

**Dr. H. Munardji, M.Ag.**

Lahir di Ponorogo Jawa Timur 18 Desember 1954  
Iulus Sarjana Muda IAIN Ponorogo Jurusan Pendidikan Agama Islam  
tahun 1976 dan Sarjana Doktoral PAI di Malang tahun 1980.  
Menyelesaikan Program Magister Pendidikan Islam di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)  
tahun 2000 dan Program Doktoral Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
tahun 2013. Sebagai dosen Tetap PNS Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah  
dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung 1986 sampai sekarang.  
Mengajar di Program Pascasarjana dan Doktoral di IAIN Tulungagung.  
Pernah menjabat sebagai wakil Ketua STAIN Tulungagung tahun 1998 sampai 2002  
dan Kepala Pusat Jaminan Mutu Pendidikan STAIN Tulungagung tahun 2006 sampai 2010.  
Selain sebagai tenaga pengajar juga aktif menulis beberapa karya  
yang telah dipublikasikan baik berupa buku, artikel jurnal ilmiah, maupun prosiding  
dan International Conference. e-mail: [munardji2013@gmail.com](mailto:munardji2013@gmail.com)

**MANAJEMEN WAKTU DAN MANAJEMEN PERUBAHAN**

Dari buku ini diharapkan pembaca mampu memahami bagaimana mengelola waktu  
dan mempersiapkan perubahan dalam lembaga pendidikan Islam, artinya Manajemen waktu adalah  
perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Produktivitas waktu  
Managemen waktu memiliki tujuan pada produktifitas Lembaga Pendidikan.  
Waktu dapat dimanage apabila orang-orang yang terlibat dalam suatu Lembaga Pendidikan Islam konsisten  
untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah dirancang oleh Lembaga Pendidikan.

Fungsi utama berjalannya pengelolaan antara lain: 1) Fungsi perencanaan, 2) Fungsi pengorganisasian, 3) Fungsi pelaksanaan, 4) Fungsi pengawasan. Kemudian agar waktu  
mampu terkelola dengan baik, selain fungsi diatas ada beberapa hal yang perlu dilakukan  
oleh Lembaga Pendidikan Islam diantaranya: a) Menyadari akan pentingnya waktu, b) Membuat skala prioritas  
c) Membuat daftar-daftar kegiatan.

Untuk menghindari hal-hal yang dianggap mengganggu. Untuk menciptakan perubahan yang baik  
dalam suatu lembaga pendidikan Islam harus memiliki manajemen yang baik.  
Perkembangan era yang terus berjalan harus diimbangi dengan kualitas keorganisasian yang ada  
pada suatu lembaga pendidikan. Setiap lembaga pendidikan Islam harus memiliki kesiapan  
dalam menghadapi perubahan dan perkembangan agar keberadaannya tetap ada, diakui  
dan diminati oleh masyarakat.

Setiap orang yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam pertama harus memiliki kesadaran tentang perlu  
kemudian dilanjutkan dengan melakukan suatu perubahan yang mampu membawa lembaga pendidikan ke  
ke arah yang lebih baik dan berjalan sesuai dengan cita-cita lembaga pendidikan Islam tersebut.  
Untuk mewujudkannya maka diperlukan kerjasama oleh semua orang yang terlibat  
di dalam lembaga pendidikan Islam tentunya dikendalikan oleh seorang pemimpin.  
Penggunaan alat teknologi, Kedisiplinan, dapat digunakan untuk menunjang suatu perubahan.  
Teknologi dalam suatu lembaga pendidikan Islam dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi,  
sarana organisasi, komunikasi, model kerja, dll.

Manajemen waktu dan perubahan akan terselesaikan dengan baik, apabila semua unsur  
di dalam lembaga pendidikan memahami fungsi dan tujuan serta menyadari pentingnya kedisiplinan sebagai  
penunjang perubahan, sehingga organisasi mampu berjalan dengan sempurna.



Alim's Publishing  
Jl. Waru No. 15  
Rawamangun - Jakarta Timur

Dr. H. Munardji, M. Ag

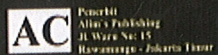
MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

# MANAJEMEN

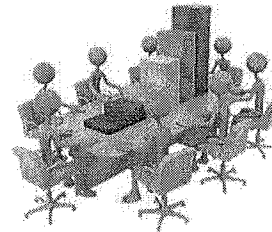
## Lembaga Pendidikan ISLAM



Diterbitkan oleh :  
Alim's Publishing Jakarta  
Jl. Waru no. 15 Rawamangun Jakarta Timur  
Email: [mauludlal94@gmail.com](mailto:mauludlal94@gmail.com) (Hp 087756577383)  
Website : [www.alimspublishing.com](http://www.alimspublishing.com) (Hp. 081384086640)







**MANAJEMEN**  
*Lembaga*  
*Pendidikan* **ISLAM**

**Dr. H. Munardji M. Ag**



Diterbitkan oleh :  
Alim's Publishing Jakarta  
Jl. Waru no. 15 Rawamangun Jakarta Timur  
Email: [mauludiali94@gmail.com](mailto:mauludiali94@gmail.com) (Hp 087756577383)  
Website : [www.alimspublishing.com](http://www.alimspublishing.com)(Hp. 081384086640)

ISBN 978-602-9300-56-7



Penulis: Munardji

Penerbit : Alim's Publishing Jakarta – Januari  
2019

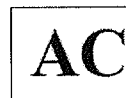
Layout Cover : Syahrudin  
Cetakan : Januari 2019

**Diterbitkan oleh :**

Alim's Publishing Jakarta  
Jl. Waru no. 15 Rawamangun Jakarta Timur  
Email: [mauludiali94@gmail.com](mailto:mauludiali94@gmail.com) (Hp  
087756577383)  
Website : [www.alimspublishing.com](http://www.alimspublishing.com)(Hp.  
081384086640)

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia(IKAPI)

Hak cipta dilindungi Undang-Undang  
dilarang memperbanyak atau memindahkan  
sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam  
bentuk apapun secara elektronik maupun  
mekanis tanpa izin tertulis dari penerbit



Penerbit  
Alim's Publishing  
Jl. Waru No: 15  
Rawamangun – Jakarta Timur

## **Kata Pengantar**

Alhamdulillahirobbilalamin dengan memanjatkan syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat, taufik, dan hidayah-Nya telah memberikan rahmat, hidayah, kesehatan, dan kekuatan kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini. Buku ini merupakan bahan ajar dan diharapkan mampu membantu mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu diharapkan buku ini mampu memberikan manfaat kepada mahasiswa bidang studi lain yang berminat tentang Manajemen Pendidikan Islam utamanya calon guru atau guru, karena hanya guru di madrasah atau sekolah dan sebagian besar dari guru itulah dari data dilapangan akan dan menjadi kepala sekolah selalu pengelola manajemen di lembaga pendidikan pada umumnya yang lembaga Islam pada khususnya.

Buku ini terdiri atas tujuh bab, dan secara garis besar membahas tentang Problematika Lembaga Pendidikan Islam, Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam, Manajemen Kurikulum, Keuangan dan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Islam. Selanjutnya juga dibahas tentang

Managemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam serta Manajemen Waktu dan Perubahan Lembaga Pendidikan Islam.

Penulisan buku ini dapat terwujud karena dukungan dari berbagai pihak terutama keluarga dan rekan sejawat. Penulis mengucapkan terimakasih dan mendoakan agar senantiasa diberikan kesehatan dan mendapatkan imbalan dari Allah SWT. Demikian semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca.

Tulungagung, Januari 2019

**Penulis**

## Daftar Isi

Halaman Judul

Halaman Copyright

Prakata

Kata Pengantar

Daftar Isi

Halaman Isi

BAB 1 Manajemen dan Pendidikan Islam  
.....9

- A. Hakikat Manajemen dan Pendidikan.....26
- B. Manajemen dan Pendidikan Islam.....17
- C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam ..... 26
- D. Pentingnya Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam .....35
- E. Lembaga Pendidikan Islam .....40

BAB 2 Problematika dan Inovasi Lembaga Pendidikan Islam.....55

- A. Lembaga Pendidikan Islam dan Problematikanya .....55
- B. Kurikulum Pendidikan .....57
- C. Kompetensi Guru .....60

D. Dukungan Masyarakat .....62

E. Inovasi Pendidikan Sebagai Strategi Mengatasi Problematika.....63

F. Bentuk-Bentuk Inovasi Pendidikan.....66

G. Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan .....76

BAB 3 Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam ....87

- A. Hakikat Kepemimpinan .....87
- B. Tipe-tipe kepemimpinan .....92
- C. Kepemimpinan dalam Islam .....98
- D. Kepemimpinan di Madrasah .....101
- E. Sinergitas Pemimpin dan Pengurus Lembaga Pendidikan Islam.....109

BAB 4 Manajemen Kurikulum, Keuangan dan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Islam.....112

- A. Manajemen Kurikulum .....112
- B. Manajemen Keuangan dan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Islam .... 117

BAB 5 Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam .....126

- A. Konflik di Lembaga Pendidikan Islam.....126
- B. Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam .....126

|  |     |
|--|-----|
| C. Pilihan Mengatasi Konflik Lembaga Pendidikan Islam .....              | 130 |
| <b>BAB 6</b> Managemen Waktu dan Perubahan Lembaga Pendidikan Islam..... | 137 |
| A. Manajemen Waktu .....   | 137 |
| B. Manajemen Perubahan.....  | 143 |
| Daftar Pustaka.....  | 147 |
| Profil Penulis.....  | 150 |

## **BAB 1**

### **Manajemen dan Pendidikan Islam**

Pada bab ini akan dibahas tentang konsep dasar manajemen dan pendidikan. Pada prinsipnya manajemen dan pendidikan merupakan bidang keilmuan yang berdiri sendiri. Namun kajian manajemen mampu dimasukkan ke dalam kajian pendidikan. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu menjelaskan hakikat manajemen dan pendidikan. Kemudian pembaca diharapkan mampu memahami hakikat manajemen dan pendidikan dalam kajian keIslaman.

#### **A. Hakikat Manajemen dan Pendidikan**

Segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen kini tengah menjadi topik yang menarik untuk diperbincangkan atau dapat

dikatakan sedang "naik daun". Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan, dan apabila digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi *manage* dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. *Management* dalam bahasa Indonesia diartikan menjadi manajemen atau pengelolaan (Brantas, 2009). Istilah manajemen juga dapat dikonotasikan dengan kata pengelolaan ataupun administrasi. Namun istilah manajemen pendidikan lebih familiar digunakan saat ini dibandingkan administrasi pendidikan. Manajemen sudah menjadi kebutuhan bagi setiap individu maupun kelompok dalam berbagai bidang saat ini. Setiap kegiatan yang berhubungan dengan mengelola atau mengatur sebuah

organisasi dapat dikatakan sebagai manajemen.

Manajemen dapat dipahami sebagai ilmu karena merupakan bagian dari pengetahuan untuk memahami mengapa dan bagaimana. Manajemen merupakan usaha untuk tujuan tertentu dengan menggunakan segala sumber daya yang tersedia dalam dengan cara sebaik mungkin (Sulistiyorini, 2009). Daryanto (2010) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses pendayagunaan semua orang dan fasilitas. Manajemen merupakan proses bagaimana seseorang mengkoordinasikan dan mengintegrasikan segala bentuk kegiatan kerja sehingga berjalan secara efektif dan efisien. Secara garis besar manajemen dapat diartikan sebagai pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia dalam suatu lembaga atau organisasi agar berfungsi secara maksimal dalam mencapai tujuan. Banyak kajian telah dilakukan

dengan mengangkat tema manajemen dan berlangsung terus menerus sampai saat ini. Manajemen awal mulanya sering dikaitkan dengan bisnis, namun seiring perkembangannya jaman, kini manajemen dapat digunakan dalam berbagai bidang, salah satunya adalah pendidikan.

Pendidikan secara etimologis berasal dari bahasa Yunani "*paedagogike*" kata majemuk dari "*paes*" yang berarti anak dan kata "*ago*" yang berarti aku membimbing. Jadi "*paedagogike*" artinya aku membimbing anak. Jika kata ini ditelaah secara harfiah pendidikan memiliki arti memberikan bimbingan kepada anak agar anak mampu kembali dan menyesuaikan dengan keadaan masyarakat (Ahmadi & Uhbiyati, 2007). Sedangkan pendidikan Islam dalam bahasa Arab adalah "*tarbiyah Islamiyah*". Pendidikan menurut Islam yaitu pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung

dalam ajaran dasarnya yaitu Al-Qur'an dan Hadist (Muhaimin, 2012).

Bidang pendidikan saat ini mengalami perkembangan yang begitu pesat dengan demikian sudah sesegyanyanya dilakukan pengembangan ide, gagasan, inovasi sesuai dengan tuntutan dan paradigma baru yang kian berkembang saat ini. Pendidikan Islam sebagai proses transformasi dan internalisasi nilai-nilai ajaran Islam memiliki tugas besar untuk mengatasi perkembangan paradigma pendidikan, karena pendidikan Islam dianggap sebagai pemberi nuansa baru dalam perkembangan pendidikan. Pendidikan Islam sangat tergantung dengan proses pendidikan, maka sudah sesegyanyanya pendidikan Islam terus melakukan pembaharuan. Disisi lain pendidikan Islam adalah usaha pendewasaan manusia secara utuh (lahir dan batin) yang sesuai dengan ajaran dalam Al-Qur'an dan hadist.



Pendidikan dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Pendidikan yang dimaksudkan dalam peraturan tersebut juga mencakup pendidikan agama Islam. Menurut Mutohar (2005) tujuan pendidikan Islam akan tercapai apabila memenuhi prinsip-prinsip pengelolaan dalam manajemen, diantaranya adalah:

#### 1. Prinsip Efisiensi dan Efektifitas

Pelaksanaan manajemen memerlukan pemanfaatan dari berbagai sumber seperti tenaga, dana, dan fasilitas yang diberikan secara efektif dan efisien.

Guna menghemat waktu dan dana maka kondisi sarana dan prasarana seyogyanya diseimbangkan dengan kondisi suatu organisasi.

#### 2. Prinsip Pengelolaan

Dalam mengelola manajemen dibutuhkan seorang manajer yang bekerja sesuai dengan langkah-langkah manajemen fungsional, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol. Dengan demikian target capaian yang diharapkan oleh suatu organisasi dapat dicapai dengan baik.

#### 3. Prinsip Pengutamaan Tugas Pengelolaan

Manajer adalah orang yang bertanggungjawab penuh dalam organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Internal maksudnya seorang manajer melakukan pengadministrasian dan

eksternal adalah bentuk pelayanan manajerial terhadap semua kepentingan publik yang berkaitan dengan aktivitas manajemen di luar kelembagaan.

#### 4. Prinsip kepemimpinan yang efektif

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan, melainkan mengingatkan dan menyarankan, demikian pula bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, melainkan meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

#### 5. Prinsip Kerjasama<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kerjasama semua pihak dalam melakukan tugas lembaga, visi dan misi lembaga, semua sehati untuk bersama memajukan lembaga pendidikan Islam. Kuatnya kebersamaan dalam kerjasama di dukung oleh Quran surat al Hujurat ayat 10 berikut.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Prinsip ini didasarkan pada pengorganisasian dalam manajemen. Tugas dan kewajiban manajer semata-mata bukan menjadi tugas yang dilakukan oleh satu orang, namun dilakukan oleh berbagai orang didalam suatu organisasi tentunya dengan keahlian masing-masing anggotanya.

## B. Manajemen dan Pendidikan Islam

Penerapannya manajemen dalam dunia pendidikan kini sudah bisa dilihat

Lebih spesifik Quran surat al Maidah ayat 2 menginspirasi kepada lembaga, manager untuk selalu berbuat baik, menghindari berbuat hal yang mengganggu jalannya manajemen dan pelaksanaan visi-misi lembaga untuk menyatukan tekad melakukan kebaikan tolong menolong. Karena dengan bersama tujuan bisa dicapai, denan kekompakan yang berat menjadi ringan karena berbagi tugas dan tolong menolong yang bunyi ayat tersebut adalah sebagai berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا سَعَايِرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أَيْمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۗ وَلَا تَجْرِمُنَّكُمْ شَتَانُ قَوْمٍ أَنْ صَدَّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا ۗ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

melalui berbagai aspek. Sebelum membahas jauh tentang manajemen pendidikan, definisi manajemen pendidikan adalah proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam mewujudkan tujuan pendidikan, terkait pengelolaan sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan merupakan sebuah upaya untuk melakukan pengelolaan secara terstruktur dalam bidang pendidikan. Manajemen pendidikan dapat pula didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah, maupun tujuan jangka panjang (Hujair, 2003).

