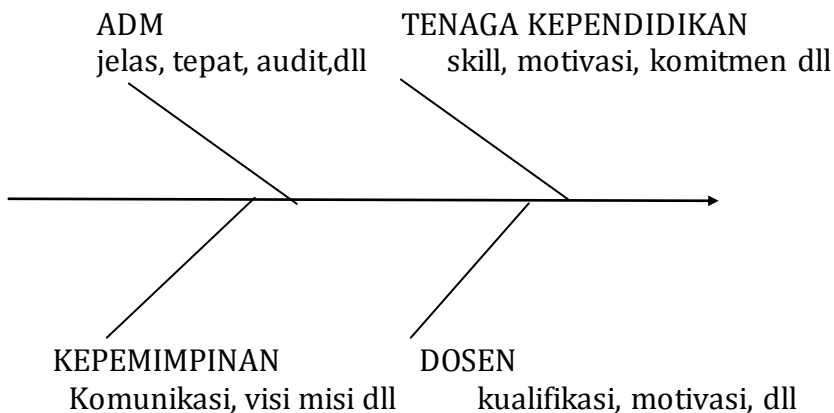
Grafik analisis Pareto

Keluhan Siswa



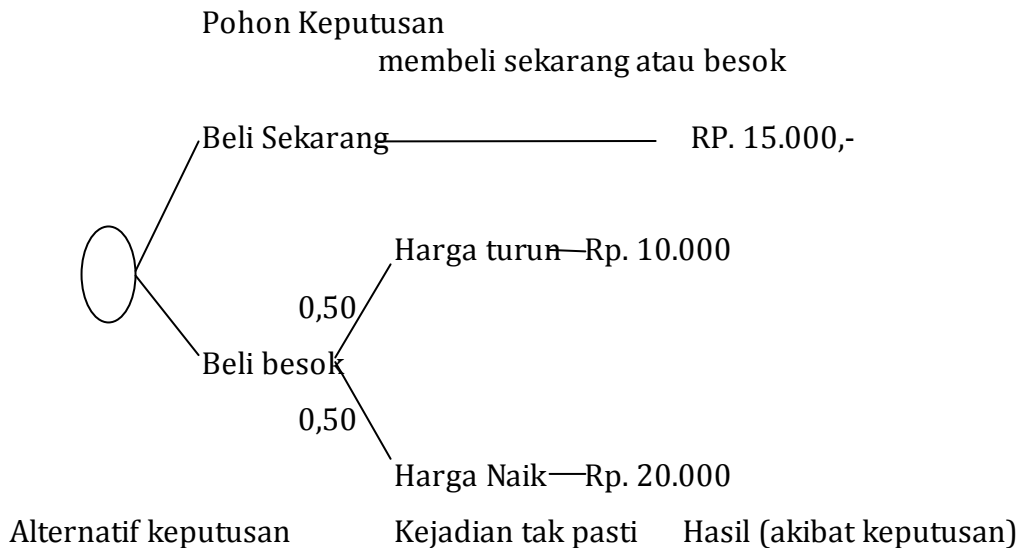
Grafik tersebut memperlihatkan bahwa guru adalah permasalahan utama yang harus dipecahkan masalahnya. Selain teknik ini bisa juga digunakan teknik tulang ikan.

Grafik Tulang Ikan



Kedua, pengumpulan informasi, informasi yang didapat secara valid dan akurat juga harus dikumpulkan dan diklasifikasikan. *Ketiga, memilih penyelesaian*, dalam memilih penyelesaian tentu saja diharapkan penyelesaian yang efisien, lebih mudah dan lebih menguntungkan (Asnawir, 2003). *Keempat, melaksanakan keputusan*, poin ini merupakan poin yang krusial, karena hal inilah yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang diinginkan, karenanya keputusan harus dijalankan berdasarkan poin-poin sebelumnya. Untuk itu perlu teknik yang tepat

guna menentukan keputusan, beberapa pakar menawarkan beberapa teknik untuk mengambil keputusan. Untuk menggambarkan keputusan yang diambil dari berbagai alternatif-alternatif yang ada secara sistematis dan komprehensif, maka menurut Johannes Supranto (1998) bisa digunakan analisis pohon keputusan.



Dari diagram di atas terlihat bahwa dengan menggunakan diagram pohon, sehingga terlihat kronologis pengambilan keputusan dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi ke depan.

D. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dari suatu organisasi dapat dilihat dari gaya yang ditempuhnya dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini Harjaya (2019) dalam bukunya *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi Kepemimpinan*, mengatakan ada 4 gaya seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, yaitu gaya penindas otoriter (*exploitative authoritative*) gaya paternalistic (*benevolent authoritative*), gaya consultatif (*consultative*) dan partisipatif (*participative group*).

Pertama, gaya penindas otoriter, yaitu keputusan diambil oleh pemimpin tanpa melibatkan anggota, pola komunikasinya dengan menggunakan komunikasi satu arah, bahkan disertai dengan ancaman.

Kedua, gaya paternalistik, keputusan berada di tangan pemimpin yang selanjutnya diperintahkan untuk dilaksanakan, namun disertai dengan penjelasan dan alasan, bahkan diberi kesempatan bertanya.

Ketiga, gaya konsultatif dimana pemimpin mengambil keputusan setelah sebelumnya berkonsultasi dan menerima masukan dari bawahan. Hal ini tentunya memunculkan rasa tanggung jawab bagi setiap bawahannya atas keputusan yang telah dibuat

Keempat, gaya partisipatif, di mana keputusan diambil secara bersama-sama setelah melalui diskusi, dalam hal ini anak buah tidak hanya muncul tanggung jawabnya tetapi bawahan juga memahami persoalan yang sedang dihadapi

Pendapat yang lain seperti Abbas (2008) dalam bukunya *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan* menyebutkan setidaknya ada 7 bentuk gaya seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, di antaranya yaitu *deceptive, imposed, persuasive, conditional, consultative, concensual dan empowered*.

Pertama, gaya *deceptive*, pengambilan keputusan *deceptive* adalah gaya pengambilan keputusan di mana pemimpin dalam mengambil keputusan yang tidak terbuka, di mana keputusan diambil tanpa melibatkan orang lain. Sifat pengambilan keputusan ini sering juga disebut dengan pengambilan keputusan *top down*, di mana anggota hanya menjalankan apa yang diperintahkan tanpa memahami tujuan yang dibuat oleh atasan tersebut.

Kedua, gaya pengambilan keputusan *imposed*, yaitu gaya pengambilan keputusan di mana keputusan dibuat melalui *dominasi* yang dipegang oleh pemegang kekuasaan. Pemimpin mengumumkan keputusannya kepada organisasi *tanpa menjelaskan proses lahirnya* suatu keputusan.

Ketiga, gaya pengambilan keputusan *persuasive*, yaitu gaya pengambilan keputusan di mana keputusan diambil oleh seorang pemimpin dan memberitahukan kepada anggota organisasi untuk diterima, namun pemimpin *menjelaskan alasan* dan proses pembuatan keputusan tersebut agar dapat diterima oleh anggota organisasi, sekalipun mereka tidak bisa mempengaruhi keputusan tersebut

Keempat, gaya pengambilan keputusan *conditional*, yaitu seorang yang mengajak anggota organisasi untuk mendiskusikan keputusan yang akan diambilnya untuk dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Kelima, gaya pengambilan keputusan *consultative*, di mana pemimpin terlebih dahulu menyampaikan masalah untuk selanjutnya meminta saran dari anggota organisasi, baru setelah itu pemimpin mengambil keputusan, di sini saran anggota sudah bisa dijadikan dasar, serta telah turut terlibat menyumbang ide dalam pengambilan keputusan yang dibuat oleh pemimpin.

Keenam, gaya pengambilan keputusan *consensual*, di mana setiap anggota kelompok diberi waktu dan kesempatan untuk merumuskan kebijakan serta mengambil keputusan secara bersama dalam batas waktu yang telah dibrikan oleh pemimpin

Ketujuh, gaya pengambilan keputusan *empowered*, di mana kelompok organisasi diberdayakan untuk *membuat* keputusan. Sehingga terkadang ia hanya menerima laporan tentang bagaimana prosen keputusan itu bisa diambil, hal ini tentu baik untuk membangun *trust* dalam sebuah organisasi.

Gaya-gaya pengambilan keputusan tersebut di atas diambil secara hirarkis, di mana keputusan yang dimbil dimulai dari yang sederhana hingga menuju pengambilan yang lebih tinggi kualitasnya.

Bila diperhatikan kedua pendapat tentang gaya pengambilan keputusan di atas pada dasarnya masih searah, dan tidak ada perbedaan yang signifikan. Di mana keduanya membuat urutan gaya pengambilan keputusan dalam bentuk yang hirarkis, yaitu mulai dari pengambilan keputusan yang sifatnya individual menuju kolektivitas partisipatif.

E. Model Pengambilan Keputusan dalam Islam

Bila dilihat dari perspektif Islam, pengambilan keputusan bersifat kolektif dan musyawarah sebenarnya sudah diisyaratkan dalam al-Quran dan Hadis. Banyak ayat dalam al-Quran tentang perintah untuk bermusyawarah, seperti: *syawara* yang berarti musyawarah dengan segala perubahannya terulang sebanyak 4 kali, yaitu *asyarah*, *syura* dan

tasyawur (Nurdin, 2006). Bahkan secara praktis Rasulullah juga banyak melakukan musyawarah dengan para sahabatnya sebelum beliau mengambil sebuah keputusan (Shihab, 1996).

Salah satu peristiwa praktek pengambilan keputusan melalui musyawarah sebagaimana terlihat dalam peristiwa perang *Uhud*, bahwa Rasulullah pernah mengumpulkan para sahabat untuk bermusyawarah untuk menentukan strategi perang. Ketika itu Rasul menghendaki agar ummat Islam bertahan saja di Madinah untuk menunggu musuh yang datang. Akan tetapi para sahabat berpendapat lain, para sahabat yang muda-muda dan mempunyai semangat tinggi meminta agar umat Islam keluar saja menuju Mekkah tempat di mana musuh berada, pendapat ini ternyata diikuti oleh mayoritas sahabat yang lain. Pada saat itu Rasul menyetujui dan memutuskan untuk keluar.

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Hasil keputusan yang diambil melalui serangkaian proses dan berbagai prosedur yang telah dilakukan tentunya bisa mengandung berbagai kemungkinan, bisa jadi hasilnya maksimal atau justru sebaliknya. Tinggi rendahnya hasil sebuah keputusan yang diambil tentu saja disebabkan oleh berbagai kepentingan dan berbagai faktor.

Dari segi faktor kepentingan, Asnawir (2006) membagi dalam 3 bentuk, yaitu dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan. Berkaitan dengan dinamika individu, maka pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi terkadang sering dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan pribadinya, sehingga unsur subjektifitas sulit untuk dihindari. Karenanya, untuk mereduksi kemungkinan keputusan yang subjektif perlu dibudayakan kebiasaan pendelegasian.

Berkaitan dengan dinamika kelompok, maka pengambilan keputusan juga bisa dipengaruhi oleh kelompok yang dibawah, di mana setiap individu dalam kelompok mempunyai berbagai keragaman, seperti norma, *attitude*, *opini* dan sebagainya, karenanya dimensi bawahan harus difahami oleh seorang *leader*.

Sementara terkait dengan dinamika lingkungan, maka keputusan seorang pemimpin akan mempengaruhi lingkungan, begitu pula sebaliknya lingkungan bisa mengubah keputusan seorang pemimpin.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan bisa dilihat lagi dari berbagai macam, seperti, sistem nilai, persepsi terhadap masalah, keterbatasan manusia, perilaku politik, keterbatasan waktu, serta gaya kepemimpinan (Asnawir, 2006).

Menyangkut sistem nilai, maka sebuah keputusan harus memperhatikan nilai budaya yang sudah melekat pada masyarakat. Berkaitan dengan persepsi terhadap masalah, maka hal ini tentu saja dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin, semakin banyak pengalamannya, maka semakin banyak pula sudut pandangnya dalam menentukan keputusan.

