

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

Sejumlah sinonim yang umum digunakan untuk istilah *behavior* atau perilaku adalah ‘aktivitas’, ‘tindakan’, ‘performa’, ‘aksi’, ‘perbuatan’, ‘respon’, dan ‘reaksi’. Pada esensinya *behavior* adalah apa pun yang dikatakan atau dilakukan seseorang. Secara teknis, *behavior* adalah apa pun aktivitas otot, kelenjar atau aktivitas di sebuah organisme.¹ Sedangkan menurut Imam al-Ghazali bahwa *behavior* adalah *al-haiiah fī al-nasf taṣḍuru bi ṣuhūlah min ghairi fikr wa ruwiyah*, yaitu sikap yang mengakar dalam jiwa yang darinya lahir berbagai perbuatan dengan mudah dan gampang, tanpa perlu pemikiran dan pertimbangan.²

Perilaku organisasi menginvestigasi dampak individu, kelompok, dan struktur atau perilaku dalam sebuah organisasi, dan ia menerapkan pengetahuan untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif. Secara khusus, perilaku organisasi fokus mengenai bagaimana meningkatkan produktivitas; mengurangi absen, perputaran pekerja, dan perilaku menyimpang di tempat kerja; serta meningkatkan perilaku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja.³ Perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin perilaku, terutama psikologi dan psikologi sosial,

¹ Garry Martin dan Joseph Pear, *Modifikasi Perilaku Makna dan Penerapannya*, terj. Yudi Santoso (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 3.

² Al-Ghazali, *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn*, Jil. 3 (Beirut: Dar al-Fikr, tt), 109. Menurut al-Ghazali watak manusia pada dasarnya ada dalam keadaan seimbang dan yang memperburuk itu adalah lingkungan dan pendidikan. Kebaikan-kebaikan dan keburukan-keburukan itu tercantum dalam syari’ah dan pengetahuan akhlak. Tentang teori Jalan Lurus (*al-ṣirāt al-mustaqīm*) yang disebut dalam Alquran dan dinyatakan lebih halus dari pada sehelai rambut dan lebih tajam dari pada mata pisau. Untuk mencapai ini manusia harus memohon petunjuk Allah karena tanpa petunjuk-Nya tak seorang pun yang mampu melawan keburukan dan kejahatan dalam hidup ini. Kesempurnaan jalan tangan dapat di raih melalui penggabungan akal dan wahyu. Lihat: M. Abul Quasem dan Kamil, *Etika Al-Ghazali: Etika Majemuk di dalam Islam*, ter. J. Mahyudin, (Bandung: Pustaka, 1988), 82.

³ Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, terj. Ratna Saraswati, dan Febriella Sirait (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 22.

sosiologi serta antropologi.⁴ Jadi, perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dalam konteks organisasi.

1. Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

Terwujudnya perilaku di dalam organisasi adalah hasil dari interaksi antar individu-individu. John Locke yang berpendapat bahwa “jiwa manusia seperti kertas kosong yang terbebaskan dari segala jenis karakter, pengalaman adalah yang mengisi kertas kosong tersebut.”⁵, maka dari itu untuk mempelajari perilaku organisasi maka harus memahami terlebih dahulu individu-individu sebagai subyek utama dalam melakukan produktivitas kerja organisasi.

a. Keberagaman dalam organisasi

Keragaman individu adalah perbedaan individu yang membuat orang berada, dan sama satu sama lain.⁶ Dalam organisasi pasti terdapat berbagai macam manusia, baik perbedaan dalam latar belakang, suku, ras, budaya, agama, pendidikan, dan politik.

Manusia adalah makhluk yang unik, karena tidak ada manusia yang sama kepribadiannya antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu dikarenakan oleh lingkungan dia berada bukan karena pengalaman di masa lampau. Disamping itu manusia mempunyai motivasi yang berbeda-beda untuk mendapatkan kebahagiaan di dunia dan juga di akhirat. Maka dari itu perlu dipahami sifat-sifat dan prinsip-prinsip dasar manusia sebagai berikut:

1) Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Mempelajari prinsip dasar kemampuan amat penting agar dapat diketahui mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Dengan adanya keterbatasan kemampuan ini, maka setiap orang didalam melaksanakan tugasnya akan tidak sama pula. Demikian

⁴ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 8.

⁵ John Locke, *An Essay Concerning Human Understanding* (Pennsylvania: The Pennsylvania State University, 1999), 87.

⁶ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, terj. Biro Bahasa Alkemis (Jakarta: Salmeha Empat, 2014), 35.

pula dengan seorang pemimpin. Ada seorang pemimpin bisa mengatasi persoalan yang rumit hanya memerlukan beberapa saat saja, tetapi tidak demikian dengan pimpinan yang lain, ia memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan orang tua di suatu desa yang diagungkan dan banyak cara yang dilakukan. Keterbatasan kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai.

Perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu. Disinilah mengapa kita perlu memahami sifat-sifat manusia, karena dengan memahami hal tersebut dimana mengapa setiap orang berbeda maka kita akan paham mengapa seseorang berperilaku berbeda dengan yang lain di dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.⁷

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Ghāsiyah* ayat 17-20 sebagai berikut.

أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْآيَاتِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴿١٧﴾ وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ ﴿١٨﴾
وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ ﴿١٩﴾ وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ ﴿٢٠﴾

*“Maka Apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana Dia diciptakan, dan langit, bagaimana ia ditinggikan? dan gunung-gunung bagaimana ia ditegakkan? dan bumi bagaimana ia dihamparkan?”*⁸

Kecerdasan personal atau individu pada dasarnya tersusun oleh tiga hal, yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan kinestetik, dan kecerdasan spiritual.

a) Kecerdasan intelektual

⁷ Arifin Tahir, *Perilaku Organisasasi*, (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2014), 36.

⁸ Al-Ghāsiyah., 88., 17-20.

Kecerdasan intelektual adalah kemampuan yang dimiliki individu dalam menganalisis objek, menentukan hukum kausalitas, berpikir untuk memahamai dan menggambarkan sesuatu. Ada tujuh hal yang membentuk kecerdasan intelektual, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Tujuan dimensi yang membentuk kecerdasan intelektual

Dimensi	Penjelasan	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan Numerik	Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman Verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lainnya	Manajer pabrik: Mengikuti kebijakan korporasi
Kecepatan Konseptual	Kecepatan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat	Penyelidik kebakaran: Mengenali petunjuk-petunjuk untuk mendukung dukungan arson
Penalaran Induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu	Peneliti pasar: Meramalkan permintaan akan suatu produk dalam kurun waktu berikutnya
Penalaran Deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi suatu argumen	Penyelia: Memilih antara dua saran yang berlainan yang dikemukakan karyawan
Visualisasi Ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior: Meredekorasi suatu kantor
Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu	Marketer: Mengingat nama-nama pelanggan

Tujuan organisasi tidak hanya cukup dengan kecerdasan intelektual (IQ) saja, akan tetapi perlu mempertimbangkan kecerdasan emosional. Dahulu kecerdasan otak atau IQ mempunyai nilai yang sangat penting, bahkan dalam dunia pendidikan dari tingkat sekolah

dasar sampai dengan perguruan tinggi tidak ditemukan pendidikan yang mengajarkan tentang integritas, kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijakan, keadilan, prinsip kepercayaan, penguasaan diri dan sinergi yang merupakan kemampuan terpenting dalam EQ.⁹ Kecerdasan intelektual ini sangat erat hubungannya dengan kemampuan kognitif seseorang, karena manusia dikaruniai akal yang membedakannya dengan makhluk yang lain. Melalui kecerdasan akalnya manusia dapat memaksimalkan kemampuan kreatifnya terhadap objek yang dipikirkan menjadi bentuk atau wujud sesuatu yang baru, yaitu kebudayaan dan peradaban.

Alquran menggunakan istilah kecerdasan intelektual dalam kalimat yang berbeda-beda, seperti kata *yatafakkarūn* sebagaimana firman Allah Swt.

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي
الْأَلْبَابِ ﴿١٠١﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا
سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٠٢﴾

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka".”¹⁰

Firman Allah Swt. selanjutnya menggunakan kata *yatadabbaru*:

كَتَبْنَا أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِّيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ

⁹ Veithsal Rivai dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ed. 4 (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 233.

¹⁰ Alquran., 3., 190-191.

“Ini adalah sebuah kitab yang Kami turunkan kepadamu penuh dengan berkah supaya mereka memperhatikan ayat-ayat-Nya dan supaya mendapat pelajaran orang-orang yang mempunyai pikiran.”¹¹

Firman Allah Swt. selanjutnya menggunakan kata *yatafaqqahu* berikut ini.

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٣٢﴾

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”¹²

Firman Allah Swt. selanjutnya menggunakan kata *ya'qilu*, yaitu sebagai berikut.

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ ۚ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ ۝١٣٣

“Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tiada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu.”¹³

Alquran menganjurkan kepada manusia untuk selalu berpikir dengan memaksimalkan potensi akalnya untuk menemukan realitas dan kebenaran. Tanpa berpikir manusia akan kehilangan eksistensinya sebagai makhluk Tuhan. Nabi Muhammad Saw. menerima wahyu pertama adalah diperintahkan untuk *iqra'* atau membaca, dalam konteks ini perintah *iqra'* tentu tidak hanya difahami membaca secara harfiah, akan tetapi harus

¹¹ Alquran., 38., 29.

¹² Alquran., 9., 122.

¹³ Alquran., 29., 43.

dikontektualisasikan dengan realitas yang dihadapi sesuai dengan perkembangan zaman, yaitu memahami, mengkaji, menganalisis, mengadakan penelitian dan melakukan perubahan secara nyata sehingga manusia sebagai makhluk individu dapat menemukan hal baru yang dapat menyelesaikan problematika kehidupannya.

b) Kecerdasan kinestetik

Kecerdasan kinestetik adalah kecerdasan fisik. Kecerdasan ini mencakup *skill* dalam menggerakkan dan mengendalikan tubuh dalam menangani benda. Seseorang yang cerdas secara intelektual tentu dapat memecahkan permasalahan yang rumit dan pelik, akan tetapi hal tersebut hanya pada ranah yang bersifat *software*. Pada objek yang bersifat *hardware* tentu kecerdasan intelektual tidak akan dapat menglaborasi karena membutuhkan kerja nyata yang hanya bisa diselesaikan secara fisik, oleh karena itu dalam konteks ini membutuhkan kecerdasan kinestetik. Individu dalam organisasi dapat merealisasikan ide-idenya membutuhkan raga yang sehat, karena di dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang kuat.

Allah Swt. berfirman dalam *al- 'Araf* ayat 31 sebagai berikut.

يٰۤاٰدَمُ خُذْ وَاٰدَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوْا وَشَرِبُوْا وَّلَا تُسْرِفُوْا
 اِنَّهٗ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ ﴿٣١﴾

“Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di Setiap (memasuki) mesjid, Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.”¹⁴

Islam mengajarkan umatnya untuk selalu menjaga kesehatan tubuh, salah satunya dengan menjaga pola makan. Pada ayat di atas, manusia diperbolehkan memakan dan meminum apa saja yang halal yang ada di dunia ini. Akan tetapi, juga diperintahkan untuk tidak berlebih-lebihan, karena sumber penyakit salah satunya melalui

¹⁴ Alquran., 7., 31.

makanan yang dikonsumsi. Perut manusia kapasitasnya sangat terbatas, tetapi terkadang manusia lalai sehingga sifat hawa nafsu rakus mengalahkan keimanannya. Akhirnya manusia tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya karena tidak bisa menjaga kesehatan jasmaninya dengan baik.

c) Kecerdasan spiritual

Kecerdasan spiritual dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam memecahkan problematika yang berkaitan dengan rohani, batin, nilai, moral, dan kejiwaan. Kecerdasan ini yang menyadarkan manusia akan adanya kekuatan nonfisik yang lebih kuat dari kekuatan yang dimiliki manusia dan juga yang menghubungkan manusia dengan Tuhannya.

Allah Swt. berfirman dalam *al-Hijr* ayat 29 sebagai berikut.

فَإِذَا سَوَّيْتُهُمْ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ

*“Maka apabila aku telah menyempurnakan kejadiannya, dan telah meniupkan kedalamnya ruh (ciptaan)-Ku, Maka tunduklah kamu kepadanya dengan bersujud.”*¹⁵

Allah Swt. memuliakan Adam As. sebagai makhluk-Nya di antara makhluk-makhluk yang lain. Padahal manusia terbuat dari saripati tanah, sedangkan malaikat terbuat dari cahaya, dan iblis terbuat dari api. Akan tetapi Allah memerintahkan malaikat dan iblis untuk bersujud kepada Adam As. Untuk melakukan tugas sujud tentu membutuhkan kecerdasan spiritual karena iblis dalam ayat tersebut tidak mau bersujud kepada Adam As., hanya malaikat yang mau bersujud kepadanya.

Kecerdasan spiritual dalam berorganisasi sangat diperlukan karena dewasa ini banyak pelaku organisasi yang cerdas secara intelektual akan tetapi tidak cerdas secara spiritual. Akibatnya dalam menjalankan amanat organisasi banyak yang melakukan penyimpangan dan penyelewengan wewenang dan kewajiban, seperti

¹⁵ Alquran., 15., 29.

tindakan korupsi, kolusi, nepotisme dan juga rusaknya moralitas sehingga kewibawaan sebuah organisasi tidak lagi bermartabat akibat kesalahan segelintir individu.

2) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Islam membagi kebutuhan manusia ke dalam tiga aspek, yaitu kebutuhan *ḍarūriyyah*, *hajiyyah*, dan *tahsīniyyah*. Untuk lebih jelasnya penulis elaborasi sebagai berikut:

a) Kebutuhan *ḍarūriyyah*

Kebutuhan *ḍarūriyyah* adalah kebutuhan wajib yang harus ada dan dibutuhkan sekali oleh manusia untuk kemaslahatan dan keberlangsungan hidupnya, seperti kebutuhan terhadap agama (*dīn*) kehidupan (*nafs*) pendidikan (*‘aql*) keturunan (*nasl*), dan harta (*māl*). Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Baqarah* ayat 179.

وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَوةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

“Dan dalam qishaash itu ada (jaminan kelangsungan) hidup bagimu, Hai orang-orang yang berakal, supaya kamu bertakwa.”¹⁶

Manusia diperintahkan untuk memikirkan hikmah dibalik syariat yang sudah ditentukan Allah Swt. karena hukum syariat adalah mutlak tidak bisa ditawar, maka dari itu kebutuhan yang bersifat *ḍarūriyyah* menjadi sebuah keniscayaan bagi keberlangsungan dan kebahagiaan manusia. Dengan memenuhi kebutuhan agama (*dīn*) kehidupan (*nafs*) pendidikan (*‘aql*) keturunan (*nasl*), dan harta (*māl*) manusia akan mendapatkan kebahagiaanya baik di dunia maupun di akhirat kelak.

b) Kebutuhan *hajiyyah*

Merupakan kebutuhan yang diperlukan setelah kebutuhan *ḍarūriyyah* terpenuhi. Kebutuhan ini sifatnya tidak wajib, tetapi dapat menunjang kebutuhan primer, dan apabila tidak terpenuhi maka tidak

¹⁶ Alquran., 2., 179.

akan mengancam kehidupan manusia. Sebisa mungkin kebutuhan ini dipenuhi karena manusia akan menemukan kemudahan-kemudahan dalam keberlangsungan hidupnya dan menghilangkan kesulitan-kesulitannya.

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Mu'min* ayat 80 sebagai berikut.

وَلَكُمْ فِيهَا مَنَافِعُ وَلِتَبْلُغُوا عَلَيْهَا حَاجَةً فِي صُدُورِكُمْ وَعَلَيْهَا وَعَلَى
الْفُلْكِ تُحْمَلُونَ

*“Dan (ada lagi) manfaat-manfaat yang lain pada binatang ternak itu untuk kamu dan supaya kamu mencapai suatu keperluan yang tersimpan dalam hati dengan mengendarainya. dan kamu dapat diangkut dengan mengendarai binatang-binatang itu dan dengan mengendarai bahtera.”*¹⁷

Ibnu Katsir menafsirkan ayat di atas bahwa Allah Ta'ala memberikan kenikmatan kepada hamba-hamba-Nya dengan binatang ternak yang telah diciptakan untuk mereka, berupa unta, sapi, dan kambing. Di antara binatang tersebut ada yang menjadi kendaraan dan ada pula yang dimakan. Unta dapat menjadi kendaraan, dapat dimakan, dapat diperah susunya dan dapat membawa berbagai beban barang dalam perjalanan dan petualangan ke negeri-negeri yang jauh dan daerah-daerah yang terpencar. Sapi dapat dimakan, dapat diminum susunya dan dapat digunakan untuk mengolah tanah. Sedangkan kambing dapat dimakan, dapat diminum susunya. Semuanya dapat diurai, bulu-bulunya untuk dijadikan alat rumah tangga, pakaian, dan barang-barang.¹⁸

Allah Swt. menganugerahkan kepada manusia seluruh sumber daya alam dengan segala isinya untuk kebutuhan dan kemakmuran manusia, tinggal bagaimana manusia dapat mengolah anugerah

¹⁷ Alquran., 40., 80.

¹⁸ M. Abdul Ghoffar E. M., *Tafsir Ibnu Katsir*, jil. 7 (Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008), 188.

tersebut dengan baik apa tidak. Seyogyanya sebagai makhluk yang berakal manusia dengan kreativitas akalnya dapat mengolah potensi alam menjadi sesuatu yang baru dan bisa bermanfaat bagi keberlangsungan kehidupannya dan manusia pada umumnya. Pada prinsipnya, Islam adalah agama yang mudah dan selalu menghindarkan diri dari kesulitan-kesulitan. Dengan pemenuhan kebutuhan *hajiyyah* ini manusia dapat menjalankan pekerjaannya dengan mudah sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

c) Kebutuhan *tahsīniyyah*

Kebutuhan jenis yang ketiga ini adalah setelah kebutuhan *darūriyyah* dan *hajiyyah* terpenuhi. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka tidak akan mengancam keberlangsungan manusia. Jadi, kebutuhan ini tidak bersifat sunah tetapi mubah, Kebutuhan ini seperti mobil, rumah mewah, mainan, alat-alat elektronik dan lain-lain.

Allah Swt berfirman dalam surah *al-Furqān* ayat 67 sebagai berikut.

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

“Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.”¹⁹

Ayat di atas memerintahkan manusia untuk hidup dalam kesedarhanaan, sederhana dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Dewasa ini budaya hidup manusia dipenuhi dengan pola hidup hedonisme, bergaya hidup serba mewah dengan menghalalkan segala macam cara untuk memenuhi hawa nafsunya. Bukan berarti Islam melarang manusia untuk hidup kaya, tetapi mencapai kebahagiaan bukan berarti harus selalu mengikuti gaya hidup mewah, hal itu

¹⁹ Alquran., 40., 67.

karena dikhawatirkan manusia terjerumus ke dalam kekikiran dan kerakusan terhadap kehidupan duniawi.

Perilaku individu seyogyanya mengikuti pola hidup sederhana karena sederhana adalah tujuan hidup yang diajarkan Rasulullah. Rasulullah mempunyai segalanya, tetapi tetap berada dalam hidup yang penuh dengan kesederhanaan dan menolong sesama. Dengan pola ini individu akan selalu bersyukur atas nikmat Tuhan yang telah diberikan dan terhindar dari sifat kerakusan dalam harta dan menghindarkan diri dari budaya hidup hedonis.

- 3) Orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak

Pemenuhan kebutuhan individu dapat diwujudkan melalui perilaku-perilakunya. Didalam banyak hal, seseorang dihadapi dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang diperilakunya. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy* (pengharapan). Teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengerjakan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalkan mendapatkan hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya).²⁰

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-‘Arāf* berikut ini.

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ ۗ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ
بِهَا وَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَهُمْ ءَاذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا ۗ أُولَٰئِكَ كَآلَآءُ نَعْمٍ
بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَٰئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٦﴾

“Dan Sesungguhnya Kami jadikan untuk (isi neraka Jahannam) kebanyakan dari jin dan manusia, mereka mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan

²⁰ Arifin Tahir, *Perilaku Organisasasi*, 37-38.

*mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. mereka Itulah orang-orang yang lalai.*²¹

Islam mengajarkan umatnya untuk selalu menggunakan akalanya semaksimal mungkin. Berpikir dapat dikatakan sebagai kemampuan menghubungkan-hubungkan (asosiasi) sesuatu dengan sesuatu yang lainnya untuk memecahkan suatu persoalan atau permasalahan. Menghubung-hubungkan di sini merupakan menghubungkan sesuai dengan yang kita inginkan dan faktor psikologisnya dan hubungannya diputuskan pada saat berpikir.

Hasil dari menghubungkan tersebut berupa dapat memecahkan masalah, adanya ide-ide baru serta gagasan yang lainnya dalam berpikir. Ada tiga cara model berpikir yang berkembang dalam sejarah dan sekaligus menjadi tolok ukur kebenaran, yaitu: model berpikir rasio, empirical, dan intuitif.²² Ada perbedaan pendapat tentang pusat berfikir apakah berada di otak atau berada di dalam *qalb*. Dalam teori Islam bahwa berpikir pusatnya berada di dalam *qalb* manusia, karena dengan *qalb* manusia dapat menemukan kebenaran fundamental dan menangkap hakikat kebenaran di balik realitas.

- 4) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya²³

Manusia dilahirkan di dunia dalam keadaan fitrah atau suci dalam teori pendidikan Islam perubahan karakter individu disebabkan oleh lingkungan dia berada. Lingkungan ini bisa berupa lingkungan formal,

²¹ Alquran., 7., 179.

²² Khoruddin Nasution, *Pengantar Studi Islam* (Yogyakarta: Academia Tazzafa, 2012), 39. Rasionalitas, satu kata yang berasal dari bahasa Latin rasionalitas berarti “kebijaksanaan”. Kata ini dapat digunakan dalam konteks deskriptif dan normatif. Secara deskriptif (sering dipahami juga sebagai rasionalitas teoritis), rasionalitas merupakan intelektualitas (kemampuan menggunakan bahasa) yang membuat seseorang mampu sampai pada keyakinan atau keputusan melalui refleksi. Sementara itu, rasionalitas normatif dipahami sebagai rasionalitas instrumen, logika instrumental yang digunakan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan seseorang. Lihat: Iannone, *Dictionary of World Philosophy* (London: Routledge, 2011), 477.

²³ Arifin Tahir, *Perilaku Organisasi*, 37-38.

non-formal, atau informal. Lingkungan inilah yang membentuk pola atau karakter setiap individu di dalam membentuk cara berpikir, bersikap dan bertindak. Dengan demikian, menciptakan lingkungan yang positif bagi perkembangan kepribadian individu tidak hanya dilaksanakan pada pendidikan formal saja, namun di lingkungan keluarga, dan masyarakat juga harus senantiasa dihadirkan.

Kata fitrah dalam Alquran sebagaimana firman Allah Swt. sebagai berikut.

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ

لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”²⁴

Manusia diciptakan mempunyai naluri untuk beragama yaitu agama tauhid, tauhid dalam pandangan Islam tidak bermakna sempit, tidak hanya menegaskan bahwa Tuhan Maha Esa, Tuhan yang menciptakan alam raya ini dan tempat kembali seluruh makhluk di alam raya. Akan tetapi, tauhid merupakan aspek dari pondasi ajaran Islam yang harus dielaborasi dalam berbagai aspek kehidupan, baik aspek agama, sosial, ekonomi, pendidikan, hukum, dan politik. Tauhid juga merupakan pandangan hidup manusia yang dapat menyatukan seluruh dimensi kehidupan, baik teologi, antropologi, dan kosmologi.

b. Sikap dan kepuasan kerja

1) Sikap dan korelasinya dengan kerja

Sikap adalah suatu kesiapan untuk menanggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap

²⁴ Alquran., 30., 30.

mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.²⁵ Sikap kerja merupakan korelasi kerja antara pimpinan dan bawahan, keyakinan, dan pemikiran tentang bagaimana perilaku yang orang saat ini memegang pekerjaan dan organisasi. Sikap kerja yang lebih spesifik dari nilai-nilai dan tidak tahan lama karena cara orang mengalami pekerjaan mereka sering berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, situasi kerja seseorang mungkin diubah karena transfer pekerjaan atau diberi atau ditolak promosi.²⁶

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Qaṣaṣ* ayat 84 sebagai berikut.

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِنْهَا ^ط وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا تُجْزَى الَّذِينَ
عَمِلُوا السَّيِّئَاتِ إِلَّا مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barangsiapa yang datang dengan (membawa) kebaikan, Maka baginya (pahala) yang lebih baik daripada kebajikannya itu; dan Barangsiapa yang datang dengan (membawa) kejahatan, Maka tidaklah diberi pembalasan kepada orang-orang yang telah mengerjakan kejahatan itu, melainkan (seimbang) dengan apa yang dahulu mereka kerjakan.”²⁷

Islam memerintahkan kepada umatnya untuk selalu berbuat baik, salah satunya dengan melakukan sikap positif kepada orang lain. Bukan berarti melakukan sikap baik untuk mendapatkan imbalan pahala, tetapi melakukannya atas dasar kemauan dan kesadaran sendiri tanpa ada paksaan atau harapan imbalan. Sikap yang baik bisa didapat melalui orang yang berada disekitarnya, bisa orang tua, keluarga, teman, dan rekan kerja dalam organisasi. Pada dasarnya dalam kehidupan sehari-hari manusia menerima pelajaran dari lingkungan tempat dia berada. Jika sikap yang dibudayakan selalu baik, maka dengan sendirinya manusia akan bersikap baik pula. Ini adalah salah satu ajaran dari misi kenabian

²⁵ Rivai, *Perilaku Organisasi*, 245.

²⁶ Robert L. Mathis, and John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 71.

²⁷ Alquran., 28., 84.

yaitu humanisasi yang mengajarkan kepada manusia untuk saling berbuat baik sehingga terjalin keharmonisan antar sesama.