Mengamati pengembangan lembaga pendidikan Islam saat ini sudah selayaknya manajemen dilakukan dengan lebih baik. Manajemen seyogyanya mengutamakan

pengelolaan secara Islami, sebab disinilah yang membedakan antara manajemen Islam dengan manajemen umum. Islam sebagai dasar manajemen sebenarnya sudah menjelaskan kaidah-kaidah manajemen melalui Al-Qur'an dan hadist serta pemikiran ulama-ulama yang berkaitan dengan pendidikan. Hanya saja keilmuan akan manajemen pendidikan Islam masih baru dikalangan umat Islam sendiri, khususnya di dunia pendidikan Islam di Indonesia. Manajemen Pendidikan Islam menurut Qomar (2007) merupakan proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang dilakukan secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sedangkan Uhbiyati (1998) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan proses yang melibatkan penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang

melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan Islam merupakan manajemen kelembagaan Islam yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran. Manajemen pendidikan Islam berkaitan erat dengan penerapan hasil berfikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Raionalitas berfikir perlu diaplikasikan secara sistematis dalam manajemen pendidikan dan pengaplikasian kegiatan-kegiatan pembelajaran perlu direncanakan dan dikelola sebaik-baiknya dan se-efektif mungkin. Ciri yang utama dari pembahasan manajemen pendidikan Islam menurut Qomar (2007) ialah:

1. Berdasar pada Al-Qur'an dan Hadist. Posisi Al-Qur'an dan hadist ini sebagai wahyu yang disampaikan pada Nabi Muhammad SAW.
2. Manajemen pendidikan Islam melibatkan wahyu (meliputi Al-Qur'an dan hadist) dan budaya (meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, cendikiawan muslim serta budaya umat Islam), ditambah kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum.
3. Bercorak *theoantroposentris* (berpusat pada Tuhan dan manusia). Manajemen pendidikan Islam memiliki orientasi yang seimbang antara orientasi kepada Tuhan dan orientasi kepada manusia, maka diharapkan antara kebutuhan spiritual dan kebutuhan



material, rohani dan jasmani, psikis dan fisik, batiniah dan lahiriah, transenden dan imanen saling bersinergi.

4. Mengembangkan misi *emansipatoris*. Misi utama yang selalu dikembangkan manajemen pendidikan Islam adalah membebaskan semua pelaku pendidikan di lembaga pendidikan Islam dari keterpasungan dan belenggu. Pembebasan ini guna merintis dan membangun kehidupan masa depan yang lebih berperadapan dan berkebudayaan tinggi demi meraih kesejahteraan dan kebahagiaan hidup manusia itu sendiri. Dengan begitu maka terjadi perubahan positif-konstruktif pada semua pelaku pendidikan, baik komunitas di dalam lembaga pendidikan Islam maupun

masyarakat muslim yang mengambil manfaat dari dampak positifnya.

5. Praktik manajemen pendidikan Islam dilakukan melalui mekanisme transformatif. Manajemen pendidikan Islam seyogyanya memusatkan konsentrasi kegiatannya pada upaya mentransformasi dari keadaan, kondisi, kecenderungan, tradisi, budaya, pandangan, mindset, pola sikap, pola hidup, pola bergaul, pola interaksi, pola kepemimpinan, pola kerja, dan pola belajar yang serba negatif, destruktif dan kontradiktif berubah menjadi positif, konstruktif dan produktif. Mekanisme transformatif ini menjadi model atau pola kerja di dalam memajukan pendidikan Islam dan

lebih khusus lagi institusi pendidikan Islam.

6. Mengutamakan proses pembentukan kepribadian muslim<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Muslim berkepribadian Islami didalamnya pribadi yang menjalankan ajaran Islam, Iman, Ihsan. Manajemen Islam di arahkan pada proses hidup sukses dalam presktif Quran maupun Hadist. Salah satunya konsep sukses dalam sebagi pribadi muslim yang beriman dan beruntung adalah berdasar konsep Quran surat al mu'minin dan mendapat sebutan "muflihin" orang beruntung atau orang sukses (ayat 1). Kepribadian Islami yang beruntung dalam Quran surat al Mu'minin adalah pribadi yang khusu' dalam sholatnya (ayat 2), pribadi yang selalu menjaga ibadah - sholat dan tidak pernah meninggalkan ibadah sholat (ayat 8) , pribadi yang mampu menjalankan amanah dan janji (ayat 7), pribadi yang mampu menjalankan perintah zakat saat memiliki harta sudah waktunya mengeluarkan zakat/ shadaqah dan berbagi sebagian rejeki untuk kebahagiaan orang lain pula (ayat 4), pribadi yang tidak membuang waktu dan/atau perilaku yang tidak berguna (ayat 2), pribadi yang bisa menjaga seks kecuali kepada pasangan yang shah berdasar agama dan undang-undang pernikahan (ayat 4-5). Jika pribadi muslim ini bisa terbentuk maka ia akan mendapatkan kebahagiaan surga dunia terlebih kebahagiaan aherat surga firdaus dan mewarisinya (ayat 9-11). Menjadikan pribadi sesuai Quran surat al Mukminun ayat 1-10 diperlukan pembinaan keagamaan Iman Islam dan Ihsan yang kuat dan tekad senantiasa dibangun dalam diri pribadi muslim tersebut dan pribadi tersebut adalah sesuai dengan pribadi nabi Muhammas saw. Contoh pelaksanaan pribadi yang mampu menjaga seks kecuali dengan

Proses dalam manajemen pendidikan Islam dijadikan strategi untuk membangun kepribadian muslim yang utama. Melalui penekanan pada proses ini, hasil pendidikan Islam berupa terbentuknya kualitas kepribadian

pasangan shah tantanganya adalah seks bebas, pergaulan bebas, seks pra nikah, LGBT dan lain sebagainya. Menjaga ibadah, menjaga sholat tantanganya banyak kesibukan, kesulitan, keterbelenguan aktivitas yang terkadang melalaikan waktu shlat. Pribadi muslim yang beruntung adalah yang mampu mengendalikan semua aktivitas, dan berhenti untuk melakukan sholat wajib. Demikian dan seterusnya semua ciri pribadi muslim yang mukmin dan beruntung adalah pribadi yang mau dan mampu mengikuti Quran surat ayat Mu'minin ayat 1-11. Adapun Quran surat al Mukminun 1-11 adalah sebagai berikut.

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ  
الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ  
وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ  
وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ قَاعِلُونَ  
إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا تَلَاحَتْ أَيْمَانُهُنَّ فَإِنَّهُنَّ غَيْرُ مُلْمِئِينَ  
وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ  
وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ  
أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ  
الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

muslim yang utama diharapkan benar-benar terbukti dan teruji di tengah-tengah masyarakat.

7. Keberhasilan atau kemajuan yang ingin diraih oleh manajemen pendidikan Islam adalah integrasi kematangan spiritual (iman), intelektual, amal, ketrampilan, dan akhlak. Keterpaduan ini merupakan hal yang sangat penting untuk membentuk kepribadian muslim yang utuh. Bila salah satu saja lepas dari yang lain maka dapat menyebabkan kepribadian yang pecah (*split personality*).

### C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen Pendidikan Islam berkaitan erat dengan seberapa hasil yang diharapkan dari tujuan pembelajaran. Segala

sesuatu yang berhubungan dengan proses pembelajaran perlu disiapkan dan dikelola sebaik mungkin untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Terdapat beberapa kegiatan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan dalam manajemen. Kegiatan itulah yang menjadi fungsi manajemen Pendidikan Islam. Fungsi manajemen Pendidikan Islam mengarahkan Lembaga untuk perkembangan yang konstruktif dan program-program dapat dijalankan secara lebih sistematis. Fungsi manajemen sebagaimana yang dipaparkan oleh Sulistyorini (2012) mencakup *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen. Faktor perencanaan sangat menentukan lancar tidaknya kegiatan Pendidikan dan pengajaran di Lembaga Pendidikan Islam, dan

apabila perencanaan ini tidak dapat dijalankan dengan baik maka berimbas pada kegagalan dalam mencapai tujuan Lembaga. Beberapa hal yang perlu disiapkan dalam perencanaan antara lain: merumuskan tujuan, memprediksi permasalahan-permasalahan yang kemungkinan muncul, mengumpulkan data informasi yang diprlukan secara tepat, merumuskan dan menentukan tahap-tahap kegiatan, merumuskan pemecahan masalah, serta merumuskan bagaimana pekerjaan itu bisa diselesaikan secara efektif dan efisien<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Dalam Quran surat  
( Qs Al Ashr : 12 ) وَالْعَصْرُ إِنَّ الْبَشَانَ لَفِي خُسْرٍ  
( Qs Al Lail : 1-2 ) وَاللَّيْلُ إِذَا تَجَلَّىٰ وَالنَّهَارُ إِذَا تَجَلَّىٰ  
( Qs Ad Duha : 1-2 ) وَالصُّحَىٰ وَاللَّيْلُ إِذَا سَجَىٰ  
menjelaskan bahwa pentingnya waktu yang hendaknya diperhatikan oleh semua orang. Mengatur waktu terkait dengan manajemen dan target yang hendak dicapai agar segala usaha manajemen dapat diukur dan dievaluasi. Dengan mengatur waktu maka

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ini menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaan. Pengorganisasian merupakan proses pembentukan dan penyusunan personel sesuai dengan tupoksi kerja dan tanggung jawabnya. Semua anggota yang diberikan kewenangan dan tanggung jawab seyogyanya mampu bekerja secara sistematis, terstruktur, memiliki inovasi, kreatifitas sehingga menumbuhkan produktifitas dalam bekerja<sup>4</sup>.

---

berjalanya sebuah manajemen diprediksi dapat dijalankan tahap demi tahap perjalanan manajemen dalam sebuah lembaga. Waktu yang terbuang merugikan dan dapat menggeser tahapan kerja manajemen berikutnya. Bahkan dalam kehidupan seseorang mengatur waktu efektif memiliki kepentingan dengan menjalankan manajemen ekonomi seseorang. Sehingga waktu, dana, efektif efisien merupakan mata rantai yang perlu dijaga keberlangsungannya dalam setiap kegiatan kehidupan.

<sup>4</sup> Dalam Quran surat al-Shaff' ayat 4 dikemukakan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَابِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَتْهُمْ بَنِيَانٍ مَّرْصُوعًا



Fakta Qurat Surat as Shaff 4 bahwa dalam konteks sebuah perang diatur organisasi perang sehingga menguatkan satu komando dalam perang sampai dengan detail deret barisnya. Organisasi yang kuat akan menjadi benteng satu anggota menguatkan anggota yang lain. Dalam konteks manajemen maka dapat ditafsirkan bahwa organisasi dengan detail tugas masing-masing anggota saling menyatupadukan kinerja dan tugas masing-masing dengan demikian diprediksi tujuan manajemen akan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Demikian halnya dalam Quran surat al Anfal 46 disebutkan :

وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ

Dalam konteks manajemen jika sudah ada dalam sebuah kendali tujuan tertentu, maka semua anggota hendaknya bersatu padu kuat dan kokoh menjalani tupoksi tertentu yang telah direncanakan tujuan pencapaian tertentu. Quran surat al Syuara 13

Ayat di atas menjelaskan bahwa anggota organisasi seyogyanya tidak ada anggota organisasi yang keluar dari organisasi dan hendaknya menghindari untuk membicarakan ketidakpuasan, ketidakcocokan yang terjadi di dalam organisasi.

أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ...

Termasuk ketika seseorang memutuskan untuk keluar dari organisasi seyogyanya tidak memecah belah organisasi, meskipun terdapat konflik maka hendaknya juga diselesaikan dengan baik. Dan selalu diperhatikan bahwa semua yang dilakukan dalam sebuah organisasi memiliki resiko tersendiri termasuk resiko konflik. Bahkan dalam mengkoordinir kebaikan pun kadang mendapat tantangan dari kelompok yang justru berhasil mengkoordinir hal keburukan.

الْحَقُّ بِلا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

Bahwa kebenaran yang tidak diorganisir dengan dengan baik akan mampu dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik. Organisasi dilakukan

### 3. Actuating (Penggerakan)

Fungsi actuating berhubungan erat dengan sumber daya manusia, oleh sebab itu peran pemimpin Lembaga Pendidikan Islam sangat penting untuk membangun kerjasama, mendorong dan menciptakan kegairahan semua personil untuk dapat bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan Lembaga. Disamping itu juga perlu memperhatikan dan memahami karakteristik setiap pekerja. Pemimpin bisa menjadi contoh untuk dapat memotivasi seluruh komponen SDM. Tanpa kepemimpinan<sup>5</sup> yang baik

agar apa yang hendak dicapai dapat dijalankan dengan baik. Dalam organisasi seyogyanya perlu diperhatikan faktor resiko yang akan dijumpai saat menjalankan rencana. Dalam organisasi perlu keahlian dalam memprediksi segala kemungkinan yang akan dijumpai saat dijalankannya sebuah manajemen.

<sup>5</sup> Actuating bagi pimpinan merupakan hal penting. Terlebih jika ia juga bisa menjadi model perilaku

fungsi actuating ini tidak akan berjalan dengan maksimal.

tujuan tertentu yang akan dicapai. Dalam hal memimpin seluruh anggota untuk menjalankan karakter tertentu dalam sebuah organisasi maka seorang pemimpin idealnya ia adalah model dari karakter tersebut. Dalam actuating kemampuan mengambil keputusan penting dan dapat dipegangi semua anggota dalam satu manajemen. Kesetiaan anggota kepada pimpinan merupakan hal penting dalam manajemen terlebih jika pimpinan memang merupakan contoh dalam mendahului aktualisasi dari apa yang dicanangkan dalam organisasi pendidikan. Dalam Quran terdapat penguatan seorang pemimpin (iman) sebagai teladan yaitu Quran surat Al Nahl : 120)

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ

Seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan dalam melaksanakan fungsi aktualisasi diri perlu juga mendoakan diri dan seluruh civitas akademika dalam manajemen yang dikendalikan oleh dirinya agar agar yang menjadi tujuan lembaga terpenuhi oleh semua elemen yang ada didalamnya agar bersatu padu. Sebagaimana dalam Quran surat al Baqarah ayat 128 berikut.

رَبَّنَا وَاجْعَلْنَا مُسْلِمِينَ لَكَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِنَا أُمَّةً مُّسْلِمَةً لَكَ وَأَرِنَا مَنَاسِكَنَا وَتُبْ عَلَيْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الرَّحِيمُ الرَّحِيمُ

Dalam konteks nabi Ibrahim sebagai pemimpin anggota keluarganya, Nabi Ibrahim selalu mendoa untuk kebaikan dan kelurusan tekad perilaku semua anggota agar selaras dengan tujuan keluarga Nabi Ibrahim, demikian halnya hendaknya juga dilakukan oleh pemimpin dalam berorganisasi dalam kelmbagaaan, dalam manajemen lembaga, perlu didukung doa pula agar semua yang dijalankan dapat sejalan dengan visi misi tujuan lembaga.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi sekaligus untuk memastikan apakah kegiatan tersebut sudah berjalan sesuai rencana. Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan Islam merupakan kegiatan yang sangat kompleks, tidak hanya pengawasan material saja melainkan juga pengawasan spiritual. Fungsi pengawasan dapat berjalan dengan baik apabila komunikasi berjalan dengan baik pula, sehingga informasi yang didapatkan benar-benar sesuai dengan apa yang diukur dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Melalui pengawasan <sup>6</sup> ini dapat

<sup>6</sup> Pengawasan dalam segala hal diperlukan, untuk meninjau kembali apakah segala yang dicangkan sudah berjalan sesuai dengan aturan, visi, misi, tujuan yang hendak dicapai dalam seluruh rangkaian usaha manajemen lembaga, manajemen kelas bahkan manajemen diri pribadi. Menjadikan diri

diketahui apakah kegiatan yang telah dilakukan sudah sesuai dengan prosedur dan apakah sudah mencapai tujuan yang diinginkan Lembaga.