Berkaitan dengan keterbatasan manusiawi, maka hal ini bisa berarti dalam bentuk kemampuan fisik atau mental si pengambil keputusan, dari sisi mental misalnya faktor kecerdasan dalam menerima dan mengolah informasi juga mempengaruhi keputusan. Perilaku politik juga mempengaruhi keputusan, terkadang sebuah keputusan tidak maksimal karena harus berbenturan dengan kebijakan pemerintah. Selanjutnya, faktor waktu juga menentukan sebuah keputusan, aktifitas padat pemimpin serta singkatnya waktu juga akan mempengaruhi keputusan, terakhir gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang beragam juga akan mempengaruhi keputusan, tentu saja tidak sama hasil keputusan antara gaya kepemimpinan otoriter dengan gaya kepemimpinan kolaboratif.

BAB XII

PENGELOLAAN TIM (*TEAM WORK*)

DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN ISLAM

Berbicara tentang manajemen, maka ia tidak bisa hanya berbicara tentang pemimpin semata, sebab manajemen tidak hanya terdiri dari satu orang, akan tetapi melibatkan berbagai orang di dalamnya yang mempunyai peran penting masing-masing, di mana orang-orang tersebut saling bekerjasama dan saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi, dengan demikian dalam manajemen tidak bisa dilepaskan dari kerjasama tim atau *teamwork*.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka kerjasama team adalah salah satu unsur penting dalam menciptakan sebuah manajemen pendidikan yang berkualitas atau *Total Quality Managemen* dalam pendidikan. Dalam hal ini Illroy (1996) mengatakan “*Under total quality management personal empowerment is enhance and quality objectives achieved through teamwork*”. Ungkapan tersebut memberikan pengertian bahwa sebuah manajemen yang bermutu melalui pemberdayaan manusia yang berkualitas hanya akan didapatkan melalui *teamwork*.

Hal ini dikarenakan kerjasama tim atau *teamwork* merupakan salah satu hal yang menentukan berjalan atau tidaknya proses pelaksanaan operasional manajemen, yang selanjutnya akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang telah dirancang.

Jika sebuah tim dalam operasionalnya tidak berjalan secara efektif, maka sebuah organisasi dipastikan tidak menghasilkan sasaran dan tujuan. Sebaliknya, jika tim bisa bekerja sama dan bisa dikelola dengan baik, maka roda organisasi dalam sebuah manajemen terutama manajemen pendidikan Islam tentu akan mencapai sasarannya.

Oleh karenanya persoalan pengelolaan kerjasama tim harus menjadi fokus utama dalam rangka membangun manajemen pendidikan yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, maka kajian tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja dan sinergisitas kerjasama tim dalam sebuah organisasi harus memerlukan kajian mendalam, oleh karenanya melalui makalah ini penulis mencoba mengkaji beberapa hal penting menyangkut kerjasama tim atau *teamwork*, beberapa hal yang menjadi titik kajian di sini di antaranya menyangkut manfaat yang dihasilkan dari kerjasama tim? bagaimana usaha optimalisasi kerjasama tim yang baik? Selain itu penulis juga melihat bagaimana Islam dalam memandang kerjasama tim?

A. Pengertian *Teamwork*

Untuk memudahkan kita dalam memahami makna *teamwork*, maka terlebih dahulu penulis mengemukakan sejumlah pandangan yang mengemukakan tentang definisi *teamwork*. *Teamwork* menurut Sarboini (2017) dikatakan bahwa: Kerjasama tim merupakan bentuk kerjasama kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Sementara pengertian *teamwork* menurut Tim Colquitt dkk adalah, "*team process is a term that reflect the different types of communication, activities, and interactions that occur within teams that contribute to their ultimate and goals*". Proses tim adalah istilah yang mencerminkan jenis komunikasi, kegiatan, dan interaksi yang terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap akhir dan tujuan mereka.

Adapun *teamwork* Menurut Wood adalah, "*teamwork is when members of a teamwork together in such a way that certain core values that promote the utilization of skills to accomplish certain goals are represented*". Kerja tim adalah ketika anggota tim bekerja bersama dalam mencapai tujuan utama yang mendorong dalam pemanfaatan keterampilan untuk mencapai tujuan yang pasti yang telah ditetapkan.

Marpaung (2014) mendefinisikan *Teamwork* adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta dan pengalaman yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

Dari beberapa konsep tentang kerja tim diatas, dapat disintesisakan bahwa kerja tim merupakan proses kerjasama dalam pemanfaatan keterampilan dan mempermudah kemahiran dari kerja tim dalam penyelesaian tugas dengan indikator: bekerjasama, saling melengkapi, proses transisi, proses tindakan, saling memberi dorongan, interaksi, saling percaya, dan bertanggungjawab, sehingga dengan proses yang dijalankan tersebut akan menghasilkan tujuan yang ingin dicapai.

B. Manfaat *Teamwork* dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam

Teamwork yang dikelola dengan baik akan memberikan *impact* yang besar bagi manajemen organisasi, sehingga keberlangsungannya bisa terjamin dan hasil yang dicapai akan maksimal pula. Untuk melihat manfaat dari sebuah *teamwork*, maka Sallis (2015) dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, menyebutkan beberapa manfaat yang didapat dari *teamwork* yang baik, antara lain: (1) Bertanggung jawab pada mutu manajemen; (2) Bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu; (c) Menjadi sarana untuk mengawasi jalannya manajemen dan (d) Sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen.

Salah satu manfaat dari *teamwork* tentunya akan meningkatkan rasa tanggung jawab, pembagian tugas yang diberikan tentu saja membuat anggotanya mempunyai sifat rasa memiliki, oleh karenanya anggota merasa bahwa maju mundurnya sebuah kegiatan organisasi juga tidak terlepas dari perannya. Hal ini tentu saja akan menggerakkan setiap anggotanya untuk senantiasa berusaha memajukan organisasi tersebut.

Selanjutnya, dengan adanya *teamwork* maka setiap anggota merasa bertanggung jawab atas penggunaan waktu. *Teamwork* yang dikelola dengan baik akan senantiasa membuat waktu yang digunakan oleh

sebuah organisasi menjadi lebih efektif. Sebuah tugas yang dijalankan tentu saja dibatasi oleh waktu, oleh karenanya, dengan adanya *teamwork* akan membuat anggotanya bertanggung jawab atas ketersediaan waktu yang telah ditetapkan.

Manfaat lainnya adalah, *teamwork* akan menjadi sarana untuk mengawasi, dengan adanya *teamwork*, maka setiap program yang dijalankan dalam sebuah organisasi akan dievaluasi sendiri oleh anggota, ia akan melihat progres yang telah ia lakukan, adanya evaluasi yang terus menerus seperti ini tentu saja akan bisa meningkatkan kualitas yang ingin dicapai oleh organisasi.

Teamwork juga bermanfaat sebagai penyalur informasi. Hal ini juga diakui oleh Illroy (1996) yang mengatakan sebagai berikut: *To share information, skill and knowledge across organization divisions*, bahwa *teamwork* akan bisa menjadi sumber informasi. Sebagaimana diketahui bahwa di dalam tubuh organisasi sudah pasti terjadi dinamika yang terus menerus. Dengan adanya *teamwork* yang dikelola dengan baik, maka dinamika yang terjadi bagi anggota akan menjadi informasi penting bagi *leader* untuk meningkatkan mutu yang lebih baik lagi.

Bila dikaitkan dalam manajemen pendidikan, maka bagi pengguna layanan, yang dalam hal ini katakanlah siswa akan bisa lebih mudah mengakses informasi secara lebih mudah, baik dari segi keefektifan waktu, maupun terbukanya akses dari berbagai elemen. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Illroy (1996) sebagai berikut: *Students would benefit by having information staff available for consultation at convenient time*. Jadi, dengan adanya kerja sama tim yang baik, seorang pengguna layanan akan mendapat akses yang luas dalam mendapatkan layanan.

Harjaya (2019) dalam bukunya *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi Kepemimpinan*, mengatakan bahwa adanya kesempatan yang luas terhadap tugas-tugas yang diberikan melalui kerjasama team yang saling berpartisipasi, dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan memahami persoalan yang akan dihadapi. Ini mengandung arti bahwa ada dua keuntungan yang diperoleh dari kerjasama tim, yaitu meningkatnya rasa tanggung jawab serta makin meningkatnya pemahaman anggota organisasi terhadap persoalan yang dihadapi.

Pendapat lain dari Abbas (2008) dalam bukunya *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan* menjelaskan bahwa *teamwork* yang dikelola dengan baik oleh pimpinan manajemen akan menghasilkan manfaat yang besar, di mana para anggota tim menyumbangkan banyak ide-ide kreatif dalam proses pelaksanaan program organisasi. Munculnya ide-ide kreatif dari anggota tim organisasi tentu saja merupakan modal yang besar dalam menemukan-gagasan-gagasan baru dalam memecahkan masalah atau meraih tujuan organisasi.

Seorang *leader* yang mengelola tim secara baik dengan memberdayakan anggota-anggota tim untuk membuat keputusan, maka hal ini tentu baik untuk membangun *trust* dalam sebuah organisasi. Adanya *trust* yang dirasakan oleh setiap organisasi kelompok, maka yang demikian akan memberikan semangat baru dan kepercayaan diri yang tinggi dari dalam diri anggota tim untuk berkontribusi lebih banyak lagi.

C. Usaha-usaha Menciptakan *Teamwork* dalam Mengelola Pendidikan Islam

Teamwork merupakan barometer keberhasilan jalannya proses manajemen dalam organisasi. Artinya, semakin baik *teamwork*nya maka tujuan organisasi akan bisa dicapai, sebaliknya jika *teamwork*nya lemah, maka organisasi dipastikan tidak akan berjalan dengan baik dan tujuan manajemen organisasi pun sulit akan dicapai. Oleh karenanya, *teamwork* harus dikelola sebaik mungkin sehingga terbentuklah sebuah *teamwork* yang berkualitas tinggi. Sebuah *teamwork* yang baik digambarkan oleh Salis (2015) di antaranya:

Pertama, sebuah *teamwork* yang baik adalah sebuah tim yang punya definisi peran anggota yang jelas, di dalamnya jelas peran dan tanggung jawabnya, seperti siapa bagian pencatat, bagian yang meneliti, bagian hubungan eksternal dan lain-lain.

Kedua, sebuah *teamwork* yang baik adalah tim yang punya tujuan yang jelas. Sebuah tujuan yang diusung bukanlah tujuan yang melangit, tetapi tujuan yang membumi, tujuan yang layak, mungkin dilaksanakan dan punya kemampuan untuk melaksanakannya.

Ketiga, sebuah *teamwork* yang baik adalah tim yang mempunyai sumber daya dasar, ini artinya, bahwa tim adalah orang yang mempunyai kompetensi di bidangnya dan mempunyai kesempatan dalam melaksanakan program. Tidak hanya ahli di bidangnya, tetapi juga mempunyai kemampuan yang bersifat teknis menyangkut pengelolaan mekanisme kerja team yang baik, dalam hal ini mereka juga harus mempunyai kemampuan antara lain (Harjaya, 2019): (1) Mampu menginisiasi diskusi; (2) Mencari informasi dan opini; (3) Memahami prosedur untuk mencapai tujuan; (4) bisa menjelaskan atau mengurai ide; (5) menyimpulkan; (6) mufakat; (7) bisa bertindak sebagai moderator; (8) kompromistis dalam menghadapi perbedaan; (9) mampu mengurangi ketegangan dalam kelompok; (10) mampu mengekspresikan perasaan kelompok; (11) membuat kelompok setuju terhadap standar; (12) selalu berpedoman pada dokumentasi dan data; (13) serta mau memuji dan mengoreksi anggota dengan cara yang fair, dan menerima complain sama baiknya dengan pujian.

