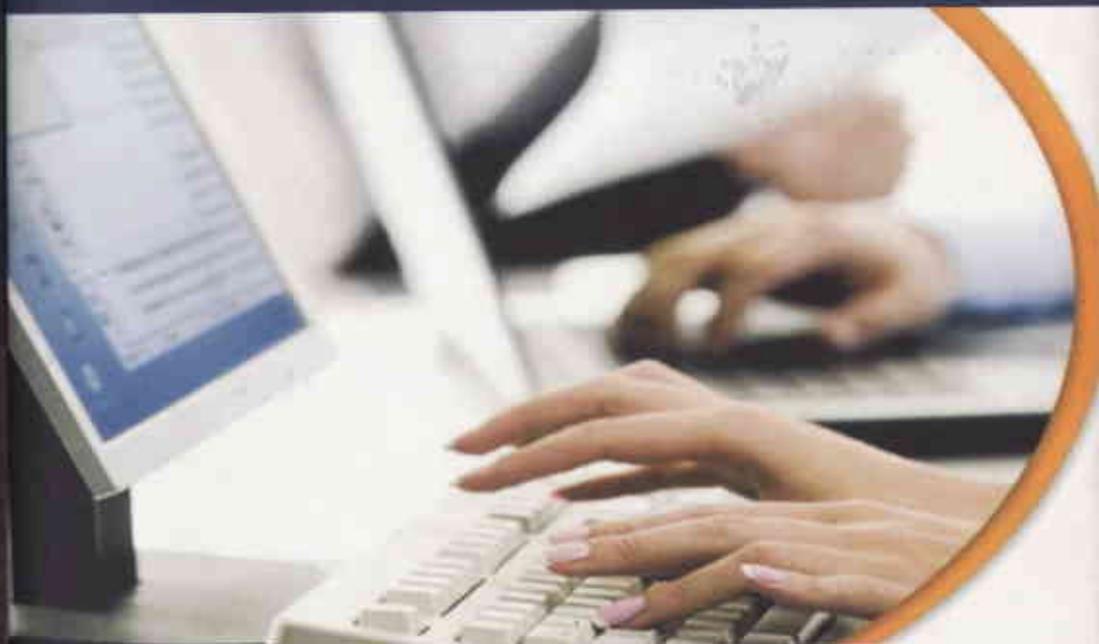


Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag.
H. Soim, M.Pd.I



MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

STRATEGI DASAR MENUJU
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

STRATEGI DASAR MENUJU
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag.
H. Soim, M.Pd.I

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

**STRATEGI DASAR MENUJU
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM**

Teras

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
2013, Dr. H. Muwahid Shulhan, M. Ag. & H. Soim, M. Pd.I

Manajemen Pendidikan Islam:
Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam/
Dr. H. Muwahid Shulhan, M. Ag. & H. Soim, M. Pd.I, Cet. -
Bibliografi, hlm. xii + 178

ISBN: 978-406-978-412-8

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM:
Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam
Penulis: Muwahid Shulhan & Soim
Editor: Agus Purwawidodo
Tata Letak & Desain Sampul: Kukuh PMLG
Cetakan I, 2013

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Diterbitkan oleh:
Penerbit Teras
Perum Polri Gowok Blok D 3 No. 200
Depok Sleman Yogyakarta
e-Mail: elsaqok@yahoo.co.id
Telp. 081 802 715 955

Percetakan:
SUKSES *Offset*
Telp. 0274-486598

KATA PENGANTAR



Pendidikan merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, dimana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidakpastian. dalam kerangka inilah pendidikan diperlukan dan dipandang sebagai kebutuhan dasar bagi masyarakat yang ingin maju, demikian halnya bagi masyarakat Indonesia yang memiliki wilayah yang sangat luas.

Pengelolaan pendidikan yang pada awalnya bersifat sentralistik pada akhirnya juga diotonomikan. Segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan diserahkan secara langsung kepada pihak sekolah, khususnya pada hal manajemen dan pengembangan lainnya. Spirit ini layak diapresiasi dengan baik. Sebab, sekolah memiliki kesempatan unruk memaksimalkan segenap potensi yang mereka miliki. Selain itu, sekolah juga me-miliki kewenangan secara lebih luas dalam mengelola pem-belajaran secara lebih baik.

Sementara orientasi keberhasilan pendidikan adalah kepada tujuan pendidikan, dimana perangkat prosesnya adalah manajemen

pendidikan sebagai pemegang tatalaksana ke arah tercapainya tujuan pendidikan. Sehubungan dengan hal ini maka dalam pembahasan manajemen pendidikan pada buku ini adalah manajemen pendidikan berdasarkan tujuan pendidikan.

Bila dikaitkan secara seksama ada kesamaan antara manajemen pendidikan Indonesia dengan manajemen pendidikan Islam, hanya saja perlu diingat bahwa manajemen pendidikan Islam pemahamannya kepada keterlibatan dasar pendidikan Islam (Al-Qur'an dan Hadis) dan tujuan pendidikan Islam (terbentuknya kepribadian muslim). Dalam hal ini dimaksudkan untuk memadukan dua disiplin ilmu tersebut untuk menggiring ke arah struktur manajemen pendidikan Islam dengan pendekatannya.

Dalam kerangka inilah manajemen pendidikan Islam tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing. Proses ini bagian strategis dalam rangka pengembangan kemampuan sekolah dan daerah dalam *bottom-up planing policy*, yaitu kebijaksanaan pendidikan yang diprakarsai oleh setiap sekolah dan daerah, dengan memandang pada fungsi manajemen yaitu; (a) *Planning* (perencanaan), (b). *Organizing* (pengorganisasian), (c) *Coordinating* (pengkoordinasian), (d) *Controlling* (pengawasan), (e). *Motivating* (Pemberian motivasi), dan (f), *Evaluating* (Penilaian).

Buku manajemen pendidikan Islam ini berupaya mengantarkan para pemerhati pendidikan khususnya dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam, minimal buku ini akan memberikan masukan dan pencerahan sehingga harapan kedepan pendidikan Islam dapat berada pada puncak peningkatan mutu sebagaimana yang diharapkan.

Buku ini mengupas tentang beberapa hal diantaranya konsep dasar manajemen pendidikan Islam, fungsi manajemen lembaga

pendidikan Islam, manajemen kurikulum pendidikan Islam, manajemen tenaga kependidikan Islam, manajemen kesiswaan pendidikan Islam, manajemen bimbingan dan konseling dalam pendidikan Islam, manajemen sarana dan prasarana pendidikan Islam, manajemen keuangan di lembaga pendidikan Islam, manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam, manajemen kepemimpinan kepala sekolah Islam, manajemen lingkungan/masyarakat pendidikan Islam, dan terakhir membahas pengembangan manajemen pesantren/madrasah.

Terselesainya penulisan buku ini tidak lepas dari dorongan dan dukungan semua pihak yang tidak bisa kita sebutkan satu persatu, tapi yang jelas tanpa dorongan semua pihak, mungkin buku ini masih terserak dan tercecer dalam komputer tanpa kejelasan kapan dapat diselesaikan. Terima kasih kita sampaikan kepada pimpinan STAIN Tulungagung yang telah memberikan kesempatan untuk berkarya dalam menulis, pimpinan STAI Diponegoro Tulungagung yang telah banyak memberikan sumbangsih untuk mengabdikan dan meneliti, pimpinan STAI Pangeran Diponegoro Nganjuk yang selalu memotivasi untuk terus berkarya. Terima kasih semuanya yang telah memberikan masukan, tambahan data dan juga editing naskah buku ini, sehingga menjadi lebih layak baca. Kepada beliau, penulis menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya.

Terakhir, buku ini penulis dedikasikan untuk istri dan anak-anak kami yang dengan kesabaran dan pengertian mereka memungkinkan penulis untuk terus berkarya dan menekuni dunia pendidikan yang harus menyita waktu kebersamaan. Buku ini adalah salah satu obsesi intelektual yang semoga menjadi pemantik bagi lahirnya karya-karya berikutnya.

Dan akhirnya, penulis menyadari sepenuhnya, bahwa di dalam buku ini terdapat kekurangan dan kesalahan yang tidak disengaja. Oleh karena itu, saran-saran perbaikan yang membangun sangat diharapkan dari pembaca untuk kesempurnaan buku ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi para mahasiswa khususnya dan pembaca umumnya yang menaruh minat terhadap manajemen pendidikan Islam sebagai strategi dasar menuju peningkatan mutu pendidikan Islam.

Tulungagung, Pebruari 2013

Muwahid Shulhan/Soim

DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR — v

DAFTAR ISI — ix

- BAB I KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM — 1**
- A. Pendahuluan — 1
 - B. Manajemen Pendidikan Islam — 6
 - C. Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam — 12
- BAB II FUNGSI MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM — 23**
- A. Pendahuluan — 23
 - B. Pendekatan-pendekatan Manajemen — 26
 - C. Bidang Garapan Manajemen Pendidikan Islam — 32
 - D. Problematika Manajemen Pendidikan Islam — 38
- BAB III MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM — 41**
- A. Konseptual Kurikulum Pendidikan Islam — 41
 - B. Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam — 51

**BAB IV MANAJEMEN BIMBINGAN DAN KONSELING
DALAM PENDIDIKAN ISLAM — 63**

- A. Bimbingan Konseling sebagai Sistem Pendidikan — 63
- B. Jenis-jenis Kegiatan Layanan/Pendukung Bimbingan Konseling — 71
- C. Kewajiban dan Tugas Personil Sekolah yang Berkaitan dengan Kegiatan BK — 73
- D. Pelaksanaan Manajemen Bimbingan Konseling (BK) — 77

**BAB V PERAN MASYARAKAT DALAM MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM — 81**

- A. Pendahuluan — 81
- B. Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat — 82
- C. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah/ Perguruan Tinggi — 93
- D. Sifat Kerjasama Masyarakat dalam Manajemen Pendidikan Islam — 99

**BAB VI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM — 103**

- A. Pendahuluan — 103
- B. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah — 106
- C. Permasalahan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan — 113

**BAB VII KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM — 119**

- A. Konsep Kepemimpinan — 119
- B. Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen — 130
- C. Tipologi Kepemimpinan — 133
- D. Kepemimpinan Kunci Keberhasilan Kepala Sekolah/Madrasah — 137

**BAB VIII MANAJEMEN PENGEMBANGAN
PESANTREN/MADRASAH — 153**

- A. Pendahuluan — 153
- B. Tipologi Pesantren — 155
- C. Sistem Manajemen dan Pengelolaan Pondok Pesantren — 157

DAFTAR PUSTAKA — 165

BIOGRAFI PENULIS — 175

BAB I
KERANGKA KONSEPTUAL
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan persoalan penting bagi semua umat. Pendidikan selalu menjadi tumpuan harapan untuk mengembangkan individu dan masyarakat. Memang pendidikan merupakan alat untuk memajukan peradaban, mengembangkan masyarakat, dan membuat generasi mampu berbuat banyak bagi kepentingan mereka.

Tujuan pendidikan sinkron dengan tujuan hidup bangsa, yaitu melahirkan individu, keluarga dan masyarakat yang saleh, serta menumbuhkan konsep-konsep kemanusiaan yang baik di antara umat manusia dalam mencapai suasana saling pengertian sehingga dapat melahirkan konsep-konsep yang sesuai dengan budaya, peradaban, dan warisan umat serta pandangannya tentang alam, manusia dan hidup.

Pendidikan tidak berada dalam ruang hampa. Artinya, pendidikan selalu berada dalam konteks. Pendidikan merupakan wahana, sarana, dan proses serta alat untuk mentransfer warisan umat dari nenek moyang kepada anak cucu dan dari orang tua kepada anak.

Pendidikan mengembangkan peradaban melalui pengembangan ilmu dan pengetahuan secara terus menerus sejalan dengan visi dan misi hidup umat. Pendidikan juga memberikan sahamnya bagi pemecahan berbagai masalah sosial kontemporer dengan melatih generasi muda untuk berfikir sehat agar segala aktifitas mereka di dalam masyarakat bersifat orisinal; dalam arti bukan impor atau tentative, melainkan lahir dari tradisi yang diadaptasi secara koordinatif dengan berbagai realitas perkembangan zaman. Cara demikian membutuhkan manajemen pendidikan yang dapat menjamin jati diri dan kepribadian umat termasuk dalam bingkai pendidikan Islam. Manajemen Pendidikan merupakan kunci sukses karena sangat menentukan kelancaran kinerja organisasi lembaga pendidikan yang bersangkutan. Dengan demikian, perubahan sosial akan selalu menuju ke arah yang lebih baik, berbagai rintangan akan dapat diatasi, serta ketergelinciran dan lompatan yang menyimpang jauh dijamin tidak akan terjadi.

Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19, dewasa ini sangat populer, bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan, baik lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan Islam. Bahkan ada orang yang menganggap manajemen pendidikan Islam sebagai suatu "ciri" dari lembaga pendidikan Islam modern, karena dengan adanya manajemen pendidikan Islam maka lembaga pendidikan Islam diharapkan akan berkembang dan berhasil.

Seorang peneliti barat yang terkenal menegaskan, "Tidak sedikitpun dalam Islam yang menghambat kemajuan. Soalnya, hanya karena beberapa waktu lamanya umat Kristen telah mendapatkan sesuatu *modus vivendi* untuk hidup modern, sedangkan umat Islam belum sampai ke situ walaupun justru inilah proses yang sedang

dilaksanakan".¹ Jadi dengan keterangan ini maka ilmu dan ketrampilan manajemen pendidikan Islam merupakan salah satu senjata ampuh (*modus vivendi*) untuk mengejar ketinggalan kita. Keterbelakangan ini harus segera ditanggulangi. Tembok kebodohan, keterbelakangan ini harus segera ditumbangkan, dengan menciptakan manajer-manajer di lembaga pendidikan Islam yang bertanggung jawab (*mas'uliyah*), untuk memenuhi tuntutan umat guna menciptakan kebahagiaan hidup material, kultural, dan spiritual, di dalam suatu negeri yang indah, baik dan diridhoi Allah (*baladun thayyibatun wa rabbun ghafur*).

Sementara pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan.² Pendidikan Islam di Indonesia seringkali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan. Diketahui bahwa sebagai sebuah sistem pendidikan Islam mengandung berbagai komponen yang antara satu dan lainnya saling berkaitan.³ Komponen pendidikan tersebut meliputi landasan, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pola hubungan guru murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, evaluasi pembiayaan dan lain sebagainya. Berbagai komponen yang terdapat dalam pendidikan ini seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, karena dilakukan tanpa perencanaan konsep yang matang. Akibat dari keadaan demikian, maka mutu pendidikan Islam seringkali menunjukkan keadaan yang kurang menggembirakan.

¹ Mochtar Effendi, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), 7.

² Umar Tirtarahardja dan La Sula, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 225.

³ Sudirman dkk, *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1986), 65.

Pendidikan merupakan salah satu segi penopang kehidupan yang penting. Perhatian terhadap pendidikan sangat diutamakan dalam kehidupan, namun bukanlah hal yang mudah bagi seseorang atau lembaga untuk melaksanakan pendidikan. Dunia pendidikan merupakan tempat yang penuh dengan lika-liku permasalahan. Termasuk dunia pendidikan Islam di Indonesia sering kali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan. Secara historis pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam di Indonesia sangat terkait erat dengan kegiatan dakwah Islamiyyah.⁴

Menurut Syahidin ada tiga misi utama pendidikan yaitu pewarisan pengetahuan, (transfer of knowledge), pewarisan budaya (*transfer of culture*), dan pewarisan nilai (transfer of value).⁵ Dalam hal ini titik tekannya adalah mengarahkan peserta didik agar menjadi orang-orang yang beriman dan melaksanakan amal sholeh sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Oleh sebab itu, segala upaya yang dilakukan dalam rangka Pendidikan Agama Islam di sekolah hendaknya mengarah pada pembinaan Akhlaq al-Karimah.

Sehingga dapat diasumsikan bahwa pendidikan Islam adalah pendidikan yang berdasarkan ajaran Islam atau tuntutan agama Islam dalam usaha membina dan membentuk pribadi muslim yang bertakwa kepada Allah Swt. cinta kasih kepada orang tuanya dan sesama hidupnya dan juga tanah airnya sebagai karunia yang diberikan oleh Allah Swt. Berdasarkan hal ini, maka tugas dan fungsi yang perlu diemban oleh pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya dan berlangsung sepanjang hayat.⁶

⁴ Abuddin Nata, *Akhlaq Tasawuf* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), 1.

⁵ Syahidin, *Aplikasi Metode Pendidikan Qur'ani dalam Pembelajaran Agama di Sekolah. Tasikmalaya* (Pondok Pesantren Suryalaya, 2005), 3.

⁶ H. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 57.

Imam al-Ghazali menyatakan bahwa manusia merupakan ciptaan Allah Swt yang terdiri atas unsur jasmani dan rohani. Namun jika manusia ingin hidup sesuai dengan fitrahnya, sehingga akan membedakan dirinya dengan makhluk Allah Swt yang lainnya, maka hendaklah ia mempergunakan unsur psikisnya secara dominan. Jika tidak, manusia akan kehilangan esensinya sebagai manusia.⁷

Kedudukan manusia dimuka bumi ini adalah sebagai hamba Allah (*'abd Allah*) dan sebagai khalifah Allah (*khalifah fi al-Ardhi*). Allah Swt menciptakan manusia semata-mata untuk beribadah atau mengabdikan kepada-Nya. Manusia juga diciptakan oleh Allah Swt sebagai khalifah dimuka bumi sebagaimana dalam al-Qur'an Surat al-Baqarah ayat 30 yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً قَالُوْا
 اَجْعَلْ فِيْهَا مِمَّنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
 وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

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." (QS. al-Baqarah: 30)

Menurut Quraish Shihab kekhâlifazan mengharuskan empat sisi yang saling berkaitan yaitu: (1) Pemberi tugas, dalam hal ini Allah Swt, (2) Penerima tugas, dalam hal ini manusia, perseorangan maupun kelompok, (3) Tempat atau lingkungan, dimana manusia berada, dan (4) Materi-materi penugasan yang harus mereka laksanakan.

⁷ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 5.

Atas dasar itulah tujuan pendidikan dalam al-Qur'an adalah membina manusia secara pribadi dan kelompok sehingga mampu menjalankan fungsinya sebagai hamba Allah dan khalifahNya, guna membangun dunia ini sesuai dengan konsep yang ditetapkan Allah Swt. Atau dengan kata yang lebih singkat dan sering digunakan oleh al-Qur'an "untuk bertaqwa kepada-Nya".⁸

B. Manajemen Pendidikan Islam

1. Definisi Manajemen Pendidikan Islam

Kata "Manajemen" saat ini sudah banyak dikenal di Indonesia, baik di lingkungan swasta, perusahaan, maupun pendidikan. Demikian pula seminar tentang manajemen telah muncul dimana-mana bak jamur dimusim hujan. Berdasarkan kenyataan-kenyataan ini menunjukkan manajemen telah diterima dan dibutuhkan kehadirannya di masyarakat.

Banyak penulis yang telah berusaha untuk memberikan definisi atau batasan tentang pengertian manajemen. Berikut ini beberapa definisi tentang manajemen sebagai berikut:

Marry Papker Follett, "Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang memungkinkan diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri."⁹

James A.F. Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-

⁸ Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat* (Bandung: Mizan, 2007), 269.

⁹ Hani Handoko, *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2011), 8.

daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁰ Banyak indikator yang menunjukkan bahwa manajemen sedang bergerak ke arah peningkatan profesionalisme, baik dalam dunia bisnis maupun organisasi-organisasi nonprofit. Implikasi dari peningkatan ini semakin perlu program pengembangan manajemen sebagai sosok guru profesionalisme dengan persyaratan lainnya seperti komitmen dan dedikasi yang menggabungkan kehidupan dan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Sehingga dapat diartikan dengan sederhana bahwa manajemen adalah suatu usaha, merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Sementara Pendidikan dapat didefinisikan menurut Driyarkara sebagai memanusiakan manusia muda. Pengangkatan manusia muda ketaraf mendidik.¹¹ Dalam *Dictionary of Education* dinyatakan bahwa pendidikan adalah (a) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup, (b) proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan dan

¹⁰ James A.F. Stoner, *Management* (New York: Prentice/Hall International, Inc, 1982), 8.

¹¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 4.

terkontrol sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum.

Pengertian lain dikemukakan oleh Crow dan Crow bahwa *Modern educational theory and practice not only are aimed at preparation for future living but also are operative in determining the pattern of present, day-by-day attitude and behavior.* Pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangannya menuju ketinggian kedewasaannya.¹²

Sedangkan pendidikan dalam arti luas adalah segala sesuatu yang menyangkut proses perkembangan dan pengembangan manusia, yaitu upaya mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai bagi anak didik, sehingga nilai-nilai yang terkandung dalam pendidikan itu menjadi bagian kepribadian anak yang pada gilirannya ia menjadi orang pandai, baik, mampu hidup dan berguna bagi masyarakat.

Arifudin Arif menyatakan bahwa pendidikan Islam adalah pendidikan yang berdasarkan ajaran Islam atau tuntutan agama Islam dalam usaha membina dan membentuk pribadi muslim yang bertakwa kepada Allah Swt.¹³ cinta kasih kepada orang tuanya dan sesama hidupnya dan juga tanah airnya sebagai karunia yang diberikan oleh Allah Swt. Berdasarkan hal ini, maka tugas dan fungsi yang perlu diemban oleh pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya dan berlangsung sepanjang hayat.

¹² Crow, LD, Crow, *A Introduction to Education* (New York: American Book Coy, 1960). Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 5.

¹³ Arif Arifudin, *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kultura, 2008), 57.

Sementara itu Muhammad Fadhil al-Jamali menyatakan bahwa pendidikan Islam adalah upaya mengembangkan, mendorong serta mengajak manusia untuk lebih maju dengan berlandaskan nilai-nilai yang tinggi dan kehidupan yang mulia, sehingga terbentuk pribadi yang lebih sempurna baik yang berkaitan dengan akal, perasaan maupun perbuatan.¹⁴

Berdasarkan hasil seminar pendidikan Islam se-Indonesia tahun 1960 menyatakan bahwa dirumuskan pendidikan Islam dengan: "Bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh, dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam".¹⁵ Upaya pendidikan dalam pengertian ini diarahkan pada keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani, melalui bimbingan, pengarahan, pengajaran, pelatihan, pengasuhan, dan pengawasan, yang semuanya dalam koridor Islam.

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan rumah tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif.¹⁶

¹⁴ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2008), 26.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 1.

2. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam menyatakan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sebagaimana tergambar dalam pengertian di atas.¹⁷

Muhaimin menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan.¹⁸ Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktifitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam

Pendidikan Islam walaupun mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan seperti yang terkandung dalam manajemen pendidikan mutakhir, namun sudah pasti ia mengandung berbagai prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga ia sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik.¹⁹

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan

¹⁷Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 19.

¹⁸Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2010), 4.

¹⁹Hasan Langgulang, *Asas-asas Pendidikan Islam* (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000), 248.

dan perkembangan yang baik. Sehingga manajemen pendidikan Islam dapat dirumuskan sebagai berikut: "Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien".

Manajemen yang tidak efektif, yaitu manajemen yang tidak berhasil memenuhi tujuan karena adanya *mis-manajemen*. Manajemen yang "efektif tetapi tidak efisien", yaitu manajemen yang berhasil mencapai tujuannya tetapi melalui penghamburan atau pemborosan (tenaga, waktu dan biaya). Sedangkan manajemen yang "efisien" adalah manajemen yang berhasil mencapai sasarannya dengan sempurna, cepat, tepat dan selamat.²⁰

Suatu pekerjaan dikatakan efektif ialah kalau pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula, dengan kata lain kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasikan tujuan lembaga Pendidikan Islam dalam aspek yang dikerjakan dalam hal ini yang melaksanakan pekerjaan itu adalah manajer. Efektifitas manajer hanya bisa berwujud bila manajer mampu melaksanakan perannya sebagai manajer untuk mencapai tujuan Pendidikan Islam yang telah ditetapkan. Bagaimana caranya?

Reddin²¹ memberikan beberapa gambaran tentang perilaku manajer yang efektif. Perilaku tersebut antara lain: 1) mengembangkan potensi para bawahan, 2) tahu tentang apa yang diinginkan dan giat mengejanya, memiliki motivasi yang tinggi, 3) memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya, 4) bertindak secara tim manajer. Seorang manajer tidak hanya me-

²⁰Hamzah Ya'qub, *Manajemen Kepemimpinan* (Bandung: Diponegoro, 1984), 40.

manfaatkan tenaga bawahannya yang sudah ahli atau trampil demi kelancaran organisasi yang dia pimpin saja, melainkan juga seharusnya memberikan kesempatan bahkan menghimbau/ memberi jalan agar para bawahan dapat meningkatkan keahlian atau ketrampilannya. Dengan cara ini mutu lembaga Pendidikan Islam akan semakin meningkat.

C. Prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam

Dalam manajemen pendidikan Islam terdapat prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, diantaranya berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan prinsip di antaranya: ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel.²² Adapun pendapat Hasan Langgulung prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh macam, diantaranya: iman dan akhlâq, Keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.²³

1. Adil

Prinsip yang mula-mula dilaksanakan oleh administatur muslim dalam manajemen lembaga pendidikan adalah prinsip keadilan. Administatur muslim etika melaksanakan prinsip Islam ini dan juga prinsip-prinsip Islam yang lain dalam administrasinya dan mencer-

²¹ William J. Reddin, *Managerial Effectiveness* (Tokyo: Mc Greaw-Hill Kugakusha, 1970), 13.

²² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 262.