Implementasi dari fungsi manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam mencakup seluruh komponen yang ada di dalam Lembaga tersebut. Proses pendayagunaan

---

sesuai dengan aturan diawali dari pemimpin, dan semua anggota adalah pemimpin bagi diri sendiri. Pengawasan perlu menjadi karakter bahwa seseorang dimanapun ada dalam pengawasan Allah, tentunya dalam menjalankan sebuah lembaga semua anggota perlu memiliki pikiran bahwa dalam menjalankan tugas lembaga senantiasa diawasi oleh aturan dan nilai-nilai yang dicanangkan bersama untuk tercapainya. Utamanya pimpinan perlu pula melakukan pengawasan apakah yang telah digariskan sudah sejalan atukah belum. Bahkan jika terjadi suatu di tengah jalannya sebuah tujuan, jika terpaksa mengambil sikap untuk penyelamatan tujuan yang hendak dicapai dengan penuh kebijakan dan keadilan semaksimal mungkin. Terdapat beberapa ayat Qurat tentang pengawasan seperti dalam Quran surat al Mujadilah ayat 7, Qaaf ayat 3,16-17, Yasin ayat 65, Kahfi ayat 49, Sajdah ayat 5 bahwa dalam ajaran Islam pengawasan bisa spiritual. Apapun yang sudah dicanangkan, diucapkan, diharapkan bisa diterapkan. Dan apapun yang dilakukan saat ini hendaknya ada pengawasan baik dari Allah, pimpinan kita dan juga diri kita sendiri dalam rangka sebagai bagian dari manajemen.

seluruh komponen Lembaga Pendidikan Islam inilah yang disebut dengan manajemen Pendidikan Islam. Diantara komponen yang dimaksudkan adalah komponen kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, masyarakat, serta komponen layanan teknis. Apabila dilihat dari substansinya manajemen Pendidikan Islam pada dasarnya mencakup ketujuh komponen tersebut. Artinya proses perencanaan sampai pada pengawasan serta evaluasinya berlaku untuk kesemuanya.

#### **D. Pentingnya Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam**

Lembaga pendidikan menjadi ujung tombak bagaimana proses pendidikan itu bisa berjalan dengan baik, dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan. Pada dasarnya pendidikan merupakan suatu

upaya mewariskan nilai dan pengetahuan yang menjadi modal seseorang dalam menjalani kehidupan mendatang. Bagi sebagian orang pendidikan juga dimaksudkan untuk memperbaiki nasib sehingga mampu merubah peradaban umat manusia. Lembaga Pendidikan Islam seperti sekolah atau madrasah saat ini mengalami berbagai kondisi yang variatif. Perkembangan lembaga Pendidikan Islam saat ini sangatlah cepat, namun yang menjadi permasalahan apabila perkembangan tersebut tidak dibarengi masifnya kekuatan pengelolaan. Artinya, terdapat sekolah atau madrasah yang mengalami kemajuan bahkan sudah menjadi sebuah Lembaga yang unggulan, namun disisi lain terdapat pula yang mengalami kemunduran dikarenakan tidak mampu bersaing melewati tantangan perkembangan zaman. Adapula sekolah atau madrasah yang hampir "gulung tikar" <sup>7</sup>

<sup>7</sup> "Gulung tikar" merupakan istilah yang sering terjadi

dalam sebuah lembaga. Tidak hanya terjadi dalam lembaga pendidikan, bahkan lembaga perusahaan pun terkadang mengalami "gulung tikar". Hal tersebut merupakan resiko negatif yang hendaknya diantisipasi oleh para pelaku manajemen lembaga pendidikan Islam maupun non Islam termasuk perusahaan. Berharap dengan diterapkan sebuah manajemen yang baik, peristiwa "gulung tikar" tidak terjadi. Terkadang terpaksa harus mengganti nama, merger dengan lembaga lain, ataupun membangun usaha lembaga pendidikan atau perusahaan baru sebagai langkah mengantisipasi "gulung tikar". Dengan mengantisipasi segala kemungkinan didukung manajemen lembaga yang konsisten dan loyalitas, inovatif, ketangguhan, mengikuti perkembangan zaman, mengikuti kurikulum yang selalu berubah, mengikuti pola perkembangan yang ada, kreatifitas para pelaku manajemen dan anggota dan utamanya kesetiaan dalam menjalankan visi misi, kesimbangan kader penerus lembaga yang dibangun. Sehingga dengan menggunakan pola manajemen yang konsisten, adaptif terhadap perkembangan zaman, keterlibatan masyarakat, mengikuti sunnatullah, diprediksi lembaga tersebut akan dapat survival dan terhindar dari "gulung tikar". Kesetiaan terhadap visi misi lembaga dalam Quran dapat diambil dari konsep khusus' artinya istiqomah dan semakin membaik konsentrasi seseorang terhadap tujuan lembaga dan menjanlan visi misi lembaga secara istiqomah. Sebagaimana dalam Quran surat al Hadid 16 berikut ini.

لَمْ يَلِدْ وَاللَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلَا تَكُنُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الْأَمَلُ فَنَسُوا مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Bahwa kepada Allah menghadirkan hati, khusus' begitu pula dalam mengikuti aturan manajemen lembaga pendidikan Islam maka khusus' diperlukan untuk tercapainya sebuah tujuan lembaga pendidikan



karena mengalami permasalahan yang cukup serius dalam lembaganya. Sebagai lembaga pendidikan Islam sekolah atau madrasah sudah semestinya menghadirkan kajian keilmuan manajemen untuk mengatasi dan mengantisipasi permasalahan yang muncul. Manajemen dalam lembaga apapun sangat diperlukan untuk tercapainya tujuan suatu lembaga. Kini manajemen sudah dihadirkan dalam ruang lingkup pendidikan Islam, hal ini menunjukkan bahwa manajemen dibutuhkan untuk memajukan suatu lembaga pendidikan Islam. Upaya peningkatan mutu pendidikan bergantung pada manajemen yang digunakan oleh suatu lembaga. Upaya tersebut meliputi kurikulum, karyawan atau SDMnya, serta peran masyarakat. Apabila salah satu hal tersebut tidak dikelola dengan

---

Islam agar tidak "gulung tikar" sebagaimana dalam Quran surat al Hadid 16.

baik maka efektifitas suatu lembaga pendidikan akan berjalan kurang optimal.

Dilihat dari aspek program dan praktek pendidikan Islam yang dilaksanakan di Indonesia, Muhaimin (2012) menuturkan setidaknya terdapat lima jenis yaitu :

- 1) Pendidikan pondok pesantren
- 2) Pendidikan Madrasah dan pendidikan lanjutan seperti IAIN/STAIN atau Perguruan Tinggi Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama
- 3) Pendidikan umum yang bersifat Islam,
- 4) Pelajaran Agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja dan
- 5) Pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat-tempat ibadah dan

atau forum-forum kajian keIslaman,  
*majlis ta'lim*, dan sebagainya.

Dilihat dari jenis-jenis pendidikan Islam yang telah dirumuskan oleh Muhaimin sebagai sebuah organisasi, pendidikan memerlukan keberadaan manajemen dengan fungsi-fungsi manajerial yang sesuai tujuan organisasi<sup>8</sup>.

## E. Lembaga Pendidikan Islam

### 1. Pesantren

Pesantren merupakan salah satu jenis lembaga pendidikan Islam yang kental dengan pendidikan agama

<sup>8</sup> Lembaga dimanapun terdapat keberlangsungan fungsi managerial masing-masing, dalam sekecil apapun lembaga itu memerlukan organisasi antara kegiatan, pimpinan, anggota dan pihak terkait dengan apakah nama jenis lembaga tersebut. Terlebih jika terdapat pelayanan pendidikan kepada masyarakat maka apabila managerial lembaga tersebut tidak berjalan, dimungkinkan usaha pendidikan tersebut tidak akan berjalan dan survival di kemudian hari.

melalui kitab-kitab klasik. Istilah yang digunakan di masyarakat biasanya adalah pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional<sup>9</sup> Islam untuk mempelajari,

<sup>9</sup> Meskipun tradisional jika pelayanan pendidikan Islam masyarakat melalui pesantren apabila managerial lembaga pesantren tersebut konsisten dengan visi dan misi didirikannya lembaga pendidikan Islam ini, maka dengan ciri khasnya tersendiri akan dapat berjalan dengan baik. Terlebih juga selalu disiapkan kader penerus perkembangan ponpes. Dalam Quran surat al Maidah ayat 5-6 disebutkan bahwa dimanakah saja dijadikannya tempat itu sebagai sumber ilmu dan belajar tentang ilmu maka cahaya akan selalu menyinari tempat itu. Ponpes sebagai salam satu tempat ilmu maka janji Allah akan senantiasa dijadikan sinar, dijadikan pusat penyiapan kebahagiaan hidup baik didunia maupun diakhirat bagi siapa yang berada dan menyiarkan ilmu tersebut. Quran surat al Taubah 122 berikut adalah keutamaan keberlangsungan lembaga pendidikan Islam yang memberikan pendidikan Agama termasuk di pondok pesantren dimana pahala siapa saja yang pergi untuk menguatkan agama Islam maka ia akan mendapat pahala jihad.

وما كان المؤمنون لينفروا كافة فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون

Disamping itu pilihan ponpes sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam dan bentuk lembaga pendidikan Islam yang lainnya, akan diberikan berkah oleh Allah, dalam kehidupannya. Sehingga keyakinan terhadap kehidupan ponpes inilah barangkali juga sebagai pilihan pendirian lembaga akan memberikan survivalnya lembaga pondok

memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Dhofier, 2011). Pesantren kini seyogyanya mampu untuk melakukan inovasi baru dan turut serta dalam mengawal perkembangan zaman, karena pesantren termasuk

---

pesantren. Dalam Quran surat al An'am ayat 125 disebutkan :

من يرد الله أن يهديه يشرح صدره للإسلام ومن يرد أن يضله يجعل صدره ضيقاً حرجاً كأنما  
يصعد في السماء

Dalam konteks menjalankan kelangsungan lembaga pondok pesantren, maka diyakini usaha tersebut akan diberikan keluasaan, kemampuan bertahan menyebarkan ajaran agama Islam lewat ponpes dan selalu akan diberikan petunjuk oleh Allah dalam segala usaha meneruskan ajara-ajaran Allah melalui pendidikan Islam ini. Disamping itu usaha menjalankan pendidikan Islam salah satu langkah menjalankan usaha mencapai derajat yang ditinggikan oleh Allah SWT sebagaimana dalam Quran surat Al Mujadilah ayat 11:

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

Dalam konsteks ponpes maka Quran surat al Mujadilani 11 tersebut melalui keimanan dan selalu mencari ilmu, ponpes adalah salah satu tempat ilmu maka diharapkan limpahan posisi tingkatan akan dicapai sebelum menjalankan misi keilmuan dan keislaman.

sebagai lembaga pendidikan Islam yang dapat berfungsi sebagai pintu gerbang dalam menghadapi tuntutan dan perkembangan zaman.

Salah satu lembaga Pendidikan Islam dalam pesantren, figur seorang *kyai* sudah pasti erat kaitannya dengan pesantren. *Kyai* dalam pesantren merupakan figure *sentral*, *otoratif*, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Menurut Masyud & Khusnurridlo (2003) terdapat dua faktor yang mempengaruhinya, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang terpusat pada satu individu yang karismatik.
- 2) Kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal. Otoritas *kyai* sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sungguh besar dan tidak bisa diganggu

gugat. Faktor nasib dan keturunan juga kuat sehingga *kyai* bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anaknya. Sistem seperti ini kerap kali mengundang penilaian bahwa pesantren seperti kerajaan kecil<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Apabila putra-pura kiyai tidak didik seperti generasi terdahulu tentunya tidak bisa mewarisi menjadi pimpinan ponpes. Sebagian besar kiyai pemilik pondok pesantren selalu menyiapkan generasi berikutnya menjadi lebih baik dan bahkan keilmuan generasi banyak yang lebih baik dari kiyai atau pimpinan pondok sebelumnya. Manajemen lokal leader, manajemen keuangan ponpes dan kerjasama, manajemen tenaga pengasuh dan administratif, manajemen marketing ponpes tetap menjadi prioritas sebuah ponpes agar ponpes yang didirikan dapat berjalan terus meskipun meninggalnya sang kiyai / pimpinan ponpes masih akan tetap berjalan ponpes tersebut. Quran surat an Nisa' ayat 9 berikut ini sebagai landasan pendidikan anak, terlebih anak yang diharapkan meneruskan perjuangan para pendahulu, dimana anak dibekali kemampuan diharapkan melebihi generasi terdahulu diharapkan lebih kuat fikir, dzikir, amal, fisik dan psikis yang bisa diambil hikmah dalam bunyi ayat berikut.

Kini masyarakat perlu memperhatikan urgensi pengelolaan pesantren. Pesantren seyogyanya memiliki visi dan misi sesuai dengan filosofis pendidikan Islam. Al-Qur'an dan Hadist merupakan sumber utama dalam pendidikan Islam. Al-Qur'an menjelaskan yang dapat diterima oleh akal, ilmiah, dan fitrah manusia. Pesantren juga seyogyanya memiliki kurikulum yang kuat. Kurikulum yang digunakan seyogyanya kurikulum yang disesuaikan dengan tuntutan jaman dalam memberikan kajian kitab-kitab namun tidak menghilangkan pakem kepesantrenan seperti pengajaran tuntas kitab yang

---

وَالْيَخُنَّ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَةً ضِعَافًا خَالُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا كَرًا سَدِيدًا

dibacakan oleh kyai baik dalam sorogan maupun bandungan<sup>11</sup>.

## 2. Madrasah

Salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam adalah madrasah. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam pada awalnya berupa pendidikan informal dan berlangsung di rumah-rumah, selanjutnya madrasah

<sup>11</sup> Pengajian kitab kuning yang dijalankan sebagai ciri khas tersensiri pondok pesantren baik ponpes yang menamai diri sebagai ponpes salafi maupun modern sangatlah penting untuk menjaga survival ponpes tersebut disamping manajemen lembaga pendidikan Islam di dalam tata kelola organisasi ponpes. Kesetiaan dalam bahasa Quran khusus' atau konsisten semua pengelola lembaga terhadap visi dan misi lembaga merupakan hal penting untuk meningkatkan kualitas lembaga dan keberlangsungan ponpes. Dalam Quran surat ali Imron 199.

وَأَنْ مِّنَ الْأُمَّةِ كَتَبْنَا إِلَيْكَ مَا نَشَاءُ لِلْإِنسَانِ وَمَا نُثَبِّتُ لَهُمْ وَأُخْرِمُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ  
سورة الجاثية

bahwa istiqamah / khusus' dalam konteks manajemen adalah setia kepada visi dan misi tujuan lembaga akan baik baik perkembangan dan kelangsungan lembaga termasuk lembaga pendidikan Islam pesantren.

dijalankan di masjid-masjid dan berkembang dibawah naungan pesantren atau dengan mendirikan lembaga sendiri setara dengan pendidikan formal. Selama ini madrasah dipandang sebelah mata oleh sebagian masyarakat di Indonesia. Madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan dengan mutu yang rendah dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum meskipun pada kenyataannya saat ini tidak sedikit madrasah yang jauh lebih unggul dan berkualitas dibandingkan dengan sekolah umum. Kehadiran madrasah pada sejarahnya muncul dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memberlakukan secara seimbang antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum dalam pendidikan di kalangan umat Islam. Atau dengan kata lain madrasah merupakan

perpaduan sistem pendidikan pesantren dengan pendidikan kolonial (Sunhaji, 2006).

Jika kita melakukan perbandingan antara lembaga pendidikan madrasah dengan pesantren ditinjau dari pengetahuan agamanya tentu pesantren lebih unggul dibandingkan madrasah karena santri hanya mempelajari pengetahuan agama, sementara beban siswa madrasah berbeda. Demikian juga menurut Qomar (2007) wajar ketika penguasaan pengetahuan umum siswa sekolah umum jauh lebih menguasai dibandingkan siswa madrasah karena beban siswa sekolah umum tidak sebanyak siswa madrasah. Namun tentunya hal tersebut bukan satu-satunya tolak ukur untuk menentukan mana yang lebih unggul.