Kompetensi-kompetensi tersebut di atas ahanya beberapa saja di antara berbagai kompetensi lainnya, tentu masih banyak kompetensi-kompetensi lainnya yang bisa diperpanjang lagi.

Keempat, sebuah *teamwork* yang baik adalah tim yang mempunyai rencana kerja yang jelas dalam menerjemahkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Kelima, sebuah *teamwork* yang baik adalah team yang mempunyai seperangkat aturan dalam kerja atau norma-norma kerja, di mana aturan tersebut disusun dengan melibatkan anggota itu sendiri, sehingga seluruh anggota merasa punya tanggung jawab terhadap aturan yang telah mereka buat, aturan ini tentu dalam rangka untuk menjaga agar proses kegiatan yang dilakukan dalam tim tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Keenam, sebuah *teamwork* yang baik adalah tim yang mempunyai alat-alat untuk mengatasi masalah, agar anggota team bisa memecahkan masalah maka akan lebih baik jia anggota team diberi pelatihan tentang teknik-teknik pemecahan masalah seperti *brainstorming*, peta pikiran, diagram tulang ikan, pohon keputusan dll

Ketujuh, sebuah *teamwork* yang baik adalah tim yang mempunyai sikap. Oleh karenanya perlu mengembangkan sikap mental tim yang baik dan bermanfaat, seperti empati, kesabaran, tanggung jawab dan lain sebagainya.

Semua kriteria tersebut di atas tentu merupakan *teamwork* idaman yang harus direalisasikan dalam sebuah manajemen. Untuk merealisasikan itu semua, maka perlu dilakukan berbagai upaya yang baik, berikut ini akan dicoba dikemukakan beberapa upaya cerdas dalam upaya mengoptimalkan kerja *teamwork*. Dalam rangka upaya mengoptimalkan peran *teamwork*, Sallis (2015) mengemukakan beberapa pemikiran penting, di antaranya: (1) Memberikan kesempatan untuk memecahkan masalah; (2) Kerja tim harus melibatkan seluruh staf; (3) Pelatihan metode penyelesaian masalah; dan (4) Pengawasan yang baik.

Berkaitan dengan kesempatan memecahkan masalah oleh tim, ini berarti bahwa anggota-anggota tim yang terlibat dalam organisasi harus difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti harus membuat keputusan dan memecahkan masalah. Oleh karenanya, pimpinan yang baik tidak boleh memberikan keputusan sepihak tanpa melibatkan anggota tim, tetapi mereka harus dilibatkan secara bersama, sehingga akan muncul rasa kepercayaan diri para anggota, dan apabila kepercayaan diri telah tumbuh maka ia akan bisa mengoptimalkan potensi yang dimilikinya untuk memajukan program organisasi.

Kerja tim juga harus ada di semua tingkatan dan harus melibatkan semua staf. Jadi dalam *teamwork* di dalamnya tidak hanya dibatasi oleh bidang tertentu atau dengan kata lain bukan bidang yang linier saja. Dalam konteks manajemen kurikulum misalnya, maka *teamwork* harus juga melibatkan orang lain yang bukan bidangnya, semisal bidang kesiswaan dan lain sebagainya. Hal ini penting, selain diharapkan bisa menampung kontribusinya, paling tidak kehadirannya bisa menjadi akses informasi bagi pengguna.

Untuk meningkatkan kinerja team, maka anggota team juga perlu dilatih tentang cara pendekatan-pendekatan metodik yang permanen dan berjangka panjang. Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim. Seperti pelatihan menggunakan berbagai

teknik penyelesaian masalah seperti Brainstroming, grafik tulang ikan, pohon pemecahan masalah dan lain sebagainya. Di samping itu, sebuah organisasi manajemen harus memperjelas prosedur dan mekanisme kerja tim secara tepat dan sistematis, prosedur dan mekanisme kerja tim sebagaimana diketahui ada beberapa tahapan, yaitu: (1) Isu pekerjaan, definisi kerja, yaitu menyangkut apa yang harus diselesaikan; (2) Pembagian peran, yaitu apa tugas pokok dan fungsi anggota dalam *teamwork*; (3) Penentuan aturan, yaitu apa batasan serta norma yang harus ditaati, termasuk nilai-nilai seperti tanggung jawab, empati, dan sebagainya; (4) Prosedur, yaitu bagaimana mekanisme dan langkah-langkah yang diambil; (5) Peningkatan/optimalisasi kontribusi kelompok, yaitu bagaimana agar mereka dalam kelompok bisa mengoptimalkan potensinya, selain itu juga harus mempunyai rasa dan kepekaan serta meningkatkan perasaan anggota terhadap kelompok.

Beberapa prosedur dan mekanisme yang harus diikuti dalam *teamwork* di atas tentunya merupakan konsen utama seorang *leader* untuk terus menjaga sustainibilitasnya secara berkelanjutan. Bagi *teamwork* juga perlu diberikan pengawasan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan berkontribusi pada sesuatu hal yang baik. Adanya pengawasan kepada team pada dasarnya akan memotivasi team untuk bekerja lebih maksimal, karena mereka merasa diperhatikan oleh pimpinannya.

Dalam pengawasan tersebut tentu akan lebih baik lagi apabila pengawasan diikuti oleh *reward* yang pantas sebagai bentuk penghargaan bagi anggota team, perlu ditegaskan bahwa *reward* tidaklah semata terkait dengan imbalan materi, akan tetapi *reward* bisa dengan sesuatu yang abstrak seperti pujian, penghargaan dan sejenisnya.

Berbicara masalah *reward*, biasanya ia sering disandingkan dengan *punishment*, maka dalam hal ini perlu ditegaskan bahwa pada prinsipnya tetap saja *reward* lebih diutamakan dari *punishment*, memaksimalkan *reward* akan meminimalkan *punishment* tentu jauh lebih baik. Karena hal ini akan membuat tim merasa bahwa bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan.

Untuk menjaga *teamwork* tetap berjalan dengan baik, seorang *leader* tentu harus melakukan kordinasi, hal ini penting karena dengan

koordinasi akan bisa mengendalikan berbagai kemungkinan buruk yang mungkin akan terjadi seperti terjadinya konflik yang bersifat antagonis, kompetisi yang tidak sehat, pemborosan, beda persepsi yang dikarenakan beda pendekatan dan pelaksanaan, atau sikap ego sektoral yang mencuat, dan lain sebagainya (Wahjosumidjo, 2011). Dengan adanya kordinasi yang dilakukan secara terus menerus, diharapkan di dalam *teamwork* akan terjadi keterpaduan berbagai potensi yang ada dalam tim dan saling bersinergi sehingga mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai.

D. Teamwork dalam Perspektif Islam

Berbicara mengenai *teamwork*, Islam pada dasarnya telah memberikan isyarat yang cukup jelas, meskipun tidak merincikan bagaimana model dan system manajemen tertentu. Sebagai misal isyarat *teamwork* yang ditamsilkan dengan lebah, sehingga salah satu surat di dalam al-Quran dinamakan dengan surat al-An'am, sementara hadis sebagai aktualisasi dari isi al-Quran secara jelas dalam sejarahnya telah membuat *teamwork* yang baik. Sebagai salah satu contoh bagaimana *teamwork* diterjemahkan Nabi Muhammad ketika hendak hijrah ke Madinah dalam rangka mengemban misi menjaga kelangsungan dakwah dan misi ekspansi dakwah di tengah-tengah ancaman dan tekanan kaum kafir.

Dalam melancarkan misi yang berat tersebut Rasul secara jenius telah melakukan strategi hijrah dengan membentuk sebuah *teamwork* yang tersusun rapi dan sistematis, ketika itu Rasul dalam misi hijrahnya melibatkan berbagai individu yang saling bekerjasama menjalankan tugasnya masing-masing secara professional, dalam menjalankan strateginya, 'Aisyah diberikan tugas sebagai divisi logistik yang mempersiapkan makanan, Abu bakar diberi tugas sebagai divisi keamanan yang selalu mendampingi Rasulullah selama persembunyian di Gua Tsur, sementara Abdullah bin Abu Bakar ditunjuk sebagai divisi intelligen yang bertugas menyampaikan informasi kepada rasul tentang perkembangan yang terjadi di sekitar kalangan kafir, lalu Amir bin Fuhairah pengembala kambing yang ditugaskan menggembala kambing di sekitar gua Tsur untuk mengelabui para kafir Quraisy, dan selanjutnya

Rasul menunjuk seorang laki-laki dari bani Abdi bin Adi yang bertugas sebagai *Guidence* atau penunjuk jalan yang terpercaya meski ia bukan seorang Islam (Sami'un, 2006).

Sejarah mencatat bahwa strategi Rasul untuk berhijrah melalui pengelolaan *teamwork* yang rapi, terorganisir dan sistematis di atas telah terbukti membuahkan hasil yang luar biasa. Apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW di atas merupakan contoh manajemen *teamwork* modern yang sudah dijalankan oleh organisasi modern sekarang. Dalam peristiwa di atas bagaimana Muhammad SAW merumuskan tujuan yang bisa meyakinkan *teamwork*nya, bagaimana ia mengelola *teamwork* yang mempunyai anggota dengan memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian di bidangnya di mana mereka saling berintegrasi dan saling bersinergi untuk mencapai tujuan yang diinginkan Rasulullah.

BAB XIII

MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM

Pendidikan merupakan salah satu kunci bagi kemajuan bangsa dan negara. Karena pendidikan merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan, memperbaiki, mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta tata lalu seseorang atau kelompok orang dalam usaha mencerdaskan kehidupan manusia melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan penelitian. Proses pendidikan menunjukkan aktivitas dalam bentuk tindakan aktif melalui suatu interaksi yang dinamis dan dilakukan secara sadar dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.

Oleh karena itu, perlu adanya upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak dengan berbagai pendekatan. Manajemen strategis merupakan seni dalam mengelola, menerapkan, menyusun dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu lembaga mencapai sasarannya. Manajemen pendidikan yang diterapkan di lingkungan internal sistem lembaga pendidikan hanyalah sebagian dari tanggung jawab pemimpin sekolah selaku manajer pendidikan. Para pengelola pendidikan harus mampu mengamati dan merespon segala tantangan yang berasal dari eksternal. Baik yang langsung memberikan pengaruh pada operasional lembaga maupun yang tidak secara langsung.

Faktor internal maupun eksternal akan memberikan pengaruh pada penentuan strategi yang akan diperkirakan mendukung lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Faktor lingkungan tersebut perlu diantisipasi, dipantau, dinilai dan disertakan sedemikian rupa ke dalam proses pengambilan keputusan eksekutif, termasuk kepala sekolah dan pengelola pendidikan lainnya.

A. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut James AF. Stoner (dalam Gunawan, 2017), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, *leadership*, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Tery, manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti mengurus, memimpin, mencapai dan memerintah. Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Dua kata tersebut digabung menjadi *managere* yang berarti menangani, melakukan dengan tangan. Manajemen menurut bahasa Indonesia adalah: (1) Proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan; dan (2) Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Adapun strategik berasal dari bahasa latin yaitu “stratus” (pasukan) dan agein (memimpin). Strategi menjawab pertanyaan mengenai apa yang ingin dilakukan, organisasi seperti apa yang diinginkan dan kemana arah tujuan organisasi. Menurut Yuwono dan Ikhsan (dalam Sagala, 2011), strategik biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif, mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti: *planning*, *implementating*, dan *controlling*. Maka manajemen strategik adalah seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Sementara manajemen strategik dalam konteks pendidikan adalah cara mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial lembaga pendidikan Islam yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi baik jangka panjang, pendek secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kurniawati, 2017).

B. Dasar Manajemen Strategi

Dasar manajemen strategis adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi/lembaga dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan-tindakan memperkuat, mendorong dan menghargai tenaga pengajar agar berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi. Penerapan manajemen strategi dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan organisasi pelaksana pendidikan (termasuk sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan pendidikan di tengah beratnya persaingan dan kompetisi saat ini.