²³ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam*, 248.

minkannya dengan dirinya sendiri sehingga menjadi salah satu ciri-ciri utamanya, tidaklah ia kerjakan itu karena ingin berhasil dalam pekerjaannya dan hubungan-hubungannya dengan orang-orang lain, tetapi sebab dorongan 'aqidah agamanya dan hati nuraninya, dan karena menuntut keberedaan tuhanannya.²⁴

Menurut Abuddin Nata, dalam literatur Islam, keadilan dapat diartikan istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara.²⁵ Keadilan ini terjadi berdasarkan keputusan akal yang dikonsultasikan dengan agama. Adil sering diartikan sebagai sikap moderat, obyektif terhadap orang lain dalam memberikan hukuman, sering diartikan pula dengan persamaan dan keseimbangan dalam memberikan hak orang lain., tanpa ada yang dlebihkan atau dikurangi. Allah Swt berfirman:

وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ﴿٥٥﴾ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ﴿٥٦﴾
وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴿٥٧﴾

“Dan Allah telah meninggikan langit-langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan) supaya kamu jangan melampaui batas neraca itu. Dan tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu” (QS. ar-Rahmân [55] :7-9)

Dalam Al Qur'an kata adil dan anak katanya diulang sekitar 30 (tiga puluh) kali. Al Qur'an mengungkapkannya sebagai salah satu dari asmâ' al-Husna Allah Swt dan perintah kepada Rasulullah Saw untuk berbuat adil dalam menyikapi semua umat yang muslim

²⁴ *Ibid.*, 248.

²⁵ Abudin Nata, *Akhlak Tasawuf* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), 144.

maupun yang kafir. Begitu juga perintah untuk berbuat adil ditujukan kepada kaum mukminin dalam segala urusan.²⁶

Prinsip atau kaidah manajemen yang ada relevansinya dengan ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadis antara lain sebagai berikut: prinsip amar ma'ruf nahi munkar, prinsip menegakkan kebenaran, prinsip menegakkan keadilan, prinsip menyampaikan amanah kepada yang ahli.²⁷

Dengan prinsip-prinsip di atas manajemen pendidikan Islam mampu memberikan kontribusi besar. Fungsi-fungsi manajemen harus bisa berjalan beriringan dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam. Sistem manajemen tersebut mampu memberikan arahan yang positif bagi perkembangan dunia manajemen. Arahan positif tersebut dimulai dari tatanan konsep, teoritis, berakhir pada tatanan praktis. Pada kenyataan masih banyak lembaga-lembaga pendidikan Islam yang masih menggunakan konsep manajemen pendidikan pada umumnya.

Menurut Sagala bahwa manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.²⁸ Kualitas manajemen sekolah tentu mengacu pada kemampuannya memenuhi standar kualitas yang dipersyaratkan. Penyelegaraan kegiatan sekolah yang memenuhi persyaratan kualitas dan mampu menjamin kualitas, tentu manajemen sekolah tersebut akan menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan, dan target yang berpedoman rencana strategis sekolah.

²⁶ A. Mujahid, *Arti Adil dalam Islam*. Retrieved Mei 05, 2011, (from www.google.com: <http://almanaar.wordpress.com/2007/10/18/berlaku-adil>, 2007), 1.

²⁷ M. Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bratar Karya Aksara, 1989), 34-70.

²⁸ S. Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 49.

2. Ikhlas

Yunastil Ali menyatakan bahwa ikhlas artinya bersih, murni, belum bercampur dengan sesuatu.²⁹ Yang dimaksud dengan ikhlas di sini ialah berniat di dalam hati yang semata-mata karena Allah dan hanya untuk mengharap dan keridhaan-Nya belaka suatu amalan dilaksanakan. Al-Junaidi mengatakan: "Ikhlas ialah mengerjakan sesuatu karena Allah Swt. semata-mata.

Ada yang berpendapat, ikhlas artinya membersihkan perbuatan dari perhatian makhluk. Ada yang berpendapat, ikhlas artinya menjaga amal dari perhatian manusia, termasuk pula diri sendiri. Menurut pengarang Manazil al-Sairin berkata, "Ikhlas artinya membersihkan amal dari segala campuran".

Al-Junaidi menyatakan bahwa, "Ikhlas merupakan rahasia antara Allah dan hamba, yang tidak diketahui kecuali oleh malaikat, sehingga dia menulisnya, tidak diketahui bahwa nafsu sehingga dia mencondongkan."³⁰

Firman Allah Swt:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ
وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri) mu setiap shalat dan senbahlah allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. ebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya". (Qs. al-A'raf: 29)

Ayat di atas mengajarkan tentang keikhlasan. Segala aktifitas yang dilakukan manusia hendaknya dijadikan sebagaimana ibadah

²⁹ Y. Ali, *Pilar-Pilar Tasawuf* (Jakarta: Radar Jaya, 2005), 8.

³⁰ Ibn Qayyim al-Jauziyah, *Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998), 7.

kepada Allah Swt. pengabdian yang bernilai tinggi adalah yang disertai dengan keikhlasan hati hanya karena Allah Swt.³¹

Menurut pengarang Manazilus SA'irin Al-Jauziyah ikhlas ada tiga derajat.³² 1) Tidak melihat amal sebagai amal, tidak mencari imbalan dari amal dan tidak puas terhadap amal. 2) Malu terhadap amal sambil tetap berusaha, berusaha sekuat tenaga membenahi amal dengan tetap menjaga kesaksian, memelihara cahaya taufik yang dipancarkan Allah Swt. 3) Memurnikan amal dengan memurnikannya dari amal, membiarkan amal berlalu berdasarkan ilmu, tunduk kepada hukum kehendak Allah dan membebaskannya dari sentuhan rupa.

Keikhlasan di dalam menunaikan segala pekerjaan yang diperintahkan Tuhan akan menambah kuat dan membaja niatnya. Niat yang telah bulat akan menjadi satu tekad. Kesatuan tekad ini akan menjelma menjadi suatu kekuatan batin yang luar biasa. Dengan kekuatan inilah bangsa Indonesia dapat mencapai kemerdekaannya. Kekuatan luar biasa ini telah mengantarkan bangsa Indonesia ke gerbang kemenangannya atas pemerintah kolonial.³³

Sebagaimana Allah menginginkan Muslim untuk menjalankan tugas dengan penuh keikhlasan dan berdasarkan kompetensi teknis. Jauh dari tindak kezaliman, eksploitasi dan komersialisasi jabatan, praktik suap, berkhianat.³⁴

³¹ Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*, 263.

³² Manazilus SA'irin Al-Jauziyah, *Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998), 179-180.

³³ Y. Ali, *Pilar-Pilar Tasawuf* (Jakarta: Radar Jaya, 2005), 11.

³⁴ Sinn, A. I. *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 239.

3. Amanah/Tanggung Jawab

Amanah dalam perspektif agama Islam memiliki makna dan kandungan yang luas, di mana seluruh makna dan kandungan tersebut bermuara pada satu pengertian yaitu setiap orang merasakan bahwa Allah swt senantiasa menyertainya dalam setiap urusan yang dibebani kepadanya, dan setiap orang memahami dengan penuh keyakinan bahwa kelak ia akan dimintakan pertanggung jawaban atas urusan tersebut sebagaimana yang telah dijelaskan dalam sabda Rasulullah saw yang artinya:

"Masing-masing kalian adalah pemimpin, dan masing-masing kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya, seorang imam adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya, seorang laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya, seorang wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya, dan seorang pembantu adalah pemimpin dalam memelihara harta tuannya dan ia akan ditanya pula tentang kepemimpinannya", (HR Imam Bukhori).

Amanah secara etimologis (pendekatan kebahasaan/lughawi) dari bahasa Arab dalam bentuk mashdar dari (*amina- amanatan*) yang berarti jujur atau dapat dipercaya. Sedangkan dalam bahasa Indonesia amanah berarti pesan, perintah, keterangan atau wejangan. Amanah menurut pengertian terminologi (istilah) terdapat beberapa pendapat, di antaranya menurut Ahmad Musthafa Al-Maraghi, amanah adalah sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga agar sampai kepada yang berhak memilikinya.³⁵

Sedangkan menurut Ibn Al-Araby, amanah adalah segala sesuatu yang diambil dengan izin pemiliknya atau sesuatu yang

³⁵ Sutardi, T. *Amanah dalam Perspektif Al-Qur'an*. Retrieved Juni 12, 2011, from www.google.com: http://www.patanahgrogot.net/.../index.php?...article...amanah...artikel./ Html,2010),1

diambil dengan izin pemiliknya untuk diambil manfaatnya. Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa amanah adalah menyampaikan hak apa saja kepada pemiliknya, tidak mengambil sesuatu melebihi haknya dan tidak mengurangi hak orang lain, baik berupa harga maupun jasa.³⁶

Selain kata amanah ada juga yang dimaksud dengan tanggung jawab. Tanggung jawab dalam kerangka akhlâq adalah keyakinan bahwa tindakannya itu baik. Ini pun sesuai dengan ungkapan Indonesia, yaitu kalau dikatakan bahwa orang yang melakukan kekacauan sebagai orang yang tidak bertanggung jawab, maka yang dimaksud adalah perbuatan yang dilakukan orang tersebut secara moral tidak dapat dipertanggungjawabkan, mengingat perbuatan tersebut tidak dapat diterima oleh masyarakat.³⁷

Manajemen Islam memandang bahwa tugas merupakan amanah dan tanggung jawab pribadi yang harus ditunaikan sebagaimana mestinya. Kewajiban menyampaikan dinyatakan oleh Allah dalam ayat Al Qur'an berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat". (QS. al-Nisa: 58)

³⁶ Ibid.

³⁷ Abuddin Nata, *Akhlak Tasawuf*, 134.

Dalam prosesnya, sistem manajemen dalam pendidikan harus mempunyai prinsip amanah atau tanggung jawab sebab tanpa amanat para pengelola akan bekerja dengan ragu-ragu dan serba salah. Akan tetapi, jika mereka diberi kepercayaan penuh, mereka akan mengerahkan seluruh potensi yang ada pada diri mereka demi kemajuan pendidikan Islam.³⁸

4. Jujur

Salah satu dari sekian sifat dan moral utama seorang manusia adalah kejujuran. Karena kejujuran merupakan dasar fundamental dalam pembinaan umat dan kebahagiaan masyarakat. Karena kejujuran menyangkut segala urusan kehidupan dan kepentingan orang banyak. Kepada manusia Allah SWT memerintahkan agar mempunyai perilaku dan sifat ini. Rasulullah SAW adalah merupakan contoh terbaik dan seorang yang memiliki pribadi utama dalam hal kejujuran.

Menurut Ramayulis menyatakan bahwa jujur dalam arti sempit adalah sesuainya ucapan lisan dengan kenyataan. Dan dalam pengertian yang lebih umum adalah sesuainya lahir dan batin.³⁹ Maka orang yang jujur bersama Allah dan bersama manusia adalah yang sesuai lahir dan batinnya. Karena itulah, orang munafik disebutkan sebagai kebalikan orang yang jujur.

5. Amar Ma'ruf Nahi Munkar

Al-Ma'ruf merupakan ismun jami' (kata benda yang mencakup) tentang segala sesuatu yang dicintai Allah Swt baik perkataan, perbuatan yang lahir maupun batin yang mencakup niat,

³⁸ Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*, 263.

³⁹ Ibid.

ibadah, struktur, hukum dan akhlâq. Dan disebut ma'ruf karena fitrah yang masih lurus dan akal yang sehat mengenalnya dan menjadi saksi kebaikannya. Dan makna amar ma'rûf adalah berdakwah untuk melaksanakannya dan mendatangnya dengan disemangati.

Adapun nahî munkar (mencegah perbuatan keji), harus ditolak, di jauhi, bahkan harus diberantas, seperti korupsi, pemborosan (*tabdzir*).

6. Iman dan Akhlaq

Menurut bahasa iman berarti membenaran hati. Sedangkan menurut istilah iman adalah "Membenarkan dengan hati, mengikrarkan dengan lisan dan mengamalkan dengan anggota badan". Iman mengandung arti ketentraman dan kedamaian qalbu. Yang dimaksud dengan keimanan seseorang terhadap sesuatu, adalah bahwa dalam hati orang tersebut telah tertanam kepercayaan dan keyakinan tentang sesuatu, dan sejak saat itu tidak khawatir lagi terhadap menyelusnya kepercayaan lain yang bertentangan dengan kepercayaannya. Arti iman dalam al-Qur'an maksudnya membenarkan dengan penuh Keyakinan bahwa Allah Swt. mempunyai kitab-kitab yang diturunkan kepada hamba-hambanya dengan kebenaran yang nyata dan petunjuk yang jelas. Dan bahwasanya al-Qur'an adalah kalam Allah yang difirmankan dengan sebenarnya.

Arti Iman dalam Hadis maksudnya iman yang merupakan membenaran batin. Rasullallah menyebutkan hal-hal lain sebagai iman, seperti akhlaq yang baik, bermurah hati, sabar, cinta Rasul, cinta sahabat, rasa malu dan sebagainya.⁴⁰

⁴⁰A. Rusdi, *Pengertian Iman*. Retrieved Juni 12, 2011, from www.google.com: <http://islamagaku.wordpress.com/2009/07/.../pengertian-iman/>, 2009), 1.

Sedangkan pengertian akhlaq menurut Islam adalah perangai yang ada dalam diri manusia yang mengakar, yang dilakukannya secara spontan dan terus menerus. Agama Islam menjadi sumber datangnya akhlaq. Orang memiliki akhlaq memiliki landasan kuat dalam bertindak. Ada dua pembagian akhlaq, akhlaq mahmudah (akhlaq terpuji) dan akhlaq mazdmumah (akhlaq tercela). Bila seseorang telah berdekatan dengan nilai-nilai Islam, yang akan terbentuk akhlak.⁴¹

Ciri-ciri seseorang yang memiliki akhlaq Islami, di antaranya yaitu: 1) Tidak menghalalkan cara untuk mendapatkan sesuatu; 2) Akhlaq mencakup semua aspek kehidupan; 3) Berhubungan dengan nilai-nilai keimanannya; 4) Berhubungan dengan hari kiamat atau tafakkur alam; 5) Memandang segala sesuatu dengan fitrah yang benar.

7. Hubungan atau Pergaulan Baik

Kecenderungan manusia kepada kebaikan terbukti dari persamaan konsep-konsep pokok moral pada setiap peradaban dan zaman. Perbedaan jika terjadi terletak pada bentuk, penerapan, atau pengertian yang tidak sempurna terhadap konsep-konsep moral, yang disebut ma'ruf dalam bahasa al-Qur'an. Tidak ada peradaban yang menganggap baik kebohongan, penipuan, atau keangkuhan.

Setelah menjaga hubungan baik dengan Allah dengan melaksanakan ibadah salat, maka seseorang Muslim yang ingin menjadi manusia terbaik sebagaimana yang telah kita sebutkan tadi, juga hendaknya menjaga hubungan baik dengan sesama manusia, saling menasehati, peka terhadap kehidupan sosial, memiliki sikap

⁴¹ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan*, 249.

peduli terhadap sesama, membantu orang-orang yang membutuhkan bukan malah lari atau berpikir akan ada orang lain yang akan membantunya. Dalam sebuah hadis disebutkan “Sebaik-baik manusia adalah mereka yang paling banyak memberi manfaat untuk manusia (orang lain)”.⁴²

⁴² M. Djunaedi, *www.google.com.Retrieved Juni 12, 2011, from Menjalin Hubungan baik Sesama Manusia: <http://anugerah.hendra.or.id/.../membina-hubungan-baik-dengan-orang-lain/>, 2007), 1.*

BAB II FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



A. Pendahuluan

Islam sebagai agama fitrah, memiliki daya akomodatif dan inovatif yang tinggi terhadap segala perubahan dan tantangan zaman. Islam sebagai *rahmatan lil alamin* harus dimaknai secara kontekstual karena nilai universalitasnya sebagai pemberi moralitas manusia. Sedang yang diharapkan dari misi Islam dan karakteristik perjuangannya adalah agar manusia tetap memiliki ketinggian harkat dan martabat.

Untuk merealisasikan terhadap misi Islam di atas dibutuhkan pengalaman, pengembangan wawasan dan pembinaan.¹ Pengembangan dan pembinaan itulah yang diimplementasikan melalui penyelenggaraan pendidikan Islam, pendidikan Islam baik dalam arti metodologis maupun isi, akan mengantarkan manusia dalam berperilaku sehari-hari dengan berpedoman pada syariat Islam. Dan seluruh aspek kehidupan akan senantiasa bergerak dengan energi moralitas keislamannya, sebagaimana firman Allah dalam Surat al-Ashr 1-3:

¹ Achmad Warid Khan, *Membebaskan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Wacana, 2002), 96.

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam keadaan merugi, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal sholeh dan saling menasehati supaya mentaati kebenaran dan saling menasehati supaya tetap dalam kesabaran.

Memahami, mentafsiri dan mengelaborasi ayat-ayat ini seperti mengisyaratkan tentang tiga bentuk karakter dalam pendidikan Islam *pertama*, pendidikan individu yang membawa manusia pada keimanan dan ketundukan kepada syari'at Allah. *Kedua*, pendidikan diri yang membawa manusia gemar beramal sholeh dalam menjalani hidup sehari-hari. Dan *ketiga*, pendidikan kemasyarakatan yang membawa manusia dalam kebenaran dan sikap saling membantu. Disini jelas bahwa proses transendentalisasi kehidupan individu dan masyarakat dapat terjadi melalui proses pendidikan, terutama difokuskan pada isi atau materi yang ditransfer kepada peserta didik.

Hal ini kemudian penulis berpendapat bahwa, pendidikan Islam tidak mudah menyelamatkan manusia dari *cultural deviation* tersebut, tetapi juga sangat tergantung kepada proses pendidikan dalam situasi masa yang kian berkembang dan terus berubah. Inilah yang menjadi tugas para pakar dan praktisi pendidikan Islam supaya terus-menerus mengadakan pembaharuan-pembaharuan dalam system pendidikan Islam.

Azyumardi Azra mengatakan gagasan dan program pembaharuan yang ada esensinya adalah "modernisasi", artinya kerangka dasar yang berada dibalik "modernisme" Islam adalah bahwa pembaharuan ("modernisasi) pemikiran dan kelembagaan Islam termasuk

pendidikan haruslah dimodernisasi. Dalam konteks Indonesia modernisasi yang dalam tiga dasawarsa terakhir lebih dikenal dengan istilah "pembangunan" (*development*) adalah proses multi-dimensional yang kompleks.

Untuk mencapai hal-hal diatas tentang perubahan pendidikan Islam perlu sebuah kajian dan literatur yang sesuai dengan fenomenologi sebagaimana disimpulkan terkait dengan fungsi pokok pendidikan dalam masyarakat modern, yang terdiri dari tiga bagian: Sosialisasi, pembelajaran (*Schooling*) dan pendidikan (*Education*) Dan untuk mencapai tujuan lembaga-lembaga pendidikan merumuskan fungsi-fungsi utama dari sasaran organisasi atau tujuan yang telah ditetapkan. Masing-masing fungsi dijabarkan lagi menjadi sub fungsi-fungsi selanjutnya dijabarkan lagi menjadi unit kerja dan setiap unit kerja dijabarkan menjadi tugas-tugas individu.

Walaupun menurut penulis, bicara perubahan pendidikan Islam masih terdapat problem-problem yang nampak terlihat dalam diskursus ilmu pendidikan Islam yaitu masih belum terakumulasi-nya bidang-bidang garap pendidikan Islam untuk menjadi disiplin ilmu tersendiri. Sudah selayaknya pendidikan Islam telah memproyeksikan ilmu yang ilmiah dan amaliah, sehingga dapat berfungsi sebagai sarana pemberdayaan manusia (*impowerment of people*) yang benar-benar bernafaskan Islam.

Maka dalam membahas kerangka tentang fungsi manajemen pendidikan Islam biar tidak terjadi *over lap*, penulis mencoba memberikan batasan-batasan sehingga nantinya terdapat sebuah polarisasi dan pemahaman yang lebih detail dan menyeluruh, batasan-batasan itu di antaranya: perencanaan pendidikan Islam, pengorganisasian pendidikan Islam, kepemimpinan pendidikan Islam dan pengawasan pendidikan Islam.

B. Pendekatan-pendekatan Manajemen

Sebelum lebih detail memahami tentang fungsi manajemen pendidikan Islam, artinya bicara pendidikan tidak lepas dari apa yang disebut dengan lembaga atau institusi. Baik pendidikan formal, non formal maupun informal, yang satu dengan yang lainnya saling terkait dan melengkapi. Sebagaimana ditulis Yahya (1999) bahwa institusi-institusi dalam pendidikan harus kerja sama relasional dan relevansional dengan institusi-institusi yang lain diluar pendidikan, interrelasi itu secara sinergik-dinamik dalam kehidupan masyarakat. Di sini perlu dibangun sikap saling ketergantungan positif (*positif-interdependence*), sikap saling memahami, memerlukan dan memanfaatkan, akan menghasilkan “api” sinergi bagi berlangsung masing-masing institusi secara sama dan bersama.

Salah satu elemen penting dari kegiatan pendidikan adalah konsep kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas lembaga.² Artinya pemimpin institusi sebagai pemegang “otoritas” lembaga memiliki tanggung jawab profesional dan moral untuk menjadikan sekolah sebagai pusat keilmuan, kebudayaan, dan kepribadian bangsa. Dalam konteks pendidikan madrasah misalnya, pemimpin harus mampu membangun citra madrasah sebagai pendidikan keagamaan yang mampu menjawab tantangan kemajuan ilmu dan teknologi di era globalisasi dan informasi, bagaimana madrasah tetap *survive* di masa depan. Sebab, masa depan akan diwarnai dengan *competitiveness* yang menuntut pemikiran dan penanganan secara serius.

Menurut Muhaimin, sedikitnya ada dua tugas penting yang harus diemban seorang pemimpin atau kepala madrasah. *Pertama*,

² Imam Tholikhah dkk., *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 191.

tugas di bidang manajerial. Yaitu, seorang pemimpin dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas administrasi dan supervisi. Tugas administrasi ini meliputi kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara, dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal sekolah. Sedang tugas supervisi meliputi kegiatan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. *Kedua*, tugas di bidang spiritual. Yaitu, seorang pemimpin dituntut untuk mampu menjadikan madrasah sebagai *bi-al Islamiyyah* (suasana religius-Islam) yang mampu mengantarkan para anak didiknya menjadi *ulul-albab*, suatu pribadi yang memiliki kekokohan spiritual, moral, dan intelektual serta profesional.

“Sayangnya”, kesadaran ke arah profesionalitas sebagaimana diangankan di atas tidak seluruhnya dipahami oleh para pemimpin-pemimpin lembaga. Kebanyakan pemimpin lembaga tak terkecuali kepala madrasah lebih mencerminkan sebagai “kepala kantor” atau “pemimpin proyek” daripada pemimpin lembaga akademik yang berfungsi mewujudkan suasana akademik-keilmuan (*ummatan ilman*) atau suasana sosio-religius yang baik (*ummatan shalihan*). Kepala sekolah atau pemimpin institusi demikian biasanya piawai dalam pengelolaan dana dan pembagian “kue-jani pengajaran” yang dirasa efektif dan efisien, daripada membuat perencanaan dan pengembangan kegiatan pendidikan yang mengacu kepada suasana akademik-keilmuan dan sosio-religius yang baik. Tidak jarang sekolah dan universitas hanya menjadi “rumah singgah” untuk mengais rezeki melalui takaran “jam kantor” dan “jam kerja”, bukan” menjadi kerangka perjuangan (*jihad*) dan pengabdian yang tidak mengenal batas waktu (*lanihayah al-waqt*) bagi orientasi

strategis dan inovatif untuk menyiapkan anakdidik memasuki masa depan.

Wawasan keunggulan sekolah merupakan *mainstream* bahasa ini yang mencakup aktualisasi kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik yang berada pada setiap jenjang, jenis, dan jalur pendidikan. Karena eksistensi pemimpin lembaga atau kepala sekolah berprestasi besar bagi pembangunan keunggulan sekolah maka kajian ke arah itu merupakan sesuatu yang selalu menarik untuk dibahas. Sedikitnya melalui tulisan ini kepala sekolah diharapkan bisa memahami dan mengaktualisasi visi dan wawasan dalam pengembangan sekolah/madrasah, baik dalam konteks merencanakan (*planning*), mengelola (*management*), maupun mengembangkan (*development*).

Bicara kepemimpinan dalam manajemen, penulis menggunakan argumentasi Ngalim Purwanto,³ yang memberikan banyak corak dan model-model kepemimpinan dalam manajemen seperti dikatakan Carrol dan Tosi bahwa dalam mempelajari masalah kepemimpinan terdapat beberapa pendekatan atau teori yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.⁴

a. Pendekatan sifat-sifat

Di dalam uraian tentang konsep-konsep kepemimpinan telah dikemukakan bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi si pemimpin yang ada karena pnbawaan atau keturunan.

³Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 16.

⁴Stephen J. Carrol dan Henry L.Tosi, *Organization Behavior* (New York: John Willey and Sons, 1977), 222.

Para ahli banyak yang telah meneliti dan mengemukakan pendapat mengenai sifat-sifat pemimpin agar sukses dalam kepeimpinannya. Misalnya Thierauf dkk mengemukakan 16 sifat kepemimpinan yang baik, yaitu kecerdasan, inisiatif, daya khayal, bersemangat, optimisme, individualisme, keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, rasa perlakuan wajar terhadap sesama, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi dan ketenangan diri.⁵

b. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Misalnya dalam bagaimana memberikan pemimpin memberikan perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara mendorong semangat bawahan, mengambil keputusan dll. pendekatan inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai-teori tentang tipe atau gaya kepemimpinan.

Adapun ciri-ciri perilaku atau gaya kepemimpinan Ngalim Purwanto membagi lima yakni:⁶

1. *Impoverished management*. Memberikan perhatian rendah, baik terhadap produksi maupun bawahan
2. *Country Club management*. Memberikan perhatian rendah kepada produksi, tetapi memberikan perhatian yang tinggi kepada bawahan.

⁵Thierauf dkk., *Management Principle and Practices; A Contingency and Questionnaire Approach* (New York: John Willey and Sons, 1977), 493.

⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 37.

3. *Task or authoritarian management*. Memberikan perhatian tinggi terhadap produksi, dan rendah kepada bawahan.
4. *Middle-road management*. Perhatian yang seimbang antara produksi ataupun bawahan.
5. *Team or democratic management*. Perhatian tinggi baik kepada produksi maupun bawahan

Dengan memperhatikan ciri-ciri dari kelima macam gaya kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bagi kepemimpinan dalam bidang pendidikan, gaya kepemimpinan *team or democratic management* adalah yang paling baik.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional biasa disebut *pendekatan kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas *asumsi* bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik yang berbeda, juga masalah yang berbeda pula. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula, karena kebanyakan kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini disebut juga *pendekatan kontingensi*; yang artinya kemungkinan.