Berbagai upaya tengah dilakukan oleh madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam untuk menuju peningkatan mutu pendidikan. Perlu kita ketahui bahwa hal demikian bukanlah semata-mata menjadi tugas Kementerian Agama sebagai naungan lembaga-lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Sudah semestinya hal ini menjadi perhatian dan tugas bersama masyarakat dan pemerintah. Sunhaji dalam bukunya menawarkan tiga pendekatan untuk mengatasi permasalahan yang kerap terjadi di lembaga madrasah, antara lain:

1. Islamisasi Ilmu Pengetahuan

Seorang ilmuan, arsitek, professor, astronot, dll bukan berarti mereka seyogyanya menguasai tafsir Al-Qur'an, hadist, dan fiqih Islam namun maksud Islamisasi ilmu pengetahuan disini diharapkan

mereka memiliki kepribadian yang sesuai dengan syariat Islam. Lulusan Madrasah perlu menguasai IPTEK sebagai pengembangan Ilmu Pengetahuan dan memang diperintahkan dalam syariat Islam.

## 2. Legalitas Kelembagaan

Kenyataannya kini madrasah masih mengalami dikotomi dalam penyerapan alumninya. Lulusan madrasah masih kerap disbandingkan dengan lulusan dari lembaga sekolah umum, maka legalitas kelembagaan perlu diperkuat dan diakui 100%.

## 3. Kurikulum Pendidik dan Kualitas Pendidik

Porsi keilmuan agama di Madrasah adalah 50% dan untuk keilmuan umum adalah 50%, dengan demikian diharapkan siswa madrasah mampu bersaing dengan

siswa sekolah umum. Disisi lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka perlu mencari SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dan professional.

## 3. *Majlis Ta'lim*

Bentuk lembaga pendidikan Islam berikutnya adalah majlis ta'lim. Majlis Ta'lim sudah dikenal oleh kalangan masyarakat secara umum. Majlis Ta'lim oleh masyarakat Indonesia diartikan sebagai kegiatan perkumpulan yang membahas tentang kajian-kajian keIslaman. Majlis Ta'lim apabila dari struktur organisasinya termasuk dalam lembaga pendidikan non formal. Keberadaan Majlis Ta'lim dapat menunjukkan bahwa kini masyarakat mengalami haus akan ilmu agama. Masyarakat mengikuti kegiatan majlis ta'lim tidak hanya





## BAB 2

### Probematika dan Inovasi Lembaga Pendidikan Islam

Pada bab ini akan dibahas tentang berbagai macam probematika yang kerap dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu memahami berbagai permasalahan yang kerap ditemui di lembaga pendidikan Islam sehingga memunculkan sensitifitas dan solusi untuk pemecahan masalah tersebut.

#### A. Lembaga Pendidikan Islam dan Problematikanya

Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam masih mengalami banyak kendala sampai saat ini, mulai dari manajemen lembaga yang kurang baik, kurikulum lembaga yang masih tumpang tindih, kurangnya sumber daya manusia, dsb. Berbagai permasalahan tersebut seyogyanya

---

manegemen Quran surat al Mu'minin ayat 1 - 2.

{قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ، الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَائِفُونَ}

menjadi perhatian khusus bagi Lembaga untuk mengantisipasi munculnya permasalahan baru yang lebih serius. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam setidaknya bisa menjadi tameng untuk mengatasi permasalahan tersebut. Lebih rinci Baharuddin (2011) menjelaskan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh lembaga Pendidikan Islam diantaranya: visi-misi Lembaga Pendidikan Islam yang beragam, struktur keilmuan yang belum dikodifikasi secara utuh dan berkelanjutan, lembaga pendidikan Islam masih terjebak oleh rutinitas yang disebabkan oleh kebijakan pemerintah, keterbatasan dana, belum adanya aturan yang baku tentang sistem penggajian guru, fasilitas pengelolaan Lembaga, kerjasama, dan standarisasi pendidikan yang belum dipahami dengan baik. Secara umum permasalahan yang dihadapi Lembaga Pendidikan Islam saat ini terkait dengan kurikulum Pendidikan,

kepemimpinan, kompetensi guru, dan dukungan masyarakat. Penyelesaian berbagai permasalahan yang dihadapi Lembaga Pendidikan Islam saat ini tidaklah mudah, namun setidaknya terdapat dua kekuatan besar yang bisa menjadi modal untuk pengembangan lembaga tersebut *pertama* sumber daya manusia yang berkualitas, *kedua* animo masyarakat, terbukti dari jumlah siswa terus bertambah tiap tahunnya ataukah berkurangnya siswa<sup>13</sup>. Penerapan manajemen yang baik

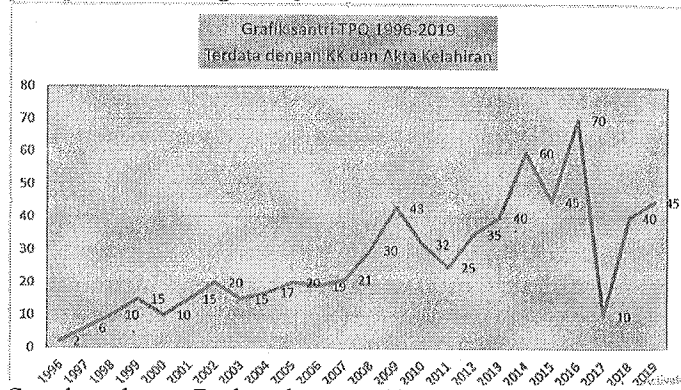
---

<sup>13</sup> Sebuah lembaga pendidikan mengalami pasang surut jumlah siswa yang mengikuti pendidikan di dalamnya. Tidak selalu bertambah jumlah siswa atau santri yang masuk bahkan mengalami penurunan dalam beberapa waktu. Hal tersebut dapat dianggap sebagai kendala organisasi yang memerlukan pemecahan ataukah sebagai bahan evaluasi untuk peningkatan jumlah siswa maupun santri, baik di lembaga madrasah, masyarakat maupun majlis ta'lim. Prespektif jumlah masuk siswa /santri perlu di perhatikan dapat sebagai in put pengawasan maupun evaluasi program, visi dan misi sebuah lembaga. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam terdapat di dalamnya juga adalah Taman pengajian Quran (TPQ/TPA). Dari hasil prespektif siswa/santri yang masuk pada sebuah lembaga TPQ Ar Rahmah

dalam lembaga pendidikan Islam merupakan jalan yang diprediksi tepat untuk mewujudkan visi menjadi sebuah lembaga yang berkualitas.

## B. Kurikulum Pendidikan

misalnya dapat dijadikan in put untuk melakukan evaluasi dan analisis animo masyarakat dari jumlah siswa/santri dari tahun ke tahun yang mendaftar pada lembag tersebut. Tidak selalu naiknya jumlah, bahkan turunya jumlah siswa/santri turut berperan dalam mempengaruhi managerial lembaga pendidikan Islam tersebut. Adakah pengelola menutup lembaga yang telah didirikan, ataukah mempertahankan menjadi pertimbangan tersendiri bagi sebuah lembaga pendidikan Islam. Berikut ini profil data santri/siswa prespektif lembaga TPQ Ar Rahmah 2019.



Sumber data : Perkembangan TPQ Ar Rahmah, 2019

Beberapa lembaga pendidikan Islam saat ini masih mengembangkan kurikulum pendidikan yang memprioritaskan pada pemberian pemahaman dan pembentukan karakter peserta didik sebagaimana tuntunan ajaran Agama Islam, dan belum sampai pada pemahaman yang real terhadap fenomena-fenomena atau permasalahan yang kerap ditemui di masyarakat. Apabila kurikulum yang seperti ini tetap dipertahankan bisa menjadi polemik bagi lembaga sendiri. Lembaga Pendidikan Islam seyogyanya bisa memberikan pengajaran dan pemahaman tentang ajaran agama Islam yang benar namun juga seyogyanya memperhatikan penerapannya dalam kehidupan bermasyarakat.

Lembaga Pendidikan Agama Islam yang dominan di masyarakat adalah Pondok Pesantren. Pesantren juga dikenal sebagai Lembaga Pendidikan Islam tertua di Indonesia. Namun apabila dilihat dari

kurikulum yang digunakan di beberapa pondok pesantren saat ini belum begitu banyak perubahan dan terlihat stagnan, ini dapat dilihat pada beberapa pondok pesantren salafi. Sebagian besar siswa yang belajar di pondok pesantren (santri) memang menginginkan sistem pembelajaran yang mengutamakan nilai-nilai keagamaan, dan kurang tertarik dengan perkembangan dunia luar. Sebagai contoh perkembangan teknologi informasi di masyarakat tidak berpengaruh pada system Pendidikan yang diajarkan di pondok. Selain itu memang kebanyakan pengelola pondok pesantren di Indonesia adalah Lembaga swasta atau Yayasan, jadi kurikulum yang diterapkan tergantung pada kebijakan Yayasan. Peran Kyai (pimpinan pondok) sangat dominan baik dari segi manajemen lembaga maupun kurikulum pendidikannya. Oleh sebab itu, pondok pesantren seperti memiliki karakteristik tersendiri sebagai pembeda

dengan Lembaga Pendidikan Islam lainya yang ini biasanya dipengaruhi oleh kemampuan atau keahlian pengasuh (kyai) dalam memimpin. Meskipun telah banyak kritik terkait dengan kurikulum yang diajarkan, eksistensi pondok pesantren masih tetap terjaga sampai saat ini dengan segala kekhasannya.

### **C. Kompetensi Guru**

Permasalahan paling sering ditemui dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam adalah keberadaan tenaga pendidik atau guru yang mengajar bidang studi atau mata pelajaran yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Kualitas kinerja guru dalam mengajar patut dipertanyakan apabila ketidaksesuaian ini terjadi. Untuk menjadi guru yang professional setidaknya seyogyanya memahami betul tentang mata pelajaran yang diajarkannya. Disisi lain sangat susah menyatukan pemikiran guru

yang berasal dari berbagai latar belakang pendidikan. Standar kompetensi guru dapat ditingkatkan berdasarkan empat komponen utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional (Aqib, 2015). Dampak permasalahan tersebut antara lain: beban guru menjadi lebih banyak, pembelajaran yang kurang efektif, dan standar kelulusan tidak sesuai. Minimnya kompetensi guru di Lembaga Pendidikan Islam dapat menjadi faktor rendahnya mutu Pendidikan. Selain daripada itu, masih banyaknya guru yang merasa kesejahteraan belum tercukupi sehingga tidak menutup kemungkinan mereka mencari pekerjaan sampingan diluar kegiatan belajar mengajar di sekolah.

#### **D. Dukungan Masyarakat**

Dukungan masyarakat terhadap Lembaga Pendidikan Islam sebenarnya

sudah kuat terutama orang tua murid. Namun nyatanya masih juga ditemui kendala seperti kurang pedulinya masyarakat tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam. Pengelola lembaga seyogyanya selalu berinisiatif menghasilkan program-program unggulan yang menarik perhatian masyarakat. Tokoh agama juga perlu dilibatkan guna mencari dukungan masyarakat agar turut serta peduli dan memperhatikan Lembaga Pendidikan Islam. Tokoh agama melakukan pembinaan kepada masyarakat. Keterlibatan masyarakat dalam pengembangan Lembaga pendidikan Islam sangatlah penting. Strategi untuk menarik dukungan masyarakat bisa dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- a. Melakukan kerjasama antar Lembaga pendidikan Islam
- b. Meningkatkan kerjasama dengan instansi lain
- c. Menciptakan inovasi yang unggul

- d. Meningkatkan keterlibatan komite sekolah

### **E. Inovasi Pendidikan Sebagai Strategi Mengatasi Problematika**

Inovasi seyogyanya melibatkan guru, administrator, orang tua dan masyarakat secara umum. Pelibatan pihak-pihak terkait ini penting untuk menghindari masalah-masalah sebagaimana paparan di atas. Selain itu juga agar perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan dapat mencapai hasil sebagaimana diharapkan.

Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah. *Pertama*, Sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan

orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka.

*Kedua*, guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Selain dari pada itu, sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka.

*Ketiga*, inovasi baru yang dibuat oleh orang lain, terutama dari pusat, belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa.

*Keempat*, inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau



finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya.

*Kelima*, kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka.

#### **F. Bentuk-bentuk Inovasi Pendidikan**

Inovasi pendidikan menjadi topik yang selalu hangat dibicarakan dari masa ke masa. Isu ini selalu juga muncul tatkala orang membicarakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam inovasi pendidikan, secara umum dapat diberikan dua buah model inovasi yang baru. Pertama,

top-down model, yaitu inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan, seperti halnya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Kebudayaan selama ini.

Kedua, *bottom-up model*, yaitu model inovasi yang bersumber dan hasil ciptaan dari bawah dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Di samping kedua model yang umum tersebut di atas, ada hal lain yang muncul tatkala membicarakan inovasi pendidikan. Pertama, kendala, termasuk resistensi dari pihak pelaksana inovasi, seperti guru, siswa, masyarakat, dan sebagainya. Kedua, faktor-faktor, seperti guru, siswa, kurikulum, fasilitas, dan dana. Ketiga, lingkup sosial masyarakat.

Berbicara mengenai inovasi (pembauran) mengingatkan kita pada istilah *invention* dan *discovery*. *Invention* adalah

penemuan sesuatu yang benar-benar baru dari hasil karya manusia. *Discovery* adalah penemuan sesuatu benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) invention dan discovery. Dalam kaitan ini, Ibrahim mengatakan bahwa inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari invention atau discovery. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.

Proses dan tahapan perubahan itu ada kaitannya dengan masalah pengembangan (*development*), penyebaran (*diffusion*), diseminasi (*dissemination*), perencanaan (*planning*), adopsi (*adoption*), penerapan (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*).

Pelaksanaan inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum tidak dapat dipisahkan dari inovator dan pelaksana inovasi itu sendiri. Inovasi pendidikan seperti yang dilakukan di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang disponsori oleh lembaga-lembaga asing cenderung merupakan *top-down innovation*. Inovasi ini sengaja diciptakan oleh atasan sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan atau pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, ataupun sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan sebagainya. Inovasi seperti ini dilakukan dan diterapkan kepada bawahan dengan cara mengajak, menganjurkan dan bahkan memaksakan apa yang menurut pencipta itu baik untuk kepentingan bawahannya, dan bawahan tidak punya otoritas untuk menolak pelaksanaannya.

Banyak contoh inovasi yang dilakukan dalam beberapa dekade terakhir ini, seperti

Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Guru Pamong, Sekolah Persiapan Pembangunan, Sekolah Kecil, Sistem Pengajaran Modul, Sistem Belajar Jarak Jauh, dan lain-lain. Namun inovasi yang diciptakan oleh Kemenerian Pendidikan Kebudayaan bekerjasama dengan lembaga-lembaga asing seperti British Council, USAID dan lain-lain banyak yang tidak bertahan lama dan hilang tenggelam begitu saja.

Model inovasi yang demikian hanya berjalan dengan baik pada waktu berstatus sebagai proyek. Tidak sedikit model inovasi seperti itu, pada saat diperkenalkan atau bahkan selama pelaksanaannya banyak mendapat penolakan (*resistance*) bukan hanya dari pelaksana inovasi itu sendiri di sekolah, tetapi juga para pemerhati dan administrator di Kanwil dan Kandep.

Model *top-down innovation* merupakan kebalikan dari model inovasi yang diciptakan berdasarkan ide, pikiran, kreasi, dan inisiatif

dari sekolah, guru atau masyarakat yang umumnya disebut model *bottom-up innovation*. Ada inovasi yang juga dilakukan oleh guru-guru yang disebut dengan *bottom-up innovation*. Model yang kedua ini jarang dilakukan di Indonesia selama ini karena sitem pendidikan yang sentralistis. Pembahasan tentang model inovasi seperti model *top-down* dan *bottom-up* telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan para ahli pendidikan. Sudah banyak pembahasan tentang inovasi pendidikan yang dilakukan, misalnya perubahan kurikulum dan proses belajar mengajar. White misalnya, menguraikan beberapa aspek yang berkaitan dengan inovasi seperti tahapan-tahapan dalam inovasi, karakteristik inovasi, manajemen inovasi dan sistem pendekatannya.