C. Hirarki dan Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan (Asnawir, 2006). Karakteristik keputusan manajemen strategi akan bervariasi sesuai dengan tingkat aktifitas strategi yang akan dilaksanakan, meliputi (Asnawir, 2006): (1) Keputusan pada tingkat korporasi, cenderung berorientasi kepada nilai tujuan, visi, misi, dan umumnya begitu konkrit; (2) Keputusan strategi tingkat bisnis lebih berorientasi pada keuntungan; dan (3) Keputusan tingkat fungsi merupakan implementasi dari seluruh strategi.

Berikut proses manajemen strategi menurut Fred E. David, yaitu:

Pertama, Perumusan strategi; Kegiatan ini meliputi pengembangan visi dan misi lembaga/organisasi; mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kelemahan/kekuatan internal

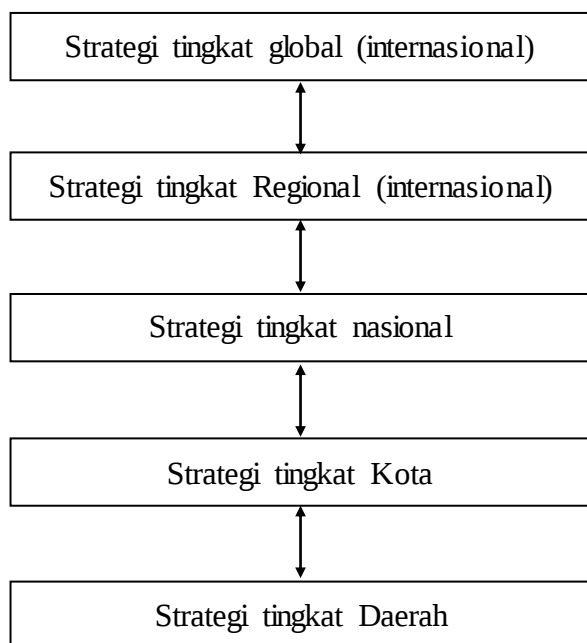
organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi serta memilih strategi tertentu untuk digunakan (Fidler, 2002).

Kedua, implementasi strategi; pelaksanaan/penerapan konsep pada tahap ini mengharuskan suatu lembaga untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi sumber daya manusia dan mengalokasikan sumber daya agar rumusan strategis dapat terlaksana.

Ketiga, Pengendalian dan evaluasi; tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok (Taufiqqurokhman, 2016).

Evaluasi strategi mencakup tiga hal; (1) melakukan review terhadap faktor internal, (2) mengukur kinerja yang dilakukan, dan (3) melakukan berbagai tindakan perbaikan (Taufiqqurokhman, 2016).

HIRARKI MANAJEMEN STRATEGI



D. Perencanaan Strategi (Renstra) dalam Pendidikan Islam

Dalam manajemen dikenal ada yang dinamakan manajemen stratejik. Manajemen stratejik mengutamakan perencanaan strategis yang handal. Mengenai perencanaan strategis, Rowe (dalam Mulyasa, 2011) mengatakan:

“Strategic is the key link between strategic management and the organization’s external enviroment. It is the one factor the recuires a careful analysis of the external enviroment. Having identifined external threath an opportunities, strategic planner analyze available resource and organizational strenght and weaskness. The next step is to formulate alternative are then made into plans of action having specific resources and organizational structure and operational requirements”.

Perencanaan strategis merupakan kunci yang menghubungkan antara manajemen strategis dan kondisi lingkungan organisasi, menjadi salah satu faktor yang menuntut analisis yang cermat terhadap lingkungan luar organisasinya. Pada tahap selanjutnya perencanaan strategis memformulasikan rancangan strategis yang memanfaatkan kesempatan dari luar dan potensi dari dalam. Pilihan strategis kemudian membuat rencana aksi yang memberdayakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada.

Ada dua faktor yang memperngaruhi kemajuan atau kemunduran pendidikan Islam, yaitu: Faktor kelembagaannya dan faktor kurikulumnya. Sebuah lembaga pendidikan Islam akan mampu melahirkan kurikulum yang baik, jika di dalamnya terdapat SDM yang cakap, mampu bekerjasama dalam *teamwork* yang baik, mempunyai visi misi yang baik serta jelas untuk kemajuan lembaga. Pendidikan Islam harus tetap mengacu pada target serta tujuan dan nilai-nilai kependidikan Islam ya ng sedang berkembang. Untuk mewujudkan hal itu, ada empat jenis strategi sebagaimana dikemukakan oleh Sirozi yang bisa diterapkan, yaitu:

1. Strategi Substantive

Strategi substantive yaitu lembaga-lembaga pendidikan dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi perlu menyajikan program-program yang komprehensif. Dilihat dari metode penyajiannya,

program-program tersebut harus menyentuh tiga aspek pembelajaran, yaitu aspek kognitif (pemahaman), afektif (sikap) dan psikomotor (keterampilan).

2. Strategi bottom-up

Strategi bottom-up yaitu lembaga-lembaga pendidikan Islam harus tumbuh dari bawah. Konsep dan desain program serta struktur kelembagaan pendidikan harus disesuaikan dengan potensi, situasi dan struktur masyarakat. Proses perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan lembaga-lembaga pendidikan Islam harus melibatkan masyarakat luas dan mengacu pada situasi, potensi, dan kebutuhan riil kehidupan masyarakat. Strategi ini diperlukan agar lembaga-lembaga pendidikan Islam tidak terkesan milik suatu rezim pengelolanya atau hanya sekadar untuk kepentingan sekelompok rezim saja.

Seluruh komponen lembaga pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya perlu dilibatkan agar memiliki *concern* (kepedulian), *sense of belonging* (rasa memiliki) dan *sense of responsibility* (rasa turut bertanggungjawab) terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam beserta program-programnya. Sebagai bagian integral dari penerapan strategi bottom-up, lembaga pendidikan Islam perlu secara sungguh-sungguh berupaya mengembangkan konsep *community based education* (pendidikan berbasis masyarakat) serta mempercepat proses pembentukan dan pemberdayaan komite sekolah atau majelis madrasah dan lembaga pendukung lainnya.

3. Strategi Deregulatory

Pada strategi ini, lembaga-lembaga pendidikan Islam tidak perlu terlalu kaku/terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik. Lembaga pendidikan Islam bebas berkreasi dan berimprovisasi, sehingga dapat mengembangkan program-program yang sesuai dengan sifat-sifat khusus yang dimilikinya.

4. Strategi Cooperative

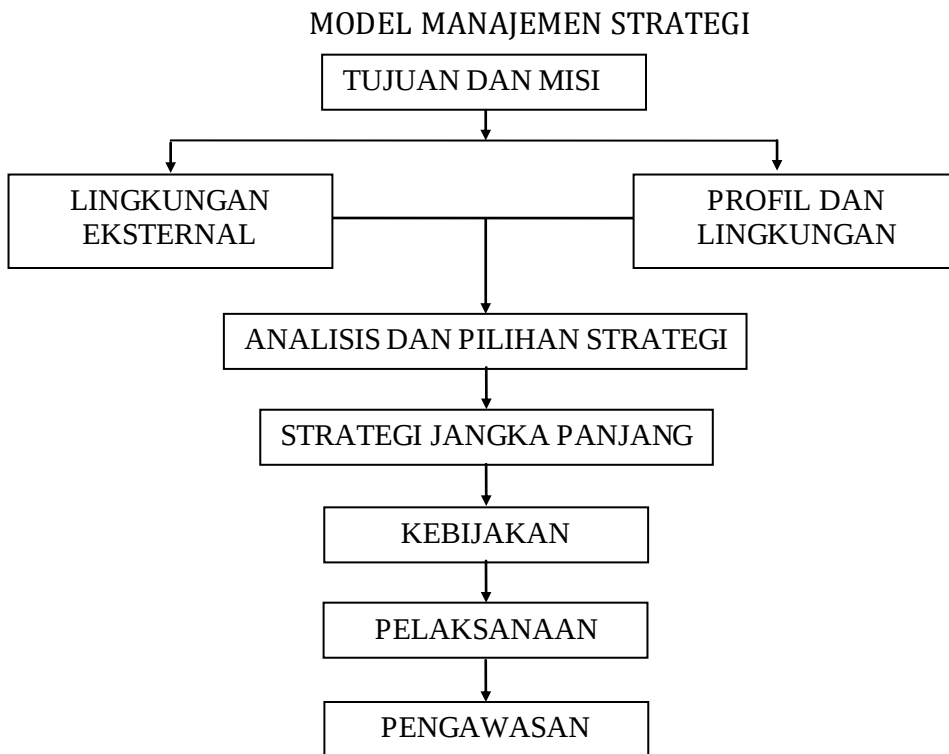
Lembaga-lembaga pendidikan Islam harus dikelola dengan suatu sistem manajemen profesional yang mampu merangkul dan memanfaatkan semua potensi dan sumber daya yang ada, bukan sebaliknya mengekang dan membungkam dengan berbagai cara, potensi dan sumber daya tersebut. Pengelola lembaga pendidikan Islam perlu

mengembangkan jaringan kemitraan dan kerjasama baik ke dalam lingkungan pendidikan Islam maupun ke luar lembaga lain.

Penerapan dari perencanaan strategik dalam pendidikan Islam tersebut dapat dilakukan dengan cara:

1. Tahap pertama, yaitu tahap formulasi. Meliputi pembuatan kerangka dasar, silabus, tujuan, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal daripada strategi tersebut, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan.
2. Tahap kedua, yaitu tahapan implementasi (tahap tindakan) meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan, pemotivasian, orang-orang yang terlibat dalam pengembangan konsep ini.
3. Tahap terakhir, yaitu tahapan evaluasi yang meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan baik atau tidak dengan menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan.

Dalam manajemen strategik dalam pendidikan Islam akan gagal untuk diimplementasikan apabila: (1) Strategi tanpa arah (*directionless strategies*); (2) Kelumpuhan perencanaan (*Planning Paralysis*); dan (3) Terlalu fokus pada proses (*good strategy vs planning Process*).



Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam artian mencakup seluruh komponen lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) lalu dijabarkan menjadi perencanaan operasional kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

Renstra berorientasi padajangkauan masa depan. Visi, misi dan pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional, termasuk proyek-proyek dengan sasaran jangka sedang yang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.

Penetapan renstra dan rencana operasional harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat, mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

BAB XIV

MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Dampak globalisasi sebagai akibat perkembangan teknologi informasi merambah ke seluruh lini kehidupan. Tanpa kecuali ke dunia pendidikan. Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa.

Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini, di antaranya adalah masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan, masih lemahnya manajemen pendidikan, di samping belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi dan kemandirian. Sumber daya manusia yang disiapkan melalui pendidikan belum sepenuhnya memuaskan sesuai dengan yang diharapkan.

Bisa dilihat dari segi akhlak, moral dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa. Hal tersebut masih kontradiktif dengan UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab II Pasal 3 bahwa pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dalam membentuk watak serta peradaban bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Akibat dari kontradiksi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah/madrasah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara

vertikal, karena sekolah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Sekolah/madrasah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik, paradigma semacam ini perlu adanya perubahan paradigma baru pendidikan yang bermutu. Untuk mengantisipasi keadaan semacam ini, maka perlu upaya memperkuat kemampuan bersaing di berbagai bidang dengan cara melakukan pengembangan sumber daya manusia.

A. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Islam

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) berarti berbicara mengenai kualitas atau mutu. Maksudnya perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, pengertian serta kepuasan pelanggan. Ramayulis (2017) menjelaskan TQM merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan (*user*) dengan melibatkan semua anggota organisasi sehingga mampu meningkatkan produktivitas usaha baik secara kualitas maupun kuantitas. Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Dalam manajemen mutu terpadu, perubahan dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan adalah suatu keniscayaan. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

1. Faktor internal; yaitu faktor dari dalam organisasi itu sendiri, antara lain permasalahan SDM, perilaku/keputusan manajerial seperti terjadinya konflik interpersonal, perilaku pimpinan yang tidak sesuai, sistem *reward* dan *punishment* yang tidak tepat sasaran, masalah reorganisasi struktural, perilaku keputusan manajerial.
2. Faktor eksternal; faktor yang mendorong diperlukan adanya perubahan yang berasal dari luar organisasi, yaitu:
 - a. Karakteristik demografi; Karakteristik ini menyangkut tingkat pendidikan dan keterampilan angkatan kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan, seperti banyaknya kaum wanita dan anak di bawah umur yang masuk dalam angkatan kerja.