Jennifer M. George dan Gaeth R Jonh menjelaskan bahwa unsur sikap kerja ada tiga aspek, yaitu: (1) *Affective component*, yaitu bagaimana seorang karyawan merasa memiliki terhadap pekerjaan atau organisasinya; (2) *Cognitive component*, yaitu komponen kognitif adalah suatu sikap seorang karyawan dalam menyampaikan gagasan atau kepercayaan terhadap pekerjaan atau organisasi; (3) *Behavioral component*, yaitu komponen perilaku merupakan sikap karyawan tentang bagaimana berperilaku terhadap pekerjaan atau organisasinya.²⁸

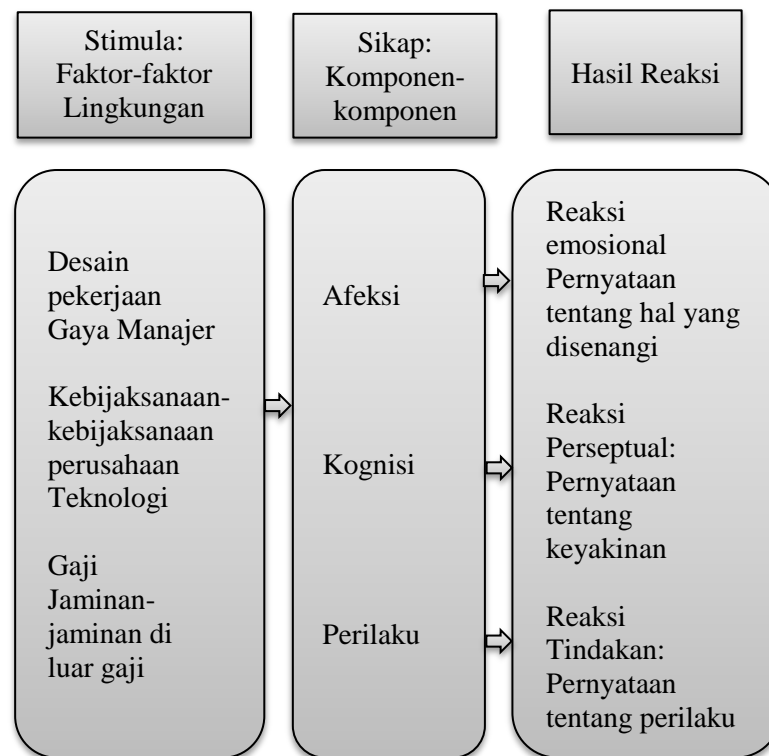
Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, tapi hal ini terbatas pada yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, ada tiga sikap yang sangat mempengaruhi terhadap suatu pekerjaan, yaitu sebagai berikut.

- a) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.
- b) Keterlibatan kerja (*job involvement*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai hal yang penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.
- c) Komitmen pada organisasi. Itu didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus; komitmen pada organisasi

²⁸ Jennifer M. George and Gaeth R Jonh, *Understanding And Managing Organization Behavior*, Sixth Edition (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2012), 72.

yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mengerjakannya.²⁹

Komponen perilaku sebuah sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau hal tertentu dengan cara tertentu. Gambar berikut menyajikan ketiga macam komponen sikap, sehubungan dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti misalnya desain pekerjaan, kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, dan imbalan-imbalan tambahan di luar gaji. Stimulator tersebut menimbulkan suatu reaksi yang bersifat afektif atau emosional, kognitif (pemikiran) dan yang mempengaruhi perilaku.



Gambar 1. Macam komponen sikap

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa stimuli menyebabkan timbulnya pembentukan sikap yang kemudian menyebabkan timbulnya reaksi tertentu yang bersifat afektif-kognitif atau behavioral. Teori

²⁹ Veithsal Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 246.

tentang komponen-komponen afektif, kognitif dan behavioral sebagai determinan-determinan sikap dan perubahan sikap, mempunyai dampak penting bagi para manajer dalam arti bahwa para manajer harus mampu menunjukkan aspek-aspek positif mereka dalam hal memberikan sumbangan kepada organisasi yang ada, harus melebihi aspek-aspek negatif mereka.³⁰ Jadi, kepala madrasah, pimpinan pesantren atau kepala sekolah harus menunjukkan sikap positif kepada bawahannya, memberikan stimulus kerja, memberikan perhatian dengan melibatkan guru dan karyawan dalam pekerjaan serta menunjukkan tidak memihak kepada individu tertentu sehingga mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2) Kepuasan kerja individu dalam organisasi

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat kesukaan dan tidak sukanya karyawan. Individu dalam sebuah organisasi akan berperilaku sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankannya ketika terpenuhi kebutuhannya karena tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari peran perilaku pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Jadi, ada hubungan yang signifikan antara kinerja individu/perorangan dengan kinerja organisasi.

Miner sebagaimana dikutip oleh Edy Sutrisno mengemukakan secara umum tentang empat dari kinerja, yaitu sebagai berikut: (1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas; (2) kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan; (3) waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut; (4) kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekejanya.³¹ Individu dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi ketika mampu menjalankan keempat hal

³⁰ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Prenamedia Group, 2015), 213-214.

³¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2013), 172-173.

tersebut. Hasil sebuah kinerja adalah hasil kerja sama setiap individu dari berbagai macam jenis pekerjaan dan sejauh mana individu dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui kecermatan, efektivitas, efisiensi dan ketelitiannya.

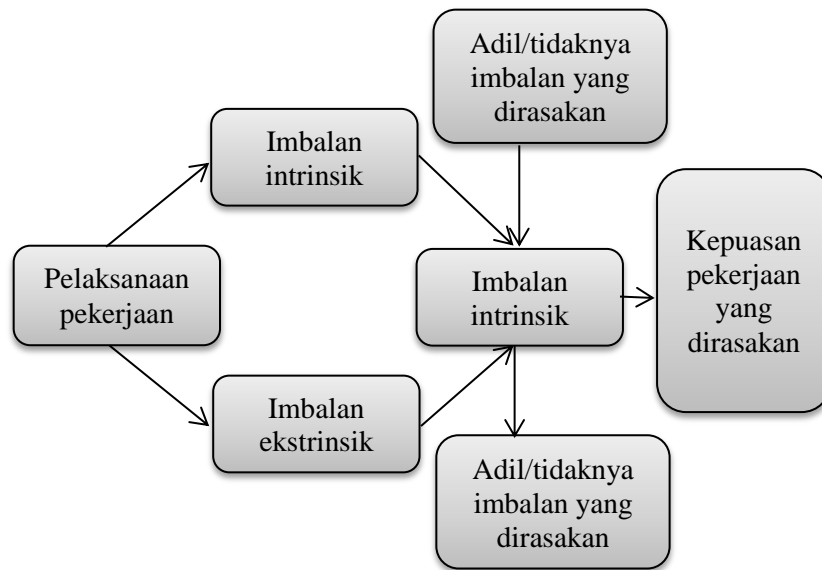
Individu dalam organisasi ketika tidak merasa nyaman dan tidak menyukai pekerjaannya melahirkan berbagai macam sikap. Ada perilaku yang menampilkan sikap konstruktif, deduktif, aktif, dan pasif. Individu-individu yang memiliki moril tinggi ketika terjadi ketidakpuasan kerja akan tetap melakukan pekerjaannya dan tingkat absensinya sangat sedikit. Akan tetapi bagi individu yang memiliki moril rendah tentu akan melakukan tindakan pemogokan, pengunduran diri bahkan melakukan tindakan negatif.

Upaya preventif agar perilaku individu tidak melakukan tindakan negatif-destruktif harus dilakukan sejak dini, sehingga ketika individu dalam organisasi mengalami ketidakpuasan kerja dapat belajar memahami lingkungannya sehingga situasi dan kondisi dapat dikendalikan. Salah satu upaya yang bisa dilakukan pimpinan dalam mewujudkan produktivitas kinerja individu yaitu dengan melakukan motivasi kerja. Upaya ini dilakukan untuk menumbuhkan semangat, etos kerja, dan juga pemahaman tentang jenis pekerjaan.

Etos kerja merupakan fitrah manusia sebagai hamba Allah Swt. Seorang individu yang bekerja dengan ulet, rajin, dan terampil berarti memainkan perannya sebagai wakil Tuhan di muka bumi. Seseorang yang mempunyai etos kerja tinggi adalah manifestasi dari melaksanakan amal saleh. Disamping itu individu yang mempunyai etos kerja akan ditinggikan derajatnya karena dia merindukan sebagai hamba Tuhan yang dapat dipercaya, mampu melaksanakan amanah organisasi, dan menunjukkan sebagai individu yang melakukan keikhlasan pengabdian kepada organisasinya.

Landasan terbaik guna memahami motivasi terhadap pekerjaan ditunjukkan oleh teori yang dikenal dengan istilah *Valence Instrumentality, Expectation (Vie) Theories*.

- a) Perilaku pekerjaan individual merupakan hasil suatu pilihan oleh individu yang bersangkutan. Maksudnya, perilaku tidak dapat dirumuskan dalam bentuk sebuah rumus stimulus-reaksi, sederhana. Perilaku pekerjaan merupakan hasil pilihan yang dilakukan dengan sadar guna mencapai hasil yang ditetapkan sebelumnya.
- b) Ekspektasi dinyatakan sebagai keyakinan bahwa bentuk perilaku tertentu akan menyebabkan timbulnya hasil khusus tersebut.
- c) Harus terdapat adanya instrumentalitas yang dipahami. Para individu harus memahami bahwa perilaku mereka bersifat instrumental dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan itu. Konsep tentang valensi (*valence*) menyatakan bahwa semua hasil tidak mempunyai kekuatan atau daya tarik sama bagi individu yang bersangkutan. Bahkan valensi sesuatu hasil dapat berkisar sekitar -1.00 sampai +1.00 hingga +8.00. maka oleh karena valensi sesuatu hasil dapat menyebabkan seorang individu atau menghindari atau menolak hasil tersebut, bersikap netral dalam sikap dan tindakan-tindakan ke arah hasil tersebut atau tertarik secara positif olehnya.
- d) Teori-teori VIE mengakui pengaruh imbalan-imbalan. Kebanyakan pernyataan teori-teori tersebut membedakan imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Tetapi, diferensi demikian bukan berarti bahwa kelompok imbalan tersebut -baik yang bersifat ekstrinsik atau yang bersifat intrinsik- lebih penting dibandingkan yang lain. Disamping itu ada pula konsep keadilan dalam hal memberikan imbalan (*the equity of reward*).



Gambar 2. Hubungan antara prestasi kerja, imbalan instrinsik, imbalan ekstrinsik, keadilan yang dirasakan dan instrumentalis imbalan dalam hal pencapaian dan kepuasan dari pekerjaan, yang dirasakan³²

Kepala madrasah atau pimpinan lembaga pendidikan harus menampilkan rasa empati terhadap sikap para guru dan juga karyawannya karena sikap akan memberikan dan mempengaruhi perilaku. Segala usaha yang dilakukan kepala madrasah atau pimpinan akan mampu meningkatkan dan menghasilkan efektivitas organisasi sehingga dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholders*.

c. Emosi dan suasana hati

Emosi menurut Mood dalam Lewis dan Haviland adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu.³³ Suasana Hati adalah perasaan yang kurang intens dibandingkan emosi dan sering (meskipun tidak selalu) muncul tanpa sebuah peristiwa spesifik sebagai stimulus.³⁴ Emosi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu positif dan negatif. Afeksi positif sebagai suasana hati yang terdiri dari emosi positif seperti kegembiraan, keyakinan diri, dan keceriaan pada tinggi rendah, dan kebosanan, kelesuan,

³² *Ibid.*, 32.

³³ M. Lewis dan J.M. Haviland (eds.), *Handbook of emotions* (New York: Guilford Press, 1993), 381-403.

³⁴ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 59.

dan kelelahan pada akhir rendah. Sedangkan afeksi negatif adalah dimensi suasana hati yang terdiri dari kegelisahan, stres, dan kecemasan pada tinggi, dan relaksasi, ketenangan, dan ketenangan pada akhir rendah.³⁵

Dalam dunia pendidikan Islam, diharapkan kepala madrasah dan seluruh sumber daya manusia yang terlibat pada lembaga pendidikan Islam mampu memahami dan mengendalikan emosi negatif yang bersifat destruktif. Memberikan umpan balik melalui penciptaan emosi dan suasana hati yang positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan dan selalu bekerja dalam suasana hati yang menyenangkan.

d. Kepribadian dan nilai dalam pandangan Islam

1) Kepribadian individu dalam organisasi

Kepribadian menurut Allport dalam Khaerul Umam adalah sebuah organisasi di dalam sistem psikis dan fisik individu yang menentukan karakteristik perilaku dan pikirannya.³⁶ Kepribadian senantiasa berkembang dan mengalami perubahan. Kepribadian dan segala komponen yang ada di dalamnya sangat menentukan keberhasilan pribadi seseorang. Kepribadian yang baik tentu akan melahirkan kinerja yang baik pula, dapat meningkatkan prestasi, dan *akhlāq al-karīmah*.

Perilaku pribadi yang baik adalah ajaran agama sebagaimana Nabi Muhammad saw. diutus di muka bumi yakni untuk menyempurnakan akhlak manusia. Pada hakikatnya yang membedakan individu satu dengan yang lainnya bukan karena keturunan, kelebihan fisik, dan banyaknya harta, tetapi keluhuran budi dan juga takwanya.

2) Nilai dan hubungannya dengan perilaku

Nilai adalah keyakinan dasar bahwa sebuah metode tindakan spesifik atau akhir dari keberadaan lebih diinginkan secara pribadi atau sosial dibandingkan metode tindakan atau akhir keberadaan lawannya atau kebalikannya.³⁷ Nilai sangat penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena dengan nilai, akan menjadi dasar untuk memahami

³⁵ *Ibid.*, 62.

³⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 42.

³⁷ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 94.

sikap dan motivasi serta karena mampu mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang “seharusnya” dan “tidak seharusnya”.³⁸

Nilai dalam organisasi berperan sebagai petunjuk perilaku seseorang, dan yang membimbing bagaimana individu berperilaku dalam sebuah situasi tertentu. Jadi dengan nilai, individu dalam organisasi berperan sebagai pembentuk tingkah laku, sikap, akhlaq, dan moral seseorang. Disamping itu nilai juga mengemban ide-ide seseorang terhadap hal yang bernilai positif-konstruktif, sehingga seorang individu dapat mempertimbangkan mana yang harus dikerjakan dan mana yang tidak.