Selain itu, Kennedy juga membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne menyarankan

tiga jenis strategi inovasi, yaitu: *Power Coercive* (strategi pemaksaan), *Rational Empirical* (empirik rasional), dan *Normative-Re-Educative* (Pendidikan yang berulang secara normatif). Strategi inovasi yang pertama adalah strategi pemaksaan berdasarkan kekuasaan merupakan suatu pola inovasi yang sangat bertentangan dengan kaidah-kaidah inovasi itu sendiri. Strategi ini cenderung memaksakan kehendak, ide, dan pikiran sepihak tanpa menghiraukan kondisi dan keadaan serta situasi yang sebenarnya di mana inovasi itu akan dilaksanakan. Kekuasaan memegang peranan yang sangat kuat pengaruhnya dalam menerapkan ide-ide baru dan perubahan sesuai dengan kehendak dan pikiran-pikiran dari pencipta inovasinya. Pihak pelaksana yang sebenarnya merupakan obyek utama dari inovasi itu sendiri sama sekali tidak dilibatkan baik dalam proses perencanaan maupun

pelaksanaannya. Para inovator hanya menganggap pelaksana sebagai obyek semata dan bukan sebagai subyek yang juga seyogyanya diperhatikan dan dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pengimplementasiannya. Jenis strategi inovasi yang ketiga adalah *normatif re-educatif* (pendidikan yang berulang) adalah suatu strategi inovasi yang didasarkan pada pemikiran para ahli pendidikan, seperti Sigmund Freud, John Dewey, Kurt Lewis dan beberapa pakar lainnya, yang menekankan bagaimana klien memahami permasalahan pembaharuan seperti perubahan sikap, skill, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan manusia.

Sebuah strategi dalam pendidikan bila menekankan pada pemahaman pelaksana dan penerima inovasi, maka pelaksanaan inovasi dapat dilakukan berulang kali. Misalnya dalam pelaksanaan perbaikan sistem belajar mengajar di sekolah, para

guru sebagai pelaksana inovasi berulang kali melaksanakan perubahan-perubahan itu sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan. Kecenderungan pelaksanaan model yang demikian agaknya lebih menekankan pada proses mendidik dibandingkan dengan hasil dari perubahan itu sendiri. Pendidikan yang dilaksanakan lebih mendapat porsi yang dominan sesuai dengan tujuan menurut pikiran dan rasionalitas yang dilakukan berkali-kali agar semua tujuan yang sesuai dengan pikiran dan kehendak pencipta dan pelaksanaannya dapat tercapai.

Inovasi pendidikan sebagai usaha perubahan pendidikan tidak bisa berdiri sendiri, tetapi seyogyanya melibatkan semua unsur yang terkait di dalamnya dengan inovasi. Di samping itu, keberhasilan inovasi pendidikan tidak saja ditentukan oleh satu atau dua faktor saja, tapi juga oleh masyarakat serta kelengkapan fasilitas.

Inovasi pendidikan yang berupa *top-down* model tidak selamanya bisa berhasil dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal antara lain adalah penolakan para pelaksana seperti guru yang tidak dilibatkan secara penuh baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya. Sementara itu inovasi yang lebih berupa *bottom-up* model dianggap sebagai suatu inovasi yang langgeng dan tidak mudah berhenti karena para pelaksana dan pencipta sama-sama terlibat mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan. Oleh karena itu, mereka masing-masing bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu inovasi yang mereka ciptakan<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Inovasi dapat dalam bentuk kegiatan rutin lembaga yang menguatkan keagamaan santri/siswa, guru/asatidz, kiyai/pimpinan lembaga. Inovasi dapat menjadi trend kekhasan yang dimiliki lembaga dan senantiasa dijaga pelaksanaannya secara konsisten juga, istiqomah sehingga kesimbangan semua elemen dalam lembaga dapat dievaluasi, diawasi secara tepat dan mencari solusi atas problema yang di hadapi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

## G. Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan

Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B.

---

Sebagaimana dalam Quran surat al Baqarah 148 dalam konteks inovasi ada anjuran untuk memilik visi sendiri dan berlomba-lomba dalam kebaikan memenuhi visi misi dan inovasi karena Allah diatas semua usaha inovasi dan kebaikan. Adapun Quran surat al Baqarah 148 adalah sebagai berikut.

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَبِّئَةٌ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ

شَيْءٍ قَدِيرٌ

Milles, seperti yang dikutip oleh Bafadal (2008):

### 1. Pembinaan Personalia.

Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial . menempatkan personal (orang) sebagai bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya.

### 2. Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja.

Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah.

### 3. Fasilitas Fisik.

Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen

ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video.

#### 4. Penggunaan Waktu.

Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran.

#### 5. Perumusan Tujuan.

Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional.

#### 6. Prosedur.

Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya.

#### 7. Peran yang Diperlukan.

Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*.

Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah seyogyanya memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru,



mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa (2005) menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan sebagai berikut:

1. Konstruktif<sup>15</sup>, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah

<sup>15</sup> Konstruktif dalam Quran surat al Hujurat ayat 13 disebutkan :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ. إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

"*lita'arafu*" dalam Quran surat al Hujurat dalam konteks manajemen dapat ditafsirkan menjadi konstruktif karena terdapat unsur inspiratif ketika seseorang berhubungan dengan orang, mendengarkan pengalaman sehingga belajar dari pengalaman dan pengertian kepada orang lain akan menimbulkan ide yang membangun lebih baik peradaban manusia. Jika dalam mengenali dan memahami tidak ada unsur belajar maka tidak ada nilai konstruktif di dalamnya. Sehingga bertemu dengan orang lain merupakan upaya membangun konstruktif diri menemukan hal lebih baik dari apa yang sudah ada, memaknai dan memberikan arti setiap kegiatan yang dilakukan oleh individu. Dan dengan bergaul dengan orang lain

agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya.

2. Kreatif<sup>16</sup>, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya.

hendaknya juga bisa membantu pengembangan diri. Konstruktif dalam Quran surat ar Ra'du ayat 19 disebutkan bahwa :

أَفَمَنْ يَعْلَمُ إِنَّمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ الْحَقُّ كَمَنْ هُوَ أَعْمَىٰ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Bahwa seorang yang konstruktif tentu berbeda dengan tidak konstruktif. Karena itu sebagai pelaku manajemen dimana ia akan menularkan konstruktif dan membangun konstruktif untuk diri juga untuk orang lain.

Berpikir konstruktif di dalamnya terkandung sifat terbuka terhadap kontribusi pemikiran lain dan tidak terbelenggu dalam pendapat dan pikiran sendiri, bersedia membuka wawasan diri dari orang lain sebagaimana dalam Quran surat al-Baqarah ayat 170 yang berbunyi :

وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أُولَئِكَ كَانَ أَبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ

Sementara dalam Quran surat al-Baqarah 170 menunjukkan golongan yang terbelenggu saja pikiran terdahulu dan tidak mau terbuka dengan hal yang baru. Berpikir konstruktif di dalamnya adalah terbuka pintu hati, pikiran dan perasaan untuk menerima masukan dari yang lain.

<sup>16</sup> Kreatif dalam Quran surat Luqman ayat 20  
الَّذِينَ تَرَوُا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مِمَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمِمَّا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ رِيحًا طَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُبِينٍ (٢٠)

3. Delegatif<sup>17</sup>, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga

Bahwa kreatif dalam konteks Quran surat Luqman 20 adalah ketika seseorang ditunjukkan fakta di hadapannya, maka ia akan segera tergugah untuk melakukan sesuatu dan selalu bertanya di balik peristiwa lapangan. Sehingga ada unsur perenungan, refleksi terhadap hikmah yang muncul dilapangan. Kemampuan untuk memprediksi tindakan yang akan terjadi dan resiko dari tindakan akan diterima dan dipikirkan jawabannya oleh seorang yang kreatif. Demikian halnya dalam manajemen lembaga maka ia akan dengan usaha menjadwal ulang, merevisi ulang, segera memperbaiki dan menemukan ide di saat lembaga mengalami pasang surut dalam perkembangan manajemen. Dalam kreatif tidak hanya ide yang muncul tetapi juga dituangkan dalam pelaksanaan ide yang sudah dilakukan meditasi terhadap ide dan mengerahkan juga segenap intuisi dalam diri seseorang.

<sup>17</sup> Delegatif di dalamnya ada unsur berbagi pengalaman dan kesempatan bagi orang lain untuk mendapatkan ilmu di tempat lain atau rejeki di tempat lain terkait dengan tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi dan manajemen lembaga. Tidak overloaping dan hanya diberikan ke orang tertentu melainkan secara merata dan melihat formasi delegasi yang hendanya dilakukan oleh anggota dalam manajemen lembaga pendidikan. Dalam Quran surat az Zumar ayat 39 dapat ditafsirkan dalam konteks manajemen delegatif bahwa memberikan kesempatan dan mempercayakan merata kepada anggota manajemen untuk melakukan kegiatan sesuai dengan kedudukan dan kinerja masing masing merupakan hal yang penting dalam mencapai visi dan misi lembaga.

kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing.

4. Integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.
5. Rasional dan obyektif<sup>18</sup>, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.

---

قُلْ يٰٓقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىۡ اَعْمَلٌۭ فَاَسُوۡفَ تَعْلَمُوۡنَ ﴿١٨﴾

<sup>18</sup> Rasional dan objektif hendaknya dimiliki oleh manager atau kepala lembaga agar dapat menjalankan secara optimal semua tujuan visi misi manajemen lembaganya. Segala sesuatu yang dicanangkan memiliki alasan yang logis dan berdasar need assesment, tuntutan elemen dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya berdasar realita yang ada di lapangan. Seorang pemimpin seyogyanya mampu melihat dan berpikir rasional objektif terhadap kebutuhan seluruh elemen dalam lembaga pendidikan agama yang ia pimpin agar mengurangi ketidakadilan yang kadang terjadi dalam lembaga. Dalam Quran surat al Hujurat 7 disebutkan bahwa pentingnya menggunakan rasional atau akal dalam segala hal di atas peristiwa maupun perasaan. Dengan menggunakan rasional diharapkan keadilan

6. Pragmatis<sup>19</sup>, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
7. Keteladanan<sup>20</sup>, seyogyanya berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

dalam memimpin lembaga akan terhindar dari ketidakadilan. Bunyi Quran surat al Hujurat 7 adalah sebagai berikut.

وَاعْلَمُوا أَن فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ حَبِيبٌ إِلَيْكُمْ الْإِيمَانِ وَرَبُّهُ فِي قُلُوبِكُمْ وَعِزَّةُ إِلَيْكُمْ الْكُفْرَ وَالْفُسُوقَ وَالْبِغْضِيَانِ "أُولَئِكَ هُمُ الرَّاغِبُونَ

<sup>19</sup> Pragmatis mengandung maksud bisa diterapkan, bisa dibumikan kebijakan yang diputuskan seorang pemimpin bagi elemen yang terkait sesuai dengan kondisi yang ada. Dalam Quran surat al Baqarah ayat 44 memberikan kontribusi bahwa dalam konteks manajemen hendaknya apa yang dicanangkan sama dengan apa yang dilakukan nantinya baik oleh pimpinan maupun semua elemen. Jika seorang pemimpin meminta anggotanya melakukan kebaikan, maka secara pragmatis hendaknya ia sudah melakukannya lebih dulu. Dan apa yang dicanangkan hendaknya mudah untuk dilakukan sebagaimana apa yang bisa diambil di Quran surat al Baqarah ayat 44 berikut.

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَسْوُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ

<sup>20</sup> Seyogyanya seorang pemimpin menjadi contoh kebaikan visi dan misi yang sudah dicanangka

8. Adaptabel dan fleksibel<sup>21</sup>, seyogyanya mampu beradaptasi dan luwes dalam

sehingga memunculkan keihlasan bagi para anggotanya untuk melakukan hal yang sama dengan pimpinan. Keihlasan dalam hati menjalankan aturan akan membawa dampak positif bagi kinerja semua elemen dalam lembaga pendidikan Islam. Seyogyanya seorang pemimpin dapat meniru keteladanan Maryam misalnya. Bahwa saat ia sudah melakukan aturan Allah juga keluarganya, ia kemudian melahirkan tanpa suami, kemudian ia dinilai negatif masyarakat, maka ia berpegang teguh pada kebenaran ia mampu menghadapi dan melampaui itu semua dengan tetap pada tujuan berdiri di atas aturan Allah. Keteladanan seperti tersebutpun yang menunjukkan ketangguhan pemimpin maka dengan sendirinya semua elemen akan bisa meniru apa yang dilakukan seorang pemimpin. Memberikan contoh riil dan keteladanan akan mudah dilakukan jika pemimpin itu sendiri sudah melakukan contoh dan teladan diri positif, tangguh, setia kepada visi dan misi. Quran surat Maryam 27-28 adalah contoh teladan sebagai pemimpin.

كَانَتْ بِهٖ قَوْمًا تَجْوَلُونَ إِذْ قَالُوا لِمَنْ تَعْبُدُونَ لَقَدْ جِئْتُمْ شَيْئًا فَرِيًّا  
يَأْتِيَتْهُنَّ هُرُوفٌ مَّا كَانَ الْإِنسَانُ أُمَّرًا أَسْوَى وَمَا كَانَتْ أُمَّهَاتٍ بَرِيًّا

<sup>21</sup> Adaptabel dan fleksibel seyogyanya dimiliki oleh pemimpin agar tidak terkesan berbelit-belit dan sulit dalam mencapai target sesuai dengan SOP sehingga dapat bercontoh dari SOP sehingga dapat diikuti dengan mudah oleh yang lain. Mengikuti Quran surat al Baqarah ayat 185 dalam konteks manajemen maka pemimpin hendaknya mudah menerima saran dan dalam berkejasama dengan anggota tidak menyulitkan tetapi hendaknya memberikan kemudahan. Sebagaimana hal tersebut dapat diambil hikmah dari ayat berikut.

menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

---

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ كُنَى لِلْعَالَمِينَ وَبَيَّنَّتْ بَيْنَ الْهُدَى وَالضَّلَالَةِ لِعَمَلِ شَهْرِ بَلَّغِ الشَّيْخِ لِلتَّصَنُّعِ وَمَنْ كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ  
لِفَيْدَةِ بَيْنِ الْيَوْمِ أَخْرَجَ اللَّهُ بِكُمْ الْبَسْرَ وَلَا تَرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ وَتَكْمَلُوا الْعِبَادَةَ وَتُكْتَبُوا اللَّهُ عَلَى مَا خَدَّكُمْ وَأَعْلَمَكُمْ فَتَشْكُرُونَ

### BAB 3

## Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Pada bab ini akan dibahas tentang hakikat kepemimpinan dan kepemimpinan yang diharapkan dalam lembaga pendidikan Islam. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu memahami bagaimana konsep kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.

### A. Hakikat Kepemimpinan

Lembaga pendidikan Islam kini berkembang semakin kompleks hingga membutuhkan organisasi yang tertata dengan baik dan benar. Kompleksitas ini dapat dilihat dari pengelolaan pelaksana pendidikan dengan pendekatan manajemen, dan penggunaan pendekatan ilmu

managemen di lembaga pendidikan Islam menjadi sangat mutlak. Bicara masalah manajemen sebuah lembaga maka tidak akan lepas daripada konsep kepemimpinan. Kepemimpinan dan managemen adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan merupakan perilaku mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Banyak pengertian mengenai kepemimpinan tergantung dari sudut pandang mana melihatnya. Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini tidak lain untuk melihat keefektifan kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Sehingga beberapa penelitian melihat keefektifan kepemimpinan dari berbagai sudut pandang diantaranya dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, hubungan pemimpin dengan bawahan dan seterusnya.

Bicara tentang kepemimpinan pasti tidak akan lepas dari pengertian pemimpin

itu sendiri. Terdapat dua istilah yang berbeda namun hampir serupa dalam kepemimpinan yaitu pemimpin (*leader*) dan menejer (*manager*). Pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi patokan untuk melihat peran pemimpin dalam sebuah organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan Islam. Pemimpin, dalam bahasa Inggris *leader* merupakan subjek atau pelaku dari segala unsur yang terdapat dalam kepemimpinan.