- b. Kemajuan teknologi; Kemajuan teknologi menuntut perubahan sistem kerja dalam suatu organisasi/perusahaan, seperti kemajuan komputer dan internet.
- c. Perubahan pasar; Perubahan pasar menuntut perubahan sistem kerja organisasi/perusahaan/lembaga. Semakin hari konsumen semakin terdidik, baik yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, kualitas barang, jasa dan lain sebagainya.
- d. Tekanan sosial dan politik; hal ini sangat berpengaruh terhadap nilai pribadi yang sekaligus mempengaruhi kebutuhan, prioritas dan motivasi kerja karyawan.

Untuk memahami konsep manajemen mutu terpadu atau *total quality management*, maka terlebih dahulu harus dipahami konsep kualitas, kualitas terpadu dan manajemen kualitas terpadu.

1. Kualitas (*quality*); menurut W. Edward Deming, kualitas terdiri dari elemen-elemen yang meliputi; sesuai dengan spesifikasi, sesuai dengan maksud dan kegunaannya, tidak salah/cacat, benar saat awal dan selamanya.
2. Kualitas terpadu (*total quality*); Kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus-menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya.
3. Total Quality Managament (TQM); TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

B. Prinsip dan Keuntungan Manajemen Mutu Terpadu

Pada dasarnya manajemen Mutu Terpadu mengandung tiga unsur dasar, yaitu: strategi nilai pelanggan, sistem organisasi dan perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*). Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama manajemen mutu terpadu, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan; Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan.
2. Respek terhadap setiap orang; setiap karyawan dipandang sebagai individu dengan talenta dan kreatifitas yang unik. Setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai.
3. Manajemen berdasarkan fakta; Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan. Dua konsep pokok berkaitan dengan fakta (a) prioritas yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. (b) Variasi atau variabilitas kinerja manusia.
4. Perbaikan berkesinambungan; Schargel (1994) mengatakan: *Total Quality Management Education is process with involves focusing on meeting and exceeding customer expentantions, continous improvement, sharing responsibilty with employess and reducasing scarf and rework.* Artinya mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus-menerus. Pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali.

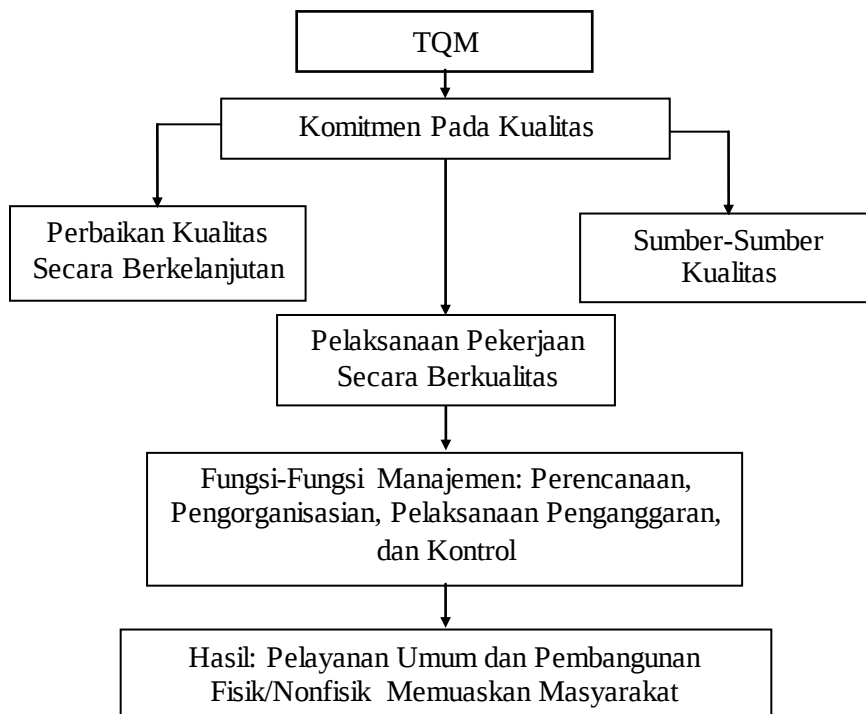
C. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Islam

Berbicara tentang manajemen mutu terpadu di lingkungan pendidikan Islam, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya merupakan bagian yang tidak mudah dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Kesulitan ini disebabkan ukuran produktifitasnya tidak sekedar bersifat kuantitatif. Adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasaan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.

3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Investarisasi aset organisasi semakin sempurna; terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat
6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah
7. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Secara singkat dapat digambarkan diagram komitmen kualitas dalam manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut:



Komponen-komponen dari model implementasi Total Quality Management dalam pendidikan adalah sebagai berikut: 1) kepemimpinan,

2) pendekatan fokus terhadap pelanggan 3) iklim organisasi 4) tim pemecahan masalah 5) tersedia data yang bermakna 6) metode ilmiah dan alat-alat 7) pendidikan dan latihan pemimpin lembaga pendidikan Islam khususnya di lingkungan pesantren dan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan Islam sebagaimana yang diharapkan, perlu memperhatikan hal-hal berikut (Hamid, 2010):

1. Kerjasama tim (*team work*); Tim adalah sekelompok orang bekerja secara bersama-sama dan memiliki tujuan bersama yaitu untuk memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholders.
2. Keterlibatan stakeholders; misi utama manajemen mutu terpadu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.

BAB XV

MOTIVASI DAN ETOS KERJA DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Dengan semakin berkembangnya teknologi yang dikenal juga era milenial yang penuh persaingan dan kompetisi di berbagai bidang, setiap individu dituntut untuk lebih cermat dalam berusaha agar tetap lebih eksis dan energik. Persaingan antar lembaga pendidikan berusaha melakukan yang terbaik agar menjadi lebih baik, kompetisi antar wilayah dan negara juga semakin berat dan kuat, jika tidak mampu bersaing maka akan terbelakang.

Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional di antaranya melalui pengadaan buku dan alat pelajaran, berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, perbaikan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian dilihat dari berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang adil (*equity*) dan merata (*equality*).

Pendidikan diharapkan dapat membentuk manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Paradigma nasional Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 menjadi landasan dalam konsepsi dan pola pikir pengembangan kebijakan dan program pembangunan pendidikan nasional. Selain itu UU Sisdiknas, UU BHP, UU Guru dan Dosen, PP, Permen dan Perda menjadi landasan yuridisnya.

Terkait mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Untuk itu agar mampu bersaing perlu motivasi dan etos kerja yang baik dalam diri agar tercapai tujuan yang diinginkan dengan baik.

A. Hakikat Motivasi

Setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah “motivasi”.

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan individu dalam bertindak. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan dirinya. Jadi perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melakukan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Atau dengan kata lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai tokoh masyarakat. Motivasi juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pengerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu.

Setiap manusia yang hidup memiliki motivasi. Motivasi menjadi suatu pendukung dan penopang bagi aktivitas dan dinamika kehidupan manusia. Tanpa motivasi, kehidupan manusia akan kering dan tanpa semangat, manusia akan terjebak dengan pesimisme.

Dalam bahasa Inggris, “*motivation*” berarti “*the act or an instance of motivating, or providing with a reason to act in a certain way; the state or*

condition of being motivated or having a strong reason to act or accomplish something; something that motivates; inducement; incentive.

Motivasi merupakan karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu (Stoner, 1996). Istilah motivasi berasal dari kata *motif* bahasa Latin “*moreve*” yang berarti dorongan dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Dalam bahasa Inggris adalah *motive* atau *motion* lalu *motivation* yang dapat diartikan gerak atau sesuatu yang bergerak (Hasibuan, 2008). Sejalan juga suatu potensi dari dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons (Notoatmojo, 2009). Kekuatan yang terdapat dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu:

1. Motif Biogenetik yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya. Misal, lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan, istirahat, mengambil nafas.
2. Motif Sosiogenetis yaitu motif-motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada.
3. Motif Teologis, dalam motif ini manusia adalah sebagai makhluk yang berketuhanan, sehingga ada interaksi antara manusia dengan Tuhan-Nya.

Motivasi dalam bahasa latin disebut *motivom*. Artinya alasan yang menyebabkan sesuatu bergerak. Motivasi juga berarti suatu keadaan internal yang dapat membangkitkan semangat, mengarahkan dan memelihara sesuatu. Motivasi pada dasarnya bermakna kontekstual, mempunyai intensitas dan arah. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri (intrinsik) muncul karena individu senang melakukannya. Motivasi mendorong dan memberi energi pada tingkah laku dan luar diri (ekstrinsik) adalah dorongan terhadap perilaku individu yang bersumber dari luarnya.

Konsep motivasi yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang dapat diklasifikasi sebagai berikut: (1) seseorang senang terhadap sesuatu, apabila ia dapat mempertahankan rasa senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu, dan (2) apabila seseorang

merasa yakin mampu menghadapi tantangan maka biasanya ia akan terdorong melakukan kegiatan tersebut (Notoatmojo, 2009).

Beragam batasan pengertian tentang motivasi menurut para ahli, di antaranya adalah: menurut Sardiman (2006) motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melaksanakan sesuatu, dan bila tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu.

Dalam konteks kependidikan motivasi adalah sebagai keseluruhan gaya penggerak didalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin kelangsungan dari kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki oleh subjek belajar itu dapat tercapai. Mc. Donald (dalam Hamalik, 2001) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Dari definisi tersebut terdapat tiga unsur yang saling terkait, yaitu (Yamin, 2007): (1) Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi; (2) Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan; dan (3) Motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, Flippo merumuskan bahwa motivasi adalah suatu arahan pegawai dalam suatu organisasi agar mau bekerja sama dalam mencapai keinginan para pegawai dalam rangka pencapaian keberhasilan organisasi. Sejalan dengan Duncan mengemukakan bahwa motivasi adalah setiap usaha yang didasarkan untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin. Hasibuan yang merumuskan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

B. Teori Motivasi

Para ahli dari berbagai disiplin ilmu merumuskan konsep atau teori tentang motivasi. Di antara banyak konsep tentang motivasi dari berbagai ahli, berikut beberapa teori tentang motivasi di antaranya:

1. Teori Hedonisme

Hedonisme adalah bahasa Yunani yang berarti kesukaan, kesenangan, atau kenikmatan. Hedonisme adalah suatu aliran di dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia adalah mencari kesenangan yang bersifat duniawi. Pada abad ketujuh belas, Hobbes menyatakan bahwa apapun alasannya yang diberikan seseorang untuk perilakunya, sebab-sebab terpendam dari semua perilaku adalah kecenderungan untuk mencari kesenangan dan menghindari kesusahan.

Oleh karenanya, setiap menghadapi persoalan yang perlu pemecahan, manusia cenderung memilih alternatif pemecahan yang dapat mendatangkan kesenangan dari pada yang mengakibatkan kesukaran, kesulitan, dan penderitaan. Implikasi dari teori ini adalah adanya anggapan bahwa semua orang cenderung menghindari hal-hal yang menyulitkan dan lebih menyukai melakukan perbuatan yang mendatangkan kesenangan.

2. Teori Naluri

Teori ini merupakan bagian terpenting dari pandangan mekanisme terhadap manusia. Naluri merupakan suatu kekuatan biologis bawaan, yang mempengaruhi anggota tubuh untuk berlaku dengan cara tertentu dalam keadaan tepat. Sehingga semua pemikiran dan perilaku manusia merupakan hasil dari naluri yang diwariskan dan tidak ada hubungannya dengan akal.