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi-rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan kemana kecenderungan raya kepemimpinan seorang

pemimpin harus diarahkan. dalam hal ini Sutarto mengemukakan,⁷ "Berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin; sifat pribadi bawahan; sifat pribadi sesama pemimpin; struktur organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin ataupun bawahan; pengalaman pemimpin ataupun bawahan; adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, peraturan undang-undang yang berlaku; ekonomi, politik, dan lain-lain."

Jika bertitik dan pemahaman tentang kepemimpinan dalam pendidikan ataupun pendidikan Islam, prinsip utama kepemimpinan dari masa-masa feodal adalah sentral.⁸ Artinya bahwa pemimpin sebagai sentral managerial sebuah lembaga atau institusi dituntut untuk mampu mengoperasionalkan serta berperan sebagai manajer dan supervisor akademik. Secara operasional ada beberapa hal yang biasa menjadi implementasi TQM (*total quality management manajemen kualitas menyeluruh*) sebagai berikut: *pertama*, improvisasi berkelanjutan *kedua*, menentukan standar kualitas; *ketiga*, membangun kultur organisasi yang menghargai kualitas; *keempat*, melakukan perubahan dan pengawasan; *kelima*, membangun *public relation* secara harmonis dan dinamis.⁹ Maka hal yang paling urgen bagi kepemimpinan pendidikan adalah mengabdikan perbedaan dan perubahan. Seorang manajer harus memiliki kepekaan untuk merespon (*sense of responsibility*) dan mengapresiasi (*sense of appreciation*) persoalan-persoalan yang muncul. Ki hadjar Dewan-

⁷ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 1981), 109.

⁸ Sultan Zanti Arbi, *Pengantar kepada Filsafat Pendidikan* (Jakarta: Dikpen, 1988), 190.

⁹ Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam; Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 12-20.

tara mengatakan, pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti berikut:

1. Ing ngarso sung tulodo
2. Ing madyo manguri karso, dan
3. Ing (tut) wuri andayani

Dari situ tuntutan yang mendasar bagi seorang manajer atau pemimpin adalah menuntaskan persoalan-persoalan mengenai: *pertama*, aspek perencanaan; *kedua*, pengorganisasian; *ketiga*, personalia; *keempat*, kepemimpinan; *kelima*, pengawasan. Lima hal ini oleh Imam Tholkhah dkk disebut sebagai fungsi pendidikan.¹⁰

C. Bidang garapan Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam merupakan manajemen kelembagaan Islam yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran. Dengan demikian manajemen pendidikan Islam berkaitan erat dengan penerapan hasil berfikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan erat dengan pembelajaran perlu direncanakan dan dikelola dengan sebaik mungkin. Untuk merencanakan dan mengelola agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan, seorang manajer harus mempunyai kemampuan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan teknis (*tehnical skill*), dan hubungan insani (*human skill*).

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara utuh atau menyeluruh

¹⁰ Imam Tholkhah dkk., *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 45.

sesuai dengan perilaku dan kegiatan organisasi. Kegiatan itu harus sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan bukan hanya untuk kepentingan seseorang atau kelompok (*ability fits of organization*). Ketrampilan teknis merupakan kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan dalam unjuk kerja (*performansi*) tugas-tugas spesifik yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Sedangkan ketrampilan hubungan manusiawi merupakan kemampuan (*ability*) dan pertimbangan (*judgement*) dalam melaksanakan kerja sama melalui orang lain, termasuk di dalamnya pemahaman tentang motivasi dan aplikasi kepemimpinan yang efektif.¹¹

Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa dalam manajemen terdapat beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Adapun kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pemberian motivasi (*motivating*)
4. Pengawasan (*controlling*) dan
5. Penilaian (*evaluating*).¹²

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah, kelima fungsi itu dapat diuraikan sebagai berikut:

¹¹ Hersey dan Blanchard, *Diktat Kuliah Manajemen Pendidikan* (Tulungagung: STAIN, 2005), 9.

¹² Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 5.

a. Perencanaan (*planning*)

Dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran di madrasah, faktor perencanaan sangat menentukan lancar tidaknya kegiatan. Seringkali dijumpai suatu aktivitas pendidikan di madrasah yang tidak lancar, berjalan apa adanya, bahkan terkadang tersendat di tengah jalan karena kurang adanya perencanaan yang matang. Begitu urgennya perencanaan itu, Ngalim Purwanto mengatakan:

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹³

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan adalah tujuan dan sarana, baik sarana personal maupun material. Adapun prosedur yang perlu ditempuh dalam perencanaan adalah:

- 1) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
- 4) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian-rangkaian kegiatan.
- 5) Merumuskan bagaimana masalah-masalah akan dipecahkan dan
- 6) Bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.¹⁴

¹³ Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo Pranoto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1988), 25.

¹⁴ *Ibid.*, 26.

Dengan perencanaan, diharapkan aktivitas di madrasah akan berjalan dengan lancar menuju pada tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah melalui tahap perencanaan, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Suatu perencanaan akan menjadi kacau dalam pelaksanaannya kalau tidak didukung oleh pengorganisasian yang baik dan rapi. Sondang P. Siagian mengatakan bahwa pengorganisasian adalah: keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pernyataan ini mengandung pengertian bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan dan pengaturan personal sesuai dengan tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang diserahkan sehingga nampak jelas hubungan masing-masing yang pada akhirnya dapat digerakkan sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam struktur organisasi di madrasah terdapat: kepala madrasah, wakil kepala, wali kelas, serta beberapa seksi yang bertugas membantu kelancaran proses pendidikan misalnya kesiswaan dan kurikulum. Semua itu menggambarkan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang di madrasah.

Adanya pengorganisasian di madrasah memang penting, mengingat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Hal itu tidak cukup hanya dikerjakan oleh satu, dua orang saja. Karena sulit untuk mencari orang yang mempunyai keahlian di berbagai bidang pekerjaan sekaligus.

c. Pemberian motivasi (*motivating*)

Setelah adanya perencanaan dan pengorganisasian yang baik, langkah selanjutnya adalah pemberian motivasi (*motivating*). Sondang P. Siagian mengatakan:¹⁵ “Keseluruhan proses pemberian motivasi kepada bawahan dilakukan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi yang efisien dan ekonomis”.¹⁶

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa aktifitas pendidikan di madrasah tidak akan berjalan lancar dan dinamis tanpa adanya motivasi dari pihak atasan (kepala), kepada pihak bawahan (guru dan karyawan), sekalipun telah diadakan perencanaan dan pengorganisasian yang matang. Tanpa motivasi, para bawahan mungkin akan bekerja dengan jiwa yang kosong dan kurang didasari oleh rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakannya, sehingga etos kerja bawahan menjadi kurang baik.

Karena itulah dalam proses aktivitas pendidikan, kepala madrasah selaku atasan, harus bisa memberikan motivasi kepada para guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, harus dapat mengarahkan bagaimana cara melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, mengingat keberhasilan atau kegagalan suatu tugas yang dilaksanakan oleh para guru dan karyawan juga merupakan bagian tanggung jawabnya selaku pimpinan tertinggi di madrasah.

d. Pengawasan (*controlling*)

Bagaimanapun juga dalam aktivitas pendidikan perlu adanya pengawasan (*controlling*), agar aktivitas tersebut dapat berjalan dengan lancar dan teratur, sesuai rencana yang telah ditetapkan

¹⁵Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 116.

¹⁶*Ibid.*, 5.

sebelumnya, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sondang P. mengatakan bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menentukan agar pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.¹⁷

Dalam suatu aktivitas pendidikan, kegiatan pengawasan biasanya disebut supervise. Supervisi sangat penting dilakukan, karena tidak semua bawahan tanpa pengawasan dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Supervisi pendidikan sangat berguna untuk memberikan penilaian sementara terhadap para bawahan, apakah sudah sesuai dengan yang telah direncanakan atau belum, di samping hasil pengawasan juga dapat dipergunakan untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan.

e. Evaluasi (*Evaluating*)

Setelah ke empat tahapan di atas, tahapan berikutnya adalah memberikan penilaian (*evaluating*) terhadap hasil kerja yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian, dijadikan sebagai acuan dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan merupakan proses kegiatan yang berjalan secara berurutan dan terencana. Salah satu unsur pokok yang diperlukan bagi kelangsungan proses pendidikan di madrasah adalah adanya situasi dan kondisi yang aman dan tentram di lingkungan madrasah.

Segep warga madrasah hendaknya menyadari betapa pentingnya untuk selalu menimbulkan dorongan dan hasrat dalam usaha memelihara serta menjamin kelangsungan proses pendidikan dalam segala segi kehidupan di madrasah agar tetap berjalan tertib

¹⁷*Ibid.*, 135.

serta terhindar dari segala bentuk gangguan baik dari dalam maupun dari luar.

Apabila madrasah dipandang sebagai masyarakat belajar, memberikan indikasi bahwa di madrasah terjadi proses interaksi antara guru dan siswa, serta lingkungan yang menumbuhkan kemampuan dan kesadaran untuk belajar. Sebagai masyarakat belajar, di lingkungan madrasah disepakati diberlakukannya tata nilai yang terpuji dan mengikat seluruh warga madrasah. Dengan demikian madrasah sebagai suatu masyarakat belajar memiliki ciri-ciri pokok: a) Terciptanya kesadaran dan kemauan masyarakat siswa untuk belajar. b) Madrasah dipandang sebagai teladan masyarakat di lingkungannya.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal sebagai tempat membina dan mengembangkan pandangan dan cita-cita bangsa. Dengan demikian maka madrasah hendaknya dimanaj dengan manajemen yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan pendidikan modern, agar madrasah tidak ketinggalan dari masyarakatnya sendiri. Jika ini tidak diperhatikan maka madrasah hanya sebagai kegiatan rutinitas yang tidak banyak memberikan arti bagi kemajuan bangsa.

D. Problematika Manajemen Pendidikan Islam

Jika dasar pendidikan Islam diidentikkan dengan dasar Islam, secara sederhana dapat diformulasikan bahwa karena komitmen dasar Islam adalah pada manusia, alam dan kehidupan. Maka dengan memakai dasar Islam, pendidikan Islam sebenarnya merupakan pengembangan pikiran, penataan perilaku, pengetahuan emosional, peran dan hubungan manusia dengan dunianya, serta bagaimana membuat manusia mampu memanfaatkan kekayaan dunia sehingga dapat meraih kehidupan yang lebih baik.

Dengan meletakkan dasar pendidikan Islam dalam proses pendidikan, diharapkan nilai-nilai dasar agama dapat memberikan ruang lingkup perkembangannya proses pendidikan Islam dalam rangka mencapai aspek-aspek tujuan hidup hakiki, melalui pengembangan aspek-aspek pikiran, perilaku, emosi, tata cara yang berhubungan dengan alam dan cara pemanfaatannya.¹⁸

Fazlur Rahman misalnya, ketika berusaha memodernisasi pendidikan Islam supaya memproduksi intelektual Islam yang kreatif di semua bidang usaha intelektual dan tetap konsep kepada Islam, menyodorkan keterangan sebuah ayat, bahwa al-Qur'an telah memberi nilai yang sangat tinggi kepada ilmu, dan Rasulullah sendiri memerintahkan kepada umatnya untuk menuntut ilmu walau di negeri Cina. Kemudian menurut analisisnya pula, ia katakan, al-Quran berpendapat bahwa semakin banyak ilmu yang dimiliki seseorang akan semakin bertambah pula iman dan komitmen terhadap Islam.

Dengan menggunakan formula berbeda, masalah pendidikan Islam sebagaimana pendapat tokoh muslim seperti Ibnu Taimiyah, haruslah didasarkan pada ilmu yang berdaya guna, dan ini merupakan dasar untuk bisa memperoleh kesejahteraan hidup yang lurus, konsisten dan dinamis. Tanpa itu, kehidupan akan berlangsung tanpa arah dan berjalan pada titik kepentingan sesaat. Proses pendidikan seharusnya lebih diorientasikan pada pemberdayaan ilmu dalam meraih kehidupan yang bermakna, dan pemberdayaan pada cara-cara yang kreatif, demokratis tanpa ada paksaan.

Cuma yang menjadi problematika hari ini adalah belum terbiasanya dunia pendidikan kita mengarah pada dunia pembebasan,

¹⁸ Abdurrahman an-Nahlawi, *Pendidikan Islam di Sekolah dan Masyarakat*, terj. Shihabudin (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), 34.

apalagi bila kita memandang lebih jauh Islam telah mendengarkan konsep pembebasan sebagaimana menurut pemikiran Ali Abd al-Wahid dimana ada empat macam kebebasan yang mendasar dalam Islam, yaitu pertama, *al-hurriyah al-madaniyah* (kebebasan berbudaya), di sini manusia diberikan kebebasan untuk melakukan berbagai interaksi. Kedua, *al-hurriyah ad-diniyah* (kebebasan beragama), artinya jelas kebebasan dalam menentukan agama yang diyakininya, menjunjung tinggi toleransi. Ketiga, *al-hurriyah at-tafkir wa at-ta'bir* (kebebasan berfikir dan berpendapat) di sini, semua manusia mempunyai hak untuk mengemukakan pendapat. Keempat, *al-hurriyah as-siyasiyah* (kebebasan berpolitik), di sini manusia sebagai kedaulatan tertinggi.

Arkoun, sendiri mengatakan kebebasan manusia adalah salah satu data khas Islam, karena Islam sebagai agama pertama yang menganjurkan kebebasan. maka semestinya semangat pembebasan lebih menggiatkan kinerja pendidikan Islam, sehingga mampu mengambil prakarsa yang mengarah kepada kondisi-kondisi pembebasan meskipun tetap menjaga ketrpadian dengan norma-norma agama.

Menurut Asghar Ali Enginner, seluruh isi kandungan al-Qur'an berintikan semangat pembebasan manusia dari eksploitasi dan penindasan. Teologi pembabasan dalam Islam mendapatkan kekuatannya dari ajaran-ajaran al-Qur'an. Orang-orang yang tidak berjuang untuk membebaskan orang-orang yang tertindas dan lemah tidak mengaku benar-benar beriman dengan hanya beriman secara verbal.

BAB III

MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM



A. Konseptual Kurikulum Pendidikan Islam

1. Pengertian Kurikulum

Secara etimologi, kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *curir* yang artinya pelari dan *curare* yang berarti tempat berpacu. Jadi istilah kurikulum berasal dari dunia olahraga pada zaman Romawi Kuno di Yunani, yang mengandung pengertian suatu jarak yang harus di tempuh oleh pelari dari garis start sampai garis finis. Dalam bahasa Arab kata kurikulum agaknya dapat diterjemahkan dengan istilah "manhaj" yang berarti jalan yang terang yang dilalui oleh manusia pada berbagai bidang kehidupannya. Istilah ini nampaknya lebih luas bila di bandingkan dengan kurikulum tersebut diatas. Kalau konsep-konsep itu diterapkan dalam kurikulum maka dapatlah dirumuskan tentang teori kurikulum yaitu sebagai perangkat pernyataan yang memberikan makna terhadap kurikulum di sekolah makna tersebut terjadi karena adanya penegasan hubungan antara unsur-unsur kurikulum karena adanya petunjuk perkembangan, penggunaan, dan evaluasi kurikulum. Kurikulum

merupakan faktor yang sangat penting dalam proses kependidikan dalam suatu lembaga kependidikan Islam.¹

Secara harfiah kurikulum berasal dari bahasa latin, *curriculum* yang berarti bahan pengajaran. Kurikulum dalam arti sempit yaitu sebuah rencana pembelajaran yang harus ditempuh guna mencapai tingkat terbaik. Sedangkan dalam arti luas kurikulum yaitu semua yang menyangkut aktifitas yang dilakukan dan dialami pendidik dan peserta didik, baik dalam bentuk formal maupun non formal, guna mencapai tujuan pendidikan.

Pada tahun 1955, istilah kurikulum dipakai dalam bidang pendidikan dengan arti sejumlah mata pelajaran di suatu perguruan.² Sedangkan dalam pendidikan Islam, kata “kurikulum” identik dengan “manhaj”. Manhaj (kurikulum) diartikan sebagai jalan yang terang, atau jalan yang terang yang dilalui manusia pada berbagai bidang kehidupannya.³ Dalam konteks pendidikan, manhaj dimaksudkan sebagai jalan terang yang dilalui oleh pendidik (guru) dengan anak didik (murid) untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka.⁴ Secara sederhana (tradisional), kurikulum dapat diartikan dengan seperangkat materi pendidikan dan pengajaran yang diberikan kepada murid dengan tujuan pendidikan yang akan dicapai.

Teori kurikulum tradisional yang hanya menekankan pada materi pelajaran, sangat bertolak belakang dengan teori kurikulum

¹ Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: Pakar Raya, 2011), 78.

² Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 83.

³ Husayn Qurah, *al-Usul al-Tarbawiyah fi Binai al-Manahij* (Mesir: Dar al-Ma'arif, 1975), 76.

⁴ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu: 2001), 127.

modern, sebagaimana dikatakan Addamardasy Sarhan dan Munir Kamil sebagai berikut:

*Kurikulum adalah sejumlah pengalaman pendidikan kebudayaan, sosial, olah raga, dan kesenian yang disediakan oleh sekolah bagi murid-muridnya di dalam dan di luar sekolah, dengan maksud menolongnya untuk berkembang secara menyeluruh dalam segala segi dan merubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan-tujuan pendidikan.*⁵

Sedangkan menurut Hasan Langgulung, kurikulum adalah sejumlah kekuatan, faktor-faktor pada lingkungan pengajaran dan pendidikan yang disediakan oleh sekolah bagi murid-muridnya di dalam dan di luar sekolah, dan sejumlah pengalaman yang lahir dari proses interaksi dengan kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor itu.⁶

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat di simpulkan bahwa kurikulum itu adalah aktifitas dan kegiatan yang mencakup berbagai rencana yang diprogramkan bagi peserta didik yang berupa bentuk-bentuk bahan pendidikan, strategi kegiatan belajar mengajar di bawah bimbingan sekolah di dalam maupun di luar sekolah, dan hal-hal lain yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan kata lain kurikulum merupakan landasan yang digunakan pendidik untuk membimbing peserta didiknya ke arah tujuan pendidikan yang di inginkan melalui akumulasi sejumlah pengetahuan ketrampilan dan sikap mental. Iniberarti bahwa proses kependidikan Islam bukanlah suatu proses yang dapat dilakukan

⁵ Umar Muhammad al-Taomi al-Shaybani, *Falsafah Pendidikan Islam*, terj. Hasan Langgulung (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 485.

⁶ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan* (Jakarta: al-Husna Zikra, 1995), 171.

secara serampangan, akan tetapi hendaknya mengacu pada konseptualisasi manusia paripurna —baik sebagai khalifah maupun 'abd— melalui transformasi sejumlah pengetahuan ketrampilan dan sikap mental yang harus tersusun dalam kurikulum pendidikan Islam. Di sinilah filsafat pendidikan Islam dalam memberikan pandangan filosofis tentang hakikat pengetahuan, ketrampilan dan sikap mental yang dapat dijadikan pedoman dalam pembentukan manusia paripurna (*al-ansan al-kamil*).

Sehingga dasar kurikulum sebagai perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan. Penyusunan perangkat mata pelajaran ini disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan setiap jenjang pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut serta kebutuhan lapangan kerja. Lama waktu dalam satu kurikulum biasanya disesuaikan dengan maksud dan tujuan dari sistem pendidikan yang dilaksanakan. Kurikulum ini dimaksudkan untuk dapat mengarahkan pendidikan menuju arah dan tujuan yang dimaksudkan dalam kegiatan pembelajaran secara menyeluruh.

2. Ciri-ciri Kurikulum Pendidikan Islam

Untuk memahami kurikulum dalam dunia pendidikan Islam, kita tidak cukup hanya mengetahui pengertian kurikulum saja, tetapi kita juga perlu memahami ciri-ciri dan keistimewaan-keistimewaan kurikulum pendidikan Islam yang tentunya juga menjelaskan sebagian sifat-sifat kurikulum dalam pendidikan Islam.

Kurikulum pendidikan Islam meliputi tiga perkara yaitu masalah keimanan (*aqidah*), masalah keislaman (*syariah*), dan masalah ihsan (*akhlak*). Bagian *aqidah* menyentuh hal-hal yang bersikap

iktikad (kepercayaan). Termasuklah mengenai iman setiap manusia dengan Allah, malaikat, kitab-kitab, rasul-rasul, hari qiyamat, qadha dan qadar Allah SWT.

Bagian *syariah* meliputi segala hal yang berkaitan dengan amal perbuatan manusia dalam kehidupan sehari-hari yang berpandukan kepada peraturan hukum Allah dalam mengatur hubungan manusia dengan Allah dan antara sesama manusia.

Bagian *akhlak* merupakan suatu amalan yang bersifat melengkapi kedua perkara di atas dan mengajar serta mendidik manusia mengenai cara pergaulan dalam kehidupan masyarakat.

Ketiga-tiga ajaran pokok tersebut di atas akhirnya dibentuk menjadi rukun iman, rukun Islam dan Akhlak. Dari ketiga bentuk ini pula lahir beberapa hukum agama, berupa ilmu tauhid, ilmu fiqih dan ilmu akhlak. Selanjutnya ketiga kelompok ilmu agama ini kemudian dilengkapi dengan pembahasan dasar hukum Islam, yaitu al-Qur'an dan al-Hadis serta ditambah lagi dengan sejarah Islam.

Di antara ciri-ciri umum kurikulum pendidikan Islam menurut Hamdani adalah sebagai berikut:⁷

- a. Agama dan akhlak merupakan tujuan utama. Segala yang diajarkan dan diamalkan harus berdasarkan pada al-Qur'an dan as-Sunnah serta ijtihad para ulama.
- b. Mempertahankan pengembangan dan bimbingan terhadap semua aspek pribadi siswa dari segi intelektual, psikologi, sosial, dan spiritual.
- c. Adanya keseimbangan antara kandungan kurikulum dan pengalaman serta kegiatan pengajaran.

⁷ Hamdani, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Tira Pustaka, 2005), 148.

- d. Bersikap menyeluruh dalam menata mata pelajaran yang diperlihatkan anak didik.
- e. Kurikulum yang disusun selalu disesuaikan dengan bakat dan minat anak didik. Dari sisi lain pendidikan Islam juga bersifat dinamis dan sanggup menerima perkembangan dan perubahan apabila dipandang perlu.
- f. Kurikulum hendaknya realistik.
- g. Kurikulum itu hendaknya memperhatikan pula tingkat perkembangan siswa yang bersangkutan.

Sementara menurut al-Shaibani, ciri-ciri kurikulum pendidikan Islam, dapat dijabarkan sebagai berikut:⁸

1. Kurikulum pendidikan Islam harus mewujudkan tujuan pendidikannya, materi pelajarannya. Kepada pelajaran agama dan akhlak harus diambil dari al-Qur'an dan al-Hadis serta contoh-contoh suri teladan dari tokoh-tokoh terdahulu yang baik.
2. Kurikulum pendidikan Islam sangat memperhatikan pengembangan menyeluruh tentang aspek pribadi siswa, yaitu dari segi intelektual, psikologis, sosial, dan spiritual. Untuk pengembangan menyeluruh ini, kurikulum harus berisi mata pelajaran-mata pelajaran yang sesuai dengan tujuan pembinaan pada setiap aspek tersebut. Oleh karena itu, murid harus diajarkan dengan bermacam-macam ilmu pengetahuan, seperti *al-Qur'an*, termasuk *al-Tafsir* dan *ilmu fiqh* dan *usulnya*, *ilmu tauhid*, *ilmu aqidah*, filsafat, *al-Akhlak*, *ilmu al-nahwu*, *al-saraf*, *al-'arud*, ilmu bahasa, ilmu

⁸Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 64.

bunyi dialek, *al-balaghah*, *al-bayan*, kritik sastra, sejarah ilmu alam, kimia, obat-obatan, pembedahan, perabotan, pertanian, falak, matematika, kesusastraan, seni sastra, seni musik, seni gambar, dan lain-lain. Setiap peserta didik harus mempelajari semuanya atau sebagiannya jika ia menginginkan dan mampu untuk mengkajinya.

3. Kurikulum pendidikan Islam memperhatikan keseimbangan antara pribadi dan masyarakat, dunia dan akhirat, jasmani, akal dan rohani manusia. Keseimbangan itu tentunya bersifat relatif karena tidak dapat diukur secara obyektif.
4. Kurikulum pendidikan Islam juga memperhatikan seni halus, yaitu seni ukir, pahat, tulis indah, gambar dan sejenisnya. Selain itu, juga memperhatikan pendidikan jasmani, latihan militer, teknik ketrampilan, latihan kejuruan dan pertukangan, dan bahasa asing. Sekalipun kesemua ini diberikan kepada perseorangan secara efektif berdasarkan bakat, minat, dan kebutuhan.
5. Kurikulum pendidikan Islam juga memperhatikan perbedaan-perbedaan kebudayaan di tengah masyarakat, baik itu kaitannya dengan kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat, keluwesan, serta menerima perkembangan dan perubahan. Kurikulum pendidikan Islam juga memiliki sifat keserasian dalam mata pelajaran sesuai dengan perubahan dan tuntutan zaman.

3. Prinsip Kurikulum Pendidikan Islam

Pendidikan Islam dibangun atas dasar pemikiran yang Islami; bertolak dari pandangan hidup dan pandangan tentang manusia, serta diarahkan kepada tujuan pendidikan yang dilandasi kaidah-

kaidah Islam. Kurikulum pendidikan Islam memiliki beberapa prinsip yang harus ditegakkan:

1. Prinsip pertautan dengan agama. Dalam arti bahwa semua hal yang berkaitan dengan kurikulum, termasuk tujuan, kandungan, metode, dan lain-lain yang berlaku dalam proses pendidikan agama, senantiasa berdasarkan ajaran dan akhlak Islam. Termasuk ajaran-ajaran dan nilai-nilainya. Oleh karena itu setiap yang berkaitan dengan kurikulum, termasuk filsafat, tujuan-tujuan, kandungan-kandungan, metode pengajaran, dan hubungan-hubungan yang berlaku dalam lembaga pendidikan Islam harus berdasarkan pada agama dan akhlak Islam, harus pula terisi dengan jiwa agama Islam.
2. Prinsip universal. Maksudnya tujuan dan kandungan kurikulum pendidikan Islam harus meliputi segala aspek yang bermanfaat, baik bagi peserta didik, seperti penanaman akhlak, akal, jasmani, maupun bagi masyarakat, seperti perkembangan spiritual, kebudayaan, sosial, ekonomi, politik dan lain-lain.
3. Prinsip keseimbangan di dalam tujuan kurikulum dengan kandungannya.
4. Kurikulum berkaitan dengan bakat, minat, kemampuan, dan kebutuhan peserta didik. Tidak hanya itu, kurikulum pendidikan Islam juga berkaitan dengan alam sekitar, fisik dan sosial dimana peserta didik itu hidup dan berinteraksi untuk memperoleh pengetahuan kemahiran, pengalaman, dan juga sikap.