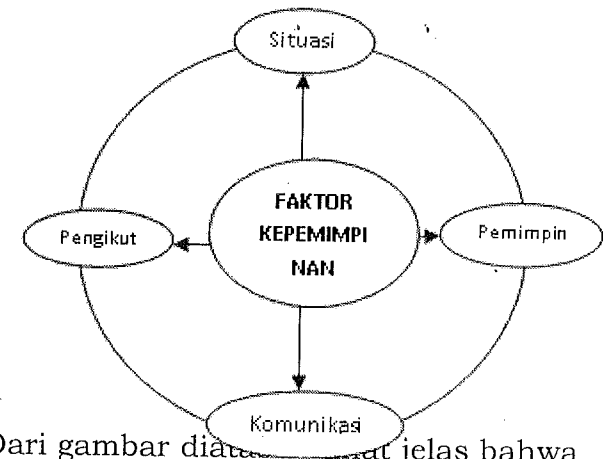
Terdapat tiga hal yang perlu digaris bawahi terkait dengan kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan berkenaan dengan pengaruh, kepemimpinan mencakup komunikasi, dan kepemimpinan memfokuskan pada pencapaian tujuan. Pandangan Islam mengenai kepemimpinan ini adalah kepemimpinan seyogyanya dipegang oleh

orang yang dapat menempatkan diri sebagai *uswatun hasanah*, yaitu seorang pemimpin seyogyanya bisa menjadi suri tauladan yang baik bagi segenap pengikutnya. Dalam prinsip ajaran Islam, pemimpin tetaplah sebagai hamba Allah, artinya seorang pemimpin seyogyanya bisa memandang kepemimpinan merupakan bagian integral dari ibadah, menjalankan kepemimpinan yang tidak bertentangan dengan ajaran agama dan larangan Allah SWT. Kepemimpinan merupakan beban tanggung jawab, dan bukanlah kemuliaan dan kekuasaan semata. Oleh karenanya kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang bisa menjaga hubungan baik antar sesama manusia dan alam sekitar.

Kehadiran seseorang seorang pemimpin bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan

kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian, untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja. Selebihnya ada faktor pengikut, situasi, dan komunikasi antar subjek yang terlibat. Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut.

Gambar 1 Empat Faktor Kepemimpinan



Dari gambar di atas dapat dilihat dengan jelas bahwa keempatnya mempunyai pengaruh dalam

sebuah lembaga atau organisasi, faktor tersebut baik dari situasi, pemimpin, komunikasi maupun pengikut. Keempatnya memiliki hubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain.

## **B. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Terdapat berbagai macam tipe kepemimpinan dalam organisasi. Paparan sub bab ini menjelaskan tentang berbagai tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan dalam Islam dan kepemimpinan di madrasah.

### **1. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran atau transaksional untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Gibson dkk. dalam hal ini mengatakan "Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau

disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka". Strategi mempengaruhi atau mengendalikan pengikut dilakukan melalui proses identifikasi dan internalisasi. Secara lebih jelas, mekanisme kerja kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Bass sebagai berikut: (1) pemimpin membantu para pengikut mengenali apa yang seyogyanya dikerjakan dan pengikut mengenali apa kebutuhan atau yang diharapkan pemimpin; (2) pemimpin mengenali apa yang dibutuhkan pengikut dan pengikut menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan pemimpin akan dipertukarkan untuk memainkan peran, guna mencapai hasil yang diharapkan; (3) pemimpin merasa



percaya diri hasil yang diharapkan; (4) akhirnya baik pemimpin maupun pengikut mengembangkan motivasi (ekstinsik) untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional menggunakan paradigma behavioristik terutama teori stimulus-respons dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam pandangan ini pemimpin beranggapan bahwa pengikut itu bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri dan bahkan dianggap seperti robot. Karena itu, pemimpin mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya yang dapat ditarik olehnya berdasarkan reward, punishment dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepatuhan pengikut dengan demikian sebenarnya bersifat terpaksa atau patuh yang muncul dari sebuah penolakan. Pengikut merasa harga dirinya

dihancurkan dan dikorbankan demi kepentingan atau ambisi pemimpin. Kanungo dan Mendonca dalam hal ini mengatakan "kepemimpinan transaksional tidak dapat dikatakan sebagai perilaku kepemimpinan yang etikal".

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Gibson dkk (1996) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai "kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan interest". Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui

pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

Untuk memudahkan pemahaman tentang perbedaan pola kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan lainnya dikemukakan Tabel 1.

Tabel 1  
Pola Kepemimpinan Transformatif dengan Model Lainnya

| Uraian                           | Kepemimpinan Transaksional   | Kepemimpinan Transformasional  | Kepemimpinan Spiritual  |
|----------------------------------|--|--|---|
| Hakekat Kepemimpinan             | Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)   | Amanat dari sesama manusia   | Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia  |
| Fungsi Kepemimpinan              | Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan     | Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan dan keteladanan                  | Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengobatan) dan amal shaleh (altruistik) |
| Etos kepemimpinan                | Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan/ posisi yang lebih | Mendedikasikan, usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik | Mendedikasikan usahanya kepada Allah sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun  |
| Sasaran tindakan kepemimpinan    | Pikiran dan tindakan yang kasat mata   | Pikiran dan hati nurani  | Spiritualitas dan hati nurani   |
| Pendekatan kepemimpinan          | Posisi dan kekuasaan   | Kekuasaan, keahlian dan keteladanan  | Hati nurani dan keteladanan   |
| Dalam mempengaruhi yang dipimpin | Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional            | Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi                                     | Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan memanusiakan.   |
| Cara                             | Menaklukkan  | Memenangkan  | Memenangkan   |

|                     |   |                                |  |
|---------------------|---|--------------------------------|--|
| mempengaruhi        | kan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan | kan jiwa dan membangun karisma | jiwa, membangkitkan iman                                     |
| Target kepemimpinan | Membangun jaringan kekuasaan                        | Membangun kebersamaan          | Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan |

### 3. Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin dalam Islam diidentifikasi dengan istilah *khalifah* yang dimaksudkan terhadap kepemimpinan setelah Rasulullah SAW wafat. Pemaknaan kata khalifah juga juga dimaksudkan atau terkandung didalam kata *amir* (umara) yang berarti pemimpin atau penguasa. Oleh karena itu, istilah dalam bahasa Indonesia identik disebut dengan pemimpin. Namun jika merujuk firman Allah Swt dalam surat al-Baqarah [2] ayat 30 yang artinya :

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang*

*akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

Istilah khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, akan tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan munkar (Rivai & Arifin, 2009).

Berdasarkan beberapa ayat al-Qur'an dan al-Hadis Rasulullah Saw. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt. Uraian-uraian di atas secara jelas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
- b. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- d. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
- e. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
- f. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
- g. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

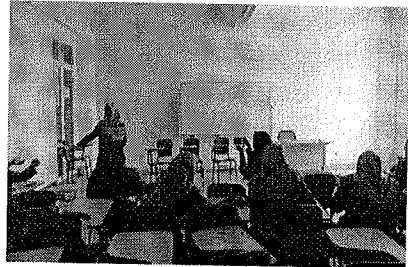
#### 4. Kepemimpinan di Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata “kepala” dan “madrasah”, kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”. Sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran”. Menurut Wahjosumidjo (1998), secara sederhana kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru<sup>22</sup> yang diberi

---

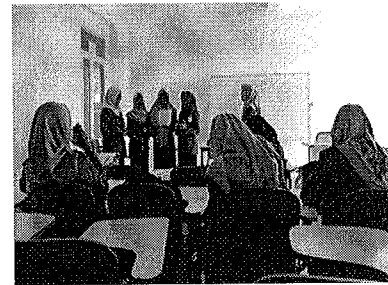
<sup>22</sup> Guru fungsional diangkat menjadi kepala madrasah dan hanya satu guru terpilih di madrasah untuk menjadi kepala madrasah. Idealnya semua guru perlu dibekali diri dan memoyivasi diri menjadi kepala madrasah. Menjadi kepala madrasah dapat dipilih oleh yayasan atau diusulkan oleh komite atau oleh formulasi pemilihan kepala madrasah dengan syarat tertentu. Karena itu memberikal bekal guru saat menjalani pendidikan, misalnya saat mengikuti micro teaching atau program magang disekolah/madrasah dapat menginspirasi, siapa tahu di masa mendatang diantara para calon guru terpilih menjadi kepala sekolah/madrasah dan bahkan menginspirasi diri mereka untuk membekali diri menjadi pimpinan secara formal di sekolah/madrasah. Bahkan menanamkan jiwa pemimpin dapat dilatihkan dalam proses belajar mengajar dan mata kuliah tertentu semisal mata kuliah profesi keguruan. Hampir tidak

ada petugas administrasi terpilih menjadi pimpinan sekolah atau madrasah, sebagian besar bahkan dari proses seleksi pimpinan di sekolah / madrasah selalu dari fungsional guru. Apabila dalam proses magang atau micro teaching guru dibekali jiwa-jiwa kepemimpinan merupakan hal yang dapat mengantarkan mereka untuk siap dipilih di masa mendatang menjadi kepala sekolah. Dalam penilaian magang / micro teaching nilai kepemimpinan juga menjadi point penilaian keseluruhan proses magang/micoteaching. Dengan demikian selain mengajar di masa depan, para calon guru juga disiapkan menjadi pemimpin/kepala sekolah madrasah, di samping otomatis ia adalah pemimpin di kelasnya masing-masing. Berikut dokumen praktek micro teaching yang dapat dimasuki nilai-nilai kepemimpinan sebagai salah satu kesiapan bahwa guru fungsional bisa saja terpilih di masa depan menjadi juga kepala sekolah/madrasah bahkan pondok pesantren.



Dalam praktek mengajar/micro teaching / magang, seyogyanya para calon guru disiapkan untuk menjadi pimpinan disamping mengajar di kelas. Kemampuan mengelola diri, kelas ampai dengan lembaga perlu disiapkan, tidak dengan ambisi wajib menjadi ketua lembaga tetapi jika dipilih sudah siap. Bahkan dimotivasi para calon guru pada masa berikutnya untuk menyiapkan diri sebagai leader.

tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah juga dianggap sebagai sebagai manajer yang pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin dan pengendali. Dapat dikatakan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh atasannya untuk memimpin suatu madrasah. Kepala sebagai *top manager* bertanggungjawab terhadap peningkatan mutu pendidikan.



Gambar micro teaching, seyogyanya dimotivasi tentang manajemen lembaga dan diinspirasi untuk menjadi calon pemimpin lembaga di samping ia adalah pemimpin di kelas masing-masing nanti saat terjun ke lapangan.

Kepala madrasah adalah manajer puncak di madrasah, pola pemikirannya dan upayanya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah merupakan figur sentral dan sebagai kunci dalam mengelola lembaga. Seorang kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, Sumidjo (2003) menjelaskan bahwa kepala madrasah seyogyanya memahami dan mampu mewujudkan kedalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam tiga keterampilan tersebut yaitu:

- a. *Conceptual Skills* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berfikir rasional, kemampuan dalam berbagai konsepsi, kemampuan dalam analisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan

kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

- b. *Technical Skills* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan secara, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- c. *Human Skills* meliputi kemampuan untuk memahami kemampuan manusia dan proses kerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan kerjasama yang efektif, kooperatif,

praktis dan diplomatis, dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya mampu membangun iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat berperan secara bersama untuk mencaai tujuan organisasi. Lembaga pendidikan yang cukup umum dikalangan masyarakat adalah madrasah. Madrasah hadir dari, oleh, dan untuk untuk masyarakat. Madrasah telah hadir sebelum lahirnya sekolah umum. Karakteristik yang dimiliki madrasah tidak sama dengan karakteristik lembaga pendidikan lainnya. Madrasah mempunyai visi, misi, dan karakteristik yang sangat khas dalam masyarakat dan bangsa Indonesia, baik dilihat dari segi kebudayaan, pendidikan, politik, bahkan ekonomi. Meskipun memiliki sejarah yang panjang, keberadaan madrasah secara umum belum menggembirakan.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dalam berbagai bentuk kebijakan dan inovasi, baik oleh pemerintah maupun masyarakat. Tetapi sampai saat ini hasilnya masih kurang optimal sebagaimana yang diharapkan.

Fakta lain yang sering terjadi adalah konflik internal dalam lembaga pendidikan Islam yang mengakibatkan madrasah menjadi tidak sehat. Perbedaan pendapat di sebuah lembaga pendidikan merupakan realitas yang tidak mungkin untuk dihindari. Justru pada kondisi semacam inilah kemampuan seorang pemimpin diuji. Pemimpin yang mumpuni akan mampu mengelola perbedaan pendapat tersebut sebagai sarana untuk memperkuat eksistensi lembaga. Bukan justru membiarkannya sehingga perbedaan pendapat semakin meruncing dan menjadi konflik.

Realitas kepemimpinan di madrasah tampaknya tidak sedikit yang membiarkan

konflik. Pemimpin tidak mempunyai konsepsi-konsepsi yang jelas untuk peningkatan mutu madrasah. Pemimpin tidak mempunyai daya untuk menggerakkan personel-personel secara efektif, bahkan tidak ubahnya seperti kepemimpinan simbolik semata.

Memimpin memang bukan pekerjaan mudah. Ada berbagai persoalan yang seyogyanya dihadapi dan dipecahkan. Realitas semacam ini mengsegyanyakan seorang kepala madrasah memiliki kemampuan yang memadai. Seorang kepala madrasah seyogyanya responsif terhadap instruksi atau peraturan dan kebijakan-kebijakan yang seyogyanya dilaksanakan dari pemerintah, dari organisasi profesi keguruan, maupun saran-saran perbaikan dari komite dan masyarakat.

## **5. Sinergitas Pemimpin dan Pengurus Lembaga Pendidikan Islam**

Sinergitas antara pemimpin dan pengurus Lembaga Pendidikan Islam merupakan kunci utama dalam menciptakan Lembaga Pendidikan yang bermutu. Peningkatan mutu pelayanan Lembaga Pendidikan akan terwujud jika seorang pemimpin dan pengurus professional dalam mengurus Lembaga Pendidikan Islam. Strategi yang dapat dilakukan diantaranya adalah

- a. Melakukan periodesasi kepengurusan serta regenerasi<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Dengan otomatis tidak ada jabatan untuk selamanya terlebih jabatan kepala madrasah, regenerasi secara suntullah selalu ada. Pada saat jabatan kepala madrasah habis biasanya ada rekrutmen ataukah ditunjuk, selalu ada rekomendasi ataupun penilaian kelayakan seseorang untuk menjadi kepala madrasah tidak memandang usia, kadang nilai-nilai kepemimpinan akan muncul dengan dukungan apakah dari pihak "atas" ataupun "bawah". Kesiapan regenerasi diperlukan, tetapi untuk yang hendak digantikan juga perlu disiapkan



- b. Menyelaraskan visi dan misi Lembaga Pendidikan antar anggota<sup>24</sup>
- c. Melakukan transformasi dari figuritas ke kolektif-tersistem.

agar tidak terjadi *power syndrom* pasca menjabat sebagai kepala madrasah atau sekolah. "menjadi kepala madrasah adalah rata-rata sampai sepanjang usia produktif sampai dengan 58 tahun misalnya" karena itu ihtiar melakukan yang terbaik yang bisa dilakukan untuk kebaikan madrasah perlu dilakukan siapa saja yang terpilih atau ditunjuk sebagai kepala madrasah atau sekolah. Siapapun yang menjadi merupakan takdir dari Allah dan akan selalu ada hikmah di balik kepemimpinan siapa saja. Quran surat al Baqarah 185 memberikan gambaran manusia kadang tidak sama dengan gambaran Allah. Yang tepat barangkali adalah menerima takdir siapa saja yang sudah terpilih menjadi pemimpin disebuah lembaga tentunya sudah sesuai dengan takdir yang dipilih Allah.

وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

<sup>24</sup>Penyelarasan visi dan misi hendaknya dilakukan, kesatuan nilai, bahkan karakter dalam sebuah lembaga tersosialisasikan ke semua elemen yang ada dalam lembaga pendidikan Islam tersebut. Bahkan SOP tata tertib, mengajar, mengelola, mengevaluasi, merencanakan, melaksanakan segala aktivitas dalam lembaga tercantum dalam SOP sehingga siapa saja yang datang pada periode berikutnya pun dapat mengikuti kesamaan visi misi yang diketahui dan dipahami sama dari semua elemen dalam lembaga pendidikan Islam.

- d. Pengelola Lembaga Pendidikan Islam sebaiknya adalah orang-orang yang profesional, mumpuni, kreatif, berpengalaman, dan memahami tradisi lembaga<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Pengisi jabatan seyogyanya diambil yang terbaik kinerja, dan menjadi simbol disiplin akademik dan disiplin ibadah karena ia ada di dalam lembaga pendidikan Islam. Seyogyanya pimpinan dalam lembaga Islam terbebas dari unsur politik sehingga tetap dapat terpilih yang menjadi contoh pribadi dalam koridor kebenaran ajaran agama Islam karena misi visi menuju lembaga pendidikan Islam yang benar-benar memiliki ciri khas ke-Islaman. Dalam konteks pemimpin adalah sebagai pelaku amar ma'ruf nahi mungkar sebagaimana firman Allah dalam Quran surat Luqman ayat 17.

يٰٓبُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَنْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ ۗ إِنَّ ذٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ

**BAB 4**  
**Managemen Kurikulum dan Sarana**  
**Prasarana Lembaga Pendidikan**  
**Islam**

Pada bab ini akan dibahas tentang manajemen kurikulum dan sarana prasarana lembaga pendidikan Islam. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu memahami bagaimana manajemen kurikulum dalam lembaga pendidikan dan sarana prasarana lembaga pendidikan Islam.

**A. Manajemen Kurikulum**

Mutu pendidikan Islam akan sangat dipengaruhi oleh manajemen kurikulum dan manajemen keuangan. Keduanya seyogyanya dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas sesuai yang disyariatkan dalam

ajaran Agama Islam. Kurikulum memiliki kedudukan penting atau sebagai kunci keberhasilan sebuah lembaga dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan yang baik. Kurikulum berkaitan dengan isi, proses pendidikan, yang pada akhirnya menentukan macam dan kualifikasi lulusan suatu lembaga pendidikan. Kurikulum yang disusun setidaknya seyogyanya mempertimbangkan perkembangan dan karakteristik siswa, kemampuan dan komitmen tenaga pengajar, sarana pendukung, anggaran yang cukup, dan partisipasi masyarakat. Kegagalan dalam membangun kurikulum akan berakibat fatal terhadap efektifitas dan efisiensi pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu manajemen kurikulum seyogyanya benar-benar dilakukan dengan tepat. Kurikulum yang baik akan lebih maksimal apabila disokong oleh dana yang memadai, dalam hal ini peran manajemen keuangan benar-

benar sangat dibutuhkan. Manajemen keuangan mengarah pada bagaimana mengatur keuangan lembaga yang baik, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kurikulum yang dalam bahasa arab "manhaj" bisa diartikan sebagai jalan terang yang dilalui manusia untuk mengaruhi kehidupan. Rusman menjelaskan kurikulum sebagai rencana mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan pendidikan (Rusman,2012). Sedang manajemen kurikulum merupakan segenap proses usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran yang menitik beratkan pada usaha, meningkatkan kualitas pembelajaran (Arikunto & Yuliana, 2008). Manajemen kurikulum merupakan suatu usaha atau rencana yang diprogram untuk peserta didik dalam menjalankan proses pembelajaran di suatu lembaga pendidikan demi tercapainya tujuan bersama.

Manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan perbaikan. Dalam perencanaan terdapat informasi dan data tentang permasalahan yang mendasari perencanaan. Menurut *Panduan Manajemen Sekolah* sebagaimana yang telah dikutip oleh Mujamil dalam tahap perencanaan meliputi:

1. Menjabarkan Garis Besar, Program Pengajaran (GBPP) menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP)
2. Menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, hari libur, hari untuk ujian, dan hari-hari tidak efektif
3. Menyusun Program Tahunan (Prota)
4. Menyusun Program Semester (Promes)
5. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Pada tahap pelaksanaan berdasarkan pada pelaksanaan rencana-rencana sebelumnya yang telah disusun. Seorang kepala sekolah/madrasah melakukan

supervise guna mengetahui dan membantu guru yang masih mengalami kesulitan kemudian membantunya menyelesaikan kesulitan yang dihadapinya. Dan pada tahap perbaikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara lebih lanjut. Seorang kepala sekolah/madrasah melakukan evaluasi pada siswa dan guru kemudian dari hasil evaluasi tersebut digunakan untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan pembelajaran yang belum optimal.

Manajemen kurikulum menekankan pada strategi pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal. Semua komponen dalam pendidikan seyogyanya dimaksimalkan demi tercapainya tujuan pendidikan, termasuk manajemen kurikulum.

Prinsip-prinsip kurikulum pendidikan Islam yang seyogyanyanya diterapkan antara lain:

1. Peraturan yang sesuai dengan agama
2. Bersifat menyeluruh
3. Bersifat seimbang
4. Disesuaikan dengan perubahan era
5. Integrasi antara mata pelajaran dengan kegiatan-kegiatan lain

Menurut Panduan Manajemen Sekolah, pelaksanaan kurikulum meliputi tahap perencanaan, tahap pengorganisasian dan koordinasi, tahap pelaksanaan, dan tahap pengendalian. Keempat tahapan tersebut memiliki saling keterkaitan guna mencapai hasil pendidikan yang maksimal. Namun tidak hanya kurikulum saja yang perlu dititik beratkan untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal, melainkan seluruh komponen yang ada dalam lembaga pendidikan Islam.

## **B. Manajemen Keuangan dan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Islam**

Keuangan tidak pernah lepas dari adanya lembaga pendidikan. Keuangan akan berpengaruh pada berbagai komponen di dalam lembaga pendidikan Islam misalnya sarana dan prasarana sekolah/madrasah. Keuangan di lembaga pendidikan Islam seyogyanya dikelola dengan baik mulai dari pengajuan dana sampai pada tahap penggunaan dana yang akan mampu membantu peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam. Pemimpin atau kepala sekolah memiliki wewenang untuk melakukan tindakan dari penerimaan dana sampai pengeluaran dana. Kepala sekolah juga menjadi penanggung jawab agar keuangan lembaga dapat berfungsi dan tepat sasaran.

Pada buku ini aplikasi manajemen keuangan dapat diterapkan dalam pewujudan sarana dan prasarana lembaga

pendidikan Islam. Sarana Pendidikan merupakan alat yang digunakan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan Pendidikan. Mulyasa (2003) menjelaskan bahwa sarana Pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses Pendidikan seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, *dsb.* Pada intinya sarana pendidikan dapat dikatakan sebagai fasilitas berupa alat maupun media yang digunakan untuk menunjang proses pembelajaran sehingga dapat berjalan secara baik, efektif dan efisien. Sarana Pendidikan meliputi alat pelajaran, alat peraga, dan media pendidikan.

Prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang diperlukan dalam suatu kegiatan pembelajaran. Sedangkan manajemen sarana prasarana merupakan proses pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan secara efektif dan

efisien (Sulistiyorini, 2006). Sarana dan prasarana seyogyanya didayagunakan dan dikelola dengan baik untuk menunjang proses pembelajaran. Pengelolaan tersebut dimaksudkan untuk memaksimalkan segala fasilitas yang tersedia untuk bisa dimanfaatkan secara efektif demi terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu. Sarana dan prasarana memiliki kontribusi yang sangat banyak terhadap suksesnya suatu pembelajaran, dan apabila ini tidak dimanfaatkan dengan baik justru malah dapat mengganggu jalanya pembelajaran misalnya pemanfaatan teknologi informasi yang tidak semua orang bias mengoperasikannya.

Sarana dan prasarana di lembaga pendidikan Islam seyogyanya dikelola dengan baik. Misalnya penataan ruang kelas yang dibuat secara kreatif dan inovatif sehingga peserta didik merasa lebih tertarik, betah untuk berada di dalam kelas, dan merasakan

suasana yang nyaman saat mengikuti kegiatan pembelajaran di kelas. Lembaga pendidikan Islam sebaiknya juga memiliki masjid atau musholla yang dapat dijadikan sebagai laboratorium kegiatan ibadah, sehingga siswa akan lebih mudah dalam melakukan praktek ibadah. Disamping itu keberadaan sarana dan prasarana masjid atau musholla diharapkan mampu untuk menimbulkan jiwa agamis serta suasana agamis di lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Sarana dan prasarana di sekolah seyogyanyalah dikelola sebak mungkin, karena kita kembalikan lagi bahwa ini merupakan salah satu upaya untuk mencapai cita-cita suatu lembaga pendidikan Islam. Selain itu pengelolaan yang baik dilakukan guna pemakaian sarana prasarana sekolah atau madrasah dapat digunakan secara tepat, dan dapat terpelihara sedemikian rupa. Seluruh elemen

lembaga pendidikan Islam seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa, dll disarankan untuk ikut serta dalam upaya pengelolaan sarana dan prasarana. Manajemen sarana dan prasarana meliputi:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menganalisis kebutuhan apa yang diperlukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di suatu lembaga pendidikan. Kegiatan ini seyogyanya dilakukan dengan teliti guna tepatnya sasaran antara perencanaan dengan sasaran kebutuhan sarana dan prasarana. Kegiatan perencanaan ini seyogyanya pula dicocokkan dengan dana anggaran yang tersedia, apabila perencanaan pengadaan dianggap kurang cocok dengan anggaran maka sebaiknya didahulukan manakah sarana prasarana yang dianggap paling penting dan seyogyanya segera dipenuhi.

#### 2. Pengadaan

Kegiatan ini memiliki keterkaitan dengan kegiatan perencanaan. Dimana pengadaan ini dapat dilakukan antara lain dengan cara bantuan dari pemerintah, komite sekolah, wali murid, lembaga sosial, dll. Terdapat beberapa cara untuk melakukan pengadaan dalam lembaga pendidikan yaitu dengan pembelian, memproduksi sendiri, hibah, dan kemas ulang sarana yang telah usang.

#### 3. Pengawasan dan pemeliharaan

Sarana dan prasarana yang terdapat di suatu sekolah tentu seyogyanya diawasi dan dikontrol oleh seorang pemimpin. Hal ini dilakukan karena untuk memastikan bahwa seluruh sarana dan prasarana yang ada mampu digunakan sesuai fungsi demi tercapainya kegiatan belajar mengajar yang baik di sekolah. Selain itu sarana dan prasarana juga seyogyanya

dijaga oleh setiap orang yang ada di dalam sekolah tanpa terkecuali agar sarana dan prasarana tersebut dapat digunakan dalam jangka waktu yang panjang. Seorang guru sebaiknya memberikan contoh <sup>26</sup> tentang perawatan sarana dan prasarana yang ada di sekolah sehingga murid mampu tergerak untuk menjaga sarana dan prasarana di sekolah atau madrasah.

Keberadaan sarana dan prasarana di sekolah seyogyanya memenuhi ketentuan

---

<sup>26</sup> Kesatuan visi dan misi dan guru adalah sebagai contoh perilaku positif sangatlah diperlukan dalam manajemen lembaga pendidikan Islam utamanya di kelas-kelas di mana ia contoh yang paling bisa di lihat, ditiru oleh para siswa atau santri. Sebagaimana dalam Quran surat Yusuf 128 seorang guru mengajak siswa/santri ke jalan yang diikuti gurunya adalah jalan yang benar, ia adalah melakukan contoh perilaku yang benar dan ditularkan untuk diikuti siswa juga sesuatu yang benar juga sesuai aturan Allah.

قُلْ هُوَ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَالِي بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعِيَ يُسَبِّحُونَ اللَّهَ وَإِنَّا مِنَ الْمُشْرِكِينَ

minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar tersebut yaitu:

1. Kriteria minimum sarana terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki.
2. Kriteria minimum prasarana terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki.



## BAB 5

### Managemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam

Pada bab ini akan dibahas tentang hakikat konflik dan managemen konflik pada Lembaga Pendidikan Islam. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu memahami bagaimana konflik itu bisa terjadi dalam lembaga pendidikan Islam dan bagaimana managemen konflik dapat diterapkan dalam lembaga tersebut.

#### A. Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Kata konflik bersal dari kata *confliegere*, *conficium* yang berarti benturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakseresaian, perkelahian, oposisi, dan interaksi yang antagonis (Kartono, 1994). Konflik dalam Bahasa Inggris "conflict" juga

diartikan sebagai bentuk percekocokan, perselisihan, dan pertentangan. Sulistyorini (2009) menjelaskan konflik organisasi (*organizational conflict*) sebagai suatu ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka seyogyanya membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik pada hakikatnya mengandung makna segala macam bentuk hubungan antara manusia yang ditandai sifat yang bertentangan atau berlawanan.

Sehubungan dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memungkinkan terjadinya perselisihan karena perbedaan status, kedudukan, latar belakang dan tujuan yang ingin dicapai. Konflik dapat terjadi antara individu satu

dengan individu lain (konflik antar pribadi), antara individu dengan kelompok, ataupun kelompok dengan kelompok. Paradigma lama beranggapan bahwa konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau, sehingga konflik dapat dihindari dengan manajemen yang baik. Namun paradigma baru kini menganggap konflik timbul karena banyak sebab, mulai dari struktur organisasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dsb. Konflik merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan sepanjang kehidupan manusia, artinya manusia akan senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, konflik akan selalu terjadi sepanjang proses berjalan, dan apabila tidak segera ditangani maka dapat menimbulkan tersendatnya tujuan bahkan kemungkinan tingkat kegagalan semakin besar.

Konflik yang terjadi dalam suatu lembaga pendidikan Islam dapat menimbulkan dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif dari munculnya konflik yaitu dapat memunculkan sikap introspeksi diri pada setiap anggota organisasi lembaga pendidikan Islam, selain itu juga dapat meningkatkan kinerja, menciptakan hubungan yang baik antar anggota, dan menciptakan alternative-alternatif pencegahan munculnya konflik-konflik yang lain. Dampak negative yang dapat saja muncul dari konflik adalah munculnya perilaku stress kerja, dan emosi pada anggota organisasi lembaga pendidikan. Dampak negative dari konflik juga mampu menurunkan produktifitas kinerja, maka dari itu penting bagi manager atau pimpinan lembaga untuk mengelola konflik dengan baik dan tepat.

Manajemen konflik merupakan langkah tepat yang dapat diambil seseorang

dalam rangka menyelesaikan perselisihan dan mengarahkan ke suatu hal yang positif sehingga menghasilkan ketenangan dan keamufakatan. Konflik yang terjadi dalam Lembaga Pendidikan Islam dapat disikapi sebagai suatu hal yang negatif namun juga mempunyai nilai positif. Konflik merupakan bahaya yang mengancam kelangsungan hidup lembaga, namun juga bisa dijadikan sebagai tantangan yang dapat merangsang dan memacu keberhasilan lembaga. Tanpa adanya konflik di suatu Lembaga maka kemajuan Lembaga sekolah patut dipertanyakan, namun tentunya konflik dalam Lembaga Pendidikan seyogyanya dikendalikan dengan baik. Konflik dalam Lembaga Pendidikan dikendalikan oleh manajer atau pemimpin. Manajer atau pemimpin Lembaga Pendidikan sebaiknya memiliki sikap yang profesional, misalnya dengan memiliki kemampuan sebagai

penengah dan pemberi solusi terhadap suatu konflik di Lembaga Pendidikan.

## **B. Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam**

Munculnya konflik dalam lembaga pendidikan Islam bersumber dari banyak hal. Konflik dapat muncul dari hal-hal berikut ini, antara lain adanya ketidakseimbangan antara tujuan dengan keadaan yang terjadi, perbedaan pandangan antar anggota lembaga pendidikan, keberadaan sumber daya manusia yang kurang memadai, tuntutan tugas, dan konflik lama yang belum tuntas. Perlu diketahui bahwasannya konflik <sup>27</sup> dapat muncul

---

<sup>27</sup> Konflik dalam manajemen bisa saja dinilai sebagai resiko dalam menjalankan konflik. Bisa jadi konflik adalah hal yang harus dihadapi meskipun kadang bersama dalam konflik tetap menjalankan tugas bersama dalam sebuah tim dan dalam sebuah ikatan kerja. Sampai-sampai Rasulullah memutuskan konflik dalam Quran surat al Kaafirun, untukmu agamu dan untukku agamaku. Dalam sebuah lembaga pendidikan perlu menahan konflik dan tetap

kapanpun, maka yang seyogyanya kita lakukan adalah memiliki kesiapan dalam menghadapi serta menyelesaikan konflik.

Untuk mengelola konflik yang dapat dilakukan oleh seorang manager adalah dengan membaca situasi, mengetahui sumber dan tipe-tipe konflik. Dengan demikian diharapkan konflik tidak akan terjadi. Seorang manager memiliki posisi sentral dalam mengelola konflik. Kemampuan untuk mengetahui kelebihan serta kelemahan yang dimiliki olehnya dan orang-orang yang berada dalam suatu lembaga

---

berjalankan menjalankan tugas pendidikan dan manajemen lembaga pendidikan Islam. Dalam Quran surat an Nahl ayat 125 dalam menanggapi pihak konflik diharapkan mengutamakan perdamaian.