Pemahaman terhadap nilai dimaksudkan agar setiap individu dalam organisasi mampu mengubah keyakinannya dan membangun nilainya sendiri. Jika nilai sudah dapat diinternalisasikan pada setiap individu maka akan memotivasinya dalam berpikir, bersikap dan bertindak. Nilai diyakini akan membentuk kultur organisasi. Kultur yang kuat akan menciptakan organisasi yang kuat, efektif, berkarakter dan berdaya saing tinggi karena nilai diposisikan sebagai pemimpin oleh semua individu.

Allah Swt. berfirman dalam surah ‘*Aly Imrān*’ ayat 104 sebagai berikut.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.”³⁹

Ayat di atas memerintahkan kepada manusia untuk selalu berbuat *ma'ruf*, yaitu berbuat kebaikan kepada diri sendiri dan juga kepada orang

³⁸ Umam, *Perilaku Organisasi*, 42.

³⁹ Alquran., 03., 103.

lain. Manusia yang berbuat baik berarti menjunjung tinggi nilai-nilai. Nilai dalam ajaran Islam adalah nilai-nilai akhlak, karena dengan nilai manusia dapat mendapatkan posisi yang terhormat karena keluhuran budinya. Disamping itu, nilai menjadikan seorang individu dicintai orang lain dan menjadikan *qudwah* atau panutan oleh kelompok organisasinya.

Kepribadian dan nilai di dalam lembaga pendidikan Islam begitu penting karena sumber daya manusia yang terlibat akan memahami bagaimana orang lain berpikir, bertindak, dan akan merasakan sebagaimana yang kita lakukan. Disamping itu, kepala madrasah atau pimpinan lembaga pendidikan akan lebih hati-hati di dalam menempatkan *job discription* dari masing-masing individu pada situasi yang sesuai dengan kepribadian dan karakternya. Apabila nilai dalam organisasi lembaga pendidikan Islam sudah terinternalisasi pada setiap individu, maka secara sadar atau tidak sadar akan menjadi dasar kriteria dalam mempengaruhi tindakan-tindakannya.

e. Persepsi dan pengambilan keputusan individu

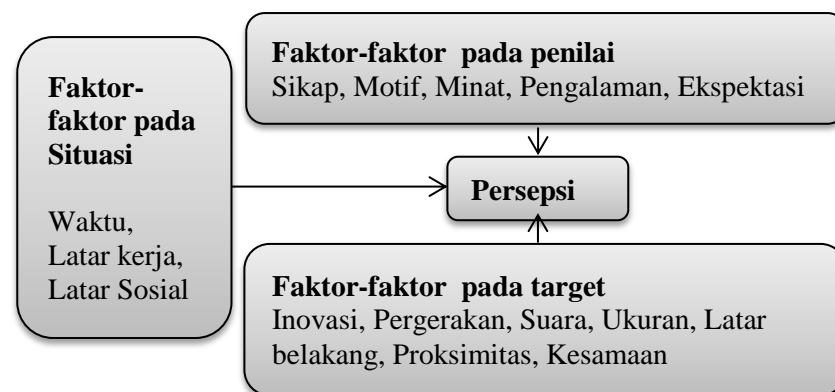
1) Persepsi dan korelasinya dengan pengambilan keputusan individual

Persepsi seorang individu merupakan hasil dari sebuah proses mengamati, menganalisis, menilai dan menafsirkan suatu objek yang diamati melalui inderanya sehingga menyebabkan seseorang terpengaruh untuk melakukan kegiatan yang dipersepsikannya. Persepsi dalam perilaku individu sangat penting karena persepsi dapat membuat seseorang akan mengetahui apa itu realitas di balik hakikat. Objek dipersepsikan terkadang sesuai dan terkadang tidak sesuai dengan realitinya.

Persepsi berhubungan dengan pencapaian pengetahuan khusus tentang objek-objek atau kejadian-kejadian, pada saat tertentu maka ia timbul apabila stimuli mengkativasi indra. Jadi, dengan demikian persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Dengan kata lain, persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli

tersebut, dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut sedemikian rupa hingga ia dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.⁴⁰

Individu mempersepsikan suatu benda yang sama secara berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Pertama*, faktor yang ada pada pelaku persepsi (*perceiver*). Yang termasuk faktor pertama adalah sikap, keutuhan atau motif, kepentingan atau minat, pengalaman dan penghargaan individu. *Kedua*, faktor yang ada pada objek atau target yang dipersepsikan yang meliputi hal-hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan. *Ketiga*, faktor konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan yang meliputi waktu, keadaan atau tempat kerja dan keadaan sosial.⁴¹



Gambar 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi⁴²

Berikut contoh-contoh keorganisasian tentang bagaimana kiranya perilaku dipengaruhi oleh persepsi: *Pertama*, seorang manajer yang beranggapan bahwa seorang karyawan telah diberi peluang untuk menggunakan penilaiannya sendiri tentang bagaimana melaksanakan pekerjaannya, sedangkan karyawan yang bersangkutan merasa bahwa ia sama sekali tidak mempunyai kebebasan untuk melakukan penilaian-

⁴⁰ J.S. Winardi, *Perilaku Organisasi*, 204.

⁴¹ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 236.

⁴² Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 104.

penilaian. *Kedua*, reaksi seorang bawahan terhadap permintaan seorang supervisor berlandaskan apa yang menurut perasaannya dikatakan oleh supervisor tersebut, dan bukan berdasarkan apa yang sesungguhnya diminta olehnya. *Ketiga*, seorang manajer beranggapan bahwa produk yang dijualnya berkualitas tinggi, tetapi pihak pelanggan mengeluh bahwa produk tersebut buruk kualitasnya. *Keempat*, seorang karyawan dianggap oleh seorang rekannya sebagai seorang pekerja rajin dan yang berupaya secara intensif, mungkin oleh rekan lain dianggap sebagai pekerja malas yang tidak menunjukkan upaya serius untuk bekerja. *Kelima*, seorang tenaga penjual yang menganggap bahwa kenaikan gajinya sama sekali tidak memadai, sedangkan manajer penjualan justru beranggapan bahwa kenaikan yang diberikan cukup layak.⁴³

Individu mengambil keputusan, pilihan dibuat dari dua atau lebih alternatif. Manajer puncak menentukan sasaran organisasi mereka, produk atau jasa apa yang akan ditawarkan, cara terbaik apa untuk mendanai operasional atau dimana lokasi tertentu. Manajer level menengah dan lebih rendah menetapkan jadwal produksi, memilih pekerja-pekerja baru, dan menentukan bagaimana alokasi kenaikan gaji. Organisasi telah memulai memberdayakan pekerja nonmanajerialnya dengan otoritas pengambilan keputusan yang sejarahnya dikhususkan bagi manajer saja. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi.⁴⁴ Pengambilan keputusan didasarkan pada permasalahan yang ditemui, maka dari itu perlu alternatif-alternatif apabila keadaan terkini tidak sesuai yang dipersepsikan. Jadi, adanya pengambilan keputusan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap suatu objek.

Keputusan seorang individu membutuhkan data-data yang valid dan relevan. Semakin banyak data yang dikumpulkan maka akan semakin kompleks pula hasil interpretasinya. Maka dari itu diperlukan analisis

⁴³ Winardi, *Perilaku Organisasi*, 206.

⁴⁴ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 109.

yang tajam dan metode evaluasi yang akurat karena hasilnya akan dijadikan dasar pijakan bagi tujuan sebuah organisasi. Dengan demikian keputusan yang dihasilkan dari sebuah persepsi individu dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah.

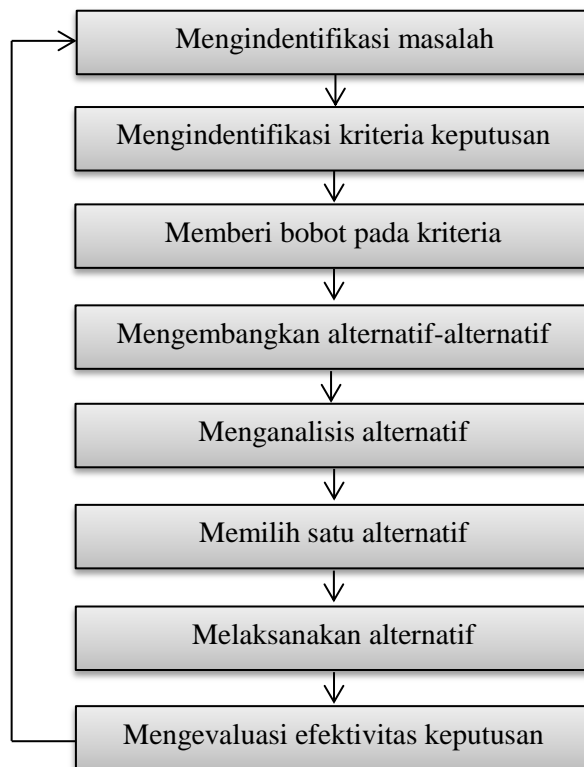
2) Konsep pengambilan keputusan dalam organisasi

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih sejumlah alternatif yang ditawarkan dari hasil rapat atau diskusi.⁴⁵ Keputusan merupakan mekanisme keorganisasian terhadap suatu persoalan. Setiap keputusan merupakan hasil dari proses yang dinamis dan dipengaruhi oleh kekuatan yang banyak. Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mengikuti serangkaian langkah-langkah berikut: menentukan masalah, menentukan batasan, mengembangkan alternatif jawaban, menganalisis setiap alternatif, memilih alternatif, melaksanakan keputusan, memastikan sistem kontrol, dan evaluasi atas keputusan.⁴⁶

Pengambilan keputusan merupakan media dalam mencapai sebuah tujuan organisasi. Jadi, keputusan bukan tujuan akhir capaian yang ingin didapat, tetapi sebuah proses mendapatkan hasil yang terbaik untuk kemaslahatan organisasi. Kepala madrasah di lingkungan lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu mempengaruhi para guru dan tenaga kependidikan untuk menilai pekerjaan mereka masing-masing, hal tersebut sebagai bahan muhasabah sehingga mereka mengetahui indikator persepsi mereka tentang hasil dari sebuah pekerjaan. Dengan demikian, para guru dan karyawan akan melihat masalah-masalah dengan cara-cara baru, solusi-solusi baru, dengan harapan mereka akan mampu memperbaiki efektivitas pengambilan keputusan dengan cara mengombinasikan analisis rasional dan intuisi.

⁴⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 291.

⁴⁶ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Aplikasi Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 167.



Gambar 4. Proses pengambilan keputusan⁴⁷

f. Konsep motivasi dan penerapannya

Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan stimulasi dan mengarahkan pada perilaku yang memiliki tujuan. Secara umum motivasi dibagi menjadi dua, yaitu teori motivasi isi yang mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi; dan yang kedua adalah teori proses motivasi yang mengidentifikasi proses keterlibatan faktor internal dan kognisi yang mempengaruhi motivasi.⁴⁸ Menurut Armstrong motivasi bersumber dari dua dimensi, yaitu: (1) ekstrinsik atau motivasi buatan (sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi individu); (2) intrinsik atau motivasi hakiki (dorongan dari dalam diri individu).⁴⁹

⁴⁷ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: Alfabeta, 2016), 236.

⁴⁸ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, terj. Biro Bahasa Alkemis (Jakarta: Salmeh Empat, 2014), 212.

⁴⁹ Michael Armstrong, and Angela Baron, *Performance Management* (London: Institute of Personnel and Development, 1998), 57.

Allah Swt. dalam surah *Ali Imrān* ayat 139 berfirman sebagai berikut:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

*“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.”*⁵⁰

Allah Swt. melalui firmannya memberikan motivasi kepada umat manusia agar selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh optimisme dan tidak mudah putus asa. Pada hakikatnya manusia adalah makhluk yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi. Terori X dan Y yang dikemukakan Douglas McGreor bahwa dalam teori X dikatakan manusia adalah makhluk pemalas, pesimis, dan tidak mau diatur. Untuk dapat menumbuhkan motivasi diperlukan pengawasan, pembinaan bahkan hukuman atau sanksi, dan perlu diterapkan model kepemimpinan otoriter. Dalam teori Y, bahwa manusia adalah makhluk yang giat bekerja, penuh optimisme, dan taat peraturan. Untuk dapat menumbuhkan motivasi guru, dan karyawan tidak diperlukan pengawasan ketat, dan pemberian hukuman. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional menjadi alternatif utama dalam memerankan fungsinya sebagai motivator bagi bawahannya.

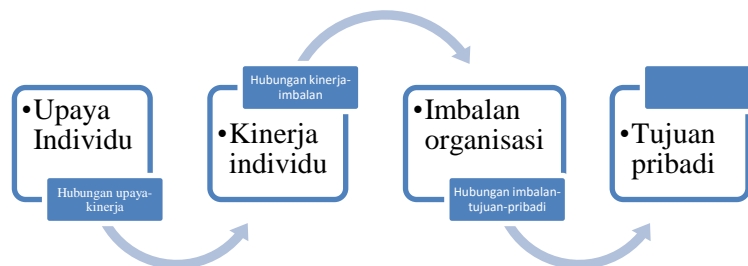
Salah satu teori motivasi yang paling banyak diterima secara luas adalah teori ekspektansi (*expectancy theory*) yang dicetuskan Victor Vroom. Teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal lain yang lebih praktis, para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik; yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji dan atau imbalan secara intrinsik, dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja.⁵¹ Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan sebagai berikut.

⁵⁰ Alquran., 3., 139.

⁵¹ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 148.