Menurut teori naluri, seseorang tidak memilih tujuan dan perbuatan, akan tetapi dikuasai oleh kekuatan-kekuatan bawaan, yang menentukan tujuan dan perbuatan yang akan dilakukan. Freud juga percaya bahwa dalam diri manusia ada sesuatu yang tanpa disadari menentukan setiap sikap dan perilaku manusia.

3. Teori Reaksi yang Dipelajari

Teori ini berbeda pandangan dengan tindakan atau perilaku manusia yang berdasarkan naluri-naluri, tetapi berdasarkan pola dan tingkah laku yang dipelajari dari kebudayaan di tempat orang itu hidup. Orang belajar paling banyak dari lingkungan kebudayaan di tempat ia hidup dan dibesarkan. Oleh karena itu, teori ini disebut juga teori lingkungan kebudayaan. Menurut teori ini, apabila seorang pemimpin atau seorang pendidik akan memotivasi anak buah atau anak didiknya, pemimpin atau pendidik itu hendaknya mengetahui benar-benar latar belakang kehidupan dan kebudayaan orang-orang yang dipimpinnya.

4. Teori Pendorong

Teori ini memadukan antara "teori naluri" dengan "teori reaksi yang dipelajari." Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya sesuatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum (Shaleh, 2004).

5. Teori Maslow

Maslow seorang ahli psikologi telah mengembangkan teori motivasi ini sejak tahun 1943. Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun psikis. Di atas perincian kebutuhan akan udara, udara, makanan, dan seks, dia menempatkan lima lapisan kebutuhan yang lebih luas yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan cinta dan rindu, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Teori Maslow telah memberikan sumbangan yang sangat berharga dalam usaha memperhatikan kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah yang sebelumnya mungkin diabaikan dalam sementara organisasi, dan karena tidak adanya pemuasan kebutuhan-kebutuhan ini, kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya tidak akan berfungsi sama sekali.

C. Bentuk-bentuk Motivasi dalam Pendidikan Islam

Motivasi dapat dibagi ke dalam beberapa bentuk, antara lain:

1. Motivasi Tradisional

Bentuk motivasi ini menekankan pemberian insentif yang tentunya diberikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi atau kinerja baik. Karyawan yang mempunyai prestasi makin baik, maka makin banyak atau makin sering karyawan tersebut mendapat insentif. Intinya bahwa bentuk motivasi ini bertujuan agar bawahan berkemampuan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga dapat dilihat dari janji Allah terhadap para syuhada dalam al-Quran surat at-Taubah ayat 111:

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۚ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۚ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۚ فَاسْتَبَشِرُوا بَبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۚ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ

Artinya:

Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin diri dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. mereka berperang pada jalan Allah; lalu mereka membunuh atau terbunuh. (Itu telah menjadi) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil dan al-Quran. dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) daripada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar.

Dalam UU pun diatur tentang pemberian insentif kepada pendidik yang berprestasi dalam bidangnya. Hal ini terdapat dalam UU Sisdiknas Bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan pasal 40 ayat (1) yaitu pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: (a) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; dan (b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.

Serta Pasal 43 ayat (1), yang menyatakan bahwa promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini menekankan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu dilakukan dengan cara memberikan pengakuan atau memperhatikan kebutuhan sosial mereka, meyakinkan kepada setiap karyawan bahwa setiap karyawan adalah penting dan berguna bagi organisasi. Oleh sebab itu, model ini lebih menekankan memberikan kebebasan berpendapat, berkreasi, dan berorganisasi, dan sebagainya bagi setiap karyawan, ketimbang memberikan insentif materi.

3. Model SDM

Menurut model ini setiap manusia cenderung untuk mencapai kepuasan dari prestasi yang dicapai, dan prestasi yang baik tersebut merupakan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Oleh sebab itu, menurut model sumber daya manusia ini, untuk meningkatkan motivasi karyawan, perlu memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang seluas-luasnya bagi mereka. Motivasi dan gairah kerja karyawan akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Memberikan reward dan punishment oleh atasan kepada bawahan juga dapat dipandang sebagai upaya peningkatan motivasi kerja.

Dipandang dari segi ini maka motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni: (a) Insentif positif; bentuk motivasi ini adalah dengan memberikan reward kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya baik. Dengan reward yang diberikan ini akan meningkatkan semangat kerja para karyawan, yang akhirnya akan memacu kinerja mereka lebih meningkat; (b) Insentif negatif; menurut bentuk ini pimpinan memberikan punishment kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah (Notoatmojo, 2009).

Kedua jenis motivasi tersebut di atas dalam praktiknya dapat diterapkan oleh pimpinan pendidikan, tetapi harus tepat dan seimbang, agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Untuk memperoleh efek untuk jangka panjang, maka motivasi positiflah yang lebih tepat digunakan, sedangkan insentif negatif hanya cocok untuk meningkatkan motivasi jangka pendek saja.

Bentuk motivasi seperti di atas dapat dilihat dalam UU Sisdiknas Bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan Pasal 40 ayat (2) yaitu pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: (a) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (b) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan (c) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

D. Hakikat Etos Kerja

Membicarakan tentang etos kerja, bukanlah suatu yang baru di kalangan ilmuwan, cendekiawan, birokrat, politisi. Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan akan sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya (Tasmara, 2002). Dalam etos ada semacam semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan sehingga setiap pekerjaannya diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil pekerjaannya. Akibatnya, seorang muslim yang memiliki kepribadian qur'ani pastilah akan menunjukkan etos kerja yang bersikap dan berbuat serta menghasilkan segala sesuatu dengan sungguh-sungguh dan tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan setengah hati.

Menurut Nurcholis Madjid (dalam Hermansyah, 2018) etos kerja karakter dan sikap, kebebasan serta kepercayaan dan seterusnya yang bersifat khusus tentang seorang individu atau sekelompok manusia. Dari kata *eto* terambil pula perkataan “etika” yang menunjukkan makna akhlak atau bersifat akhlaqi yaitu kualitas esensial seseorang atau sekelompok manusia termasuk bangsa. Etos juga berarti jiwa khas sesuatu kelompok manusia yang daripadanya berkembang pandangan bangsa sehubungan dengan baik dan buruk yakni etika.

Etos kerja yang bersumber dari keyakinan qur'ani, ada semacam keterpanggilan yang sangat kuat dari lubuk hatinya, karena ia bekerja atas dasar ketulusan kepada Allah SWT. Ketulusan kepada Allah SWT dapat

diartikan dengan harapan terhadap ganjaran dari Allah SWT, merupakan faktor utama yang mendorong untuk bekerja. Karena itu bekerja tetap didasarkan pada nilai-nilai keimanan kepada Allah SWT dan inilah investasi besar umat Islam (Nasrul, 2011). Islam mengakui pentingnya materi tetapi bukan penganut materialisme. Arti kata materi bukan merupakan tujuan melainkan alat untuk mencapai tujuan.

Allah SWT juga memerintahkan manusia agar berbuat yang terbaik dan bekerja dengan sebaik-baiknya yang disebut juga dengan ihsan, sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Quran surat al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۚ
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya:

dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Jadi, perintah untuk berbuat ihsan mendorong seseorang agar bekerja secara profesional dan dengan etos kerja yang tinggi. Etos kerja dalam hal ini adalah totalitas kepribadian diri serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna terhadap sesuatu yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal.

E. Fungsi Motivasi dalam Meningkatkan Etos Kerja dalam Pengelolaan Pendidikan Islam

Keberhasilan pengelolaan pendidikan Islam atau suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua faktor utama yakni SDM dan fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut SDM lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apapun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya, maka niscaya

organisasi tersebut tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasinya. Kualitas SDM diukur dari performannya. Menghayati mengamalkan nilai-nilai tentang dorongan untuk bekerja yang membentuk etos kerja Islami (Saefullah, 2011).

Gibson maupun Stoner (dalam Notoatmojo, 2009) berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan etos kerja dalam pengelolaan pendidikan Islam khususnya. Oleh sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan etos kerja, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan. Di antara fungsi motivasi dalam meningkatkan etos kerja dalam pengelolaan pendidikan Islam adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan

Dalam hal ini Allah pun memotivasi hamba-Nya untuk bekerja yang terdapat dalam al-Quran surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالتَّشْهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Dengan begitu segala sesuatu amalan atau pekerjaan yang mendekatkan diri seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian. Amalan atau pekerjaan yang demikian selain memperoleh keberkahan serta kesenangan dunia dan akhirat. Apakah masuk golongan ahli surga atau neraka. Istilah "kerja" dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk mencari rezki untuk diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang malam untuk bekerja tanpa kenal lelah tetapi mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat dan sekelilingnya serta negara.

Islam menempatkan kerja atau amal sebagai kewajiban setiap muslim. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan hidup, tetapi mengundang makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak, dengan demikian seorang muslim dengan kesadaran sendiri berupaya bekerja dengan rasa tanggung jawab sesuai bidang yang diamanahkan.

2. Menentukan arah perbuatan yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan etos kerjanya.
4. Meningkatkan produktivitasnya
5. Meningkatkan kedisiplinan SDM
6. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

Membedakan semangat kerja dalam Islam adalah kaitannya dengan nilai serta cara meraih tujuannya. Bagi seorang muslim bekerja merupakan kewajiban yang hakiki dalam rangka menggapai ridha Allah SWT. Sedangkan orang kafir bermujahadah untuk kesenangan duniawi dan untuk memuaskan hawa nafsu.

Ada 25 ciri etos kerja muslim (Notoatmojo, 2009): (1) Mereka kecanduan terhadap waktu; (2) Menyusun tujuan, realisasi, kerja, evaluasi; (3) Hidup berhemat dan efisien; (4) Ikhlas; (5) Jujur; (6) Memiliki komitmen; Tekad dan keyakinan; (7) Tidak mudah menyerah; (8) Istiqomah; (9) Berdisiplin; berhati-hati dan tanggungjawab dalam kerja; (10) Konsekuen dan berani menghadapi tantangan; (11) Memiliki sikap percaya diri; (12) Kreatif, Bertanggungjawab; kerja sebagai amanah, Mereka bahagia karena melayani/menolong; (13) Memiliki harga diri; (14) Memiliki jiwa kepemimpinan; (15) Berorientasi ke masa depan; (16) Memiliki jiwa wiraswasta; (17) Memiliki insting bertanding; (18) Mandiri (Independent); (19) Kecanduan belajar dan haus mencari ilmu; (20) Memiliki semangat perantauan; (21) Memperhatikan kesehatan dan gizi; (22) Tangguh dan pantang menyerah; (23) Berorientasi pada produktivitas; (24) Memperkaya jaringan silaturahmi; dan (25) Memiliki semangat perubahan.

Hamzah Yaqub menjelaskan beberapa sikap kematangan jiwa seseorang yang perlu diperhatikan dalam menghadapi pekerjaan:

1. Niat ikhlas, niat adalah kemantapan tujuan luhur untuk apa pekerjaan itu dilakukan hal ini sesuai dengan falsafah muslim yang bekerja dengan tujuan mengharapkan ridho Allah SWT. Islam memberi petunjuk pada umatnya agar dalam setiap aktivitas dunia yang dilakukan tidak boleh keluar dari tujuan taqarrub dan ibadah.
2. Kemauan keras (*'Azam*) untuk mengembangkan usaha apapun bentuknya, agar dapat maju dan sukses maka diperlukan kemauan yang keras, tekad yang membaja. Tidak ada keberhasilan kecuali dengan usaha yang sungguh-sungguh walaupun terkadang menyakitkan. Jadi kemauan keras (*'azam*) harus selalu menghiasi sikap hidup para pekerja atau usawan muslim. Apabila sudah ber'*azam* maka tekad untuk berhasil atau tidaknya diserahkan dan tawakkal sepenuhnya pada Allah.
3. Ketekunan atau (*istiqamah*) adalah daya tahan mental dan kesetiaan melakukan sesuatu yang telah direncanakan sampai waktu akhir pekerjaan. Walaupun dihadipi dengan rintangan dan tantangan tetapi tetap konsisten dengan tujuan yang akan dicapai.
4. Kesabaran adalah sikap hidup seorang muslim yang sangat berharga. Sikap ini sangat dibutuhkan dalam bekerja dan berakhlak yang baik dalam kehidupan.

Hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai etos kerja Islami adalah: (1) Percaya diri dan optimis; (2) Jiwa yang merdeka; (3) Allah *always in my heart*; (4) Berwawasan; (5) Memiliki kemampuan bersaing; (6) Berpikir positif; (7) Memiliki harga diri; (8) Berorientasi ke depan.

Masalah-masalah yang menghambat etos kerja: (1) Kesalahan paradigma berpikir terhadap tindakan, seperti: pesimis, aku tidak biasa; (2) Kesalahan paradigma beribadah.

Dalam catatan Hikmah Republika, Husnaini menegaskan bahwa zaman yang semakin sulit, kaum beriman dituntut mampu survive dan bangkit membangun peradaban seperti sedia kala. Syarat untuk itu tidak cukup lagi ditempuh dengan kerja keras, tetapi harus kerja cerdas.

Tidak ada lain bagi kaum beriman kecuali harus mengkaji pandangan Islam tentang etos kerja. Meski makhluk hidup di bumi sudah mendapat jaminan rezeki dari Allah, namun kemalasan tidak punya tempat dalam Islam. Fatalisme atau paham nasib tidak dikenal dalam Islam. Firman Allah dalam surat al-Ankabut ayat 17:

إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا ۚ إِنَّ الَّذِينَ تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ لَا يَمْلِكُونَ لَكُمْ رِزْقًا فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ ۚ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ

Artinya:

Sesungguhnya apa yang kamu sembah selain Allah itu adalah berhala, dan kamu membuat dusta. Sesungguhnya yang kamu sembah selain Allah itu tidak mampu memberikan rezki kepadamu; maka mintalah rezki itu di sisi Allah, dan sembahlah Dia dan bersyukurlah kepada-Nya. Hanya kepada-Nyalah kamu akan dikembalikan.

Menurut ayat itu, rezeki harus diusahakan. Seakan mengonfirmasi ayat di atas, firman Allah di ayat lain tegas menyatakan, cara mendapat rezeki adalah dengan bekerja. “Jika shalat telah ditunaikan, maka menyebarlah kalian di muka bumi, carilah karunia Allah, dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kalian beruntung” (Qs Al-Jumu’ah: 10).

Ayat lain bahkan menyatakan, dijadikannya siang terang agar manusia mencari rezeki dari Allah (QS. Al-Isra: 12), terlihatnya bahtera berlayar di lautan agar manusia mencari karunia Allah (Qs An-Nahl: 14), adanya malam dan siang agar manusia beristirahat pada waktu malam dan bekerja pada waktu siang (QS. Al-Qashash: 73).

Menurut riwayat Al-Baihaqi dalam ‘Syu’bul Iman’ ada empat prinsip etos kerja yang diajarkan Rasulullah. Keempat prinsip itu harus dimiliki kaum beriman jika ingin menghadap Allah dengan wajah berseri bak bulan purnama.

1. Bekerja secara halal (*thalaba ad-dunya halalan*). Halal dari segi jenis pekerjaan sekaligus cara menjalankannya. Antitesa dari halal adalah haram, yang dalam terminologi fiqih terbagi menjadi ‘haram lighairihi’ dan ‘haram lidzatihi’.

2. Bekerja demi menjaga diri supaya tidak menjadi beban hidup orang lain (*ta'affufan an al-mas'alah*). Kaum beriman dilarang menjadi benalu bagi orang lain. Rasulullah pernah menegur seorang sahabat yang muda dan kuat tetapi pekerjaannya mengemis. Beliau kemudian bersabda, "Sungguh orang yang mau membawa tali atau kapak kemudian mengambil kayu bakar dan memikulnya di atas punggung lebih baik dari orang yang mengemis kepada orang kaya, diberi atau ditolak" (HR Bukhari dan Muslim).

Dengan demikian, setiap pekerjaan yang halal adalah mulia dan terhormat dalam Islam. Ironis jika masih ada orang yang merendahkan jenis pekerjaan tertentu karena dipandang remeh dan hina. Padahal pekerjaan demikian justru lebih mulia dan terhormat di mata Allah ketimbang meminta-minta.

3. Bekerja demi mencukupi kebutuhan keluarga (*sa'yan ala iyalihi*). Mencukupi kebutuhan keluarga hukumnya fardlu ain. Tidak dapat diwakilkan, dan menunaikannya termasuk kategori jihad. Hadis Rasulullah yang populer, "Tidaklah seseorang memperoleh hasil terbaik melebihi yang dihasilkan tangannya. Dan tidaklah sesuatu yang dinafkahkan seseorang kepada diri, keluarga, anak, dan pembantunya kecuali dihitung sebagai sedekah" (HR. Ibnu Majah).

Tegasnya, seseorang yang memerah keringat dan membanting tulang demi keluarga akan dicintai Allah dan Rasulullah. Ketika berjabat tangan dengan Muadz bin Jabal, Rasulullah bertanya soal tangan Muadz yang kasar. Setelah dijawab bahwa itu akibat setiap hari dipakai bekerja untuk keluarga, Rasulullah memuji tangan Muadz seraya bersabda, "Tangan seperti inilah yang dicintai oleh Allah dan Rasul-Nya".

4. Bekerja untuk meringankan beban hidup tetangga (*ta'aththufan ala jarihi*). Islam mendorong kerja keras untuk kebutuhan diri dan keluarga, tetapi Islam melarang kaum beriman bersikap egois. Islam menganjurkan solidaritas sosial, dan mengancam keras sikap tutup mata dan telinga dari jerit tangis lingkungan sekitar. Allah SWT berfirman dalam surat al-Hadid ayat 7:

آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ ۖ فَالَّذِينَ
آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ

Artinya:

Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar.

Lebih tegas, Allah bahkan menyebut orang yang rajin beribadah tetapi mengabaikan nasib kaum miskin dan yatim sebagai pendusta agama (QS. Al-Ma'un: 1-3). Itu karena tidak dikenal istilah kepemilikan harta secara mutlak dalam Islam. Dari setiap harta yang Allah titipkan kepada manusia, ada hak kaum lemah.

Demikianlah kemuliaan pekerjaan sungguh tidak bisa dilihat dari jenisnya. Setelah memenuhi empat prinsip di atas, nilai sebuah pekerjaan akan diukur dari kualitas niat (*shahihatun fi an-niyat*) dan pelaksanaannya (*shahihatun fi at-tahsil*). Itulah pekerjaan yang bernilai ibadah dan kelak akan mengantarkan pelakunya ke pintu surga.

Bekerja adalah salah satu aspek kehidupan manusia yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan guna mempertahankan kelangsungan hidup. Bekerja merupakan sarana untuk memanusiakan manusia yang meninggikan martabat di hadapan Allah SWT. Bekerja termasuk ibadah apabila dilaksanakan dengan ikhlas sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang dikehendaki oleh Allah SWT dan tujuan tertingginya untuk meraih ridha Allah. Bekerja sebagai ibadah berarti kerja yang dilakukan atas keimanan kepada Allah SWT sehingga bekerja termasuk amal shaleh. Allah tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang beramal shaleh, sebagaimana firman-Nya dalam surat Al-Kahfi ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya:

Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.

Sebagai muslim, motivasi kerja dalam pendidikan dapat diwujudkan dalam nawaitu atau niat yang lurus dan tulus dalam melaksanakan aktivitas pendidikan. Pada saat yang bersamaan etos kerja muslim dapat direalisasikan dengan manifestasi keikhlasan yang dominan yang harus terpatrit dalam diri seseorang sehingga kerja dalam ruang lingkup pendidikan akan berjalan efektif dan efisien insya Allah bahagia dunia dan akhirat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. (2008). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*, Jakarta: Prenada.
- Abdullah, Amin. (2006). *Membangun Paradigma Keilmuan Interkonektif Islamic Studies di Perguruan Tinggi; Pendekatan Integratif-Interkonektif*. Februari.
- Alisjahbana, Armida S. (2000). *Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Andang. (2014). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Illroy, Andrea Mc and Robyn Waalker. (1996). "Total Quality Management." in *Opening Education, Policies and practices Open and Distance Education*, Canada: Roudledge.
- Ansori, Ari Hasan. (2015). "Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam", *Jurnal Qathrunâ* Vol. 2 No. 2, Juli-Desember.
- Arifin, Muzayyin. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. (1992). *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Asnawir. (2003). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan* Asnawir. (2005). *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Asnawir. (2006). *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Athoillah, Anton. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bachtiar, Yoyo. (2011). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep dan Teori*. Jakarta: Raja Grafindo, 2011.
- Benge, Eugene J. (1994). *Pokok-Pokok Manajemen Modern*. Jakarta: PBP.
- Bilgrami, Hamid Hasan, & Sayid Ali Asyraf. (1989). *Konsep Universitas Islam*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Buseri, Kamrani. (2003). *Antologi Pendidikan Islam dan Dakwah; Pemikiran Teoritis Praktis Kontemporer*. Yogyakarta: UII Press.

- Candoli. (1995). *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School*. Lancaster: Technomic Publishing Co, 1995.
- Chan, Sam M. dan Tuti T Sam. (2007). *Analisis Swot: Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Daniel, Mark Haynes. (2002). *World of Risk, Next Generation Strateg for Volatile Era in Education*. Singapore: John Wiley & Son (Asia) Pte Ltd.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Trans-formasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daradjat, Zakiah, dkk. (1993). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmaningtyas. (2004). *Membongkar Ideologi Pendidikan; Jelajah Undang-undang Sistem Pemdidikan Nasional*. Yogyakarta: Resolusi Press.
- Departemen Agama RI. (2014). *al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Pustaka Jaya Ilmu.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Djohar. (2003). *Pendidikan Strategi Alternatif Untuk Masa Depan*. Yogyakarta: Lesfi.
- Djunaedi, Mahfud. (2006). *Rekonstruksi Pendidikan Islam di Indonesia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Duhou, Ibtisam Abu. (2002). *School-Based Management*, Penerjemah Noryamin Aini, dkk. Jakarta: Logos, 2002.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. (1996). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Eka, R. (2007). *Kondisi Pemerataan Pendidikan di Indonesia*. <http://edu-articles.com>. diakses 02-01-2020
- Fahmi, 2019 "*Pentingnya Manajemen Waktu*", <http://hogenation.wordpress.com/2009/03/14/pentingnya-manajemenwaktu/> diakses tanggal 15 Maret 2019.
- Fatah, Nanang. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Feriyanto, Andri & Endang Shyta Triana. (2015). *Pengantar Manajemen 3 IN 1*, Kebumen: Mediatara, 2015.