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُجَّةِ وَالْمَوْجِزَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُنِفِقِينَ

Disamping perdamaian kata-kata sebagai alat komunikasi saat konflik hendaknya dijaga munsulnya kata-kata yang memicu konflik. Hal ini sebagaimana dalam Quran surat Fushilat 33 dalam konteks konflik dapat dijadikan pedoman untuk tetap berkata baik, halus dan tidak memicu konflik.

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَحَوَّلَ صَلَاتَهُ وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

dapat dijadikan sebagai salah satu langkah pencegahan.

Lebih lanjut telah dijelaskan oleh Rivai (2009), hal-hal yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin untuk manajemen konflik antara lain:

### 1. Sabar<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Sabar hendaknya dijadikan sifat pribadi meskipun fakta didepan mata memicu kesabaran menghilang. Belajar kepada kisah Nabi khidzir dan Nabi Musa dalam Quran surat al Kahfi ayat 65-82 mengajarkan kita untuk menahan emosi saat sesuatu memicu untuk tidak bersabar meskipun. Sabar di dalamnya ada unsur meditasi, perenungan terhadap peristiwa yang tengah dihadapi. Memohon petunjuk Allah agar diberikan jalan yang benar juga merupakan usaha sabar. Kemampuan mengambil kesimpulan dan hikmah dari peristiwa merupakan ujian kesabaran, dan berharap tidak ada kesalahan dalam memprediksi dampak peristiwa yang dialami oleh lembaga. Di samping itu dalam Quran surat ar Ra'du ayat 22 dapat diambil hikmah bahwa perlu sabar dalam melawan konflik, utamanya ketika mengajak orang untuk berbuat kebaikan. Bunyi Quran surat ar Ra'du 22 adalah sebagai berikut.

وَالَّذِينَ صَبَرُوا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَالْفَقْرَاءَ مِمَّا زَكَّاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً وَيَدْرُءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ أُولَئِكَ لَهُمْ عُقْبَى الدَّارِ

Adapun dalam Quran surat ali Imron 200 juga menyebutkan untuk memiliki sifat sabar dalam menghadapi lawan dengan memiliki kesiagaan dalam

hal yang diperlukan untuk menghadapi lawan dengan meningkan keimanan dan ketaqwaan. Bunyi Quran surat ali Imron ayat 200 adalah sebagai berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Wujud sabar dalam menghadapi konflik dimana lawan konflik sampai menyakiti diri kita sendiri adalah dengan tetap menahan amarah meskipun sebenarnya boleh melawan lawan konflik dengan serangan serupa. Hal ini dapat dilihat dalam Quran surat an Nahl ayat 126 sebagai berikut.

وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عَاقَبْتُمْ بِهِ وَإِنَّ صَبْرَكُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ

Terkadang lawan konflik sangat menyukai kelemahan kita, dan jika kita tenggelam dalam kelemahan maka pihak lawan akan mudah melakukan perlawanan dan bahkan tipu daya atas kelemahan kita, tetapi dalam Quran surat ali Imron 120 sabar tetap menjadi pilihan menghadapi lawan konflik. Bunyi Quran surat ali Imron 120 adalah sebagai berikut.

إِنْ تَسْتَشْكُمُ خِسْفَةً لَتَأْتُنَّكُمْ سَنَابِلُهُمْ بِمَا كَفَرُوا وَتَنْتَفُوا لَا يَضُرُّكُمْ كَيْدُهُمْ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ

Adapun resiko konflik adalah pengorbanan pikiran perasaan tenaga bahkan nyawa, maka tetap dianjurkan sabar sebagai kekuatan menhadapi konflik sebagaimana dalam Quran surat ali imron 146 berikut ini.

وَكُلَّيْنِ مِنْ نَبِيِّ قَاتِلٍ مَعَهُ رَبِّيُونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَلُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا

اسْتَكْبَرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ

Seranga lawan konflik dalam organisasi bisa jadi bertubi-tubi dan beragam bentuk agar manegemen yang kita lakukan berbelok arah atau tidak mencapai sasaran, dengna bersabar menahan semua godaan yang menyimpang dari lawan konflik dan ketaqwaan.

2. Memberikan kesempatan untuk setiap anggota menyampaikan pendapat serta gagasan
3. Memosisikan diri menjadi orang lain
4. Memutuskan untuk menghindari konflik, dengan alasan konflik yang tidak memiliki kekuatan
5. Memberikan ketegasan jika konflik dianggap berbahaya bagi kelangsungan organisasi
6. Melakukan negosiasi
7. Melakukan konsiliasi
8. Melibatkan pihak ketiga untuk melakukan mediasi

tetaplah dianjurkan sebagaimana hikmah yang bisa diambil dalam Quran surat ali Imron 186 berikut ini.

لَتَلْبَسُونَ فِي أَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعَنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قِبَلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَدَى كَثِيرًا وَإِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ

Sabar adalah senjata utama mengatasi lawan konflik. Sabar adalah kekuatan melawan konflik sebagai dapat diambil hikmah sabar dalam Quran surat al Anfal ayat 65 berikut ini.

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ

يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ

9. Melakukan arbitrase
10. Melibatkan pihak terkait jika diperlukan

## **BAB 6**

### **Manajemen Waktu dan Perubahan Lembaga Pendidikan Islam**

Pada bab ini akan dibahas tentang manajemen waktu dan perubahan lembaga pendidikan Islam. Sasaran materi pada bab ini diharapkan pembaca mampu memahami bagaimana mengelola waktu dan mempersiapkan perubahan dalam lembaga pendidikan Islam.

#### **A. Manajemen Waktu**

Manajemen waktu adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan produktivitas waktu. Manajemen waktu memiliki tujuan pada produktivitas Lembaga Pendidikan. Waktu dapat dimanage apabila orang-orang

yang terlibat, dalam suatu Lembaga Pendidikan Islam konsisten untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah dirancang oleh Lembaga Pendidikan. Mereka seyogyanyalah mengerjakan rencana-rencana yang telah disusun sesuai dengan waktunya supaya tidak terjadi bentrok dalam pelaksanaan kegiatan.

Istilah "*Waktu Adalah Uang*" dapat pula digunakan pada suatu Lembaga Pendidikan. Seseorang sebaiknya menggunakan waktu yang ia miliki dengan bijaksana agar tujuan yang telah direncanakan mampu dilalui dengan baik. Dalam Lembaga Pendidikan Islam seorang manager atau kepala sekolah menanamkan pemahaman kepada anggotanya untuk menghargai waktu. Dengan demikian cita-cita Lembaga Pendidikan Islam mampu tercapai tentunya berkat manajemen waktu yang baik.

Pergerakan waktu yang terus maju dapat menjadi pengingat kepada suatu Lembaga Pendidikan Islam. Ketika suatu Lembaga Pendidikan Islam merasa nyaman dengan kondisi yang dirasakan saat ini, maka sebenarnya mereka tengah lalai bahwa waktu terus berjalan ke depan dan tidak ada kompromi bagi mereka yang terlalu nyaman dengan kondisinya saat ini. Dengan demikian hal ini dapat menjadi pengingat pada Lembaga Pendidikan Islam bahwa waktu terus berjalan ke depan dan waktu seyogyanya dimanfaatkan sebaik mungkin agar tidak ada yang sia-sia demi perubahan yang lebih baik pada Lembaga Pendidikan Islam.

Menurut Prof. Dr. Sudarmawan Danim dan Dr. Suparno kelemahan dalam suatu Lembaga Pendidikan terletak pada kurang disiplinnya pemanfaatan waktu yang sudah disusun oleh mereka sendiri, karena

mungkin terlalu padat atau juga terlalu longgar.

Kegiatan utama berjalannya pengelolaan antara lain:

a. Fungsi perencanaan

Meliputi perencanaan jadwal program dalam hitungan semester sampai tahun, menyusun kalender pendidikan, merumuskan visi dan misi lembaga, dan penyusunan kurikulum.

b. Fungsi pengorganisasian

Pengorganisasian dilakukan agar rencana-rencana yang telah disusun mampu berjalan dengan terperinci dan tidak mengganggu jadwal kegiatan yang lainnya.

c. Fungsi pelaksanaan

Setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian diharapkan tidak akan terjadi kendala, karena terorganisasinya kegiatan dengan baik. Maka seluruh anggota dan pimpinan

Lembaga Pendidikan Islam seyogyanya melaksanakan tugasnya sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dibuat.

d. Fungsi pengawasan

Pengawasan menjadi hal yang penting, karena guna mengawal seluruh rencana-rencana yang telah disusun agar dapat terealisasi dengan baik. Pengawasan tidak hanya dilakukan oleh atasan ke bawahan, namun juga berlaku pengawasan oleh bawahan ke atasan.

Agar waktu mampu dikelola dengan baik, berikut ini adalah hal-hal yang perlu dilakukan oleh Lembaga Pendidikan Islam:

- a. Menyadari akan pentingnya waktu, orang yang mampu menghargai waktu akan menjadi pemenang dan sukses dalam kehidupan. Seluruh anggota Lembaga Pendidikan Islam apabila



mereka menghargai waktu maka seluruh rencana yang telah disusun akan terlaksana dengan baik.

- b. Membuat skala prioritas <sup>29</sup>, yaitu dengan membuat tujuan sekolah mulai

<sup>29</sup> Membuat skala prioritas diantara sekian kegiatan menjadi hal utama agar penyelesaian target dapat terpenuhi dengan baik. Mengatur usaha, pikiran, tenaga, materi, keterlibatan semua pihak, tujuan yang hendak dicapai, dan tentunya doa untuk semua kegiatan, keihlasan agar bermanfaat segala kegiatan manajemen lembaga Islam yang dikelola dalam skala prioritas memerlukan ketrampilan tersendiri. Jika tidak demikian akan lebih banyak waktu terbuang tanpa skala prioritas dan tanpa hasil. Skala prioritas dalam konteks manajemen dapat dilihat pada Quran surat al Maun 1-3.

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالْإِيمَانِ (1) فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ (2) وَلَا يَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمِسْكِينِ

Bahwa ada prioritas perhatian umat yang membutuhkan untuk kita beri pertolongan misalnya adalah yatim kemudian orang miskin.

Demikian halnya juga dalam Quran surat al Baqarah 177 bahwa dalam konteks manajemen ayat tersebut dapat diambil hikmah pemberian sedekah ada prioritas yang seyogyanya dipilih untuk didahulukan diberi sedekah.

لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وَجُوهَكُمْ قِيَامَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ  
وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ  
السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُتَّقُونَ يُخَوِّدُهُمْ إِذَا عَاذُوا  
وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَاءِ وَجِبْنَ النَّاسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

Dengan demikian dalam Quran surat al Maaun dan al Baqarah membelajarkan diri untuk senantiasa memikirkan skala prioritas dan menerapkan skala

dari jangka pendek sampai jangka panjang.

- c. Membuat daftar-daftar kegiatan dengan rinci dan mempersiapkan solusi untuk menghindari hal-hal yang dianggap mengganggu.

## B. Manajemen Perubahan

Guna menciptakan perubahan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan Islam seyogyanya memiliki manajemen yang baik. Perkembangan era yang terus berjalan seyogyanya diimbangi dengan kuatnya agama<sup>30</sup> sebagai dasar pada suatu lembaga

prioritas dalam setiap kegiatan utamanya dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Skala prioritas dilakukan juga untuk tindakan tertentu manakah yang hendak didahulukan sebagaimana dalam konteks Quran surat an Nuur 36. Adapun bunyi ayatnya sebagai berikut.

وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۚ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ  
وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا  
يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَلًا فُجُورًا

<sup>30</sup> Kuatnya agama didukung oleh kuatnya keimanan dan ketaqwaan kepada Allah, amar maruf nahi munkar, akhlaqul karimah, pelaksanaan ibadah.

pendidikan. Setiap lembaga pendidikan Islam seyogyanya memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan agar keberadaannya semakin diakui dan diminati oleh masyarakat.

Setiap orang yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam seyogyanya memiliki kesadaran tentang perubahan kemudian dilanjutkan dengan melakukan suatu perubahan yang mampu membawa lembaga pendidikan Islam ke arah yang lebih baik dan berjalan sesuai dengan cita-cita lembaga pendidikan Islam tersebut. Untuk mewujudkannya maka diperlukan kerjasama oleh semua orang yang terlibat di dalam lembaga pendidikan Islam tentunya dikendalikan oleh seorang pemimpin.

Penggunaan alat teknologi juga dapat digunakan untuk menunjang suatu perubahan. Teknologi dalam suatu lembaga pendidikan Islam dapat dijadikan sebagai sarana organisasi, komunikasi, model kerja,

dll. Sumber daya manusia dan teknologi alangkah baiknya mampu disinergikan agar dapat menghasilkan perubahan dalam penyelesaian tugas di suatu lembaga pendidikan Islam.

Kedisiplinan merupakan salah satu penentu perubahan lembaga pendidikan Islam. Dengan kedisiplinan pekerjaan yang sudah direncanakan dapat terselesaikan dengan baik. Apabila setiap unsur di dalam lembaga pendidikan menyadari pentingnya kedisiplinan maka tidak ada pekerjaan yang hasilnya mengecewakan. Kebiasaan disiplin mampu membuat tidak adanya guru dan siswa yang datang terlambat, penyeteroran nilai yang terlambat, dan melesetnya target yang sudah disusun. Begitu pula sebaliknya apabila budaya disiplin tidak ditanamkan pada mereka yang terjadi adalah kekecewaan dari berbagai pihak, mulai dari kekecewaan siswa yang tidak siap menghadapi ujian akhir, nilai yang tidak sesuai harapan, dan

tentu kekecewaan oleh pimpinan, pemerintah dan wali murid.

Setiap organisasi pasti tidak lepas dari permasalahan. Seorang pemimpin atau manager sebaiknya memiliki kemampuan untuk membaca permasalahan dan mengatasinya sehingga organisasi mampu berjalan dengan seimbang. Cara yang dapat dilakukan misalnya dengan melakukan komunikasi antar anggota dan pimpinan, memberikan fasilitas yang dapat menunjang kegiatan, melakukan negosiasi apabila terjadi permasalahan, dan ikut serta dalam setiap kegiatan di dalam organisasi atau lembaga.

## Daftar Pustaka

- As-Suwaitan, Thariq Muhammad dan Faishal Umar Basyarahil. *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*, terj. Samson Rahman. Jakarta: Maghfiroh Pustaka, 2005.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008
- Brantas., *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Alfabeta, 2009.
- Danim, Sudarwan dan Suparno., *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan : Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daryanto., *Administrasi Pendidikan, Cet,6*. Jakarta: Rieneka Cipta, 2010.
- Dhofier, Zamakhsyari., *Tradisi Pesantren. Cet.8.ed.8*. Jakarta: LPEES, 2011.
- Gibson dkk., *Organisasi Perilaku Struktur*, London: t.p., 1996.

- Kartono., *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994.
- Masyud, M. Sulton dan M. Khsnurridlo., *Manajemen Pondok Pesantren*. Cet.1. Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Muhaimin dkk., *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mutohar, Prim Masrokan., *Diktat Kuliah Manajemen Pendidikan*, Tulungagung STAIN; 2005.
- Qomar, Mujamil., *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin., *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spritual*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.

- Sanaky, Hujair AH., *Paradigma Pendidikan Islam: Membangun Masyarakat Madani Indonesia*. Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003.
- Sulistyorini., *Managemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2009
- Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003.
- Sunhaji., *Manajemen Madrasah*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006.
- Uhbiyati, Nur., *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Abad XXI*, Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998.

## **Profil Penulis**

Dr. H. Munardji, M.Ag. Lahir di Ponorogo Jawa Timur 18 Desember 1954. lulus Sarjana Muda IAIM Ponorogo Jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 1976 dan Sarjana Doktoral PAI di Malang tahun 1980. Menyelesaikan Program Magister Pendidikan Islam di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) tahun 2000 dan Program Doktoral Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2013. Sebagai dosen Tetap PNS Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung 1986 sampai sekarang. Mengajar di Program Pascasarjana dan Doktoral di IAIN Tulungagung. Pernah menjabat sebagai wakil Kepala STAIN Tulungagung tahun 1998 sampai 2002 dan Kepala Pusat Jaminan Mutu Pendidikan STAIN Tulungagung tahun 2006 sampai 2010. Selain sebagai tenaga pengajar juga aktif menulis beberapa karya yang telah dipublikasikan baik berupa buku, artikel jurnal ilmiah, maupun prosiding dan International Conference.

e-mail: [munardji2013@gmail.com](mailto:munardji2013@gmail.com)