- 1) Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan kepada pekerja.
- 2) Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian yang diinginkan.
- 3) Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasi akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan, dan ketertarikan imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

Teori ekspektasi membantu dalam menjelaskan mengapa banyak pekerja yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka, dan hanya melakukan usaha minimum untuk memperolehnya. Berikut dijelaskan pada bagan teori ekspektansi.



Gambar 5. Teori ekspektansi⁵²

Model teori ekspektansi dan implikasinya memperlihatkan bagaimana usaha harapan kinerja dan kinerja hasil upaya harapan kinerja *instrumentalities* hasil mempengaruhi tingkatan upaya yang dikerahkan untuk mencapai nilai yang diidamkan. Manajer disarankan untuk menambahkan upaya ekspektansi kinerja dengan membantu para pekerja mencapai tujuan kinerja mereka. Dengan menghormati *instrumentalities* dan valensi, manajer harus mencoba untuk menghubungkan kinerja pekerja dengan nilai penghargaan.⁵³

⁵² Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964), 331.

⁵³ Kinicki, dan Kreitner, *Organizational Behavior*, 240.

Pekerja bekerja keras tidak hanya dengan harapan akan memperoleh promosi, tetapi juga memperoleh kenaikan gaji. Atau pekerja menginginkan pekerjaan pekerjaan yang lebih menarik, dan menantang tetapi hanya menerima sedikit kata-kata pujian. Sayangnya, banyak manajer terbatas dalam imbalan yang didistribusikan, yang mana menyulitkan untuk menyesuaikan imbalan terhadap kebutuhan pekerja. Beberapa asumsi yang tidak benar bahwa seluruh pekerja menginginkan hal yang sama, sehingga mengabaikan efek motivasi atas diferensiasi imbalan.⁵⁴

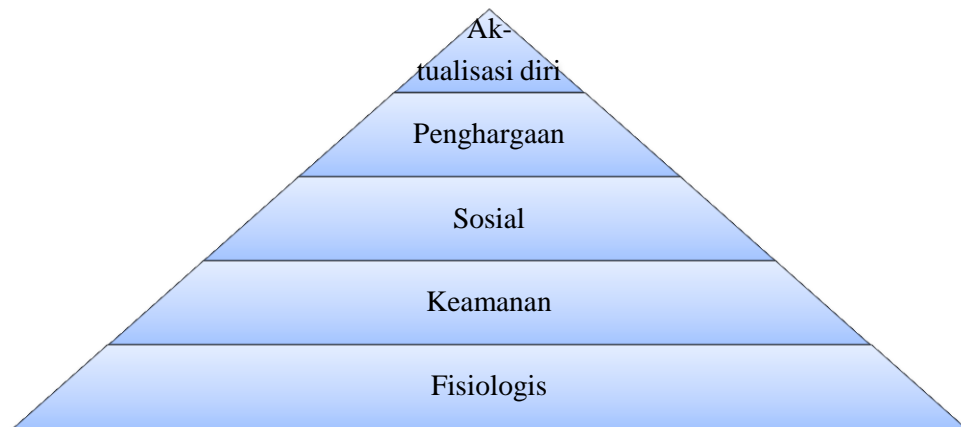
Pada tahun 1943 seorang psikolog, Abraham Maslow mempublikasikan teori motivasi, yaitu teori hierarki kebutuhan (*need hierarchy theory*) yang terkenal saat ini. Maslow mengemukakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar. Kebutuhan dasar ini diuraikan sebagai berikut.

- 1) Fisiologis. Kebutuhan yang sangat mendasar. Meliputi pemenuhan kebutuhan terhadap makanan, udara, dan air untuk bertahan hidup.
- 2) Keamanan. Meliputi kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis.
- 3) Sosial. Keinginan untuk dicintai dan mencintai. Termasuk didalamnya kebutuhan akan kasih sayang, dan rasa memiliki.
- 4) Penghargaan. Kebutuhan akan reputasi, prestise, dan pengakuan dari orang lain, termasuk didalamnya kebutuhan akan percaya diri dan kekuatan.
- 5) Aktualisasi diri. Keinginan untuk pemenuhan ambisi pribadi untuk menjadi yang terbaik semampu dirinya.

Maslow percaya bahwa kebutuhan manusia secara umum muncul melalui pola yang mudah diprediksi. Akibatnya, ketika kebutuhan fisiologis seseorang secara relatif sudah terpenuhi, kebutuhan orang tersebut terhadap keamanan akan muncul, kemudian naik satu tingkat kebutuhan hierarkinya, selangkah demi selangkah. Setelah satu kebutuhan terpuaskan, hal itu memicu kebutuhan yang lebih tinggi derajatnya dalam susunan hierarki.

⁵⁴ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 149.

Proses ini terus berlanjut hingga kebutuhan akan aktualisasi diri menjadi aktif.



Gambar 6. Hierarki kebutuhan Maslow⁵⁵

Dua kunci implikasi manajerial dari teori Maslow yaitu: *pertama*, merupakan hal yang penting bagi manajer untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai. *Kedua*, kebutuhan yang terpenuhi bisa menyebabkan kehilangan potensi motivasi. Manajer sebisa mungkin menawarkan keuntungan, dan penghargaan yang memenuhi kebutuhan individu. Jadi, dengan motivasi setiap individu dapat meningkatkan gairah kinerja, semangat untuk meningkatkan produktivitas kerja. Individu-individu yang selalu termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerjanya akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan benar sesuai dengan jangka waktu yang sudah ditentukan karena dilakukan dalam kondisi yang menyenangkan.

2. Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di Lembaga Pendidikan Islam
 - a. Dasar perilaku kelompok
 - 1) Perilaku kelompok dan klasifikasinya dalam organisasi

Sebuah kelompok merupakan sekumpulan orang-orang yang saling berinteraksi satu sama lain secara teratur selama jangka waktu

⁵⁵ Kinicki, dan Kreitner, *Organizational Behavior*, 213-214.

tertentu dan mereka beranggapan bahwa mereka saling bergantung satu sama lain sehubungan dengan upaya mencapai sebuah tujuan umum.⁵⁶ Jadi, yang dimaksud dengan kelompok adalah group yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi, dan bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang hendak dicapai bersama.

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Mā'idah* ayat 2 sebagai berikut.

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

*“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.”*⁵⁷

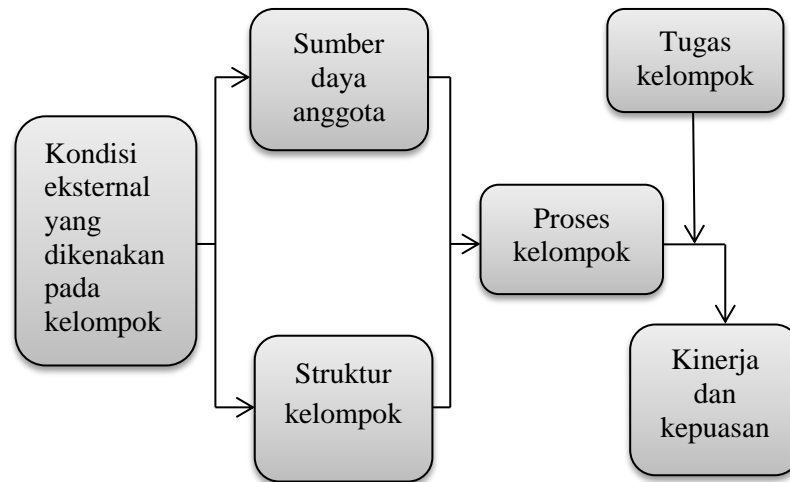
Disamping menjadi makhluk individu, manusia juga merupakan makhluk sosial. Ia tidak bisa hidup sendiri dalam menyelesaikan dan memenuhi seluruh kebutuhannya. Islam menyukai pekerjaan yang dilakukan secara kelompok daripada yang dikerjakan secara individu karena pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama akan memiliki kepastian dan kekuatan yang lebih besar. Individu-individu yang bekerja sama membuat kelompok akan menciptakan kekuatan yang sangat besar sehingga pekerjaan yang sulit akan menjadi mudah dan bisa diselesaikan dengan baik. Hal itu karena individu-individu akan saling mengisi kekurangan dan memberikan kelebihan yang dimilikinya.

Alasan beberapa individu yang melakukan interaksi dan kerja sama didasari atas tujuan mencapai tujuan-tujuan karena individu tidak mungkin bisa mengerkerjakan dan menyelesaikan pekerjaan sendiri. Dismaping itu, melalui kelompok seseorang dapat bertukan pikiran, saling menghargai, memahami karakter rekan kerjanya, dan mempunyai rasa saling memiliki. Semakin besar anggota suatu kelompok maka akan

⁵⁶ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Prenadamdia group, 2004), 263.

⁵⁷ Alquran., 5., 2.

semakin heterogen pula pemikirannya. Hal ini kan menambah khazanah bagi kehidupan berorganisasi.



Gambar 7. Model perilaku organisasi

Faktor-faktor yang menyebabkan suatu kelompok lebih sukses daripada kelompok lain adalah karena kemampuan anggota kelompok, ukuran kelompok, tingkat konflik dan tekanan pada anggota untuk menyesuaikan diri pada norma kelompok. Dari gambar di atas terlihat bahwa kelompok bagian dari organisasi yang lebih besar. Tiap kelompok kerja dipengaruhi oleh kondisi eksternal dan kondisi internalnya.⁵⁸

Kondisi eksternal adalah semua unsur yang berada di luar organisasi, tetapi berkaitan erat dengan efektivitas organisasi. Unsur ini meliputi strategi organisasi, struktur otoritas, peraturan formal, sumber daya organisasional, proses seleksi personil, evaluasi kinerja, dan budaya organisasi. Kondisi internal, yaitu semua unsur yang ada di dalam organisasi, baik berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, seperti kemampuan dan karakteristik kepribadian.

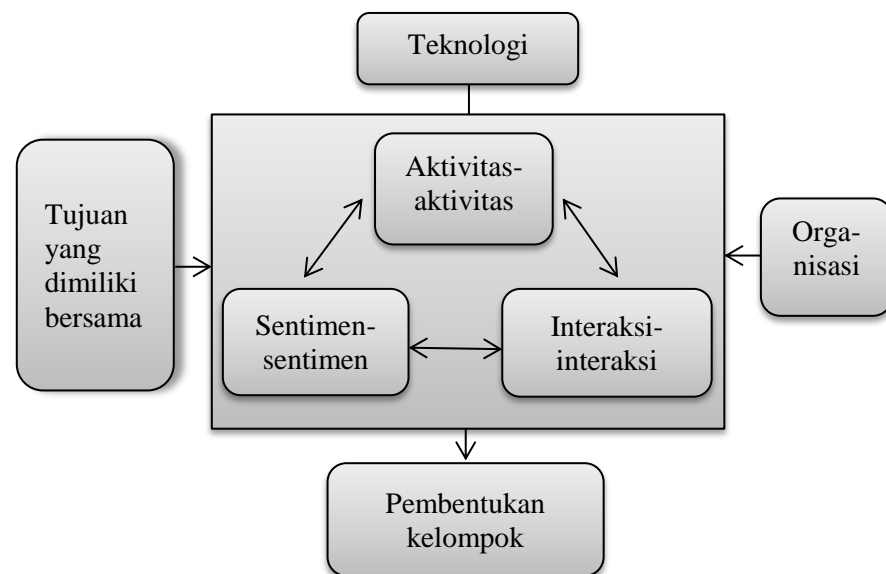
- 2) Dasar-dasar daya tarik antar individu dalam proses pembentukan kelompok

Manusia dikatakan sebagai manusia ketika di dalamnya terdapat unsur jasad, *nafs*, *qalb*, dan ruh. Ketika unsur tersebut terlepas dari

⁵⁸ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 195.

manusia maka gelar sebagai manusia sudah tidak melekat lagi. Manusia sudah tidak dapat memerankan fungsinya sebagai wakil Tuhan di muka bumi atau dengan kata lain sudah mati di dunia. Dia tidak lagi bisa melakukan aktivitas kesehariaannya. Seperti yang penulis uraikan di atas, bahwa disamping sebagai makhluk individu, manusia juga sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain.

Allah Swt. menciptakan Adam As. Tidak dalam kondisi sendirian, tetapi diciptakan Hawa yang darinya melahirkan banyak keturunan sampai sekarang. Manusia yang jumlahnya berjuta-juta akemudian saling berhubungan dengan yang lainnya. Dari hasil interaksi antarindividu tersebut, kemudian membentuk sebuah kelompok yang saling mempengaruhi satu sama lainnya.



Gambar 8. Proses pembentukan kelompok⁵⁹

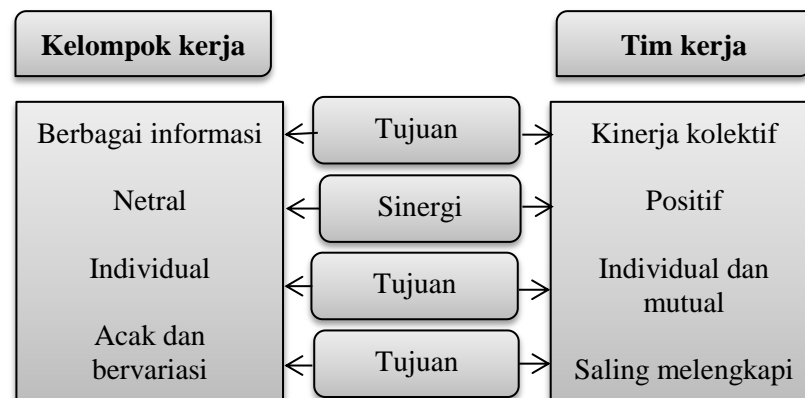
Teknologi dapat pula menimbulkan pengaruh penting atas pembentukan kelompok, melalui penstrukturan kegiatan-kegiatan,

⁵⁹ Theodore T. Herbert, *Dimensions of Organizational Behavior* (New York: MacMillan Publishing Co., Inc., 1976), 284.

interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen.⁶⁰ Aktivitas-aktivitas ada karena adanya perilaku manusia baik dalam organisasi atau kelompok tertentu. Interaksi merupakan pertukaran perilaku antara individu yang menimbulkan sentimen-sentimen sehingga diantara mereka saling mempengaruhi. Aktivitas, interaksi dan sentimen adalah perilaku yang saling mempengaruhi.