5. Pemeliharaan perbedaan individu diantara para peserta didik dalam bakat, minat, kemampuan, kebutuhan, dan segala masalahnya.
6. Prinsip perkembangan dan perubahan. Dimana kurikulum menerima perubahan sesuai dengan perkembangan zaman dan tempat.
7. Berkaitan dengan berbagai mata pelajaran dengan pengalaman-pengalaman dan aktifitas-aktifitas yang terkandung dalam kurikulum. Kurikulum pendidikan Islam sangat tidak setuju pada kurikulum yang tidak tersusun mata pelajaran, dan pengalamannya.

Dengan melihat ciri, prinsip, dan beberapa karakteristik kurikulum pendidikan Islam tersebut setidaknya dapat dibagi kurikulum dalam tiga kategori, yaitu:

- a) *Al-umum al-diniyah*, yaitu ilmu-ilmu keislaman normatif yang menjadi kerangka acuan bagi segala ilmu yang ada.
- b) *Al-umum al-insaniyyah*, yaitu ilmu-ilmu sosial yang berkaitan dengan manusia dan interaksinya, seperti sosiologi, antropologi, psikologi, pendidikan, dan lain-lain.
- c) *Al-ulumal-kauniyyah*, yaitu ilmu-ilmu kealaman yang mengandung asas kepastian. Seperti fisika, kimia, biologi, matematika, dan lain-lain.

Sementara pengembangan kurikulum (*Curriculum Development*) merupakan komponen yang sangat esensial dalam keseluruhan kegiatan pendidikan. Para ahli kurikulum memandang bahwa pengembangan kurikulum merupakan suatu siklus dari adanya keterjalinan, hubungan antara komponen kurikulum,

yaitu antara komponen tujuan, bahan, kegiatan dan evaluasi. Keempat komponen yang merupakan suatu siklus tersebut tidaklah berdiri sendiri, tetapi saling mempengaruhi satu sama lain.

Kurikulum terdahulu (1975, 1984, dan 1994) target yang harus dicapai dicantumkan dalam rumusan tujuan pembelajaran yang kemudian diturunkan menjadi Tujuan Pembelajaran Umum (TPU) dan Tujuan Pembelajaran Khusus (TPK), yang dianggap kurang memberikan kejelasan tentang kemampuan yang harus dikembangkan.

Pada Kurikulum Berbasis Kompetensi pendidikan Agama Islam secara nasional terdapat daftar sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh siswa. Kurikulum ini ditandai dengan ciri-ciri: (1) lebih menitik beratkan pada pencapaian target kompetensi; (2) lebih mengakomodasikan keragaman kebutuhan dan sumber daya pendidikan yang tersedia; (3) memberikan kebebasan yang lebih luas kepada pelaksana pendidikan di lapangan untuk mengembangkan dan melaksanakan program pembelajaran sesuai dengan kebutuhan. Urutan kompetensi yang harus dimiliki oleh siswa sangat jelas, mulai dari kompetensi lintas kurikulum, kompetensi rumpun pelajaran, kompetensi umum, kompetensi dasar, hasil belajar dan indikator hasil belajar.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh siswa mencakup tiga hal, yaitu: 1) kompetensi kognitif; 2) afektif; dan 3) psikomotor. Gabungan dari tiga jenis kompetensi itu yang akan melahirkan *life skills* (ketrampilan hidup). Tuntutan penguasaan kompetensi yang komprehensif ini akan berimplikasi pada proses pembelajaran dan penilaian. Dengan segala keterbatasan waktu yang tersedia, maka tenaga pendidikan dalam hal ini guru harus kreatif mencoba mengembangkan konsep-konsep desain pembelajaran dan penilaiannya.

B. Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam

1. Pengertian Manajemen Kurikulum

Menurut Suharsimi Arikunto, manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.⁹

Sama halnya dengan pendapat B. Suryosubroto bahwa manajemen kurikulum adalah kegiatan yang dititikberatkan kepada usaha-usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya.¹⁰

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk memudahkan pengelola pendidikan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang diawali dari tahap perencanaan dan diakhiri dengan evaluasi program, agar kegiatan belajar mengajar dapat terarah dengan baik.

Dari penelusuran konsep, pada dasarnya kurikulum memiliki dimensi pengertian, yakni kurikulum sebagai mata pelajaran, kurikulum sebagai pengalaman belajar dan kurikulum sebagai perencanaan program pembelajaran. Konsep kurikulum sebagai suatu program atau rencana pembelajaran, tampaknya diikuti oleh para ahli kurikulum dewasa ini, seperti Donald E. Orlosky dan B. Othanel Smith dan Peter F. Oliva, yang menyatakan bahwa kurikulum pada dasarnya adalah suatu perencanaan atau program pengalaman siswa yang diarahkan sekolah.

⁹ Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 131.

¹⁰ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 42.

Kurikulum sebagai suatu rencana tampaknya juga sejalan dengan rumusan kurikulum menurut Undang-Undang pendidikan kita yang dijadikan sebagai acuan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Yang dimaksud dengan isi dan bahan pelajaran itu sendiri adalah susunan dan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional.¹¹

2. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Pokok kegiatan utama studi manajemen kurikulum adalah meliputi bidang perencanaan, pelaksanaan, dan perbaikan kurikulum. Manajemen perencanaan kurikulum berdasarkan asumsi bahwa telah tersedia informasi dan data tentang masalah-masalah dan kebutuhan yang mendasari disusunnya perencanaan yang tepat. Manajemen pelaksanaan kurikulum berdasarkan asumsi bahwa kurikulum telah direncanakan sebelumnya dan siap dioperasionalkan. Manajemen perbaikan kurikulum berdasarkan asumsi, bahwa perbaikan kurikulum sekolah perlu diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Evaluasi kurikulum berdasarkan asumsi, bahwa perbaikan, perencanaan dan pelaksanaan kurikulum membutuhkan informasi balikan yang akurat. Dengan demikian, bahwa perencanaan dan

¹¹ *Ibid.*, 8.

pengembangan, pelaksanaan, pengadministrasian, evaluasi dan perbaikan kurikulum bergerak dalam suatu sistem dengan siklus yang berkesinambungan, yang secara bertahap, bergilir, dalam lingkaran proses sistem pendidikan menyeluruh.¹²

3. Pedoman-Pedoman Pelaksanaan Kurikulum

Di samping perencanaan yang merupakan tujuan pendidikan dan susunan bahan pelajaran, pemerintah pusat mengeluarkan pedoman-pedoman umum yang harus diikuti oleh sekolah untuk menyusun perencanaan yang sifatnya operasional di sekolah, pedoman-pedoman tersebut antara lain berupa: struktur program, program penyusunan akademik, pedoman penyusunan program pelajaran, pedoman penyusunan program (rencana) mengajar, pedoman penyusunan satuan pelajaran, pembagian tugas guru, pengaturansiswa ke dalam kelas-kelas.

a. Struktur program

Yang dimaksud dengan struktur program adalah susunan bidang pelajaran yang harus dijadikan pedoman pelaksanaan kurikulum di suatu jenis dan jenjang sekolah. Berdasarkan struktur program ini sekolah-sekolah dapat menyusun jadwal pelaksanaan pelajaran disesuaikan dengan kondisi sekolah asal tidak menyimpang dari ketentuan yang ada.

b. Penyusunan jadwal pelajaran

Yang dimaksud dengan jadwal pelajaran adalah urutan mata pelajaran sebagai pedoman yang harus diikuti dalam

¹² Oemar Hamalik, *Manajemen*, 20.

pelaksanaan pemberian pelajaran. Jadwal benrnanfaat sebagai pedoman bagi guru, siswa, maupun kepala sekolah.

c. Penyusunan kalender pendidikan

Menyusun rencana kerja sekolah untuk kegiatan selama satu tahun merupakan bagian manajemen kurikulum terpenting yang harus sudah tersusun sebelum ajaran baru.

d. Pembagian tugas guru

Prinsip manajemn yang sering di kehendaki dilaksanakan di Indonesia adalah "*bottom up policy*" bukan "*top down policy*" yaitu menampung pendapat bawahan sebelum pimpinan memutuskan suatu kebijaksanaan, atau keputusan didasarkan atas musyawarah bersama. Oleh karena itu maka dalam mengadakan pembagian tugas guru, kepala sekolah tidak boleh main perintah atau main tunjuk tetapi dibicarakan dalam rapat meja guru sebelum tahun ajaran dimulai.

e. Pengaturan atau penempatan siswa dalam kelas

Pengaturan siswa menurut kelasnya sebaiknya sudah dilakukan bersama waktu dengan pendaftaran ulang siswa tersebut. Hal ini akan mempermudah siswa baru pada peristiwa hari baru masuk ke sekolah. Oleh karena keadaan kemampuan siswa belum dikenal, maka yang dipakai untuk pertimbangan penempatan ke kelas antara lain jenis kelamin, asal sekolah, dan lain-lain.

f. Penyusunan rencana mengajar

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh guru setelah menerima tugas untuk tahun ajaran yang akan datang adalah mempersiapkan segala sesuatu agar apabila sudah sampai

saat melaksanakan mengajar tinggal memusatkan perhatian pada lingkup yang khusus yaitu interaksi belajar mengajar.¹³

4. Komponen-Komponen Kurikulum

Secara operasional, manajemen kurikulum adalah fungsi-fungsi manajemen pada komponen kurikulum, yaitu komponen tujuan, materi, metode atau proses dan evaluasi.¹⁴

Kurikulum dapat diumpamakan sebagai suatu organisme manusia ataupun binatang, yang memiliki susunan anatomi tertentu. Unsur atau komponen-komponen dari anatomi tubuh kurikulum yang utama adalah tujuan, isi atau materi, proses atau sistem penyampaian dan media, serta evaluasi. Keempat komponen tersebut berkaitan erat satu sama lain.

Suatu kurikulum harus memiliki kesesuaian atau relevansi. Kesesuaian ini meliputi dua hal. *Pertama*, kesesuaian antara kurikulum dengan tuntutan, kebutuhan, kondisi, dan perkembangan masyarakat. *Kedua*, kesesuaian antara komponen-komponen kurikulum, yaitu isi sesuai dengan tujuan, proses sesuai dengan isi dan tujuan, demikian juga evaluasi sesuai dengan proses, isi dan tujuan kurikulum.

a. Tujuan

Tujuan kurikulum dirumuskan berdasarkan dua hal. *Pertama*, perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat. *Kedua*, didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah pada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah Negara.

¹³ Suharsimi Arikunro & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 133-138.

¹⁴ Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 44.

b. Bahan Ajar

Siswa belajar dalam bentuk interaksi dengan lingkungannya, lingkungan orang-orang, alat-alat dan ide-ide. Tugas utama seorang guru adalah menciptakan lingkungan tersebut, untuk mendorong siswa melakukan interaksi yang produktif dan memberikan pengalaman belajar yang dibutuhkan.

c. Media mengajar

Media mengajar merupakan segala macam bentuk perangsang dan alat yang disediakan guru untuk mendorong siswa belajar.

d. Evaluasi pengajaran

Komponen utama selanjutnya adalah rumusan tujuan, bahan ajar, strategi mengajar, dan media mengajar adalah evaluasi dan penyempurnaan. Evaluasi ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan serta menilai proses pelaksanaan mengajar secara keseluruhan. Tiap kegiatan akan memberikan umpan balik, demikian juga dalam pencapaian tujuan-tujuan belajar dan proses pelaksanaan mengajar. Umpan balik tersebut digunakan untuk mengadakan berbagai usaha penyempurnaan baik bagi penentuan dan perumusan tujuan mengajar, penentuan sekuens bahan ajar, strategi, dan media mengajar.¹⁵

Manajemen kurikulum merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan,

¹⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 102-111.

dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.¹⁶

Berikut adalah uraian dari pengertian, fungsi serta tujuan dari perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan penilaian kurikulum atau evaluasi kurikulum yang diperoleh dari salah satu karya Oemar Hamalik yang berjudul manajemen pengembangan kurikulum:

a. Perencanaan Kurikulum

1. Pengertian perencanaan kurikulum

Pengembangan kurikulum adalah perencanaan kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina siswa/peserta didik kearahperubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai hingga mana perubahan- perubahan terjadi pada diri siswa atau peserta didik.

2. Fungsi Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum memiliki beberapa fungsi, di antaranya:

- a) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol dan eva-

¹⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 40.

luasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.

- b) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang matang, besar sumbangannya terhadap pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan oleh karenanya perlu memuat informasi kebijakan yang relevan, disamping seni kepemimpinan dan pengetahuan yang telah dimilikinya.
- c) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.¹⁷

b. Pelaksanaan Kurikulum

Pengertian penilaian kurikulum

Pelaksanaan kurikulum terbagi dua tingkatan, yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan pelaksanaan kurikulum tingkat kelas. Pada pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah, maka kepala sekolah yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan pelaksanaan kurikulum di tingkat kelas, maka yang berperan besar adalah guru.¹⁸

¹⁷ Oemar Hamalik, *Manajemen*, 152.

¹⁸ *Ibid.*, 173.

c. Penilaian Kurikulum

1) Pengertian Penilaian kurikulum

Sistem penilaian kurikulum adalah proses pembuatan pertimbangan yang berdasarkan seperangkat criteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan untuk membuat keputusan mengenai kurikulum.¹⁹

2) Fungsi penilaian kurikulum

- a) Edukatif, untuk mengetahui kedayagunaan dan keberhasilan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan latihan.
- b) Instruksional, untuk mengetahui pendaayagunaan dan keterlaksanaan kurikulum dalam rangka pelaksanaan proses belajar mengajar dalam proses pendidikan.
- c) Diagnostis, untuk memperoleh informasi masukan dalam rangka perbaikan kurikulum diklat.
- d) Administratif, untuk memperoleh informasi masukan dalam rangka pengelolaan program diklat.

3) Tujuan penilaian kurikulum

Untuk memperoleh informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan tentang kurikulum, yang meliputi:

- a) Keputusan tentang perencanaan kurikulum yang mengarah kepencaapaian tujuan umum dan tujuan khusus.

¹⁹ *Ibid.*, 237.

- b) Keputusan tentang komponen masukan kurikulum, seperti: ketenagaan, sarana prasarana, waktu dan biaya.
- c) Keputusan tentang implementasi kurikulum yang mengarahkan kegiatan-kegiatan pengajaran dan pelatihan.
- d) Keputusan tentang produk kurikulum yang menyangkut efek dan dampak program pendidikan.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, sekolah/madrasah lebih banyak memfokuskan diri pada kegiatan akademik. Visi sekolah/madrasah merupakan sebuah janji sekolah/madrasah kepada masyarakat yang harus dicapai melalui berbagai kegiatan sekolah/madrasah, terutama kegiatan dalam bidang akademik yang merupakan bagian terbesar atau utama dalam sistem manajemen sekolah/madrasah. Dengan mendasarkan visi tersebut, kemudian sekolah/madrasah merencanakan suatu kegiatan akademik, yang mana rencana tersebut kemudian dituangkan dalam suatu dokumen yang disebut kurikulum. Untuk menjamin bahwa visi sekolah/madrasah memiliki kesamaan dengan tujuan pendidikan nasional, maka pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional membuat berbagai standarisasi terhadap berbagai komponen tersebut yang dituangkan dalam PP Nomor 19 tahun 2003 tentang standar nasional pendidikan. Dalam PP tersebut terdapat 8 standar yang meliputi: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, (8) standar penilaian pendidikan.

Dari delapan standar tersebut, empat standar yang ada harus dinyatakan dalam kurikulum, yaitu standar isi, standar proses,

standar lulusan, dan standar penilaian pendidikan standar isi merupakan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar proses adalah standarnasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Sedangkan standar penilain pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrument penilain hasil belajar peserta didik. Maka kurikulum merupakan bagian terbesar dari input sekolah yang paling banyak mendapatkan perhatian dalam upaya peningkatan mutu sekolah karena dari kurikulumlah perubahan kemampuan, keterampilan dan sikap dari peserta didik direncanakan.²⁰

Kurikulum yang dikembangkan dalam praktik pendidikan selama ini lebih banyak diorientasikan kepada kemajuan akademik, padahal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, spectrum tujuan yang harus dicapai oleh pendidikan lebih luas dari sekedar aspek akademik. Dalam porsi yang besar, tujuan pendidikan meliputi pembentukan sikap, nilai, dan keterampilan yang justru dewasa ini masih terabaikan yang pada gilirannya akan menjadi penghambat kepribadian manusia seutuhnya.²¹

²⁰ Muhaimin, dkk., *Pengembangan Model KTSP Pada Sekolah dan Madrasah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), 14-15.

²¹ Eti Rochaery, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 47.

BAB IV
MANAJEMEN
BIMBINGAN DAN KONSELING
DALAM PENDIDIKAN ISLAM



A. Bimbingan Konseling sebagai Sistem Pendidikan

1. Pengertian Bimbingan dan Konseling

a. Pengertian bimbingan

Secara umum bimbingan dapat diartikan sebagai suatu bantuan atau tuntunan. Namun meskipun demikian tidak berarti semua bentuk bantuan atau tuntunan adalah bimbingan. Bantuan dalam pengertian bimbingan harus memenuhi syarat-syarat tertentu sebagaimana dikemukakan di bawah ini.

Definisi bimbingan yang dikemukakan Arifin dan Etty Kartikawati adalah sebagai berikut:

Bimbingan merupakan suatu bantuan yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain yang dirasa bermasalah, dengan harapan klien tersebut dapat menerima keadaan-keadaan dirinya sehingga dapat mengatasi masalahnya dan mengadakan penyesuaian diri terhadap lingkungan keluarga, sekolah maupun masyarakat.¹

¹ Arifin dan Etty Kartikawati, *Bimbingan dan Konseling* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 1997).

Jones memberi pengertian bimbingan sebagai berikut; *guidance is the help given by one person to another in making choice and justment and in solving problems*. Pengertian ini mengandung maksud bahwa pembimbing hanya bertugas membantu agar individu mampu membantu dirinya sendiri dan keputusan terakhir tergantung pada individu yang bersangkutan.

Dewa Ketut Sukardi mengemukakan pengertian bimbingan adalah sebagai berikut: "Proses pemberian bantuan kepada seseorang atau sekelompok orang secara terus menerus dan sistematis oleh guru pembimbing agar individu atau sekelompok individu menjadi pribadi yang mandiri".²

Berdasarkan beberapa definisi bimbingan yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa bimbingan adalah suatu proses pemberian bantuan dan pembimbing kepada yang dibimbing dalam menghindari atau mengatasi kesulitan di dalam hidupnya, agar tercapai kemandirian dalam menerima keadaan dirinya sehingga dapat mengatasi masalahnya dan mengadakan penyesuaian diri dengan lingkungannya.

Pembimbing tidak menentukan jalan yang ditempuh seseorang, melainkan hanya membantu dalam menemukan dan menentukan sendiri jalan yang akan ditempuh. Karena pembimbing bukanlah "*decidion maker*" melainkan seorang "*katalisator*".

b. Pengertian konseling

Istilah konseling secara etimologis yang berarti memberi saran dan nasebat. Sedangkan untuk mendapatkan pengertian yang lebih jelas tentang konseling, maka berikut ini akan diuraikan beberapa definisi tentang konseling.

² Dewa Ketut Sukardi, *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, t.t.), 20.

Arifin dan Etty kartikawati memberikan definisi konseling adalah sebagai berikut:

Konseling adalah salah satu teknik dalam bimbingan yang diberikan konselor kepada konsele yang mempunyai masalah psikologis, sosial, maupun moral, dengan berbagai cara psikologis, agar konsele dapat mengatasi masalahnya sendiri.³

Menurut penulis mengenai konseling adalah sebagai berikut:

Upaya bantuan yang diberikan kepada konsele supaya memperoleh konsep diri kepercayaan pada diri sendiri, untuk dimanfaatkan olehnya dalam memperbaiki tingkah lakunya pada masa yang akan datang.

Dengan membandingkan pengertian konseling di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konseling merupakan upaya bantuan yang diberikan konselor kepada klien yang dilakukan dengan wawancara, untuk memecahkan masalah dalam hidupnya, agar klien dapat memperoleh konsep diri dan kepercayaan diri sendiri dalam memperbaiki tingkah lakunya pada amasa yang akan datang.

Diantara pengertian bimbingan dan konseling ada pendapat yang berbeda tentang hubungan keduanya. Pendapat yang menyatakan bahwa bimbingan dan konseling itu tidak sama beralasan konseling lebih identik dengan psikoterapi yaitu usaha untuk menolong individu yang mengalami kesulitan dan gangguan psikis dan serius. Sedangkan bimbingan identik dengan pendidikan.

Pengertian bimbingan lebih luas lagi dibandingkan dengan konseling, karena konseling merupakan bagian dari bimbingan.

Berdasarkan uraian tentang hubungan bimbingan konseling di atas dapat disimpulkan bahwa bimbingan konseling merupakan kegiatan yang integral, dalam pelaksanaan operasional di sekolah-sekolah dilakukan bersamaan.

³ Arifin dan Kartikawati, *Bimbingan dan Konseling*, 5.

2. Tujuan dan Fungsi Bimbingan Konseling

a. Tujuan Bimbingan Konseling

Dalam melaksanakan program bimbingan konseling di sekolah, ada tujuan umum dan khusus yang ditempuh, hal ini sebagaimana yang diungkapkan Koestoer Partowisastro, yaitu:

- 1) Secara umum, tujuan bimbingan konseling di sekolah bertujuan agar setelah mendapatkan pelayanan siswa dapat:
 - a. Memperkembangkan kemampuan diri dan menyesuaikan kepribadian yang lebih baik dalam kemajuannya di sekolah.
 - b. Melalui tahap-tahap transisi di sekolah dan transisi di sekolah ke dunia kerja, sesuai dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan dalam pekerjaan.
 - c. Membuat pilihan pendidikan berdasarkan pengetahuan tentang dirinya dalam memilih informasi tentang kesempatan yang ada secara tepat dan bertanggung-jawab.
 - d. Menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam masyarakat.
- 2) Secara khusus, pelayanan bimbingan konseling di SLTP dilakukan dengan tujuan supaya siswa dapat:
 - a. Mengatasi kesulitan dalam memahami dirinya.
 - b. Mengatasi kesulitan dalam memahami lingkungannya meliputi lingkungan sekolah, keluarga dan kehidupan masyarakat yang lebih luas.
 - c. Mengatasi kesulitan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi.

- d. Mengatasi kesulitan dalam menyalurkan kemampuan, minat, bakatnya, dalam bidang pendidikan dan pekerjaan.
- e. Memperoleh bantuan yang tepat dan pihak-pihak di luar sekolah untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang tidak dapat dipecahkan di sekolah.⁴

b. Fungsi Bimbingan Konseling

Bimbingan Konseling berfungsi sebagai pemberi layanan kepada peserta didik agar dapat berkembang secara optimal sehingga menjadi pribadi yang utuh dan mandiri. Oleh sebab itu pelayanan bimbingan dan konseling mengemban fungsi-fungsi yang hendak dipenuhi melalui kegiatan bimbingan konseling. Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi pemahaman, fungsi pencegahan, fungsi pengentasan, fungsi pemeliharaan dan fungsi advokasi.

- 1) Fungsi pemahaman, yaitu fungsi bimbingan konseling yang akan menghasilkan sesuatu oleh pihak-pihak tertentu sesuai dengan kepentingan pengembangan peserta didik. Pemahaman di siswa sendiri, terutama oleh siswa sendiri, orang tua, guru dan guru pembimbing.
- 2) Fungsi pencegahan (preventif), artinya merupakan usaha pencegahan terhadap timbulnya masalah yang dapat mengganggu, menghambat ataupun menimbulkan kesulitan, kerugian-kerugian tertentu dalam proses perkembangannya.
- 3) Fungsi pengentasan (kuratif), artinya usaha membantu siswa untuk memecahkan masalah yang dihadapi siswa,

⁴ Koestoer Partowisastro, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah* (Jakarta: Erlangga, 1985), 95.

yang nantinya masalah siswa dapat terentaskan atau teratasi. Bantuan yang diberikan berdasarkan jenis, sifat, dan bentuk permasalahan yang dihadapi. Pelayanan dan pendekatan bersifat perseorangan ataupun kelompok, langsung berhadapan dengan siswa sendiri, melalui orang lain, ataupun perubahan lingkungan.

- 4) Fungsi pemeliharaan (preservatif), artinya membantu siswa dalam memelihara dan mengembangkan potensi dan kondisi positif seluruh pribadinya lebih terarah, mantap dan berkelanjutan. Dengan demikian dapat diharapkan siswa dapat mencapai perkembangan kepribadian secara optimal.
- 5) Fungsi advokasi, yaitu fungsi bimbingan konseling yang akan menghasilkan teradvokasi atau pembelaan terhadap siswa dalam mengembangkan seluruh potensi secara optimal.

3. Ruang Lingkup bimbingan Konseling

Untuk membatasi kegiatan pelayanan bimbingan di sekolah, supaya tidak keluar dari wewenang dan kemampuan konselor, perlu ditegaskan batas-batas ruang lingkup program bimbingan di sekolah, antara lain adalah:

- a. Bimbingan dilakukan untuk melayani semua siswa. Ini berarti bimbingan tidak terbatas pada siswa yang mempunyai masalah yang nampak (memperlihatkan gejala-gejala kesulitan).
- b. Bimbingan dilakukan untuk membantu siswa membuat rencana dan mengambil keputusannya sendiri, dan bukan dalam rangka membuatkan rencana serta nasehat bagi siswa untuk dikerjakannya.