- Freire, Paulo. (1999). *Politik Pendidikan; Kebudayaan, Kekuasaan dan Pembebasan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Magement for School Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Geertz, Clifford. (1983). *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Gie, The Liang. (2000). *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty.
- Gordon, Thomas. (1994). *Kepemimpinan yang Efektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gunawan, K.Adi. (2001). *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*. Surabaya: Kartika.
- Gunawan, Imam dan Djum Noor Benty. (2017). *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Hamalik, Oemar. (2001). *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hamid, Ahmad. (2010). *Aplikasi Total Quality Management (Tqm) Pendidikan Tinggi dalam Rangka Pelayanan Pelanggan Mahasiswa Asing di Internasional Islamic University Malaysia (IIUM)*, *Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, No 2.
- Handayani, Soewarno. (2000). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hannawai, Cannor dkk. (2004). *The Management Quick Reference Book, Kumpulan Keterampilan untuk Manajer Sibuk*. Bandung: Kaifa.
- Harjaya, Andre. (2019). *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Harun, Cut Zahri. (2003). "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Balitbang Diknas, No. 041, Tahun Ke-9, Maret.
- Hasbullah. (1996). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- (1999). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- . (2007). *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu SP. (2008). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hermansyah, Atikah, dkk. (2018). *Managemen Pendidikan Islam*. Gresik: CV. Jendela Sastra Indonesia Press.
- Hikmat. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Jahari, Jaja & Amirulloh Syarbini. (2013). *Manajemen Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (ed.). (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Jawwad, M. Ahmad Abdul. (2004). *Manajemen Waktu*, diterjemahkan oleh Khozin Abu Faqih, Ed. Nalus, Bandung, PT. Syamil Cipta Media.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. (2016). *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Kurniawati, Etik. (2017). "Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Gondang Sragen", *Jurnal At-Taqaddum*, Vol.9, No.1 Juli.
- Lestari, Sri. (2012). Pemerataan Pendidikan. <http://srilestari59.blogspot.com>. diakses 02-01-2020
- Mahfuzh, Syarifuddin. (2011). *Makalah Widyaiswara Diklat Pemrov DKI*.
- Maisah. (2013). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mannan, Abdul. (2000). *Membangun Islam Kaffah*. Jakarta: Madina Pustaka.
- Marpaung, Marudud. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sekjen Kemendikbud senayan Jakarta*, *Jurnal Ilmiah, Widya*, Volume 2. No. 1 Maret-April.

- Masaong, Abd. Kadim. (2012). *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Massie, Joseph L. (1987). *Essentials of Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Mas'ud, Abdurrahman. (1999). *Formulasi Kurikulum Pendidikan Islam*. Semarang: Makalah sebagai Materi Diskusi dalam Forum Mukernas FKMTI di IAIN Walisongo, Desember.
- Matry, M. Nurdin. (2008). *Implimentasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah Dalam Era Otonomi Daerah*. Makasar: Aksara Madani.
- Muhadjir, Noeng. (1989). kata pengantar dalam buku Hamid Hasan Bilgrami, & Sayid Ali Asyraf. *Konsep Universitas Islam*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda Karya.
- . (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyono. (2009). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: ar-Ruzz Media.
- Mustafidin, Ahmad. (2004). "Manajemen Konflik Relevansinya dengan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pesantren Darul Amanah Sukorejo Kendal Jawa Tengah)". *Skripsi S1*. Fakultas Tarbiyah, IAIN Walisongo.
- Mustofa, Syaiful. (2013). *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Ar Ruzz Media.
- Muwahid Shulhan, & Soim. (2013), *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013
- Nasrul. (2011). *Pendidikan Agama Islam Bernuansa Soft Skills Untuk Perguruan Tinggi Umum*. Padang: UNP Press.
- Nata, Abuddin. (2008). *Metodologi Studi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . (2008). *Membangun Keunggulan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: UIN Press.
- Nawawi, Hadari. (1997). *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: CV. Haji Mas Agung.
- . (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurdin, Ali. (2006). *Qur'anic Society: Menelusuri Konsep Ideal dalam al-Qur'an*. Jakarta: Erlangga.
- Pareek, Udai. (1996). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Anggota IKAPI.
- Patoni, Achmad. (2010). *Supervisi Pendidikan Islam*. Tulung Agung: PPs STAIN Tulungagung.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Pidarta, Made. (1992). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, M. Ngalim. (2008). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Al-Qardhawi, Yusuf. (2007). *al-Waqtu fi Hayat al-Muslim*, diterjemahkan oleh Abu Ulya dari judul asli: *Time is Up!*, *Manajemen Waktu Islami*. Yogyakarta: Qudsi Media, Agustus.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Erlangga.
- Quraish, Shihab, M. (2002). *Tafsir al-Mishbah* Volume 2. Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Rachmawati dan Ike Kusdiyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ramayulis. (2015). *Dasar-Dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Kalam Mulia.
- (2017). *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Reading, Hugo F R. (1986). *Kamus Ilmu Sosial*, Jakarta: Rajawali.
- Robbin dan Coulter. (2007). *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Sabri, Ahmad. (2012). "Pengelolaan Waktu dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam". *Jurnal Al-Ta'lim*, Jilid 1, Nomor 3 November.
- Saefullah. (2010). "Etos Kerja dalam Perspektif Islam". *Jurnal Sosial Humaira*, Vol. 3 No. 1 Juni.
- Sahertian, Piet. A. dan Frans Mataheru. (1981). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

- Sagala, Syaiful. (2008). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Jakarta: Alfabeta.
- . (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. (2015). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta Ircisod.
- Sami'un, Jazuli Ahzami. (2006). *Hijrah dalam Pandangan al Quran*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Sanaky, Hujair AH. (2003). *Paradigma Pendidikan Islam, Membangun Masyarakat Madani Indonesia*. Yogyakarta: Safiria Insania dan MSI.
- Sarboini dkk. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja pada Pegawai PT. PLN Persero Cabang Banda Aceh*, Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi. Vol 1/No 2/2017.
- Sardiman AM. (2006). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sartono, Lidya Natalia. (2014). *Pengaruh Kerjasama Tim dan Organizational Learning terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Kalimantan Barat*, Jurnal Manajemen Pendidikan <https://media.neliti.com>
- Schargel, Franklin P. (1994). *Transforming Education Through Total Quality Management: a practitioner's Guide*. Newyork :ERIC.
- Schermerhorn, John R. Jr. (2011). *Management*. New York: John Wiley.
- Shaleh, Abdul Rahman dan Muhibb Abdul Wahab. (2004). *Psikologi Suatu Pengantar (Dalam Perspektif Islam)*. Jakarta: Kencana.
- Siahaan, Amiruddin dkk. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Soebahar, Abd. Halim. (2000). *Reorientasi Pendidikan Islam di Era Globalisasi*. Jember: Makalah diskusi Gebyar Refleksi Tarbiyah.
- Soekanto, Soerjono. (1990). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Stoner, James A. F. (1996). *Managemen Seri II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sulistiyorini, M. Faturrohman. (2014). *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.

- Sukarji & Umiarso. (2014). *Manajemen dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suharsaputra, Uhar. (2015). *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suhartini. (2012). *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*. Makassar: Alauddin University Press.
- Sunarno, Siswanto. (2006). *Hukum Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika, 2006.
- Supranto, Johannes. (1998). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutarno NS. (2004). *Manajemen Perpustakaan*. Jakarta: Samitra Media Utama.
- Syam, M. Noor, et.al. (1998). *Pengantar Dasar-Dasar Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Syamsudin. (2012). *Implementasi dan Manajemen Berbasis Sekolah* (Online),
<http://syamsuddincoy.blogspot.com/2012/02/implementasi-dan-manajemen-berbasis.html>, diakses 02-01-2020
- Tafsir, Ahmad. (1992). *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta:Gema Insani.
- Taufiqqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik* ,Jakarta Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Univesitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, George R. (2000). *Principles of Management*. McGraw-Hil Book Hall, Inc.
- Terry, George R. (2009). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. (2001). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . (2003). *Kekuasaan dan Pendidikan; Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural*. Magelang: Indonesia Tera.
- Tirtarahardja, Umar dan S.L. La Sula. (2005). *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tofler, Alfin. (1989). *Future Shock*. London: Pan Book Ltd.

- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Ulwan, Abdullah Nasih. (2000). *Tarbiyah Ruhiah Petunjuk Praktis Mencapai Taqwa*. Jakarta: Aditama.
- Umam, Khoirul. (2020). *Mempertegas Otonomi Pendidikan; Menuju Masyarakat Edukatif*, <http://re-searching.com>. 02-01-2020.
- UU RI No 14 tahun 2005 dan UU RI No 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS. (2006). Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Serta Wajib Belajar. (2010). Bandung: Citra Umbara.
- Wahab, Abdul dan Umiarso. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Jakarta: Ar Ruzz Media.
- Wahyosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2013). *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yamin, Martinis. (2007). *Kiat Membelajarkan Siswa*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yusmiar. (2014). *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*. Makassar: Alauddin University Press.
- Yunarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. H. Ahmad Sabri, M.Pd

Dosen Fakultas Tarbiyah UIN Imam Bonjol Padang

Penulis lahir di Koto Nan Gadang Kota Payakumbuh pada tanggal 30 November 1955. Pendidikan mulai dari SD 2 Benteng, PGAN 4 Tahun, PGAN 6 Tahun di Payakumbuh. Sarjana muda Bahasa Inggris, Sarjana Lengkap Jurusan Pendidikan Agama Islam di IAIN Imam Bonjol Padang, S2 Jurusan administrasi Pendidikan di Universitas Negeri Padang, S3 Jurusan Pendidikan Islam di UIN Imam Bonjol Padang. Pada Tahun 2020 diangkat sebagai Guru Besar bidang Ilmu Pendidikan.

BIODATA PENULIS



Dr. Bashori, M.Pd.I.

Dosen Fakultas Tarbiyah UIN Imam Bonjol Padang

Penulis lahir di Ujungbatu pada 21 September 1989. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana di STAIN Kediri pada tahun 2013, dan pada tahun 2015 menyelesaikan Pendidikan Magister di UIN Sunan Kalijaga Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam. Kemudian melanjutkan pendidikan doctor di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dan selesai pada tahun 2020. Pada tahun 2015 sampai dengan 2018 Penulis pernah menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Agama Islam Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian. Penulis juga pernah menjadi dosen luar biasa di Universitas Pasir Pengaraian pada tahun 2016 sampai dengan 2017, dan pada tahun 2019-Sekarang penulis menjadi dosen tetap di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.

BIODATA PENULIS



Fenny Ayu Monia, S.Pd., M.Pd.

Dosen Ilmu Pendidikan

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Sawah Lunto 9 Juni 1991. Penulis merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari ayah Raymod Astra, SH dan Ibu Yuniar, S.Pd. Pada tahun 2018 penulis menikah dengan Imam Hanafi, M.Pd yang merupakan dosen Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai dan memperoleh satu orang anak bernama Muhammad Arsyah Hanafi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Matematika di Universitas Islam Riau kemudian menyelesaikan studi S2 pada Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang dan melanjutkan studi S3 pada jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang. Dibidang pendidikan penulis pernah menjadi Dosen di STIA LPPN Padang terhitung dari tahun 2019 sampai 2020. Terhitung Januari 2021, penulis diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dosen di UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi sebagai dosen Ilmu Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan serta diamanahkan mejadi staff prodi Pendidikan Bahasa Inggris. Penulis aktif melakukan penelitian yang berkaitan tentang pendidikan diantaranya *Junior High School Teachers' Problems in Digitally Infected Clime: The ICT Utilization Sensibility* (2019), Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah di SD It Haji Ddjalaluddin (2020), Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah: Tinjauan Perbedaan Gender dan Usia (2020), Mengintegrasikan Metode Collaborative dan Discovery: Cara Baru dalam Pengajaran Bahasa (2021), *Public Services in the Covid-19 Pandemic Situation* (2021), *Online-Based Academic Supervision during the Covid-19 Pandemic* (2021), Pengaruh Desain Media Pembelajaran dengan

Program Adobe Flash CS 6 untuk Belajar Berhitung (2022), Pengembangan Model Project Based Learning (PBL) dengan Menggunakan Pendekatan Flip Classroom pada Perkuliahan Menggambar di Perguruan Tinggi (2022), *The Influence of Instructional Leadership and Change Leadership on School Achievement in the City of Pekanbaru* (2022), *Students' Satisfaction and Learning Motivation toward Online Learning during the Covid-19 Pandemic* (2022), Pengaruh Transformational Leadership dan Servant Leadership terhadap Budaya Organisasi (2022). Selain menulis artikel penulis juga aktif menulis buku seperti buku Pendidikan Karakter pada tahun 2022 dan buku Menggambar pada Anak Usia Dini tahun 2023 sebagai luaran dari Riset Inovatif-Produktif (RISPRO) yang didanai oleh LPDP yang berjudul Pengembangan Model Project Based Learning dengan Menggunakan Flip Classroom pada Perkuliahan Menggambar untuk Mewujudkan Merdeka Belajar Kampus Merdeka.