- b. Memahami kerja tim dalam organisasi
1) Distingsi antara kelompok dan tim

Tim kerja secara sederhana yaitu orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas.⁶¹ Jadi, kelompok kerja dengan tim kerja adalah dua definisi yang sangat berbeda, untuk lebih jelasnya digambarkan dalam bagan sebagai berikut.



Gambar 9. Distingsi kelompok kerja dengan tim kerja

Dari bagan di atas, dapat disimpulkan bahwa tim kerja merupakan bagian dari kelompok kerja, tim dibangun untuk kebermanfaatannya (simbiosis) pada interaksi antar anggota. Perbedaan antara kelompok kerja dengan tim kerja harus dipertahankan. Bahkan ketika istilah yang disebutkan dipertukarkan dalam konteks yang berbeda. Definisi ini membantu dalam menjelaskan mengapa begitu banyak organisasi akhir-

⁶⁰ George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt Brace & World, 1950), 34-40.

⁶¹ Allen, Jean Alexander, *Strategi Membangun Tim Tangguh*, cet. 1 (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2004), 21.

akhir ini telah merestrukturisasi proses kerja di sekitar tim. Manajemen mencari sinergi positif yang akan memungkinkan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja.⁶² Pembentukan tim yang solid tidak bisa secara instan dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya, tetapi memerlukan proses dan tahapan-tahapan karena kerja tim terdiri atas sekelompok manusia yang mempunyai latar belakang, sifat, karakter, dan strata ekonomi yang berbeda.

2) Kualitas tim kerja mampu membangun perilaku kelompok yang positif

Manajer dalam tim kerja selalu mendahulukan dan mementingkan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, manajer tim kerja harus selalu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, menciptakan kebersamaan, mengelola konflik, menjaga semangat, menghargai tanggung jawab, memfokuskan diri pada kepentingan tim serta menjalin hubungan yang baik dan saling terbuka antara atasan dan bawahan.

Kemajuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berkualitas, maka dari itu manajer harus memilih orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan upaya kaderisasi organisasi sehingga diharapkan akan membangun tim kerja yang mampu mentransformasi organisasi menjadi lebih baik.

Perintah *iqra'* atau membaca dalam al-Qur'an bukan hanya dimakni membaca secara harfiah, akan tetapi diinterpretasikan ke dalam makna aktual, yaitu membaca, berpikir, menelaah, mengkaji, menganalisis, dan meneliti. Dalam konteks organisasi untuk menguasai makna *iqra'* tersebut harus didukung dengan sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi tertentu agar mampu menerjemahkan simbol-simbol yang tersurat dan yang tersirat sehingga akan mudah mencapai tujuan organisasi.

⁶² Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 206.

c. Komunikasi dalam perilaku kelompok

Komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman arti. Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hierarki dan panduan formal bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk diikuti. Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para pekerja mengenai apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka dalam melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.

Proses komunikasi dilakukan melalui dua saluran, yaitu: *pertama*, saluran formal. Saluran komunikasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengirimkan pesan-pesan yang terkait dengan aktivitas profesional dari para anggota. *Kedua*, saluran informal, yaitu saluran komunikasi yang diciptakan secara spontan dan berkembang sebagai tanggapan atas pilihan-pilihan individu.⁶³

Allah Swt. dalam surat surah *al-Nisā'* ayat 63 berfirman sebagai berikut.

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

*“Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.”*⁶⁴

Komunikasi berfungsi sebagai mediator atau penghubung semua elemen yang melakukan hubungan kepada semua lapisan sehingga menumbuhkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antarsesama. Kepala madrasah atau pimpinan lembaga pendidikan bisa mengetahui kondisi bawahannya, bisa mengontrol, berdiskusi bersama secara langsung maupun tidak langsung. Di samping itu, kepala madrasah memberikan semangat, dorongan, mengarahkan aktivitas untuk mencapai prestasi sehingga dari situ

⁶³ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 223-225.

⁶⁴ Alquran., 4., 63.

diharapkan timbul rasa keterlibatan dan saling memiliki sehingga akan meningkatkan persatuan organisasi di lembaga pendidikan.

d. Kepemimpinan transformasional

1) Konsep kepemimpinan transformasional dalam organisasi

Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses yang memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencapai sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.⁶⁵

Transformasi pada hakikatnya bagaimana mengubah energi menjadi energi nyata, yaitu mengubah potensi yang dimiliki organisasi mempunyai kualitas dan pelayanan prima. Kepemimpinan ini harus memberikan motivasi kepada karyawan untuk menumbuhkan etos kerja organisasi dengan tujuan lebih mengutamakan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi. Alasannya yaitu, hakikatnya fungsi pemimpin adalah mempengaruhi, memotivasi, membimbing, mengarahkan kinerja dan memberikan supervisi kepada bawahannya sehingga mencapai tujuan yang diinginkan.

Seseorang pemimpin dalam mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak hanya harus dilakukan atas dasar perintah dan sanksi yang akan diterima. Namun seorang pimpinan juga harus mengedepankan sikap kewibawaan yang terapliaksi dalam bentuk *personal power* yang dimilikinya. *Personal power* atau kekuatan pribadi itu tidak lahir begitu saja, namun melalui berbagai proses yang panjang. Dalam artian tidak mungkin seorang pemimpin bisa bijaksana jika ia

⁶⁵ G. Yulk, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1989), 5.

tidak merasakan apa yang sesungguhnya dialami oleh bawahannya tersebut.⁶⁶

Kaderasasi seorang pemimpin dalam konteks ini sangat diperlukan agar calon seorang pemimpin transformasional memiliki pribadi positif, berkarakter, mempunyai pandangan ke depan dan berprestasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional mengedepankan transparansi dan bekerja dalam tim sehingga proses perjalanan perilaku kelompok dalam organisasi digerakkan atas dasar kesadaran individu, bukan karena sistem birokrasi.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kinerja organisasi

Kepemimpinan transformasional secara evolutif maupun revolutif melakukan perubahan organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan multidimensional, tidak parsial. Jadi, seluruh dimensi yang ada pada organisasi mengalami perubahan sebagai implikasi dari pengaruh kepemimpinan. Masalah kepemimpinan adalah suatu hal yang urgen dalam suatu organisasi, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, semangat dan kekuatan moral yang mampu mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap, tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin oleh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya.

Maksud dari kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan berbasis emosional, yaitu seorang pemimpin yang memiliki vibrasi dan resonansi. Kepala madrasah mampu menggerakkan, mempengaruhi, dan menstimulus bawahannya melalui getaran energi positifnya sehingga memunculkan rasa empati, simpati, *tasāmuḥ*, *tawāzun*, demokrasi, menghormati, dan menaburkan rasa cinta. Energi positif yang dipancarkan akan berpengaruh kepada bawahannya sehingga mampu menggerakkan hati dan pikirannya untuk melakukan pekerjaan dengan

⁶⁶ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), 83.

penuh kesadaran sehingga menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan kompetitif.

e. Kekuasaan dan politik

1) Konsep kekuasaan dan distingsinya dengan kepemimpinan dalam organisasi

Kekuasaan merupakan kemampuan untuk bertindak atau memerintah sehingga menyebabkan orang lain bertindak. Pengertian ini meliputi kemampuan untuk membuat keputusan mempengaruhi orang lain, dan mengatasi pelaksanaan keputusan itu. Biasanya dibedakan antara kekuasaan yang berarti dalam kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat menyebabkan orang lain tersebut bertindak dan wewenang yang berarti hak untuk memerintah orang lain.⁶⁷ Kekuasaan berbeda dengan kepemimpinan, meskipun hubungannya sangat erat, kepemimpinan lebih memfokuskan kepada pengambilan keputusan, sedangkan kekuasaan lebih memfokuskan kemampuan seseorang dalam menggunakan kekuatan atau potensi yang dimilikinya.

Kekuasaan (*power*), yaitu kapasitas yang memiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B melakukannya sesuai keinginan A.⁶⁸ Kekuasaan dan perilaku politik adalah proses yang terjadi secara alamiah dalam sebuah organisasi. Keduanya mendapatkan *image* yang negatif. Namun hakikatnya tinggal bagaimana seseorang mampu menggunakan keduanya. Ibarat sebuah pisau, apabila digunakan untuk hal negatif seperti untuk melukai manusia, maka akan berimplikasi pada hal yang buruk. Akan tetapi jika digunakan untuk hal yang positif, seperti memotong sayuran, maka akan membawa kemanfaatan bagi yang menggunakannya.

Hidup dan kehidupan itu bersumber pada Tuhan yang menciptakan, maka dengan sendirinya kekuasaan sebagai bagian dari

⁶⁷ Umam, *Perilaku Organiasasi*, 307.

⁶⁸ Robbbins and Judge, *Organizational Behavior*, 279.

hidup dan kehidupan pada hakikatnya juga bersumber dari Tuhan.⁶⁹ Kuasa Allah juga mencakup keberagaman masyarakat yang diciptakan bersuku-suku dan berbangsa-bangsa. Dengan begitu, kuasa yang diterima manusia hanyalah sebatas yang dipercayakan Allah kepadanya sebagai khalifah Allah di bumi. Keterbatasan tersebut mencakup sejauh mana dan seberapa lama ia diizinkan mengampu kekuasaan tersebut oleh Yang Maha Kuasa.⁷⁰

Allah memerintahkan kepada manusia untuk menjaga amanat kekuasaan dengan baik dan benar. Amanat kekuasaan dalam organisasi meliputi banyak hal. Diantaranya, seorang manajer berbuat adil dan jujur untuk semua golongan, tidak melihat ras, suku, golongan atau kelompok tertentu demi kesejahteraan bersama. Karena kekuasaan seorang manajer akan dimintai pertanggung-jawabannya kelak di akhirat, maka dari itu amanat kekuasaan sesungguhnya amat berat. Tetapi jika dilaksanakan dengan baik dan benar akan mendapat balasan yang lebih baik dari apa yang sudah diperbuat.

2) Politik, penyebab, konsekuensinya dan hubungannya dengan kekuasaan

Politik merupakan aktivitas yang berkaitan dengan proses politik, baik hubungannya dengan proses pembuatan politik sampai dengan implemetasinya secara periodik. Politik dalam pandangan Islam merupakan media untuk menolong sesama dijadikan sebagai media untuk beribadah kepada Allah Swt. Kekuasaan yang didapat melalui jalan politik bukan tujuan akhir manusia dalam berorganisasi, apalagi menggunakan politik untuk kepentingan pribadi dan menindas yang lemah. Akan tetapi, justru dengan politik dapat melakukan pengelolaan organisasi secara profesional sehingga dapat memberikan kemanfaatan, kemaslahatan, dan kebahagiaan bagi internal organisasi maupun eksternal organisasi.

⁶⁹ Musa Asy'arie, *Filsafat Ekonomi Islam* (Yogyakarta: Lesfi, 2015), 170.

⁷⁰ Ahmad Mustafa al-Marāghī, *Tafsīr al-Marāghī*, Juz 3 (Kairo: Mustafa al-Bāb al-Halabī), 127.

Faktor yang memberikan kontribusi dari perilaku politik dipengaruhi oleh dua aspek, yaitu faktor individu dan faktor organisasi.



Gambar 10. Faktor yang mempengaruhi perilaku politik

Investasi individu dalam berorganisasi, alternatif-alternatif yang dipandang dan ekspektasi atas keberhasilan mempengaruhi derajat manakah dia akan mengejar sarana tindakan politik yang tidak sah. Seorang individu dengan ekspektasi keberhasilan yang rendah dari sarana yang tidak sah mungkin untuk memanfaatkan mereka. Ekspektasi yang tinggi dari ukuran-ukuran tersebut sangat cenderung menjadi bidang

wewenang para individu yang berpengalaman dan para individu yang berkuasa dengan kemampuan berpolitik yang telah terasah. Para pekerja yang belum berpengalaman akan salah dalam melakukan penilaian atas peluang mereka.

Semakin besar budaya organisasi yang menekankan pada pendekatan yang tidak berisiko atau menang-kalah terhadap alokasi pemberian imbalan, maka semakin para pekerja akan termotivasi untuk terlibat dalam permainan politik. Ketika para pekerja memandang orang yang berada di posisi puncak terlibat dalam perilaku politik, terutama yang melakukannya dengan berhasil dan diberikan imbalan atas hal tersebut merupakan suatu keadaan yang mendukung permainan politik tersebut diciptakan.⁷¹

Paradigma lama dalam berpolitik beranggapan bahwa untuk mendapatkan sebuah kekuasaan di perlukan sebuah jabatan. Dengan adanya jabatan seseorang akan mendapatkan apa yang diinginkannya. Lalu pada waktu tertentu, kekuasaan itu akan selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan. Paradigma baru memandang kekuasaan didapat melalui proses berpolitik yang bersih sehingga dapat meningkatkan derajat kewibawaan seseorang manajer. Manajer yang berwibawa secara otomatis akan disegani dan ditiru oleh bawahannya sebagai teladan yang baik sehingga dapat memengaruhi perubahan dalam organisasi.