- c. Bimbingan dilakukan dengan mengikutsertakan guru dan personil sekolah lainnya dalam memberikan bantuan kepada siswa, apabila terdapat kerjasama antara konselor dengan personalia sekolah lainnya, bukan berarti konselor mengambil alih tugas tersebut.
- d. Bimbingan dilakukan untuk membantu menangani masalah siswa yaitu masalah yang timbul atau dalam hubungannya dengan kerangka belajar mengajar di sekolah.
- e. Bimbingan dilakukan dalam batas-batas kemampuan konselor dan masalah yang timbul di lingkungan luar sekolah, disalurkan kepada orang-orang atau lembaga luar sekolah yang berwenang dan sanggup menanganinya.
- f. Kegiatan dalam bimbingan dilaksanakan atas dasar kesepakatan antara pembimbing dan yang dibimbing.

4. Kriteria Keberhasilan Bimbingan Konseling

Keberhasilan pelayanan bimbingan kepada murid dapat dilihat dari perubahan tingkah laku atau sikap siswa yang telah mendapatkan pelayanan, ialah bahwa murid yang bersangkutan dapat:

- a. Menerima diri sendiri, baik mengenai kekuatan-kekuatannya, maupun kelemahan-kelemahannya, sehingga dapat membuat rencana, menentukan cita-cita, dan membuat keputusan-keputusan yang realistis. Sebagai contoh, ketika siswa merasa kurang berprestasi dibanding teman-temannya tidak menjadikan berputus asa dan rendah diri, melainkan ia harus bersemangat untuk mengejar ketertinggalannya dan meraih prestasi dalam bidang yang diminatinya. Dan sebaliknya bila merasa lebih dari temannya, tidak menjadikan sombong dan tidak berhenti berusaha.

- b. Memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang benar mengenai dunia sekitarnya, sehingga dapat memperoleh tingkat sosial dalam pergaulan dalam kehidupan masyarakat. Semisal siswa yang berada pada lingkungan dari orang-orang yang tidak terpelajar mempunyai kebiasaan yang tidak baik, tidak membuatnya putus asa, melainkan dia menerima secara positif dan dinamik. Sebaliknya, ketika siswa berada pada lingkungan yang baik tidak membuatnya kurang berusaha dan berbangga diri secara berlebihan.
- c. Memahami dan memecahkan masalahnya sendiri. Contoh ketika siswa yang menghadapi masalah, ia dapat menerima dirinya sehingga ia dapat mengatasi masalahnya dan mengadakan penyesuaian terhadap lingkungannya.
- d. Memilih secara tepat dan menyelesaikan program-program studinya secara berhasil, sesuai dengan kemampuannya. Sebagai contoh siswa mampu menjalani dan menyelesaikan proses pendidikannya, serta mampu mewujudkan dirinya dengan bakat, minat, intelegensi dan kemungkinan lainnya secara optimal tanpa ketergantungan kepada orang lain.
- e. Memilih pendidikan lanjutan secara tepat sesuai dengan kemampuannya. Setelah menyelesaikan studinya, siswa mampu merencanakan dan menyelenggarakan kehidupan maupun pendidikan lanjutan bagi dirinya sendiri, baik sehari-hari maupun dalam jangka menengah dan jangka panjang, sehingga segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki dapat berkembang secara optimal.
- f. Memperoleh bantuan dan pelayanan dari orang-orang atau badan-badan di luar sekolah untuk memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkannya dengan pelayanan langsung

dari sekolah. Contoh ketika siswa berada dirumah, orang tua berupaya mengentaskan masalah anak. Dan mengawasi secara penuh setiap perubahan tingkah laku anak.

Disinilah letak penting dan urgensinya hubungan pelayanan konseling untuk membantu siswa menyelesaikan masalah yang dihadapi pada amasa-masa sulit dan masa transisi, sekaligus mengarahkan siswa mencapai taraf perkembangan optimal melalui tugas-tugas perkembangan yang dilaluinya.

B. Jenis-jenis Kegiatan Layanan/Pendukung Bimbingan Konseling

Kegiatan layanan bimbingan konseling merupakan perwujudan dari penyelenggaraan Bimbingan Konseling kepada siswa, jenis layanan bimbingan konseling dimaksud adalah layanan orientasi, informasi, penempatan dan penyaluran, bimbingan belajar, konseling perorangan, bimbingan kelompok dan konseling kelompok. Adapun kegiatan pendukung bimbingan konseling meliputi:

1. Layanan Bimbingan dan Konseling
 - a. Layanan Orientasi yaitu layanan bimbingan konseling (BK) dimaksudkan membantu siswa memahami lingkungan yang baru dimasukinya agar siswa tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dengan mudah dan lancar.
 - b. Layanan informasi yaitu layanan bimbingan konseling (BK) dimaksudkan membantu siswa untuk memahami berbagai macam informasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan dalam hidupnya.

- c. Layanan penempatan dan penyaluran, yaitu layanan bimbingan konseling (BK) dimaksudkan membantu siswa memperoleh penempatan atau penyaluran yang tepat sesuai dengan kondisi pribadi siswa.
 - d. Layanan Bimbingan belajar yaitu layanan bimbingan konseling (BK) dimaksudkan untuk membentuk siswa mengembangkan sikap dan kebiasaan belajar yang baik secara individual maupun kelompok sesuai dengan kondisi pribadi siswa.
 - e. Layanan konseling perorangan yaitu layanan bimbingan konseling (BK) yang memungkinkan siswa mendapat layanan langsung tatap, maka dengan pembimbing dalam rangka pembahasan dan pemecahan masalah yang dihadapinya.
 - f. Layanan bimbingan kelompok yaitu bimbingan konseling (BK) yang memungkinkan sejumlah siswa secara bersama-sama memperoleh berbagai bahan/informasi dari nara sumber tertentu (guru pembimbing) yang berguna untuk menunjang kehidupannya sehari-hari.
 - g. Layanan konseling kelompok, yaitu layanan bimbingan konseling (BK) yang memungkinkan siswa memperoleh kesempatan membahas dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya melalui dinamika kelompok.
2. Kegiatan Pendukung Bimbingan Konseling (BK)
- a. Aplikasi instrumentasi bimbingan konseling (BK) yaitu kegiatan pendukung yang dimaksudkan untuk menyimpulkan data atau keterangan tentang diri siswa dan lingkungannya secara lengkap.

- b. Himpunan data yaitu kegiatan pendukung yang dimaksudkan menghimpun seluruh data dan keterangan yang relevan dengan keperluan pengembangan siswa dalam berbagai aspeknya. Data yang terhimpun merupakan upaya aplikasi instrumen dan isi himpunan data dimanfaatkan dalam kegiatan layanan Bimbingan Konseling (BK).
- c. Konferensi kasus yaitu kegiatan pendukung yang dimaksudkan untuk membahas permasalahan yang dialami siswa tertentu dan dihadiri berbagai pihak terkait yang diharapkan memberikan masukan "data lebih lanjut serta kemudahan" bagi alternatif pemecahannya.
- d. Kunjungan rumah yaitu kegiatan pendukung yang dimaksudkan memperoleh data yang diperlukan dalam pemahaman lingkungan dalam permasalahan siswa yang dilaksanakan dengan cara mengunjungi rumah siswa.
- e. Alih tangan kasus yaitu kegiatan pendukung yang dimaksudkan mengalih tangankan masalah siswa yang berada di luar kewenangan petugas bimbingan kepala atau ahli lain yang berwenang agar siswa mendapat pelayanan yang lebih tepat.⁵

C. Kewajiban dan Tugas Personil Sekolah yang Berkaitan dengan Kegiatan BK

1. Kepala Sekolah

Sebagai penanggungjawab kegiatan pendidikan di sekolah tugas kepala sekolah:

⁵ *Ibid.*, 6-7.

- a. Mengkoordinir seluruh kegiatan pendidikan yang meliputi kegiatan pengajaran, pelatihan dan bimbingan di sekolah.
 - b. Menyediakan dan melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan dalam kegiatan bimbingan dan konseling.
 - c. Memberikan kemudahan bagi terlaksananya program bimbingan dan konseling.
 - d. Melakukan supervisi terhadap pelaksanaan bimbingan dan konseling di sekolah.
 - e. Atas kesepakatan dengan guru pembimbing menetapkan koordinator guru pembimbing yang bertanggungjawab atas koordinasi pelaksanaan bimbingan dan konseling di sekolah
 - f. Membuat surat tugas guru pembimbing dalam proses bimbingan dan konseling pada setiap awal catur wulan.
 - g. Menyiapkan surat pernyataan melakukan kegiatan bimbingan dan konseling sebagai bahan usulan angka kredit bagi guru pembimbing.
2. Wakil Kepala Sekolah
- Wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam hal:
- a. Mengkoordinasi pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling kepada personil sekolah.
 - b. Pelaksanaan kebijakan pimpinan sekolah terutama dalam pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling.
 - c. Melaksanakan bimbingan dan konseling terhadap minimal 75 siswa, bagi wakil kepala sekolah yang berlatar belakang bimbingan dan konseling.

3. Koordinator Guru Pembimbing
- Mengkoordinasikan para guru pembimbing dalam:
- a. Memasyarakatkan pelayanan bimbingan dan konseling
 - b. Menyusun program
 - c. Melaksanakan program
 - d. Mengadministrasikan kegiatan bimbingan dan konseling
 - e. Menilai program
 - f. Mengadakan tindak lanjut
 - g. Mengusulkan kepada kepala sekolah dan mengusahakan terpenuhinya tenaga, sarana dan prasarana.
 - h. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling kepada kepala sekolah.
4. Guru Pembimbing
- a. Memasyarakatkan kegiatan bimbingan dan konseling.
 - b. Merencanakan program bimbingan dan konseling.
 - c. Melaksanakan persiapan kegiatan bimbingan dan konseling.
 - d. Melaksanakan layanan bimbingan terhadap sejumlah siswa yang menjadi tanggungjawabnya.
 - e. Melaksanakan kegiatan penunjang bimbingan.
 - f. Menilai proses dan hasil kegiatan layanan bimbingan
 - g. Menganalisis hasil penelitian
 - h. Melaksanakan tindak lanjut berdasarkan hasil analisis penilaian
 - i. Mengadministrasikan kegiatan bimbingan dan konseling.
 - j. Mempertanggungjawabkan tugas dan kegiatan kepada koordinator guru pembimbing.

5. Staf Administrasi
 - a. Membantu guru pembimbing dan koordinator dalam mengadministrasikan seluruh kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah.
 - b. Membantu mempersiapkan seluruh kegiatan bimbingan dan konseling
 - c. Membantu menyiapkan sarana yang diperlukan dalam layanan bimbingan dan konseling.
6. Guru Mata Pelajaran
 - a. Membantu memasyarakatkan layanan bimbingan kepada siswa.
 - b. Bekerjasama dengan guru pembimbing mengidentifikasi siswa yang memerlukan bimbingan (observasi).
 - c. Mengalih-tanggalkan siswa yang memerlukan bimbingan kepada guru pembimbing.
 - d. Mengadakan upaya tindak lanjut layanan bimbingan (program perbaikan dan program pengayaan)
 - e. Memberikan kesempatan kepada siswa untuk memperoleh layanan bimbingan dari guru pembimbing
 - f. Ikut serta dalam program layanan bimbingan (misalnya konferensi kasus)
 - g. Membantu pengumpulan informasi yang diperlukan dalam rangka penilaian layanan bimbingan.
7. Wakil Kelas
 - a. Membantu pembimbing melaksanakan layanan yang menjadi tanggungjawabnya.
 - b. Membantu memberikan kesempatan dan kemudahan bagi

- siswa, khususnya di kelas yang menjadi tanggungjawabnya untuk mengikuti layanan bimbingan.
- c. Memberikan informasi tentang siswa di kelasnya untuk memperoleh pelayanan bimbingan dari guru pembimbing
- d. Ikut serta dalam konferensi kasus.
- e. Menginformasikan kepada guru mata pelajaran tentang siswa yang perlu diperhatikan khusus.

D. Pelaksanaan Manajemen Bimbingan Konseling (BK)

1. Perencanaan

Sebelum menyelenggarakan kegiatan Bimbingan Konseling (BK) guru pembimbing harus membuat rencana/program kegiatan yang dilengkapi dengan seperangkat instrumen. Program Bimbingan Konseling (BK) merupakan salah satu rencana kerja atau kegiatan yang akan dilakukan dalam pelajaran bimbingan dan konseling.

Adapun prinsip-prinsip penyusunan program:

- Program harus disusun oleh seluruh staf Bimbingan Konseling (BK) dengan memperhatikan personil sekolah (guru mata pelajar, wali kelas, piket, dan seterusnya) serta disetujui oleh kepala sekolah.
- Program disusun sesuai dengan kebutuhan sekolah
- Penyusunan program Bimbingan Konseling (BK) harus menunjang program sekolah
- Program disusun secara sederhana dan memiliki unsur keterlaksanaan

2. Pengkoordinasian

Dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling di

sekolah diperlukan koordinasi antara semua personil di sekolah dan luar sekolah. Kepala sekolah, guru, wali kelas, piket, guru pembina, karyawan tata usaha, dan orang tua wali siswa harus ada suasana kerja sama.

3. Pelaksanaan

a. Kegiatan Pokok Guru Pembimbing

Pelaksanaan kegiatan tugas pokok guru pembimbing diperlukan bukti fisik dalam melaksanakan tugas pokok guru pembimbing yang meliputi: a) Perencanaan, b) Pelaksanaan, c) Evaluasi hasil pelaksanaan, d) Analisis hasil evaluasi, dan e) Tindak lanjut

b. Pelaksanaan Kegiatan Layanan Bimbingan

Kegiatan layanan bimbingan akan dapat dilaksanakan dengan baik, apabila ditunjang oleh tenaga, sarana yang memadai, waktu yang cukup, kerjasama dan tersedianya dana.

1) Layanan Orientasi

Kegiatan ini dilaksanakan pada hari-hari pertama sekolah kepada siswa kelas I. Pelaksanaannya dapat terjadwalkan atau diluar jadwal. Kegiatan orientasi dapat juga diberikan secara individual atau kelompok khususnya kepada siswa baru (mutasi) kelas II atau kelas III.

2) Layanan Informasi

Kegiatan ini dapat dilaksanakan secara individual, kelompok atau klasikal, baik secara terjadwalkan atau di luar jadwal atau menggantikan guru yang tidak hadir. Materi informasi yang diberikan tergantung pada

kebutuhan siswa. Siswa kelas I akan berbeda dengan kebutuhan siswa kelas II atau kelas III.

- 3) Layanan penempatan dan penyaluran
Kegiatan ini baru dapat dilaksanakan, apabila guru pembimbing telah memiliki catatan pribadi siswa, yang meliputi jenis kelamin, keadaan/kondisi fisik, mental bakat, minat, kemampuan atau perilaku sehari-hari.
- 4) Layanan Pembelajaran
Kegiatan ini merupakan kegiatan yang membantu mendorong dan menunjang siswa agar memiliki motivasi belajar yang tinggi, cara belajar yang baik, mampu mengatasi kesulitan belajarnya dan mampu mengembangkan potensi, bakat dan kemampuannya.
- 5) Layanan konseling perorangan
Konseling perorangan dilakukan terhadap siswa yang mengalami masalah pribadi, masalah sosial, masalah belajar dan masalah karir.
- 6) Layanan bimbingan kelompok
Bimbingan kelompok dilakukan apabila diperlukan untuk mencari penyelesaian masalah yang bersifat umum, artinya diluar masalah yang menyangkut pribadinya, materi pelajaran, masalah banjir, masalah kesehatan sekolah dan sebagainya.
- 7) Layanan konseling kelompok
Kegiatan ini dilakukan apabila diperlukan pemecahan masalah yang menyangkut masalah pribadi yang dialami oleh beberapa siswa misalnya kesulitan belajar matematik, masalah malas belajar dan sebagainya.

Pelaksanaan kegiatan pendukung bimbingan ada 5 yaitu 1) Aplikasi instrumentasi BK, 2) Himpunan data, 3) Konperensi kasus, 4) Kunjungan rumah, 5) Alih tangan kasus.

4. Pengawasan

Pelaksanaan BK disekolah dapat berjalan dengan baik apabila diadakan pengawasan atau supervisi. Supervisi kegiatan BK dilaksanakan oleh koordinator Guru pembimbing, kepala sekolah dan pengawas kantor wilayah.

Aspek disupervisi meliputi:

- a. Aspek ketenagaan meliputi 1) jumlah guru pembimbing dan kesesuaian latar belakang pendidikan, dan 2) tenaga administrasi
- b. Aspek orgariisasi antara lain 1) struktur organisasi, dan 2) uraian tugas
- c. Aspek Kegiatan antara lain: 1) program kegiatan, 2) pelaksanaan kegiatan, 3) evaluasi kegiatan BK, 4) analisis hasil evaluasi, 5) tindak lanjut
- d. Aspek sarana dan prasarana
- e. Aspek laporan

5. Pelaporan

Setelah program kegiatan terlaksana selanjutnya guru pembimbing akan membuat laporan kegiatan kepada kepala sekolah. Laporan ini dibuat setiap bulan atau setiap catur wulan, dengan maksud unluk rnempermudah evaluasi dan kemungkinan tindak lanjutnya. Isi laporan itu meliputi: pendahuluan, ruang lingkup, tugas, pembagian tugas, program kerja, pelaksanaan program, hasil evaluasi program, tindak lanjut dan penutup.

BAB V

PERAN LINGKUNGAN/ MASYARAKAT DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



A. Pendahuluan

Eksistensi lingkungan pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam memiliki arti yang sangat urgent. Keduanya menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

Yang dimaksud dengan lingkungan pendidikan Islam di sini adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung yang terdiri dari manusia, binatang, tumbuh-tumbuhan, dan benda-benda mati. Keempat kelompok benda-benda lingkungan pendidikan itu ikut berperan dalam rangka usaha setiap siswa/mahasiswa mengembangkan dirinya. Tetapi manajemen pendidikan menaruh perhatiannya terutama kepada lingkungan yang berwujud manusia yaitu masyarakat.

Seperti diketahui bahwa tugas manajemen antara lain ialah mengntegrasikan sumber-sumber pendidikan dan memanfaatkannya seoptimal mungkin. Sumber-sumber pendidikan ini dapat saja diambil dari lingkungan sekolah/kampus dan bisa berupa

keempat kelompok benda-benda lingkungan di atas. Namun sumber-sumber pendidikan itu biasanya secara langsung ditangani oleh guru-guru dalam usaha mereka meningkatkan proses belajar mengajar masing-masing. Manajer hanya memberi petunjuk-petunjuk umum saja.

Perhatian manajer terpusat kepada kelompok manusia atau masyarakat lingkungannya. Sebab hanya masyarakatlah yang bisa diajak berbicara tentang hal-hal yang menyangkut pendidikan, termasuk menunjukkan binatang, tumbuh-tumbuhan dan benda-benda mati apa yang ada di sekitar mereka yang bisa dipakai bahan untuk belajar. Anggota masyarakat inilah teman manajer yang bisa diajak merencanakan, mengkoordinasi, dan bahkan dapat ikut mengontrol jalannya pendidikan.¹

Dalam tulisan ini akan dipaparkan permasalahan manajemen pendidikan dan lingkungan/masyarakat, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, partisipasi masyarakat dalam pendidikan di sekolah/ perguruan tinggi, dan sifat kerja sama antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

B. Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat

Lembaga pendidikan adalah lembaga yang dibangun di atas cita-cita masyarakat. Sehingga segala program-program yang ada di lembaga, mulai dari program satuan pelajaran sampai program umum institusi, harus diketahui dengan jelas oleh peserta didik dan masyarakat sekitar. Hal ini sangatlah penting agar tidak terjadi keresahan peserta dan pengguna pendidikan pada saat dan sesudah terjadi proses pendidikan. Di samping itu, masyarakat juga memiliki

¹Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: FT. Bina Aksara, 1988), 188.

tanggung jawab dalam mendukung kesuksesan program-program yang telah disusun oleh pihak lembaga pendidikan.

Mungkin bisa dikatakan bahwa organisasi pendidikan merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem terbuka, berarti lembaga pendidikan selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut suprasistem. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau lembaga tidak mudah mati.

Hanya sistem terbuka yang memiliki negentropy, yaitu suatu usaha yang terus menerus untuk mengkalangi kemungkinan terjadinya entropy atau kepunahan. Ini berarti hidup atau matinya sistem (suatu lembaga pendidikan) sebagian besar ditentukan oleh usaha lembaga itu sendiri. Negentropy itu melekat pada mekanisme kerjanya yang selalu menyangkutkan diri kepada dunia luar sebagai lingkungannya.

Konsep ini bisa dicocokkan dengan praktek-praktek pendidikan yang telah terjadi. Sekolah yang tidak punya nama baik di mata masyarakat dan akhirnya mati, adalah sekolah yang tidak mampu membuat hubungan baik dengan masyarakat pendukungnya. Dengan pelbagai sebab warga masyarakat tidak mau menyekolahkan putra-putra mereka ke sekolah itu, yang membuat sekolah itu tidak dapat siswa.

Sebaliknya sekolah yang mampu mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya akan bisa bertalian lama, malah bisa maju terus. Biarpun pada mulanya sekolah tersebut belum banyak punya fasilitas, dana masih kecil dan sebagainya namun karena kemampuan manajemennya mendekati para dermawan, orang-orang yang berpengaruh, orang-orang yang cinta akan pendidikan, dan disertai dengan himbauan-himbauannya yang memikat

dan rasional, maka sekolah itu bisa bertalian lama. Daya talian itu semakin kuat kalau sekolah itu sudah menunjukkan mutunya kepada masyarakat. Masyarakat akan berbondong-bondong memasukkan putranya ke sekolah itu. Kini sekolah itu menjadi besar dan maju.

Sejalan dengan konsep di atas pemerintah menyenikan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan selalu mengadakan kontak hubungan dengan dunia luar yaitu orang tua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan. Dengan kedua kelompok inilah sekolah/ perguruan tinggi bekerja sama mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan memajukannya. Kontak ketiga patner diatas terus dibangun agar tidak terjadi saling menyalahkan jika terjadi ketidak sesuaian antara konsep dan usaha pendidikan dengan cita-cita atau harapan masyarakat. Jika ada peristiwa anak tawuran, maka jangan serta merta menyalahkan pihak pihak Depag atau Diknas. Tapi pihak lain seperti keluarga dan masyarkat juga harus bercermin. Jadi ketiga kelompok harus satu langkah dan sikap dalam membangun pendidikan yang ideal.²

Ada pendapat lain, bahwa teman atau partner pendidikan tidak terdiri dari ketiga kelompok diatas, tetapi terdiri dari guru, para siswa, dan para orang tua/masyarakat. Mungkin pendapat ini beranggapan bahwa pemerintah sudah diwakili oleh para guru atau mungkin ia menekankan agar sekolah-sekolah bersifat desentralisasi sehingga tidak perlu banyak dicampuri oleh pemerintah. Apa-pun alasannya yang jelas orang tua/masyarakat dipandang sebagai

² Fuad Hasan, "Saya Tidak Melihat Ada Masalah dengan Sistemnya", dalam *Gerbang* Edisi II Til. II Maret 2003, 17.

salah satu partner pendidikan. Pandangan ini persis sama dengan pandangan di atas.

Dengan demikian nampaklah bahwa lembaga pendidikan itu bukanlah badan yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan purra-putra bangsa, melainkan ia merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang luas. Ia sebagai sistem terbuka, yang selalu mengadakan kerja sama dengan masyarakat lainnya, secara bersama-sama membangun di bidang pendidikan. Hal ini sangat mungkin dilakukan sebab masyarakat sangat sadar akan manfaat pendidikan sebagai modal utama daiam membangun dan memajukan bangsa termasuk masyarakat/keluarga itu sendiri. Mereka pada umumnya menaruh perhatian besar terhadap pendidikan putra-putranya.

Bila lembaga pendidikan terbuka bagi para siswa/mahasiswa, maka begitu pula hendaknya bagi masyarakat. Bukan hanya bagi masyarakat yang ingin belajar, tetapi juga bagi mereka yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Citra masyarakat akan pendidikan perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Semangat dan itikad baik mereka perlu disalurkan, diterima sebagai teman seperjuangan dalam memajukan pendidikan.³

Faktor pendukung dari luar lembaga ini disadari oleh para manajer pendidikan sebagai hal yang patut dipertimbangkan. Faktor yang cukup berarti ini perlu ditangani dengan baik. tidak boleh disia-siakan. Manajer pendidikan perlu bekerja sama dengan masyarakat lingkungannya dalam rangka memajukan pendidikan.

Kait-mengkait antara manusia (manajer atau pihak lembaga pendidikan) dan lingkungannya akan melahirkan suatu interaksi yang mampu melahirkan sikap, pola pikir dan perbuatan yang kreatif

³ Pidarta, *Manajemen*, 191.

bagi lingkungan dan lembaga. Dengan interaksi itu akan terbentuk lingkungan sosial dan pendidikan yang secara psikologik sangat berpengaruh terhadap perkembangan jiwa, dan secara pedagogik agar tercipta insan mandiri dalam arti dewasa dalam berpikir, berprilaku dan bertindak.⁴

Lembaga pendidikan Islam hendaknya berjalan bukan sekedar memenuhi intniksi dan pusat, sehingga terkesan menekankan tanggungjawab pendidikan itu hanya kepada pemerintah dan bukan kepada *stake-holders* (orang-orang yang mempunyai kepentingan terhadap pendidik seperti orang tua siswa dan masyarakat pengguna lulusan (*out put*)). Dalam banyak hal, lembaga pendidikan tidak bisa lepas dari ikatan masyarakat. Dari membuat program kurikulum proses pembelajaran dan evaluasi termasuk satu contoh sederhana dalam manajemen pendidikan lingkungan ini adalah, bila sekolah mendapati muridnya tidak masuk kelas karena sering main play station, maka guru (sekolah) tidak cukup sebatas memberi nasihat kepada murid tersebut untuk tidak mengulangi kesalahannya. Namun juga harus menjalin kerja sama dengan pemilik play station itu. Tentu tidak memintanya untuk menutup usahanya, tapi paling tidak ia melarang anak-anak agar tidak main pada waktu jam sekolah.

Tidak diragukan lagi, bahwa lembaga pendidikan yang sukses adalah yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, dan segala tujuan-tujuannya serta memberikan solusi (*makhraf*) dalam menghadapi problema sehar-hari.⁵ Jadi, untuk mengarah kesitu lembaga pendidikan Islam harus menjalin hubungan yang saling meng-

⁴ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Inginginan* (Jakarta: CV. Prasasti, 2002), 1.