Kekuasaan dalam organisasi lembaga pendidikan sering terjadi pada level tim. Terkadang satu diantara beberapa tim dalam organisasi memiliki kekuasaan yang lebih daripada yang lainnya. Realitanya perbedaan kekuasaan di lembaga pendidikan selalu ditemukan, maka dari itu butuh politik sebagai jalan penengah agar tidak terjadi ketegangan-ketegangan dalam proses berorganisasi. Politik adalah hal yang alamiah dalam organisasi madrasah, maksudnya kepala madrasah yang pandai dalam berpolitik diharapkan memperoleh evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kelembagaan secara

⁷¹ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 293-295.

finansial. Dengan demikian, kepala madrasah akan mampu menilai perilaku dalam kerangka kerja politik dan mampu memprediksi tindakan-tindakan orang lain.

f. Konflik dan negosiasi

Konflik merupakan gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.⁷² Sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu sebagai berikut.

- 1) Biososial. Para pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga menghasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa seharusnya.
- 2) Kepribadian dan interaksi. Termasuk di dalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.
- 3) Struktural. Banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
- 4) Budaya dan ideologi. Intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama dan budaya. Konflik ini juga timbul di antara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.
- 5) Konvergensi (gabungan). Dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.⁷³

⁷² Umam, *Perilaku Organisasi*, 324.

⁷³ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 283-284.

Konflik dapat bersifat negatif dan positif, maka dari itu perlu dikomunikasikan dengan cara negosiasi. Negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Perbedaan latar belakang individu yang ada di lembaga pendidikan Islam terkadang menimbulkan ketegangan-ketegangan karena masing-masing tidak memahami dan mengerti perbedaan masing-masing individu yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Negosiasi dalam konteks ini sebagai solusi ketika ada pertentangan yang ditemui di dalam organisasi pendidikan Islam.

Proses negosiasi ketika terjadinya konflik antar kelompok dilakukan sebagai berikut.

- 1) Masing-masing kelompok bertemu pada ruangan terpisah dan mereka mengembangkan dua macam daftar. Salah satu daftar menunjukkan bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri sebagai suatu kelompok, terutama dalam hubungannya dengan kelompok lain.
- 2) Kedua kelompok bertemu dan mereka berbagi persepsi-persepsi. Konsultan pihak ketiga membantu mereka menjelaskan pandangan-pandangan mereka dan mudah-mudahan dapat dikembangkan pemahaman lebih baik tentang diri mereka sendiri dan kelompok-kelompok lain.
- 3) Kelompok-kelompok yang ada kembali lagi pada ruangan mereka yang terpisah untuk lebih mendalami persoalan-persoalan yang ada, dan mendiagnosis problem-problem yang muncul. Apakah kontribusi masing-masing kelompok terhadap konflik yang berlangsung.
- 4) Kelompok-kelompok yang ada bertemu kembali untuk berbagi pandangan-pandangan baru mereka. Mereka dirangsang untuk mengidentifikasi isu sama dan merencanakan tahapan-tahapan berikutnya untuk mencapai penyelesaian-penyelesaian.⁷⁴

⁷⁴ R.R. Blake dkk, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf Publishing, 1964), 67.

3. Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

a. Budaya organisasi

1) Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan satu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi menyosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.⁷⁵

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Pimpinan di lembaga pendidikan Islam harus mampu memberikan stimulus dan mampu menggerakkan orang-orang yang terlibat di organisasi madrasah untuk menciptakan budaya yang positif melalui pembiasaan hidup disiplin, jujur, etos kerja yang tinggi, dan ikhlas dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing. Hal ini diharapkan akan menjadi teladan bagi bawahannya sehingga budaya ini akan selalu dicontoh dan ditiru dalam kehidupan sehari-hari.

⁷⁵ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2013), vi.

Karakteristik budaya organisasi menurut Jerald Green Berg dan Robert A. Baron ada tujuh, yaitu sebagai berikut.⁷⁶

- a) *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru
 - b) *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan
 - c) *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
 - d) *Result-orientation* (orientasi pada hasil), melihat kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
 - e) *Aesygoingness* (bersikap tenang), suatu keadaan di mana tercipta iklim kerja bersifat santai.
 - f) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
 - g) *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.
- 2) Meningkatkan kinerja melalui pengembangan budaya organisasi

Tipe perpesktif budaya yang dapat meningkatkan produktifitas organisasi ada tiga aspek, yaitu sebagai berikut.⁷⁷

- (1) *Strength perspective*, memprediksi hubungan penting antara kekuatan budaya korporasi dan kinerja finansial jangka panjang. Gagasannya bahwa *strong culture* menciptakan penyelarasan tujuan, motivasi pekerja, struktur dan kontrol yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Kritik terhadap perspektif ini adalah bahwa *strong culture* dapat menjadi arogan, memfokus ke dalam, dan birokratis setelah mencapai sukses finansial sebab sukses finansial memperkuat

⁷⁶ Jerald Green berg dan Robert A. Baron , *Behavior in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc), 471.

⁷⁷ Robert Kreitner and angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Education, 2001), 80.

strong culture. Penguatan ini dapat membutuhkan manajer senior pada kebutuhan rencana strategis baru, dan mungkin menghasilkan resistensi terhadap perubahan

(2) *Fit perspective*, didasarkan pada premis bahwa budaya organisasi harus selaras dengan konteks bisnis atau strateginya. Budaya yang melakukannya standarisasi dan perencanaan mungkin baik dalam industri yang berjalan lambat, tetapi tidak cocok dalam perusahaan internet yang bekerja dalam perubahan sangat tinggi dan lingkungan yang berubah. Sebaliknya, budaya dimana kinerja individu dihargai dapat membantu organisasi penjualan, tetapi akan merusak kinerja organisasi dimana orang bekerja dalam tim. Dengan demikian, tidak ada satu budaya terbaik, masing-masing sesuai kondisinya. Kinerja ekonomi hanya memberikan hasil finansial jika sesuai dengan konteksnya

(3) *Adaptive perspective*, mengasumsikan bahwa budaya yang paling efektif membantu organisasi mengantisipasi dan mengadaptasi pada perubahan lingkungan. Mengasumsikan bahwa budaya adaptif meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

b. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

James E. Anderson memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.⁷⁸ Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program pemerintah. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam pidato-pidato pejabat teras pemerintah serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.⁷⁹

⁷⁸ James E. Anderson, *Public Policy Making*, cet. 3 (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984), 3.

⁷⁹ George C. Edwards dan Ira Sharkansky, *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy* (San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1978), 2.

Maksud dari kebijakan dan praktik sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik pelaksanaan dalam sumber daya manusia (SDM), seperti proses perekrutan karyawan, pemilihan, pelatihan, dan manajemen kinerja yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Jadi, fungsi dari SDM adalah merekrut sumber daya manusia yang tepat, karena jika perekrutan tidak tepat maka kinerja seseorang tidak mampu memberikan kepuasan kerja terhadap organisasi. Organisasi harus memiliki metode yang baik agar perekrutan anggota organisasi benar-benar memiliki kualifikasi.

Menghadapi persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.⁸⁰ Praktik sumber daya manusia harus sedini mungkin dilakukan. Hal ini agar mempunyai kemampuan pada ranah pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sehingga dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada di lembaga pendidikan Islam. SDM yang bermutu tentu akan melahirkan kualitas yang bermutu pula, demikian juga sebaliknya.

1) Proses perekrutan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi

Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.⁸¹ Jadi, perekrutan adalah proses mencari, memilih, dan menentukan sejumlah calon yang dianggap memiliki kualifikasi tertentu sesuai dengan bidang yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi/institusi. Maksud proses perekrutan SDM adalah agar suatu organisasi mendapatkan banyak calon karyawan sehingga dapat menyeleksi, dan

⁸⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 3.

⁸¹ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 193.

memilih sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi sesuai dengan bidangnya sehingga dapat bekerja secara profesional.

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Qaṣaṣ*, ayat 26 sebagai berikut.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: ‘Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya’.”⁸²

Ayat di atas menjelaskan pentingnya merekrut SDM yang berkualitas dan mempunyai kompetensi pada bidangnya. Berkualitas dari sisi lahiriyahnya yakni memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan sosial. Juga cerdas secara batiniyah, yaitu cerdas secara spiritual. Kecerdasan batiniyah ditandai dengan kecerdasan kenabian, yakni amanah, sidik, fatanah, dan tabligh. Jika seorang karyawan melaksanakan pekerjaan yang bukan kompetensinya, maka akan membawa dampak buruk bagi sebuah organisasi.

2) Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia organisasi

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses memberikan pendidikan, dan pelatihan kepada seorang karyawan baru atau yang sudah lama agar memiliki pengalaman, keahlian, dan keterampilan dasar dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pelatihan bagi seorang karyawan merupakan hal yang penting. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka seorang karyawan akan mampu meningkatkan kompetensi kepribadiannya sehingga lebih produktif dan profesional.

a) Tipe pelatihan sumber daya manusia

⁸² Alquran., 28., 26.

Pelatihan dapat meliputi mengajarkan kepada para karyawan keterampilan dasar membaca untuk melaksanakan program lanjutan dalam kepemimpinan eksekutif. Dalam hal ini, akan dibahas tiga kategori keterampilan, yaitu keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi, dan keterampilan pemecahan masalah. Individu dalam organisasi harus memahami dan menguasai ketiga keterampilan tersebut agar memiliki kompetensi dalam bidang pekerjaannya.

Pelatihan teknis dengan maksud untuk menata, dan memperbaiki keterampilan teknis, misalnya pemilihan surat pos, mempelajari bagaimana menjalankan mesin pemilah aromatis; personil/reparsi mobil mempelajari bagaimana memperbaiki, dan memelihara model baru penggerak roda depan, penyalan elektronik, suntikan bahan bakar, dan inovasi lain. Personil tata usaha mempelajari bagaimana mengoperasikan komputer.

Pelatihan antarpribadi diarahkan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja, dan atasan mereka, belajar menjadi pendengar yang baik, bagaimana mengomunikasikan gagasan dengan lebih jelas, dan bagaimana dapat menjadi tim yang lebih efektif. Bagian yang tumbuh paling cepat dalam jenis pelatihan antarpribadi adalah pelatihan keanekaragaman yang memfokuskan pada peningkatan kewaspadaan mencoba menciptakan suatu pemahaman dari kebutuhan, makna dari mengelola, dan menghargai keanekaragaman. Sedangkan pelatihan pembinaan keterampilan mendidik para karyawan untuk mengenal perbedaan budaya yang khusus di tempat kerja.

Pemecahan masalah dikhususkan bagi orang-orang yang memiliki keterampilan yang kurang memadai dibandingkan tuntutan keterampilan pekerjaan. Dalam hal ini, pelatihan mencakup kegiatan untuk mempertajam logika, penalaran, dan keterampilan

mendefinisikan masalah, dan kemampuan menilai sebab akibat, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif, dan pemecahan masalah.⁸³ Pelatihan ini dikaksudkan agar seorang karyawan memiliki kompetensi intelektual sehingga dapat meningkatkan kemampuan berpikir, bekerja, memecahkan masalah, dan mencari solusi-solusi alternatif secara kreatif.

b) Metode pelatihan SDM

Metode pelatihan ada dua macam. *Pertama*, pelatihan di tempat kerja (*on the job training*). Pelatihan ini dapat berupa bimbingan, dan penyulahan, rotasi pekerjaan, demonstrasi, pemberian contoh, dan magang. *Kedua*, pelatihan di luar tempat kerja. Pelatihan ini dilakukan di luar tempat kerja dan dilaksanakan di luar jam kerja. Tujuan dari pelatihan ini agar karyawan mengenal pengalaman pekerjaan secara langsung sehingga dapat meningkatkan keterampilan kinerjanya dalam mengamati, melihat, dan merealisasikan pekerjaan secara mandiri. Di samping itu, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketepatan, dan kecepatan kerja dimulai dari awal, dasar, dan pada akhirnya dilakukan secara mahir.

Tabel 2. Kebutuhan pelatihan dalam tahap-tahap karier⁸⁴

Tahap	Kebutuhan Tugas	Kebutuhan Fungsional
Penjelajahan	1. Aktivitas kerja yang bervariasi 2. Penjelajahan sendiri	1. Membuat pilihan pekerjaan 2. Menetap
Penegakan	1. Tantangan pekerjaan 2. Mengembangkan kompetensi dalam bidang spesialisasi 3. Mengembangkan kreativitas, dan inovasi 4. Rotasi ke dalam bidang baru setelah 3-5 tahun	1. Menghadiri rival dan persaingan; menghadapi kegagalan 2. Menghadapi konflik kerja/keluarga 3. Dukungan 4. Otonomi
Tengah karir	1. Pemutakhiran teknis 2. Mengembangkan	1. Mengungkapkan perasaan mengenai

⁸³ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 370.