⁵ Abdul Alim Ibrohim, *Al-Qur'an Muwajjah Al-Qur'an Funny li-Madarris Al-Qur'an-Lughob Al-Qur'an-Arabiyyah* (Kairo: Darul Ma'arif, 1978), 35.

untungkan dengan masyarakat (*symbiotic relationship*). Dan itu adalah penting karena lembaga pendidikan yang merupakan pelaksana program pendidikan berada di bawah pengawasan masyarakat. Artinya mereka ikut serta dalam menilai mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan. Atau dengan kata lain bahwa ada hubungan untuk saling memberi dan saling menerima (*take and give*) antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitarnya. Lembaga pendidikan merealisasikan apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan putra-putra mereka. Hampir tidak ada orang tua siswa/mahasiswa yang mampu membina sendiri putra-pultra mereka untuk dapat bertumbuh dan berkembang secara total, integratif, dan optimal seperti yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia. Itulah sebabnya lembaga-lembaga pendidikan mengambil alih rugas ini. Lembaga pendidikan memberikan sesuaru yang sangat berharga kepada masyarakat.

Di samping layanan terhadap masyarakat berupa pendidikan dan pengajaran terhadap putra-putra warga masyarakat, lembaga pendidikan juga menyediakan diri sebagai agen pembaharu atau mercu penerang bagi masyarakat. Banyak hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat bersumber dari lembaga pendidikan, di samping dan sumber-sumber lain. Pemanfaatan ampas tebu menjadi pupuk, penemuan-penemuan padi unggul cara memberantas hama, cara memelihara ternak, penemuan-penemuan teknik sederhana untuk pedesaan, dan sebagainya adalah contoh-contoh realisasi lembaga pendidikan sebagai agen pembaharu.

Lembaga pendidikan sesungguhnya melaksanakan fungsi rangkap terhadap masyarakat yaitu memberi layanan dan sebagai agen pembaharu atau penerang, yang oleh Stoop disebut sebagai fungsi layanan dan fungsi pemimpin. Dikatakan ilingsi layanan

karena ia melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat, dan disebut sebagai pemimpin sebab ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuannya untuk memajukan kehidupan masyarakat.

Fungsi layanan itu tidak hanya terbatas pada pemberian pendidikan dan pengajaran kepada para putra warga masyarakat, tetapi juga melayani aspirasi daerah-daerah setempat. Seperti diketahui bahwa keadaan suatu daerah dengan daerah yang lain tidak sama, yang membuat masing-masing daerah mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri. Kebutuhan daerah industri misalnya tidak sama dengan kebutuhan daerah pertanian, tidak sama pula dengan kebutuhan daerah pariwisata, dan sebagainya. Begitu pula dengan pegunungan, tidak sama kebutuhannya dengan masyarakat perkotaan, juga tidak sama dengan daerah pantai. Lembaga pendidikan siap melayani kebutuhan masing-masing daerah ini. Lembaga pendidikan bemsaha mencetak tenaga-tenaga menengah atau tenaga-tenaga ahli yang sesuai dengan kebutuhan setiap daerah.⁶

Itulah yang bisa diberikan oleh lembaga pendidikan kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat juga memberikan sesuatu yang tidak kalah pentingnya daripada pemberian lembaga pendidikan kepadanya. Pemberian itu ialah berupa tanggung jawab bersama. Masyarakat yang terbina dengan baik akan merasa bahwa lembaga pendidikan itu adalah juga miliknya yaitu milik bersama. Yang mereka rasa perlu dipelihara, dipertahankan, dan dimajukan, mirip seperti memelihara dan memajukan keluarga beserta tempat tinggalnya sendiri. Sebab tanpa ada lembaga pendidikan mereka yakin bahwa keluarga dan keturunan mereka mungkin tidak akan bisa hidup maju, enak dan bahagia. Dan itulah diantara ciri-ciri masyarakat

⁶ Pidarta, *Manajemen*, 792.

ideal yang memberi perhatian utama kepada ilmu (lembaganya), sebab ilmu dianggap juga sebagai cara yang terbaik untuk memantapkan aqidah dan agama.⁷ Tentu di samping memberikan wawasan budaya dan praktek sosial kepada masyarakat.

Paradigma pendidikan yang telah kehilangan relevansi harus digantikan dengan paradigma baru yang relevan dengan nilai-nilai masyarakat. Pendidikan berbasis masyarakat merupakan alternatif bagi terciptanya sumber daya manusia (SDM) seutuhnya, sebab secara filosofis, pendidikan merupakan upaya pewarisan, penyempurnaan dan pengembangan ilmu, pengalaman, kebiasaan dari suatu generasi ke generasi berikutnya, sesuai norma, nilai hukum yang menjadi acuan dalam kebudayaan masyarakat.

Seiring dengan tuntutan otonomi daerah, maka perubahan paradigma itu dimaksudkan untuk mengembalikan pendidikan kepada basis masyarakat. Masyarakat dilibatkan dalam memahami program-program yang dilakukan pendidikan dengan tujuan agar mereka termotivasi untuk memberikan bantuan secara maksimal terhadap pelaksanaan program-program pendidikan tersebut.

Dengan demikian konsep pendidikan berbasis masyarakat sebuah alternatif untuk ikut memecahkan berbagai masalah pendidikan yang ditangani pemerintah dengan cara melibatkan peran serta masyarakat secara lebih luas. Jadi, masalah-masalah yang dihadapi sekolah, madrasah, atau perguruan tinggi dapat dipecahkan bersama dengan masyarakat. Selain itu berbagai sarana dan prasarana yang ada di masyarakat seperti lapangan olahraga, bengkel kerja, masjid, tempat-tempat kursus keterampilan, sumber daya manusia dan lain sebagainya dapat diakses dan dimanfaatkan oleh

⁷ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan*, (Jakarta: Al-Husna Zikra, 1995), 84.

lembaga pendidikan tanpa harus membayar. Upaya untuk mengembalikan pendidikan kepada masyarakat selaras dengan asas demokrasi, keadilan, dan keterkaitan pendidikan dengan kehendak masyarakat.⁸

Selanjutnya dengan mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat memudahkan organisasi pendidikan itu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungannya. Lembaga pendidikan lebih mudah menempatkan dirinya di masyarakat dalam arti dapat diterima sebagai bagian dari milik warga masyarakat. Lembaga pendidikan dapat mengikuti arus dinamika masyarakat lingkungannya.

Pendekatan situasional atau contingency di atas memang diperlukan oleh lembaga pendidikan sebagai sistem terbuka. Pendekatan ini mengharuskan lembaga-lembaga itu menaruh perhatian kepada masyarakat, mengamati aspirasi mereka, kebutuhan mereka, kemampuan dan kondisi mereka. Manajer pendidikan bersama warga masyarakat mencoba mencari jalan keluar dan mewujudkannya dalam lembaga pendidikan untuk keputusan bersama.

Namun keputusan bersama yang telah dicapai tidak berarti usaha bersama lembaga dengan masyarakat sudah berhenti sampai di situ, melainkan terus berkelanjutan. Sebab aspirasi, kebutuhan, kemampuan, dan kondisi masyarakat tidak statis atau konstan, ia selalu berubah sesuai dengan pengaruh-pengaruh masyarakat yang lebih luas. Perubahan masyarakat mengharuskan penibahan pula pada lembaga pendidikan. Perubahan-perubahan lembaga ini yang dilakukan dengan pendekatan situasional akan lebih mudah diwujudkan oleh para manajer pendidikan bila mereka mengadakan kontak hubungan dan bekerja sama dengan masyarakat.

⁸ Mujtahid AW, "Membangun Society Based Education", dalam *Gerbang*, Edisi 12 Th. HI Juni 2004, 42-43.

Hubungan kerja sama lembaga dengan masyarakat, mengikuti perubahan-perubahan lingkungan dengan pendekatan situasional, memungkinkan lembaga itu tetap tegak berdiri. Sebab ia berada dan hidup bersama dengan masyarakat, dan sekaligus menjadi mercu penerang/inovator bagi masyarakat. Inilah yang perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan.

Sebagai lembaga yang berfungsi sebagai agen pembaharuan terhadap masyarakatnya, ia hendaknya selalu mengikutsertakan masyarakat agar pekerjaannya menjadi lebih efektif. Masalah-masalah baru yang diperkenalkan kepada para siswa/mahasiswa tanpa sepengetahuan orang tua mereka dapat menimbulkan gangguan-gangguan kegiatan pendidikan akibat keresahan para orang tua siswa/mahasiswa. Kita masih ingat akan keresahan warga masyarakat ketika Matematika sebagai pengganti berhitung di sekolah dasar diperkenalkan pada tahun-tahun awal. Andai kata kontak hubungan kerja sama sekolah dengan masyarakat waktu itu sudah memadai, tentu keresahan masyarakat bisa dikurangi.

Setiap aktivitas pendidikan, terutama yang bersifat inovatif, sepatutnya dikomunikasikan terlebih dahulu kepada warga masyarakat/orang tua. Agar mereka sebagai salah satu penanggung jawab lembaga tahu dan memahami mengapa aktivitas tersebut diadakan. Pemahaman ini akan menghindarkan suasana tegang pada lingkungan belajar, yaitu lembaga pendidikan dan masyarakat sekitarnya. Seperti dilakukan oleh beberapa sekolah dalam menentukan besar sumbangan gedung misalnya, selalu didahului oleh komunikasi antara sekolah dengan para orang tua siswa disertai dengan deskripsi kegunaannya.

Secara terinci manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Pendidikan:
 - a. Memperbesar dorongan mawas diri.
 - b. Memudahkan memperbaiki pendidikan.
 - c. Memperbesar usaha meningkatkan profesi pengajar.
 - d. Konsep masyarakat tentang guru/dosen menjadi benar.
 - e. Mendapatkan koreksi dan kelompok masyarakat.
 - f. Mendapatkan diikungan moral dan masyarakat.
 - g. Memudahkan meminta bantuan dan material dari masyarakat.
 - h. Memudahkan pemakaian media pendidikan di masyarakat.
 - i. Memudahkan pemanfaatan nara sumber.

2. Bagi Masyarakat:
 - a. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya.
 - b. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan.
 - c. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan.
 - d. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.⁹

Seperti sudah diuraikan di atas, sekolah memanfaatkan hubungan dengan masyarakat ialah sebagian untuk mempertahankan hidupnya dan sebagian untuk melayani masyarakat. Pertahanan hidup dengan pendekatan situasional dapat dilakukan dengan mawas diri meningkatkan profesi staf pengajar, dan memperbaiki pendidikan pada umumnya. Hal ini inungkin dilaksanakan berkat adanya koreksi atau kontrol dan masyarakat, dukungan moral, material, dan tersedianya media pendidikan dan nara sumber di masyarakat. Faktor-faktor pendukung ini dapat diperoleh kalau manajer pendi-

⁹ Pidarna, *Manajemen*, 195.

dikan mampu mengadakan komunikasi dan kerja sama yang baik dengan masyarakat.

Komunikasi dan kerja sama yang baik ini sekaligus membuat pandangan masyarakat yang keliru tentang guru/dosen menjadi benar. Bahwa guru/dosen tidak hanya mengajar saja, tetapi juga mendidik. mereka tidak hanya mementingkan gaji tetapi mereka adalah mengabdikan demi kepentingan yang dididik dan yang diajar, dan bahwa tidak benar mereka mendapat nafkah cuma-cuma pada setiap penerimaan siswa/mahasiswa baru. kalapun ada, hal ini merupakan tanggung jawab pribadi yang tidak banyak jumlahnya.

Sama halnya dengan pertahanan hidup. layanan terhadap masyarakat juga akan semakin meningkat bila hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat semakin baik. Masyarakat menjadi puas karena berkembang termasuk di Indonesia. Hal ini disebabkan karena banyak warga diperhatikan, lembaga terbuka bagi para warga masyarakat yang ingin berpartisipasi dalam pendidikan. termasuk mengajukan usul tentang hal-hal yang mereka inginkan agar terjadi atau dilaksanakan di lembaga pendidikan.¹⁰

C. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah/Perguruan Tinggi

Untuk negara yang masih berkembang seperti Indonesia, belum nampak perhatian mayoritas masyarakat terhadap pendidikan. apalagi ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan tersebut. Hal ini disebabkan karena banyak warga masyarakat yang belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi sosial ekonomi mereka rendah, mereka hampir tidak hirau

¹⁰ *Ibid.*, 196.

akan lembaga pendidikan. Piasat perhatian mereka adalah pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.

Sebenarnya usaha untuk melibatkan masyarakat dalam dunia pendidikan sejalan dengan prinsip demokrasi penyelenggaraan pendidikan yang mendorong memberdayakan masyarakat dengan memperluas partisipasi dalam pendidikan yang meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, dan organisasi kemasyarakatan dalam menyelenggarakan, pengedalaian mutu pelayanan pendidikan, serta dalam hal akreditasi, kelayakan program dan satuan pendidikan.¹¹

Dalam rangka melibatkan peran serta warga masyarakat ini dalam pembangunan pendidikan di sekolah/ perguruan tinggi, sudah sepatutnya para manajer pendidikan melalui tokoh-tokoh masyarakat aktif menggugah perhatian mereka. Para manajer dapat mengundang para tokoh ini untuk membahas bentuk-bentuk kerja sama dalam meningkatkan pendidikan. Dalam pertemuan ini mereka akan mengadu pendapat, bertukar pikiran, unruk menemukan alternatif-alternatif peningkatan pendidikan. Keputusan diambil secara musyawarah untuk memperoleh alternatif yang terbaik.

Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan infonnasi verbal saja. Informasi ini perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat, agar timbul citra positif tentang pendidikan di kalangan mereka.¹² Masyarakat umum pada umiimnya memang ingin bukti nyata sebelum mereka memberi dukungan terhadap sesuatu. Begiru pula halnya dengan pendidikan, mereka juga ingin minta

¹¹ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 287.

¹² *National School Public Relations Association*, 1976, 24.

bukti. Hal ini perlu diusahakan oleh para manajeer pendidikan, misalnya lewat pameran setahun sekali.

Bukti nyata lain yang sudah dilakukan dan dapat meningkatkan citra masyarakat terhadap pendidikan ialah kemampuan para siswa menjawab pertanyaan dalam acara cepat tepat dalam televisi. piagam-piagam yang diserahkan kepada beberapa siswa sebagai bukti kemampuan mereka pada bidang-bidang tertentu. Inilah beberapa faktor yang ikut membuat warga masyarakat berpartisipasi aktif dalam pembangunan pendidikan di sekolah/ perguruan tinggi.

Hal yang paling menarik bagi masyarakat adalah bila lembaga pendidikan itu sanggup mencetak lulusan yang siap pakai. Artinya bila lulusan itu baik mereka sebagai tenaga menengah maupun sebagai tenaga ahli tidak membutuhkan latihan lagi sebelum bekerja melainkan secara langsung dapat melaksanakan pekerjaan dalam bidangnya secara relatif baik. Keadaan seperti ini tidak hanya disambut gembira oleh konsumen pemakai tenaga kerja, tetapi juga oleh para orang tua lulusan itu sendiri. Sebab mereka pada umumnya menghendaki putranya cepat bekerja. Untuk mewujudkan lulusan seperti ini memang merupakan tantangan berat bagi para manajer pendidikan.

Bila manajer berhasil, biasanya imbalannya dari warga masyarakat cukup besar. Mereka secara antusias akan mendukung lembaga pendidikan bersangkutan baik secara moral maupun material. Kadangkala sebelum para mahasiswa tamat, beberapa diantara mereka sudah dipesan konsumen. Melihat kondisi seperti ini sudah tentu para orang tua mahasiswa bersangkutan sangat gembira. Makin banyak orang tua dan konsumen yang merasakan kepuasan itu, makin banyak dan makin besar pula partisipasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan itu.

Di negara-negara maju, terutama yang menganut sistem desentralisasi sekolah (dan perguruan tinggi) dikreasikan dan dipertahankan oleh masyarakat. Kesadaran mereka sebagai pemilik dan penanggung jawab lembaga pendidikan sudah tinggi. Partisipasi mereka sudah besar, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun dalam melakukan kontrol. Mereka benar-benar merasa memiliki, sebab sumbangan moral dan material mereka cukup besar terhadap kelangsungan hidup lembaga pendidikan. Mengapa mereka bertindak seperti itu? Sebab mereka yakin sekali bahwa pendidikan adalah modal utama bagi peningkatan kehidupan keluarga, masyarakat dan bangsa mereka.

Di Indonesia walaupun garis-garis besar aktivitas pendidikan beserta metode kerjanya sudah diberikan oleh pemerintah pusat, tidak berarti tidak ada yang perlu dipikirkan oleh para manajer pendidikan beserta tokoh-tokoh masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Aspek-aspek kedaerahan, yaitu pemenuhan aspirasi daerah peningkatan pengembangan daerah, dan penyesuaian dengan kondisi daerah adalah medan utama yang digarap oleh pemikiran dan pelaksanaan bersama antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Sementara itu realisasi aktivitas-aktivitas yang ditentukan oleh pemerintah pusat pun tidak bisa lepas dari partisipasi masyarakat bila menginginkan hasil yang lebih sempurna.

Beberapa contoh partisipasi masyarakat dalam pendidikan ialah:

1. Mengawasi perkembangan pribadi dan proses belajar putranya di rumah dan bila perlu memberi laporan/ berkonsultasi ke lembaga pendidikan.
2. Menyediakan fasilitas belajar di rumah dan membimbing putranya agar giat belajar.

3. Menyediakan perlengkapan belajar yang diburuhkan untuk belajar di lembaga pendidikan.
4. Berusaha melunasi SPP dan dana pendidikan lainnya.
5. Memberikan umpan balik kepada lembaga pendidikan tentang pendidikan, terutama yang menyangkut keadaan putra-putranya.
6. Bersedia datang ke lembaga pendidikan bila diundang.
7. Ikut berdiskusi memecahkan masalah-masalah pendidikan seperti keuangan, sarana, kegiatan, dan sebagainya.
8. Membantu fasilitas-fasilitas belajar yang dibutuhkan lembaga dalam memajukan proses belajar mengajar.
9. Meminjami perlengkapan pertukangan, perkembangan, kesenian, dan sebagainya yang dibutuhkan oleh lembaga.
10. Bersedia menjadi tenaga pelatih dan nara sumber bila ditunjuk.
11. Menerima para siswa/malasiswa dengan senang hati bila mereka belajar di masyarakat.
12. Memberi layanan/penjelasan kepada para pelajar/malasiswa yang belajar di masyarakat.
13. Menjadi responden yang baik terhadap penelitian-penelitian siswa/mahasiswa dan lembaga.
14. Memberi bantuan penginapan bagi para mahasiswa yang praktek di masyarakat.
15. Bagi ahli pendidikan, bersedia menjadi eksper dalam membina lembaga pendidikan.
16. bagi hartawan bersedia memberi bantuan dana secara cuma-cuma.
17. Ikut memperlancar komunikasi pendidikan di masyarakat dalam bentuk penerbitan-penerbitan, siaran-siaran radio, televisi, pertunjukkan-pertunjukan dan sebagainya.

18. Mengajukan usul-usul untuk perbaikan pendidikan.
19. Ikut mengontrol jalannya pendidikan.
20. Bagi tokoh-tokoh masyarakat bersedia menjadi partner manajer pendidikan dalam mempertahankan dan memajukan lembaga.

Ikut memikirkan dan merealisasikan kesejahteraan personalia pendidikan.¹³

Dalam usaha membina hubungan dan kerja sama antara lembaga pendidikan dengan masyarakat, sesungguhnya sudah ada beberapa badan yang dapat membantu para manajer pendidikan. Badan-badan itu ialah Dewan Penyantun, Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3), dan Yayasan Pendidikan. Dewan Penyantun bergerak di perguruan tinggi, BP3 di sekolah, dan yayasan pendidikan bisa di perguruan tinggi bisa juga di sekolah yang berstatus swasta.

Dewan Penyantun adalah suatu badan yang anggota-anggotanya terdiri dari beberapa tokoh masyarakat yang menaruh minat terhadap pendidikan. Dalam batas-batas tertentu, dewasa ini dapat mencampuri urusan perguruan tinggi, sehingga ia memiliki data/informasi yang jelas. Atas dasar data/informasi inilah dewan ini mampu berkomunikasi dengan para manajer perguruan tinggi, dalam usaha memecahkan problem-problem pendidikan yang dihadapi.

Tugas utama Dewan Penyantun adalah menjadi penghubung antara perguruan tinggi dengan masyarakat. Masalah-masalah perguruan tinggi yang berkaitan atau yang dapat dikaitkan dengan masyarakat dibahas bersama antara para manajer dan anggota dewan, kemudian ditangani oleh dewan untuk direalisasi pada anggota-

¹³ Pidarta, *Manajemen*, 199-200.

anggota masyarakat. Isi masalah itu bermacam-macam sesuai dengan jenis-jenis partisipasi yang diharapkan dari masyarakat.

Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan sebagai badan yang membantu pelaksanaan pendidikan di sekolah, anggota-anggotanya diambil dari para orang tua siswa yang aktif/bersedia duduk dalam badan itu. Tugas badan ini hampir sama dengan tugas Dewan Penyantun, yaitu membantu sekolah agar proses belajar para siswa menjadi lebih lancar, terutama yang berkaitan dan yang dapat dikaitkan dengan masyarakat. Namun menurut pengamatan, kegiatan badan ini sebagian besar baru pada usaha pengumpulan dana dan mewujudkan dana itu menjadi barang-barang/bangunan untuk keperluan sekolah.

Berbeda dengan kedua badan di atas, Yayasan Pendidikan tidak mengkhususkan diri membantu para manajer dalam mengadakan kontak/kerja sama dengan masyarakat, melainkan bersama manajer lebih banyak bergerak dalam penyelenggaraan pendidikan sehari-hari, maka yayasan lebih banyak menangani kebijakan dan strategi pendidikan.

Hal ini mudah dipahami karena sesungguhnya yayasan itu ialah pendiri dan penanggung jawab utama lembaga pendidikan. Karena mengemban misi seperti itulah maka yayasan berusaha agar lembaga pendidikan itu tetap hidup dan semakin maju. Untuk maksud ini, salah satu usaha yayasan ialah mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat untuk mendapatkan fasilitas-fasilitas pendidikan.

D. Sifat Kerja Sama masyarakat dalam manajemen pendidikan Islam

Antara lembaga pendidikan dengan masyarakat terjadi kerja sama saling memberi dan saling menerima. Lembaga pendidikan

memberikan layanan kepada masyarakat terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, termasuk sebagai agen pembaharuan terhadap masyarakat dengan penemuan-penemuan dan inovasi-inovasinya. Sebaliknya masyarakat mengimbangi pemberian lembaga pendidikan dengan ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup dan kemajuan lembaga. Kerja sama ini telah menjadi konsep pendidikan di era otonomi, tapi pada dasarnya di setiap lembaga pendidikan pada umumnya sudah ada, di madrasah/sekolah disebut BP3 yang beranggotakan orang tua siswa, atau pada perguruan tinggi di sebut POM (Persatuan Orangtua Mahasiswa).¹⁴

Kerja sama seperti ini mengisyaratkan adanya informasi yang kontinu di antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Informasi itu seharusnya bersifat dua arah, yaitu dari lembaga ke masyarakat dan dari masyarakat ke lembaga pendidikan. Tidak dibenarkan hanya lembaga pendidikan yang aktif memberikan informasi sementara masyarakat pasif menerima saja, melainkan keduanya hendaklah secara bergantian mengadakan aksi dan respon.

Memang disadari cukup sulit membuat masyarakat responsif terhadap usaha pembinaan pendidikan. Namun bila manajer pendidikan mampu menemukan kunci responsivitas masyarakat, usaha mengikutsertakan mereka dalam pembangunan pendidikan tidaklah terlalu sulit. Kita tahu pada masa sekarang masyarakat Indonesia sudah sadar sekali akan manfaat pendidikan. Tiap menjelang tahun ajaran/kuliah baru selalu terjadi penumpukan calon siswa/mahasiswa di sekolah/perguruan tinggi. Dengan segala cara mereka mencoba untuk dapat diterima sebagai siswa/mahasiswa di lembaga pendidikan yang bersangkutan.¹⁵ Bila kesadaran ini dipakai sebagai

¹⁴ Mujtahid *Membangun*, 43.

¹⁵ Pidarta, *Manajemen*, 202.

jembatan untuk mengaktifkan warga masyarakat berpartisipasi dalam lembaga pendidikan sangat mungkin usaha itu bisa berhasil. Jadi kunci utama dalam keberhasilan adalah komitmen untuk menjalin kerja sama dengan masyarakat secara kontinu dan praktis.

BAB VI

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM



A. Pendahuluan

Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia (SDM), peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula. Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari SDM yang berkualitas, serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan; yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara.¹ Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah pra syarat mutlak dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan, di mana salah satu cara meningkatkannya melalui jalur pendidikan.

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 3.

Memasuki abad ke 21 ini Indonesia dihadapkan pada masalah yang rumit seperti masalah reformasi dalam kehidupan bernegara dan berbangsa, masalah krisis yang berkepanjangan dan hingga saat ini belum tuntas, masalah kebijakan makro pemerintah tentang sistem pemerintahan otonomi daerah yang memberdayakan masyarakat. Kita juga menghadapi perubahan-perubahan besardan amat fundamental dilingkungan global. Dalam upaya peningkatan SDM, peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Sementara itu rendahnya mutu SDM signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan tinggi, sebagaimana data yang dipaparkan oleh Ibrahim Musa yang diunduh dari Republika, (22/4/02), Dosen FKIP Universitas Terbuka sesuai survey Asia Week, mengungkap rendahnya peringkat universitas terbaik di tanah air diantara universitas-universitas terbaik di Asia Pasifik. Dari 77 universitas yang disurvei, empat universitas terbaik dalam standar Indonesia menempati urutan bawah, UI peringkat ke-61, UGM ke-68, Undip ke-73, dan Unair ke-75.

Berkaitan dengan mutu, Joseph. M. Juran yang pikiran-pikrannya begitu terkenal dan berpengaruh di Jepang sehingga pada tahun 1981 dia dianugerahi Order of the Sacred Treasure oleh Kaisar Jepang, mengemukakan bahwa 85% dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin.²

² M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi* (Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri 1994), 101.

Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah TQM (total quality management) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: Total Quality Management in Education (TQME).³

Semenstara Menurut Fadhil al Djamali sebagaimana dikutip Abuddin Nata, kesadaran akan tampilnya dunia pendidikan dalam memecahkan masalah dan merespon berbagai tantangan jaman adalah suatu hal yang logis bahkan suatu keharusan. Kegagalan dunia pendidikan dalam menyiapkan masa depan umat manusia. Kegagalan pendidikan dalam mempersiapkan masa depan umat manusia adalah kegagalan bagi kelangsungan kehidupan bangsa.⁴

Dalam rangka mensukseskan pembangunan nasional bangsa Indonesia melalui salah satu pilarnya yaitu pendidikan, ada banyak permasalahan yang muncul di dalamnya yang saiah satunya mengenai rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan baik itu pendidikan umum maupun pendidikan Islam.⁵ Berbagai usaha telah dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, akan tetapi indikator mutu pendidikan yang telah ada belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Penerapan MPM telah berkembang dari manajemen bisnis dan industri ke manajemen lainnya, termasuk manajemen pendidikan. Fokus utama bahasan pada manajemen pendidikan adalah terpenuhinya standar kualitas, khususnya pada tingkat satuan

³ Gaspersz, Vincent. 2000. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pendidikan (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan di Indonesia* (Bogor: Kencana, 2003), 159-160.

⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1 (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2002), 1.

pendidikan (sekolah), baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, dan bagaimana manajemennya dilaksanakan secara berkualitas.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.

Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan SDM adalah: (1) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan; (2) Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (*community based education*) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*; dan (3) Dengan menggunakan paradigma belajar atau *learning paradigm* yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan. Untuk merealisasikan kebijakan diatas maka sekolah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup : a) School Review, b) Quality Assurance, dan c) Quality Control, dipadukan dengan model yang

dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah dasar yang dikembangkan oleh Sukamto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta (Hand Out, Pelatihan calon Kepala Sekolah).

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip:

- 1) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah
- 2) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
- 3) Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- 4) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah

Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.⁶

⁶ Hand out pelatihan calon kepala sekolah, Direktorat Sekolah lanjutan Pertama, 2000.

1. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu

Pengertian manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisme sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.⁷

Manajemen Mutu Terpadu yang diterjemahkan dari Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. M. Jusuf Hanafiah, dkk mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu.⁸

Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku Panduan Manajemen Sekolah adalah 1) siswa: kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru: kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan social). 3) kurikulum: relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dan, sarana dan prasarana: kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi): partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian kepala sekolah.

⁷Ibid., 77.

⁸ M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan*, 4.

Adapun prinsip dari MMT dalam buku tersebut yaitu selama ini sekolah dianggap sebagai suatu Unit Produksi, dimana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Dalam MMT sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran.

Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah: 1) Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, 2) Pelanggan eksternal terdiri atas: pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tertier (pemakai/penerima lulusan baik diperguruan tinggi maupun dunia usaha).

2. Cara Menyusun Program Peningkatan Mutu

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya yang salah satunya adalah menyusun rencana program peningkatan mutu.⁹ Program peningkatan mutu menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik yaitu: (a) *school review*, (b) *benchmarking*, (c) *quality assurance*, dan (d) *quality control*.

Keempat teknik tersebut secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *School review*

School review merupakan suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan.

⁹ Ibid., 12.

Teknik ini dilakukan dalam rangka memecahkan permasalahan mengenai: kesesuaian hasil yang dicapai sekolah dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri, prestasi belajar siswa, faktor yang menghambat upaya peningkatan kualitas peserta didik, faktor pendukung dalam rangka meningkatkan mutu yang dimiliki sekolah.

b. *Benchmarking*

Benchmarking merupakan suatu kegiatan menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga. Sementara itu Balitbang Depdiknas memberikan rumusan mengenai benchmarking sebagai suatu penilaian terhadap proses dan hasil untuk menuju kepada suatu keunggulan yang memuaskan.¹⁰

Sedangkan langkah langkah yang bisa dilaksanakan dalam menerapkan teknik ini antara lain: menentukan fokus, menentukan aspek/variabel atau indikator, menentukan standar, membandingkan standar dengan realita, menentukan gap yang terjadi, menentukan target untuk mencapai standar serta merumuskan cara-cara dan program mencapai standar.¹¹

Penilaian dalam hal ini dilakukan secara berkesinambungan, sehingga dapat dicapai satu tahap keunggulan/mutu lembaga pendidikan yang diinginkan.

c. *Quality Assurance*

Quality assurance merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah dilaksanakan sebagaimana

¹⁰ Pusat Kunkulum Balitbang Depdiknas. *Dokumen Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah* (www.puskur.co.jd., diakses Maret 2003).

¹¹ Direktorat Dikmenum, *Panduan*, 180.

mestinya. Dengan teknik ini akan bisa dideteksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada proses. Sehingga untuk menghindari penyimpangan, dengan teknik ini kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring secara berkesinambungan terhadap kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan.¹²

Dengan teknik ini akan menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi sekolah, memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahwa sekolah memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

d. *Quality control*

Teknik ini merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas out put yang tidak sesuai dengan standar. Dengan Quality control diperlukan sebuah indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

3. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu

a. Tahap persiapan

Tahapan persiapan mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi dan orang tua siswa.
- 2) Menyusun tim pengembang, yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pakar;
- 3) Melatih tim evaluasi sekolah;
- 4) Menentukan fokus: aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing;

¹² Depdiknas, *Manajemen*, 45.

5) Menentukan secara random subjek sumber informasi dan sample responded.¹³

b. Tahap Implementasi

Tahapan implementasi mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Pengumpulan informasi Pengolahan informasi
- 2) Penyusunan draft (buram) laporan dan rekomendasi
- 3) Penyampaian laporan dan rekomendasi.¹⁴

c. Tahap Tindak lanjut

Tahapan tindak lanjut mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah:

- 1) Kepala sekolah, guru, dan orang tua mempelajari hasil evaluasi.
- 2) Menyusun skala prioritas
- 3) Menetapkan sasaran dan target sekolah
- 4) Menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah.¹⁵

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari adanya data untuk diolah baik berupa data kualitatif maupun data kuantitatif. Hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan mutu tidak bisa dilakukan secara spekulatif. Semua tindakan dalam peningkatan mutu harus didasarkan data yang jelas.

¹³ Direktorat Dikmenum, *Panduan*, 182.

¹⁴ *Ibid.*, 182.

¹⁵ *Ibid.*, 183.

C. Permasalahan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Realitas Permasalahan di Sekolah

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Hanafiah, dkk adalah: *pertama* sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang.

Kedua adalah tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, Namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu.

Ketiga adalah gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

Keempat adalah kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu sustu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan dan pengendalian mutu.¹⁶

¹⁶ M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan*, 8.

2. Analisis Masalah dan Pemecahan Masalah

Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari atas, sehingga guru tidak bisa berinisiatif sendiri. Sementara itu pimpinan sendiri punya sikap mental yang negatif dimana ia tidak bisa memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkarir dengan baik, bawahan harus mengikuti pada petunjuk atasan, bawahan yang selalu dicurigai, bawahan yang tidak bisa bekerja sesuai dengan caranya. Kenyataan ini karena profil kepala sekolah yang belum menampilkan gaya entrepreneur dan gaya memimpin situasional.

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan jalan jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti. Fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Apa-apa yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki. Tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena rendahnya etos kerja para pengelola pendidikan, iklim organisasi yang tidak menyenangkan.

Secara umum, menurut Slamet karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut:¹⁷

Pertama, kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benartentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyaserasikan

¹⁷ Slamet, PH. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, Jurnal Pendidikan, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001).

seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Kedua, kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif dan kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

Ketiga, kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk

merealisasikan rencana), ketentuan- ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Keempat, kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Keenam, kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.

Ketujuh, kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

Kedelapan, kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar. Kepala sekolah memiliki

kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).

Kesembilan, kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai enunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

Kesepuluh, kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awali belum membudaya merupakan penghalang dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu. Untuk itu perlu ditanamkan kepada warga sekolah untuk mempunyai asa memiliki bangga terhadap sekolahnya. Hal ini bisa terlaksana jika para warga sekolah itu merasa puas terhadap pelayanan sekolah.

Dalam MMT (Manajemen Mutu Terpadu) keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.¹⁸

¹⁸ Anonim, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2000), 193.

BAB VII

KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.¹

¹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), 183.

Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.²

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:³

- a. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnell mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah.

² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1988), 81.

³ Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, t.t.), 98-99.

2. Pendekatan-pendekatan dalam Kepemimpinan

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: "pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional".⁴

a. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 108.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain: kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motifasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial.⁵

Chester L. Barnad dalam *"The function of the executive"* mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan keunggulan subyektif.⁶ Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat, dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain: 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan. 10) percaya pada diri sendiri.⁷

⁵ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 33-34.

⁶ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), 28.

⁷ M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 53.

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik rnanakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat difahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: *pertama*, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. *Kedua*, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. *Ketiga*, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:⁸

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakaturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- 5) Struktur inisiasi (*inisation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- 8) Konsiderasi (*concideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.

⁸ *Ibid.*, 25-26.

- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat

beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

1) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.⁹

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu gaya ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu: perhatian

⁹ Miftah Toha, *Kepemimpinan*, 38.

pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas.¹⁰

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat gaya dasar kepemimpinann, yaitu *Integred, related, separated, dan decicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

3) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri,

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen*, 113.

pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah:¹¹

a). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

b). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c). Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan

kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d). Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

¹¹ *Ibid.*, 116.

Dari uraian tersebut diatas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

B. Fungsi Kepemimpinan dalam manajemen

Proses kepemimpinan pada dasarnya merupakan interaksi antara manusia dengan makhluk sosial. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan situasi sosial yang terbentuk dan sedang berlangsung di lingkungan suatu organisasi. Oleh karena situasi itu selalu berkembang dan dapat berubah-ubah, maka proses kepemimpinan tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan rutin yang diulang-ulang. Tidak satupun cara bertindak/berbuat yang dapat digunakan secara persis sama dalam menghadapi dua situasi yang terlihat sama, apalagi berbeda di lingkungan suatu organisasi oleh seorang pemimpin.

Dengan demikian berarti juga suatu cara bertindak yang efektif dari seorang pemimpin tidak dapat ditiru secara tepat dengan mengharapkan hasil yang sama efektifnya oleh pemimpin yang lain. Cara bertindak sama di lingkungan organisasi yang berbeda dengan situasi sosial yang tidak sama, maka hasilnya juga akan berbeda.

Cara bertindak dari seorang pemimpin didasari oleh keputusan yang ditetapkannya, yang sangat dipengaruhi oleh ke-

mampuan menganalisa situasi sosial organisasinya. "Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha mengembangkan situasi sosial yang bersifat kebersamaan yang mampu memberikan dukungan positif terhadap keputusan yang ditetapkannya"¹²

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut memiliki dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan (*direction*) dan tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi, yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan antara lain:¹³

a. Fungsi *Instruktif*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai *komunikator* merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi *konsultatif*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam

¹²Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajam Mada University Press, 1993), 142.

¹³Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 53.

menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh putusan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

c. Fungsi *partisipatif*

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi *delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi *pengendalian*

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga meungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengu-

dalaian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan, Gerungan sebagaimana mengutip pendapat Ruch bahwa ada tiga fungsi utama dari pemimpin antara lain:

- 1) Seorang pemimpin bertugas memberikan struktur yang jelas dari situasi-situasi yang rumit yang dihadapi oleh kelompoknya (*structuring the situation*).
- 2) Seorang pemimpin bertugas mengawasi dan menyalurkan perilaku kelompok yang dipimpinnya (*controlling group behavior*). Ini juga berarti bahwa seorang pemimpin bertugas mengendalikan perilaku anggota kelompok dan kelompok itu sendiri.
- 3) Seorang pemimpin bertugas sebagai juru bicara kelompok yang dipimpinnya (*spokesman of the group*). Seorang pemimpin harus dapat merasakan dan menerangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok yang dipimpinnya ke dunia luar, baik mengenai sikap kelompok, tujuan, harapan-harapan atau hal-hal yang lain.¹⁴

C. Tipologi Kepemimpinan

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ter-

¹⁴ W.A. Gerungan, *Psikologi Sosial* (Bandung: Refika Aditama, 2002), 129.

sebut diperoleh dari pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, berbagai cara ditempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankan.

Secara teoritis tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: autokratis, *Laizes faire*, Demokratis.¹⁵

a. Kepemimpinan *Otokratis*

Tipe kepemimpinan ini otokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia, oleh karena itu tipe ini juga merupakan yang paling banyak dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

¹⁵ Purwanto, *Administrasi*, 48.

Dalam tindakan dan perbuatan, pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh para anggotanya, hal ini berarti bukan supervisi yang dilakukan akan tetapi sebagai inspeksi, yaitu mencari kesalahan dari para anggotanya. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota.¹⁶

Kepemimpinan dengan tipe otokratis, banyak ditemui dalam pemerintahan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Disamping itu kepemimpinan ini sering pula terlihat pada kepemimpinan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

b. Kepemimpinan *Laizes Faire*

Dalam kepemimpinan *Laises faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi

¹⁶ Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004), 96-97.

terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laizes faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan *laizes faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan

bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.

Terjadinya perbedaan-perbedaan mengenai tipe kepemimpinan tersebut adalah atas dasar hubungan antara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya. Berpijak dari teori dan tipe kepemimpinan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan haruslah memenuhi persyaratan dan tuntunan yang diajukan oleh situasi.

D. Kepemimpinan Kunci Keberhasilan Kepala Sekolah/Madrasah

Sekolah/Madrasah adalah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi

lainnya. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik, madrasah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Koordinasi yang baik diantara para anggota organisasi madrasah khususnya Kepala sekolah/madrasah sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan madrasah dalam mewujudkan tujuan dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah, sebagaimana dinyatakan oleh Wahjosumidjo bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah".¹⁷

Kepala sekolah/madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Dalam satuan pendidikan, Kepala sekolah/madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. Pertama, Kepala sekolah/madrasah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya.

Sebagai pengelola pendidikan, Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Disamping itu Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 81.

Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala sekolah/madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil terutama guru kearah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala sekolah/madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar-mengajar secara *efektif* dan *efisien*.

Dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan, kualitas Kepala sekolah/madrasah menjadi sangat penting, oleh karena laju perkembangan kegiatan/program pendidikan yang ada di setiap madrasah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi dan misi yang ingin dicapai oleh Kepala sekolah/madrasah. Robert C. Bog sebagaimana dikutip Idhochi Anwar mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan, antara lain:¹⁸

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan memantau staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru serta staf sekolah.
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi.

¹⁸ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu* (Bandung: Alfabeta, 2004), 88.

- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing para guru serta staf agar dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan madrasah dengan sebaik-baiknya.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala sekolah/madrasah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan, yaitu berupa kekuatan-kekuatan kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kegiatan persekolahan. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah: kekuatan teknis, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik, dan kekuatan budaya.¹⁹

a. Kekuatan teknis

Kekuatan teknis ini berasal dari teknik-teknik manajemen dan berhubungan dengan aspek-aspek teknis kepemimpinan. Prinsip kekuatan teknis ini bisa dikatakan sama dengan prinsip perencanaan dan manajemen. Kekuatan teknis ini sangat penting karena akan menjamin terselenggaranya pengaturan kegiatan persekolahan yang baik.

b. Kekuatan manusia

Kekuatan manusia ini berasal dari pemanfaatan potensi sosial dan antar pribadi suatu madrasah yaitu unsur manusianya. Prinsip kekuatan manusia ini bisa dianggap merupakan pengaturan manusia meliputi hubungan antar manusia, kecakapan antar pribadi, serta teknik-teknik pemberian motivasi dengan berbagai instrumen. Sedangkan prinsip pengaturan manusia meliputi pemberian dukungan dan kesempatan oleh Kepala sekolah/ madrasah kepada para guru dan pegawai lainnya.

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Administrasi*, 197.

c. Kekuatan pendidikan

Kekuatan pendidikan merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari pengetahuan mengenai permasalahan pendidikan dan persekolahan. Prinsip-prinsip kekuatan pendidikan ini mengandung unsur-unsur pengajaran, pengembangan program pendidikan dan supervisi. Prinsip kekuatan pendidikan adalah menemukan masalah pendidikan, memberi penyuluhan pada guru, mengadakan supervisi dan evaluasi serta pengembangan staf dan kurikulum.

d. Kekuatan simbolik

Kekuatan ini berhubungan dengan aspek-aspek simbolik kepemimpinan. Ketika menunjukkan kekuatan ini Kepala sekolah/madrasah memainkan peranan sebagai kepala dan memberikan model bagi tujuan-tujuan dan tingkah laku yang baik, serta memberi tanda pada yang lain mengenai apa yang penting dan berharga bagi kegiatan persekolahan.

e. Kekuatan budaya

Kekuatan budaya merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan madrasah yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan suatu madrasah. Ketika menunjukkan kekuatan budaya ini Kepala sekolah/ madrasah bertindak sebagai seorang yang mendefinisikan, memperkuat serta mengartikulasikan nilai-nilai, kepercayaan dan segi-segi budaya yang memberikan identitas yang unik pada madrasahnyanya.

Kepala sekolah/madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-

pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi Kepala sekolah/madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Persyaratan-persyaratan formal tersebut bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan. Persyaratan itu adalah ketentuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

M. Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa syarat minimal bagi seorang kepala sekolah antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman bekerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinya.
- c. Memiliki kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan berpengetahuan luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.²⁰

Pihak madrasah dalam mengapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala sekolah/ madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan Kepala sekolah/madrasah tidak dilakukan secara sembarangan,

²⁰ Purwanto, *Administrasi*, 106.

bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala sekolah/madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat Kepala sekolah/madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak Kepala sekolah/madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaan Kepala sekolah/madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah/madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.²¹

- a. Kepala sekolah/ madrasah sebagai edukator

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *edukator*, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala sekolah/ madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.²²

²¹ E. Mulyasa, *Menjadi*, 98.

²² *Ibid.*, 99-100.

- 1) Pembinaan *menthal* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara proporsional dan profesional.
- 2) Pembinaan *moral* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah/madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Pembinaan *fisik* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah/madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- 4) Pembinaan *artistik* yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan.

Sebagai *edukator*, Kepala sekolah/madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme Kepala sekolah/madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru,

menjadi wakil Kepala sekolah/ madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Kepala sekolah/madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.²³ Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Menurut Stoner sebagaimana dikutip Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, yaitu:

- a). Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b). Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c). Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan

²³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 1.

- d). Berfikir secara realistik dan konseptual
- e). Adalah juru penengah
- f). Seorang politisi
- g). Seorang diplomat
- h). Pengambil keputusan.²⁴

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala sekolah/madrasah, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumberdaya madrasah secara optimal.

c. Kepala sekolah/madrasah sebagai *administrator*

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara spesifik, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Adapun fungsi pokok dari administrasi pendidikan seperti diungkap oleh Purwanto adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, komunikasi, supervisi, kepegawaian, pembiayaan dan evaluasi.²⁵

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 96.

²⁵ Purwanto, *Administrasi*, 14.

d. Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala sekolah/madrasah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Dalam *Cariet Good's Dictionary of education* sebagaimana dikutip E. Mulyasa, dikemukakan bahwa supervisi adalah:

Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.²⁶

Dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor, Kepala sekolah/madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:²⁷

²⁶ Mulyasa, *Manajemen*, 155.

²⁷ Purwanto, *Administrasi*, 119.

- 1) Membangkitkan dan merangsang para guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media insruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- 3) Bersama para guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara para guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerja sama anantara sekolah dengan masyarakat dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka Kepala sekolah/madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melaksanakan supervisi. Keberhasilan Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader*

Kepala sekolah/madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.²⁸

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan Kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu juga harus memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

f. Kepala sekolah/madrasah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional

²⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 110.

dan obyektif; pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel, sekaligus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

g. Kepala sekolah/madrasah sebagai *motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Mulyasa mengungkapkan beberapa prinsip yang dapat diterapkan Kepala sekolah/madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Antara lain:²⁹

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, mem-

²⁹ Mulyasa, *Menjadi*, 121-122.

berikan rasa aman, menunjukkan bahwa Kepala sekolah/madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

BAB VIII

MANAJEMEN PENGEMBANGAN PESANTREN/MADRASAH



A. Pendahuluan

Kata pesantren secara lughawi terdiri dari santri dan ditambah dengan awalan “pe” dan akhiran “an” yang membentuk tempat. Jadi secara maknawi pesantren diartikan sebagai tempat para santri, yang kalau kita telusuri secara idiom kata “san” (manusia baik) dihubungkan dengan kata “tra” (suka menolong), sehingga kata-kata pesantren dapat diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik. Kalau menurut Geertz, kata santri mungkin diturunkan dari kata Sanskerta “Shantri” (ilmuwan Hindu yang pandai menulis).¹ Ini berarti pesantren tempat orang-orang suci yang pada hakekatnya media penempatan nilai-nilai moral.

¹ Manfred Ziemek, *The Impact of Pesantren in Education and Community in Indonesia*, terj. Sunhaji Saleh *Dinamika Pesantren: dalam pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, (Jakarta: P3M, 1986), 92. Syaifu Nu'man, “Manajemen Pesantren”, dalam *Ta'allum* dalam Jurnal Pendidikan Islam STAIN Tulungagung, 2003), 181.

Sementara secara substansial kita ketahui bahwa, pesantren telah memiliki peran yang sangat luar biasa dalam pengembangan sumber daya manusia (*human resource Development*) artinya pesantren merupakan sebuah lembaga sentral penempatan keilmuan dan keimanan umat. Dan pesantren telah kita rasakan telah memiliki kontribusi nyata dalam pembangunan nasional dengan terlibatnya kelompok santri dan beberapa ulama' dalam proses politik pemerintahan.

Dalam konteks Islam, pesantren sebenarnya adalah sebuah sistem lembaga pendidikan yang berasal dari Hindu sehingga sistemnya pun mengikutinya kehidupan yang unik. Ini bisa kita lihat dari aspek lahiriyah. Pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan sekitar. Dalam lomlek itu terdapat beberapa bangunan: Rumah kediaman pengasuh (di dalam bahasa Jawa disebut "Kyai", di daerah bahasa Sunda disebut 'Ajengan", di daerah bahasa Madura disebut 'Nun" atau "Bendara", disingkat "Ra"). Sebuah surau atau masjid tempat pengajaran diberikan (bahasa Arab Madrasah), yang juga lebih sering mengandung konotasi sekolah.²

Sebenarnya bila melihat gambaran di atas konsep manajemen sudah ada, dengan mendesain sebuah lembaga pendidikan pesantren yang terpisah dari masyarakat, inilah yang kemudian penulis menyebutnya pesantren sebagai agen perubahan karena untuk melakukan ini harus diciptakan lingkungan tersendiri. Upaya penataan itu sudah ada rumah kyai yang pada hakekatnya sebagai kontrol salah satu unsur fungsi manajemen pengawasan terhadap anak didik sehingga dapat mencapai visi dan misi pesantren.

² *Ibid.*, 182.

Dari pemaknaan di atas sekiranya dapat kita pahami bagaimana sebenarnya fungsi dan peran pesantren dalam dunia pendidikan sebagai transformasi intelektual, dan bagaimana pula pengelolaan manajerial di dalamnya. Tulisan ini akan mencoba mengarahkan kesana, dengan spesifikasi sebagai berikut: tipologi pesantren, sistem manajemen dan pengelolaan pesantren.

B. Tipologi pesantren

Sebagian besar pesantren berkembang dari adanya dukungan masyarakat, dan secara sederhana muncul atau berdirinya pesantren merupakan inisiatif masyarakat baik secara individu maupun kolektif. Begitu pula sebaliknya perubahan sosial dalam masyarakat merupakan dinamika kegiatan pondok pesantren dalam dunia pendidikan dan kemasyarakatan.³ Dengan kondisi pesantren yang sedemikian rupa, maka konsep pesantren menjadi cerminan pemikiran masyarakat dalam mendidik dan melakukan perubahan sosial terhadap masyarakat. Dampak yang jelas adalah terjadi perubahan orientasi kegiatan pesantren sesuai dengan perkembangan masyarakat. Dengan demikian pondok pesantren berubah tampil sebagai lembaga pendidikan yang bergerak di bidang pendidikan dan sosial.⁴

Secara faktual ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi:⁵

1. Pondok pesantren tradisional

Pondok pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh

³ Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2002).

⁴ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991), 246.

⁵ Bahri Ghazali, *Pesantren*, 14.

ulama abad ke 15 dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pengajarannya menggunakan sistem “*halaqah*” yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakekat dari sistem pengajaran halaqah adalah penghafalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu.⁶

2. Pondok pesantren modern

Pondok pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi sistem belajar klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini pertama nampak pada penggunaan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulumsekolah atau madrasah yang berlaku secara tradisional. Santrinya ada yang menetap ada yang tersebar disekitar desa itu. Kedudukan para kyai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajar dan sebagai pengajar langsung dikelas. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa Arab lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.

3. Pondok pesantren komprehensif

Pondok pesantren ini disebut komprehensif karena merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang modern. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorokan, bandongan dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan ketrampilan pun

⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 157

diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi kesatu dan kedua.⁷ Lebih jauh dari pada itu pendidikan masyarakat pun menjadi garapannya. Dalam arti yang sedemikian rupa dapat dikatakan bahwa pondok pesantren telah berkiprah dalam pembangunan sosial kemasyarakatan.⁸

Ketiga tipe pondok pesantren di atas memberikan gambaran bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan sekolah, luar sekolah dan masyarakat secara langsung dikelola oleh masyarakat dan bahkan merupakan milik masyarakat kerana tumbuh dari dan oleh masyarakat.

C. Sistem Manajemen dan Pengelolaan Pondok Pesantren

Dalam penyelenggaraan pondok pesantren dapat diungkapkan, bahwa ada 3 faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan pondok pesantren yaitu:⁹ manajemen sebagai faktor *upaya*, organisasi sebagai faktor *sarana*, dan administrasi sebagai faktor *karsa*. Ketiga faktor ini memberi arah dan perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan-kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren.

Manajemen berarti upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam rangka menciptakan manajemen yang baik dalam menyelenggarakan pondok pesantren, maka fungsi-fungsi yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan itu

⁷ Marwan Marwan Sarijo dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Darma Bakti, 1980), 9-10.

⁸ Suyoto, “Pondok Pesantren Dalam Alam Pendidikan Nasional” dalam M. Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1998), 61.

⁹ Depag, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren* (Jakarta: Direktorat jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), 56-60.

adalah perencanaan, penempatan, personil, finansial (keuangan), supervisi, dan evaluasi.

1. Administrasi

Pengertian administrasi yang diterapkan dalam penyelenggaraan Pondok Pesantren adalah pengertian administrasi dalam arti luas, yaitu keseluruhan kegiatan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan Pondok Pesantren. Hal ini tidak mungkin atau sulit dicapai jika hanya dilakukan oleh kyai saja.

Dalam merencanakan dan mengelola administrasi ini harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas tujuan Pondok Pesantren. Karena berdasarkan pada tujuan itu akan diketahui kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan oleh Pondok Pesantren dan sistem administrasi seperti apa yang mesti diterapkan. Karena perbedaan pencapaian tujuan tertentu, maka kemungkinan akan ada perbedaan dalam penerapan sistem administrasi.

Selain itu dari pengertian di atas dapat dipahami tentang adanya usaha-usaha tertentu yang diselenggarakan atau diupayakan dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan, misalnya si Fulan bergerak di bidang pengajaran, si Fulan di bidang tata usaha, si dia membantu penyelenggaraan urusan rumah tangga Pondok Pesantren dan sebagainya. Keseluruhan kegiatan ini dapat diistilahkan dengan satu istilah administrasi.

2. Organisasi

Salah satu kelemahan yang terdapat pada pengelolaan pondok pesantren adalah masalah organisasi. Dapat dikatakan bahwa meskipun organisasi bukan merupakan barang yang baru dalam pengelolaan suatu lembaga, namun penerapan asas-asas organisasi

dalam kerjasamanya untuk mencapai tujuan masih kurang optimal. Organisasi pada dasarnya merupakan wadah sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi akan berkumpul tiga unsur pokok:

- a. Adanya sekelompok orang
- b. Kerja sama yang dilakukan dan
- c. Pembagian kerja dalam upaya mencapai tujuan atau maksud yang ingin dicapai.

Untuk menyusun organisasi pondok pesantren, secara standar pelaksanaan prioritas dilakukan pada:¹⁰

- a. Penetapan tujuan pondok pesantren
Maksud dan tujuan ini pada makro pondok pesantren secara umum. Melainkan pada intern pondok pesantren yang bersangkutan dalam penyelenggaraan kegiatannya. Misalnya pondok pesantren yang mencari khaskan sebagai pondok pesantren yang melahirkan kader mubaligh dan mubalighah, kader yang memiliki keterampilan dalam bidang agama, *hafidz* dan *hafidzah* dan banyak lagi macamnya.
- b. Penetapan kegiatan yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren dan perkembangannya
Artinya, pelaksanaan kegiatan yang dikembangkan dalam pondok pesantren itu harus sinkron dan harmoni dengan

¹⁰ Disampaikan dalam pembinaan pengelolaan pondok pesantren oleh Depag Tulungagung, *Standarisasi Pondok Pesantren* di Tulungagung pada tanggal 1-2 Oktober 1994, 4.

tujuannya, misalnya dalam upaya menciptakan santri-santri yang memahami agama secara integral dan komprehensif maka pembelajaran yang diselenggarakan haruslah berupa pengajian kitab, kafidz al-Quran dan penambahan ilmu terkait lainnya yang menunjang juga pengembangan lainnya yang bersifat ekstrakurikuler, keterampilan atau pemberdayaan ekonomi.

- c. Penetapan bidang-bidang dan pengurus, serta tenaga pelaksanaannya

Pencerminan ini ditandai dengan penempatan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidangnya, setelah lebih dahulu ditentukan bidang-bidang apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan Pondok Pesantren.

- d. Penuangan kegiatan, bidang dan kepengurusan ke dalam suatu skema kerja sama atau struktur organisasi sederhana yang mencerminkan keseluruhan kegiatan operasional pondok pesantren.

Tersedianya skema kerja atau struktur organisasi pengurus pondok pesantren (*organization chart*) yang jelas dan sederhana yang meniscayakan fleksibilitas perubahan (*reorganization*) atau pengembangan-pengembangan yang dilakukan (*development*).

- e. Pencatatan atau administrasi, baik itu berupa pendapatan santri dan pengurus Pondok Pesantren, jadwal dan pembelajaran maupun pengelolaan surat. Administrasi di sini adalah dalam arti sempit, yaitu tata usaha. Bidang-bidang yang berkaitan dengan tata usaha diantaranya adalah pencatatan, pendapatan dan surat menyurat.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mengorganisasikan kegiatan dalam Pondok Pesantren diantaranya:

- a. Adanya pembagian kerja dan wewenang dalam kepengurusan
- b. Adanya koordinasi kegiatan: maksud koordinasi dalam kegiatan adalah agar terjadi saling pengertian, mengisi, membantu dan melengkapi, tidak ada tumpang tindih dalam pelaksanaan kegiatan.
- c. Adanya kesatuan pemerintah, dengan prinsip organisasi, akan tergambar alur perintah dan pelaksanaan perintah, termasuk pula pertanggung jawabannya. Dalam istilah teknisnya, ada atasan dan ada bawahan, pimpinan dan pelaksana.
- d. Adanya kaderisasi dalam kepemimpinan dan kepengurusan Pondok Pesantren.

3. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan Pondok Pesantren terdiri dari kyai, guru/ustadz dalam berbagai funun baik itu pelajaran maupun pengkajian kitab, pengurus Pondok Pesantren, pimpinan unit-unit kegiatan dan tenaga kesekretariatan Pondok Pesantren. Jumlah tenaga kependidikan tergantung pada volume kegiatan yang telah diorganisir untuk mencapai tujuan utama. Namun dalam penerapan tenaga kependidikan dalam kegiatan yang telah diorganisir untuk mencapai tujuan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Setiap unit atau bidang atau kegiatan sebaliknya sudah ada penanggung jawab pelaksanaannya. Seperti penanggung jawab akademik dan administrasi.
- b. Kemampuan tenaga pelaksanaan yang ada diharapkan berfungsi seoptimal mungkin. Bila perlu ada peningkatan kemampuan

an dengan menyekolahkan tenaga pelaksana yang bersangkutan untuk hal tersebut.

- c. Senantiasa dilakukan kaderisasi untuk setiap bidang, termasuk untuk pimpinan Pondok Pesantren.
- d. Selalu diupayakan inovasi untuk pengembangan unit organisasi agar selalu sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk dalam hal ini pengembangan unit usaha atau keterampilan.

4. Pengelolaan Keuangan

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan keuangan di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran pendapatan dan belanja Pondok Pesantren.
- b. Penerimaan Keuangan
- c. Pembukuan Keuangan

5. Supervisi dan Evaluasi

Supervisi dan evaluasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan masa yang akan datang, sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Hal-hal yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan Hal-hal yang *progressive* untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan bahkan ditingkatkan lagi.

6. Agenda Aksi Pondok Pesantren

Perkembangan pondok pesantren yang diharapkan dimasa mendatang adalah sebuah perkembangan yang mengarahkan pada peningkatan peran kualitas pondok pesantren secara lebih riil, sehingga keberadaannya dapat menjawab tantangan dan kebutuhan masya-

rakat sesuai dengan ketentuan zamannya, sehingga eksistensinya tidak sekedar pelengkap dalam proses perkembangan masyarakat.

Salah satu model pendekatan yang dapat diterapkan adalah dengan melakukan beberapa agenda aksi sebagai berikut:¹¹

- a. Menetapkan tujuan pondok pesantren secara lebih spesifik dan terukur.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi basis pondok pesantren (santri).
- c. Mengubah tradisi pemikiran dogmatis dikalangan santri dengan tradisi pemikiran kritis melalui pendekatan sistem pendidikan dan tradisi keilmuan yang berkembang dalam kehidupan santri.
- d. Menerapkan pengelolaan operasional pondok pesantren dengan manajemen modern dan pendekatan rasional, tanpa harus menghilangkan ciri dan nilai *salafiyah* pondok pesantren. Dengan kata lain, tidak terhalang bagi pondok pesantren yang mempertahankan ciri tradisionalnya untuk memasukkan unsur-unsur modernitas, sehingga akan berkembang pondok pesantren *Salafiyah Ashriyah*.

¹¹*Ibid.*, 63.

DAFTAR PUSTAKA



- Ali, Yasir. *Pilar-Pilar Tasawuf*. Jakarta: Radar Jaya, 2005.
- Al-Jauziyah, I. Q. *Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998.
- Anonim. *Panduan Manajemen Sekolah*. Depdiknas. 2000.
- Anwar, Moch. Idhochi. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Arbi, Sultan Zanti. *Pengantar kepada filsafat pendidikan*. Jakarta: Dikpen, 1988.
- Arif, Arifudin. *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kultura, 2008.
- Arifin, H. *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Arifin, . *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Pakar Raya, 2011.

- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- AW, Mujtahid. *Membangun Society Based Education*. Dalam Gerbang, Edisi 12 Th. HI Juni 2004.
- Blanchard, Hersey dan. *Dalam diktat kuliah Manajemen Pendidikan*. Tulungagung: STAIN, 2005.
- Blanchard, Paul Harsey, Ken. (ed. Agus Darma). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, t.th.
- Crow, Crow, LD. *A Introduction to Education*. New York: American Book Coy, 1960.
- Depag. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: Direktorat jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1. (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2002.
- Djunaedi, M. *www.google.com*. Retrieved Juni 12, 2011, from *Menjalin Hubungan baik Sesama Manusia*: <http://anugerah.hendra.or.id/.../membina-hubungan-baik-dengan-orang-lain/> -, 2007.
- Effendi, Ek. Mochtar. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986.
- Effendy, M. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bratar Karya Aksara, 1989.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

- Gaspersz, Vincent. 2000. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pendidikan (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001).
- Gerungan, W.A. *Psykologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama, 2002.
- Ghazali, M. Bahri. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV. Prasasti, 2002.
- Ghozali, Bahri. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: prasasti, 2002.
- Hadari, Hadari Nawawi dan Murtini. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004.
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hamdani. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Tira Pustaka, 2005.
- Hanafiah, M. Jusuf. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, Badan*.
- Handoko, Hani. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Hasan, Fuad. *Saya Tidak Melihat Ada Masalah dengan Sistemnya*. Dalam Gerbang Edisi II Til. II Met 2003.
- Ibrahim, Abdul Alim. *Al-Qur'an Muwajjah Al-Qur'an Funny li-Madarris Al-Qur'an-Lughoh Al-Qur'an-Arabiyyah*. Kairo Darul Ma'arif, 1978.
- Jauziyah, Manazilus SA'irin Al-. *I. Q. Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998.

- Kartikawati, Arifin dan Etty. *Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: DirjenKelembagaan Agama Islam, 1997.
- Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri 1994.
- Khan, Achmad Warid. "Membebaskan pendidikan Islam". Yogyakarta: Tiara Wacana, 2002.
- Kuntowijoyo. *Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan, 1991.
- Langgulong, H. *Asas-asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000.
- Langgulong, Hasan. *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: al-Husna Zikra, 1995.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren : Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS. 1994.
- Mudzakir, Mujib, Abdul dan Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Muhaimin. *Pengembangan Model KTSP Pada Sekolah Dan Madrasah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008.
- Mujahid, A. *Arti Adil dalam Islam*. Retrieved Mei 05, 2011 from www.google.com: http://almanaar.wordpress.com/2007/10/18/berlaku-adil, 2007.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

- Nahlawi, Abdurrahman an-, *Pendidikan Islam di sekolah dan masyarakat*. Jakarta: Gema Insani Press, 1995.
- Nata, A. *Akhlak Tasawuf*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003.
- Nata, Abuddin. *Akhlak Tasawuf*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003.
- Nata, Abuddin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu: 2001.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan di Indonesia*. Bogor: Kencana, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajam Mada University Press, 1993.
- Nizar, Samsul. *Filsafat Pendidikan Islam; Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Ciputat Press, 2002.
- Partowisastro, Koestoer. *Bimbingan dan Penyuluhan di sekolah*. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Pembinaan pengelolaan pondok pesantren oleh Depag Tulung-agung, *Standarisasi Pondok Pesantren*. Di Tulungagung pada tanggal 1-2 Oktober 1994.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta. FT. Bina Aksara, 1988.
- Prabowo. Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* Jakarta: Kencana, 2010.

- Pranoto, Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Mutiara Sumber Widya, 1988.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Purwanto, Ngalim. "Administrasi dan supervisi pendidikan". Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Pusat Kunkulum Balitbang Depdiknas. *Dokumen Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah*. www.puskur.co.jd., djakses bii)an Maret 2003.
- Qurah, Husayn. *al-Usul al-Tarbawiyah fi Binai al-Manahij*. Mesir: Dar al-Ma'arif, 1975.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Reddin, William J., *Managerial Effectiveness*. Tokyo: Mc Greaw-Hill Kugakusha, 1970.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rochaety, Eti. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Rusdi, A. *Pengertian Iman*. Retrieved Juni 12, 2011, from www.google.com: <http://islamagamaku.wordpress.com/2009/07/.../pengertian-iman/>,2009.
- Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sarijo, Marwan Marwan. *Sejarah pondok pesantren di indonesia*. Jakarta: Darma Bakti, 1980.

- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Shaybani, Umar Muhammad al-Taomi al-. *Falsafah Pendidikan Islam* (ter.) Hasan Langgulung. Jakarta: Bulan Bintang, 1979.
- Shihab, Qurays. *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Mizan, 2007.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung, 1989.
- Sinn, A. I. *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Slamet, PH. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, *Jurnal Pendidikan*, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001).
- Stoner, James A.F. *Management*, Prentice/Hall International, Inc. New York, Englewood Cliffs, 1982.
- Suderajat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005.
- Sudirman. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta : Mutiara, 1986.
- Sudjana, H.D. *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production, 2004.
- Sukardi, Dewa Ketut. *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling Di Sekolah*. Jakarta, Rineka Cipta, t.th.

- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sula, Umar Tirtarahardja dan La. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sutardi, T. *Amanah dalam Prespektif Al-Qur'an*. Retrieved Juni 12, 2011, from www.patanahgrogot.net/.../index.php?...article...amanah...artikel../Html, 2010.
- Sutarto. *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*. Yogyakarta: Gajahmada University press. 1981.
- Suyoto. *"Pondok Pesantren Dalam Alam Pendidikan Nasional"* dalam M. Dawam Raharjo, *Pesantren Dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.1998.
- Syahidin. *Aplikasi Metode Pendidikan Qur'ani dalam Pembelajaran Agama di Sekolah*. Tasikmalaya: Pondok Pesantren Suryalaya, 2005.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Thierauf. *Management Principle and Practices; AContigency and Queiionnaire App loach*, John Willey and Sons. New York, 1977.
- Tholkhah, Imam. *Membukajendela pendidikan, mengurai akar tradisi dan integrasi keilmuan pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persana, 2004.

- Toha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Tosi, Stephen J. Carrol dan henry L. *"organization Behavior" John Will i and saons*. New York. 1977.
- Uhbiyati, N. *Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Ya'qub, Hamzah. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: C.V. Diponegoro, 1984.
- Yuliana, Suharsimi Arikunto & Lia. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Ziemek, Manfred. *The Impact of Pesantern in Education and Community in Indonesia*, terj, Sunhaji Saleh *Dinamika Pesantren: dalam pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*. Jakarta: P3manajemen, 1986. Lihat Syaifu Nu'man *Manajemen Pesantren*. Dalam Jurnal Pendidikan Islam "Ta'alum" STAIN, 2003.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag. lahir di Blitar 05 Desember 1953, alamat rumah Jl. Stadion 22 Ketanon, Kedungwaru Tulungagung. Pendidikan yang telah dilalui diantaranya Sekolah Rakyat Lodoyo Blitar tamat tahun 1966, kemudian melanjutkan di KMI/Kuliyatul Muallimin al-Islamiyyah Pondok Modern Gontor Ponorogo tamat tahun 1973, dilanjutkan diperguruan tinggi di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang lulus Tahun 1980, untuk menambah ilmu pengetahuannya melanjutkan lagi Universitas Muhammadiyah Malang, Pascasarjana Program S2 Kependidikan Islam lulus Tahun 2000, dan untuk program doktor telah diselesaikan di Universitas Islam Malik Ibrahim Malang lulus tahun 2012.

Pekerjaan dan jabatan yang diemban diantaranya (1) CPNS di Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel tahun 1982.(2) Ketua laboratorium Bahasa Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel tahun 1988.(3) Ketua Jurusan Bahasa Arab Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Tulungagung tahun 1990, (4) Pembantu Ketua Bidang Akademis pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Tulungagung tahun 1995 sampai 1997.(5) Ketua STIT Diponegoro Tulungagung tahun 1993 sampai 1998, (6) Ketua STAIN Tulungagung pada tahun 1998 sampai

2002, (7) Ketua Program Studi Pendidikan Islam pada Pasca-sarjana STAIN Tulungagung tahun 2006 sampai 2007, (8) Kepala Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan STAIN Tulungagung, tahun 2011 sampai sekarang, dan (9) Ketua STAI Diponegoro Tulungagung tahun 2010 sampai sekarang

Diantara karyanya (1) Administrasi Pendidikan PT Bina Ilmu 2004 (2) Ethos Kerja guru madrasah STAIN Tulungagung Press 2009, (3) Ontologi Kajian pendidikan Islam analisis tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan Program Pascasarjana STAIN Tulungagung Press 2009, (4) Kepemimpinan Kyai di Pesantren Jurnal TAALUM Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung 2007, (6) Kapitalisme dalam Pandangan Islam Jurnal AL-AHKAM Hukum Syari'ah STAIN Tulungagung 2008, (7) Konsep Fitrah dalam Islam Jurnal KOMTEMPLASI Keushuludinan Ushuludin STAIN Tulungagung 2010. (8) Rekonstruksi Teori dan Praktek Pendidikan Islam Jurnal LEKTUR STAIN Cirebon Terakreditasi 2004, (9) Paradigma Manajemen Pendidikan Islam Melalui Bentuk Madrasah Terpadu 2008 Jurnal EPISTEME PPs STAIN Tulungagung, dan Model Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Proses Penerbitan).

H. S O I M, M.PdI, Tulungagung 07 Mei 1978, Pendidikan Formal Sekolah Dasar di SDN Kendal Kec. Gondang tamat tahun 1991, dilanjutkan MTsN Tulungagung tamat tahun 1994, MAN 1 Tulungagung tamat tahun 1999. Perguruan Tinggi untuk menempuh Sarjana S-1 Program Studi Bahasa Arab STAIN Tulungagung tamat tahun 2003. Kemudian Sarjana S-2 Program Pasca Sarjana STAIN Tulungagung Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. 2007, dan sekarang sedang menyelesaikan Pendidikan Doktor pada Universitas Negeri Malang konsentrasi manajemen Pendidikan. Pendidikan Non Formal; Madrasah *Ibtidaiyah* "Miftahul Huda" Desa Kendal kec. Gondang Kab. Tulungagung, tahun 1988-1991. Pondok Modern "DARUL HIKMAH" Tawangsari, kec. Kedungwaru, kab. Tulungagung

tahun 1991-1994. Pondok Modern "DARUSSALAM" Gontor Ponorogo, Jawa Timur, tahun 1994-1999. Pondok Mahasiswa "AL-MUHAJIRIN" Kepatihan kec. Kedungwaru kab. Tulungagung tahun 2002-2004.

Pengalaman organisasi yang pernah diperoleh antara lain; Koodininator Lembaga bahasa OPPM *Kulliyatul Mu'alimin al-Islamiyyah* (KMI) Pondok Modern DARUL HIKMAH Tawangsari Tulungagung tahun 1993-1994. pengurus Lembaga Kursus Bahasa Arab-Inggris "*Show Down*" and "*al-Istirgo*" OPPM *Kulliyatul Mu'alimin al-Islamiyyah* (KMI) Pondok Modern GONTOR PONOROGO tahun 1997-1998. Pengurus Rayon Pendidikan Bahasa Arab (PBA) Komisariat PMII Sunan Ampel periode 2000-2001. Pengurus Komisariat PMII Sunan Ampel Tulungagung Periode 2001-2001. Kordinator Sirkulasi buletin mingguan *Sdoot Post* STAIN Tulungagung tahun 2000-2003. Pengurus Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Tarbiyah STAIN Tulungagung periode 2002-2003, Presiden Mahasiswa Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) STAIN Tulungagung tahun 2003-2004. pengurus Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia PMII periode 2003-2004 pengurus Gerakan Pemuda Ansor Kabupaten Tulungagung periode 2004-2009. pengurus DPD KNPI Kab. Tulungagung periode 2004-sekarang. Dewan Redaksi Buletin Al-shirot Tulungagung tahun 2004-2006. Pengurus Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia PMII Koordinator Cabang (kooxcab) Jawa Timur, periode 2005-2007. Direktur Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) "Masyarakat Cerdas" Gondang Tulungagung tahu 2007-2009. pengurus Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI) kabupaten Tulungagung periode 2010-2014. Pengurus Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Rohmatul Ummah kabupaten Tulungagung, periode 2009-2014. Sekretaris Lembaga Dakwah Nadlatul Ulama' (LDNU) Kabupaten Tulungagung, periode 2009-2014

Pekerjaan yang diemban diantaranya (1) Dosen STAI Diponegoro Tulungagung (2) dosen STKIP PGRI Tulungagung, (3)

Dosen STAI Pangeran Diponegoro Nganjuk, (4) Dosen Universitas Tulungagung, dan (5) Dosen STIT NU Pacitan

Karya Tulis yang pernah ditulisnya; Pentingnya Psikologi Pendidikan dalam Pengajaran Bahasa Arab (Studi analisis pengembangan Bahasa STAIN Tulungagung) serial penelitian. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Islam Al-Munawwar Tulungagung)-serial penelitian. Pendidikan Agama Islam; Buku ajar STKIP PGRI Tulungagung, Buku bahasa Arab I, II, dan III yang digunakan untuk perkuliahan di STAI Pangeran Diponegoro Nganjuk. dan dalam proses penerbitan Profesi keguruan, dan Politik Pendidikan. Penulis juga aktif dalam penulisan pada jurnal, media cetak dan dialog-dialog interaktif baik pada institusi juga pada lembaga pendidikan.

Manajemen pendidikan Islam, tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing. Proses ini bagian strategis dalam rangka pengembangan kemampuan sekolah dan daerah dalam *bottom-up planing policy*, yaitu kebijaksanaan pendidikan yang diprakarsai oleh setiap sekolah dan daerah, dengan memandang pada fungsi manajemen yaitu; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Coordinating* (pengkordinasian), *Controlling* (pengawasan), *Motivoting* (Pemberian motivasi), dan *Evaluating* (Penilaian).

Buku ini mengupas tentang beberapa hal diantaranya konsep dasar manajemen pendidikan Islam, fungsi manajemen lembaga pendidikan Islam, manajemen kurikulum pendidikan Islam, manajemen tenaga kependidikan Islam, manajemen kesiswaan pendidikan Islam, manajemen bimbingan dan konseling dalam pendidikan Islam, manajemen sarana dan prasarana pendidikan Islam, manajemen keuangan di lembaga pendidikan Islam, manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam, manajemen kepemimpinan kepala sekolah Islam, manajemen lingkungan/masyarakat pendidikan Islam, dan terakhir membahas pengembangan manajemen pesantren/madrasah.

Teras

ISBN 978-406-978-412-8



9 784069 784125 >

LEMBAR

HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW

KARYA ILMIAH : BUKU

Judul Buku : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam)

Penulis Buku : DR. H. MUWAHID SHULHAN M.Ag.

Identitas Buku : a. ISBN : 978-406-978-412-8

b. Tahun Terbit : 2013

c. Penerbit : Teras Yogyakarta

d. Jumlah Halaman : xii + 178

Kategori Publikasi Karya : Buku Referensi

Ilmiah Buku (beri \checkmark pada

kategori yang tepat)

Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku (40)		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi Buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		12
c. Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12		12
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8		7
Total = (100%)	40		38,4

Tulungagung, Mei 2016

Reviewer I

Prof. Dr. H. Ahmad Palani M. Ag.
196005241991031001
IAIN Tulungagung

LEMBAR

HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW

KARYA ILMIAH : BUKU

Judul Buku : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam)

Penulis Buku : DR. H. MUWAHID SHULHAN M.Ag.

Identitas Buku : a. ISBN : 978-406-978-412-8

b. Tahun Terbit : 2013

c. Penerbit : Teras Yogyakarta

d. Jumlah Halaman : xii + 178

Kategori Publikasi Karya : Buku Referensi

Ilmiah Buku (beri \checkmark pada

kategori yang tepat)

Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku (40)		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi Buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		11
c. Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12		11
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8		7
Total = (100%)	40		36

Tulungagung, 2/5-2016

Reviewer II

Prof. Dr. Ali Mufrodi, MA.
IAIN Surabaya



Program Pascasarjana
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM (STAI)
DIPONEGORO TULUNGAGUNG

STATUS : TERAKREDITASI "B" SK BAN-PT No: 801/BAN-PT/Akred/M/VIII/2015
Jl. RA. Kartini No. 47 Telp/Fax. (0355) 325175 Tulungagung e-mail : ppsdipo08@gmail.com

SURAT KETERANGAN

No. 17 / PPs. DipO / Ak / UI / 2016

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Diponegoro Tulungagung, menerangkan bahwa :

Judul Buku : **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam)**

Penulis : **Dr. H. Muwahid Shulhan, M. Ag.
H. Soim, M.Pd.I**

Editor : **Agus Purwawidodo**

ISBN : **978-406-978-412-8**

Cetakan : **1 / 2013**

Penerbit : **Teras Yogyakarta**

Sedang dijadikan referensi bagi Program Pascasarjana, Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), di Sekolah Tinggi Agama Islam Diponegoro Tulungagung.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tulungagung, 10 Maret 2016



Ketua,

Dr. Suyitno, M.Pd.