⁸⁴ *Ibid*, 371.

	keterampilan dalam melatih orang lain (karyawan muda) 3. Rotasi ke dalam pekerjaan baru 4. Mengembangkan pandangan lebih luas dari kerja, dan peran sendiri dalam organisasi	usia setengah baya 2. Mereorganisasi pemikiran mengenai diri dalam hubungan dengan kerja 3. Mengurangi rasa puas diri dan kebersaingan
Karier lanjut	1. Rencana pensiun 2. Bergeser dari peran kekuasaan ke peran konsultasi dan bimbingan 3. Mengidentifikasi, dan mengembangkan pengganti 4. Memulai kegiatan di luar organisasi	1. Mendukung, dan menyuruh untuk melihat kerja seorang sebagai landasan untuk orang lain 2. Mengembangkan rasa identitas dalam kegiatan di luar organisasi

Peran pelatihan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat penting, karena pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan jabatannya. Dengan kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi seorang karyawan dituntut untuk lebih bekerja secara cerdas dengan cara memanfaatkan teknologi. Melalui teknologi seorang karyawan dapat dengan mudah mencapai tujuan organisasi, mengimplementasikan strategi yang efektif, dan mengukur kemajuan kinerjanya sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

c. Perubahan organisasi dan manajemen stres

1) Perubahan organisasi sebagai upaya melakukan transformasi

Beer menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya. Perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya, berarti akan memperkuat *status quo* yang ada. Perubahan adalah sesuatu yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan

setelah (*the after condition*).⁸⁵ Perubahan organisasi disebabkan karena adanya tuntutan, baik internal maupun eksternal. Maka dari itu, organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dengan tujuan untuk pengembangan organisasi menjadi lebih baik.

Perubahan dalam sebuah organisasi adalah sebuah keniscayaan, sebagaimana dijelaskan dalam Alquran berikut.

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٧﴾

“(siksaan) yang demikian itu adalah karena Sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui.”⁸⁶

Ayat di atas dapat dipahami bahwa perubahan dapat terlaksana bila dipenuhi dua syarat, yaitu: (1) adanya nilai atau ide; (2) adanya pelaku-pelaku yang menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut. Bagi umat Islam, syarat pertama telah diambil sendiri oleh Allah Swt. melalui petunjuk-petunjuk yang tertera dalam Alquran serta penjelasan-penjelasan Rasulullah saw. Walaupun sifatnya masih umum, dan memerlukan perincian dari manusia. Adapun pelakunya, mereka adalah manusia-manusia yang hidup dalam suatu tempat, dan yang selalu terkait dengan hukum-hukum masyarakat yang ditetapkan itu.⁸⁷ Jadi, ayat ini memberikan penjelasan akan pentingnya melakukan sebuah transformasi dalam organisasi, yakni perubahan dari kondisi negatif menuju ke positif. Perubahan sudah dicontohkan oleh nabi berupa perubahan dari kondisi kebodohan, kegelapan, dan ketertinggalan menuju ke dalam kondisi maju.

⁸⁵ Michael Beer, *Breaking the Code of Change* (USA: President and Fellow of Harvard College, 2002), 452.

⁸⁶ Alquran., 8., 53.

⁸⁷ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 404.

Perubahan dalam organisasi didasari oleh beberapa hal, yaitu hakikat tenaga kerja, teknologi, guncangan ekonomi, kompetisi, kecerendungan sosial, dan politik dunia. Untuk lebih jelasnya akan dielaborasi pada tabel berikut.

Tabel 3. Kekuatan untuk berubah⁸⁸

Kekuatan	Contoh
Hakikat Tenaga Kerja	1. Lebih banyak keanekaragaman budaya 2. Populasi penduduk lanjut usia 3. Meningkatnya imigrasi dan <i>outsourcing</i>
Teknologi	1. komputer dan perangkat genggam yang lebih cepat, lebih murah, dan mudah dibawa 2. kemunculan dan pertumbuhan dari situs jejaring sosial 3. menafsirkan kode genetika manusia
Guncangan Ekonomi	1. Naik dan turunnya pasar perumahan secara global 2. Keruntuhan dalam sektor finansial 3. Resesi global
Kompetisi	1. Para pesaing global 2. Merger, dan konsolidasi 3. Meningkatnya regulasi perdagangan dari pemerintah
Kecerdasan Sosial	1. Meningkatnya kesadaran lingkungan 2. Liberasi tingkah laku yang mengarah pada karyawan yang memiliki lebih banyak multitugas dan konektivitas
Politik Dunia	1. Kenaikan biaya pemeliharaan kesehatan 2. Tingkah laku sosial yang negatif yang mengarah pada bisnis, dan efektif 3. Membuka pasar di Cina

Perubahan dalam organisasi perlu direncanakan untuk mengantisipasi perubahan yang sifatnya mendadak dan perencanaan perubahan sebagai arah tujuan organisasi. Dalam melakukan perubahan, semua elemen organisasi baik pimpinan, maupun karyawan harus menjadi *change agen*. Jika seluruh elemen sumber daya manusia menjadi *change agen*, maka mereka akan saling mempengaruhi, memotivasi kinerja, dan menciptakan budaya kerja yang positif sehingga visi, dan misi organisasi dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien.

⁸⁸ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 371.

⁸⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 412.

Perubahan menimbulkan perkembangan organisasi (*oganizational development*). Melalui perubahan keyakinan, sikap, nilai-nilai, dan struktur dalam organisasi, adaptasi dengan lingkungan dapat diintensifikasi sehingga ketahanan hidup organisasi menjadi lebih baik. Pemanfaatan teknik-teknik akan membuat manusia berfungsi lebih baik. Maksudnya adalah agar manusia itu melepaskan kebiasaan, tingkah lakunya, dan kebiasaan berpikirnya yang kurang mendukung perkembangan organisasi.

Perubahan organisasi perlu diupayakan agar dapat terealisasi dengan baik, maka perlu dilakukan hal yang dapat menimbulkan perubahan, yaitu sebagai berikut.⁸⁹

- a) Pengayaan jabatan (*job-enrichmen*) yang berarti membuat isi pekerjaan lebih berarti, lebih fungsional, dan lebih hidup.
- b) Manajemen berdasarkan sasaran-sasaran (*management by objectives*). Maksudnya, teknik dimana semua tindakan didasarkan pada sasaran konkrit yang digariskan sebelumnya.
- c) Evaluasi terhadap kepemimpinan. Pemimpin harus bertanya pada dirinya sendiri, tugas apa yang sebenarnya dihadapinya. Bawahannya turut berpartisipasi. Bersama-sama mereka merumuskan tugas bagi pimpinan.
- d) Perubahan tingkah laku. Di sini seseorang diajarkan untuk meninggalkan tingkah laku yang tidak relevan, dan menggantinya dengan tingkah laku yang seharusnya.
- e) Latihan kepekaan (*sensivity training*). Di sini, seseorang dibawa kepada suatu keadaan di mana dia dapat memeriksa dirinya guna mengetahui sebab keragu-raguannya/ketidakpastiannya. Dengan cara ini, ia belajar mengenal dirinya sendiri lebih baik dan ia dapat merasakan lebih baik dimana letak kesalahan-kesalahannya.

⁸⁹ Winardi, *Perilaku Organisasi*, 82-83.

- f) Latihan kelompok T (*T. group training*). Disini orang-orang yang harus bekerja sama dipaksa untuk menjelaskan antara mereka sendiri di mana letaknya kesukaran bekerja sama antara mereka itu.
- 2) Tantangan perubahan organisasi, dan penganggulan terhadap perubahan

Perubahan dalam organisasi tidak semuanya bisa diterima oleh semua warga dalam organisasi tersebut. Penolakan terhadap perubahan dapat berupa pemogokan kerja, demonstrasi, penurunan motivasi kerja, dan penurunan tingkat kehadiran karyawan. Oleh karena itu, penolakan terhadap perubahan tidak selalu berdampak negatif, maka dari itu dibutuhkan solusi alternatif atau penanggulan agar semua sumber daya manusia dalam organisasi dapat memahami, dan mau menerima urgensi dari perubahan yang terjadi.

Proses perubahan secara umum mencakup *unfreezing* sikap dan perilaku saat ini, berubahnya dan *refreezing* sikap, dan perilaku baru yang diminta. Beberapa isu atau masalah-masalah kunci dihadapi selama proses perubahan umum. Satu diantaranya adalah diagnosis secara akurat kondisi saat ini dan penolakan terhadap perubahan yang timbul dari kondisi *unfreezing* dan kondisi perubahan itu sendiri.⁹⁰ Dalam hal ini, diperlukan evaluasi untuk memperoleh umpan balik. Disamping itu juga diperlukan manajemen konflik agar penolakan terhadap perubahan tidak menimbulkan dampak negatif.

Perubahan organisasional sangat menekan karena karyawan memandang aspek dari perubahan sebagai ancaman. Para karyawan tersebut lebih cenderung untuk mengundurkan diri, sebagai reaksi terhadap stres mereka. Untuk mengurangi persepsi dari ancaman, maka karyawan perlu melihat perubahan organisasional sebagai hal yang wajar. Mereka yang memiliki orientasi pada perubahan yang positif sebelum perubahan direncanakan akan berkurang cenderung untuk memandang

⁹⁰ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 400.

perubahan sebagai hal yang tidak wajar atau mengancam.⁹¹ Maka dari itu, perlu solusi atau penanggulangan terhadap dampak negatif dari perubahan organisasional agar perubahan bermakna positif dan dapat memajukan organisasi.

Penolakan terhadap usulan perubahan merupakan suatu petunjuk bagi manajer bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan, atau kesalahan yang telah dibuat dalam penyajiannya. Oleh karena itu, manajer harus menentukan sebab-sebab nyata penolakan, dan kemudian mengatasinya dengan cara-cara yang tepat, atau sesuai. Ada enam cara penanggulangan penolakan terhadap perubahan, yaitu sebagai berikut.⁹²

- a) Pendidikan dan komunikasi. Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan, dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin.
- b) Partisipasi, dan keterlibatan. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perencanaan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- c) Kemudahan dan dukungan. Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer dapat menangani penolakan. Program-program pendidikan, dan pelatihan, pelonggaran waktu setelah periode sulit, dan penawaran dukungan emosional.
- d) Negosiasi, dan persetujuan. Teknik lain adalah negosiasi dengan para penolak potensial.
- e) Manipulasi dan bekerja sama. Kadang-kadang para manajer menjuhkan individu atau kelompok dari penolakan terhadap perubahan. Mereka dapat memanipulasi para karyawan melalui pemberitaan informasi secara selektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja. Mereka dapat bekerja sama dengan individu, melalui orang kunci dalam suatu kelompok melalui

⁹¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 429.

⁹² Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 407-408.

pemberian peranan kepadanya dalam perencanaan, atau pelaksanaan proses perubahan.

- f) Paksaan eksplisit dan implisit. Para manajer dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit atau implisit dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya. Manajer juga dapat memecat, atau memindahkan para karyawan yang menentang perubahan.

3) Manajemen stres

- a) Stres, gejala, faktor penyebab, dan konsekuensi kondisi yang muncul

Stres merupakan gangguan psikologis yang disebabkan faktor dari luar. Gejala stres dapat berupa fisik, yaitu gejala sakit fisik berupa panas badan, sembelit, lemas, sakit kepala, perut mual, cemas, dan lain-lain. Disamping itu gejala stres juga dapat berupa perilaku, seperti perasaan marah, sensitif, mudah emosi, tidak bergairah, tidak dapat berkonsentrasi dan dihantui rasa takut.

Allah Swt. Berfirman dalam surah *al-Baqarah* ayat 155 sebagai berikut.

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَدَشِيرَ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾

*“Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.”*⁹³

Stres terkadang membuat seseorang menjadi tidak mempunyai gairah dalam hidup dan muncul pesimisme dalam melakukan suatu pekerjaan. Sebenarnya perasaan itu muncul dari dalam dirinya sehingga seseorang yang mengalami stres dalam dirinya harus mampu menumbuhkan rasa optimisme dengan selalu berpikir, berzikir, dan merealisasikan tugas dan kewajibannya dengan penuh

⁹³ Alquran., 2., 155.

rasa optimisme. Sikap optimism ini dilakukan agar seseorang tidak terlarut dalam keraguan, kecemasan, dan ketakutan karena hal itu dapat memperburuk kondisinya.

Coper dalam Rivai memberikan daftar lengkap faktor penyebab stres atas pekerjaan dan konsekuensi kondisi yang mungkin muncul sebagai berikut.⁹⁴

- (1) Kondisi pekerjaan. Faktor yang mempengaruhinya karena beban kerja berlebihan secara kuantitatif, beban kerja berlebihan secara kualitatif, *assembly-line hysteria*, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja, dan *tehnostrees*. Konsekuensi dari kondisi ini adalah kelelahan mental dan fisik, kelelahan yang amat sangat dalam bekerja (*burnout*), dan meningkatnya kesensivitan, dan ketegangan
- (2) Stres karena peran. Faktor yang mempengaruhinya karena ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender, dan *stereotype* peran gender, dan pelecehan seksual. Konsekuensi yang mungkin muncul adalah meningkatnya kecemasan, dan ketegangan, menurunnya prestasi pekerjaan
- (3) Faktor interpersonal. Faktor yang mempengaruhinya karena hasil kerja kerja, dan sistem dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan. Konsekuensi kondisi yang muncul adalah meningkatnya ketegangan, meningkatnya tekanan darah, dan ketidakpuasan kerja
- (4) Perkembangan karier. Faktor yang mempengaruhi karena promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaan, dan ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi. Konsekuensi kondisi yang mungkin muncul adalah

⁹⁴ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 314.

- menurunnya produktivitas, kehilangan rasa percaya diri, meningkatkan kesensitifan dan ketengan dan ketidakpuasan kerja
- (5) Struktur organisasi. Faktor yang mempengaruhinya karena struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan, dan pelatihan yang tidak seimbang, dan ketidakterlibatan dalam membuat keputusan. Konsekuensi kondisi yang mungkin timbul adalah menurunnya motivasi, dan produktivitas, dan ketidakpuasan kerja
- (6) Tampilan rumah pekerjaan. Faktor yang mempengaruhinya karena mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, dan stres karena memilih dua pekerjaan. Konsekuensi kondisi yang mungkin muncul adalah meningkatnya konflik, dan kelelahan mental, menurunnya motivasi dan produktivitas, dan meingkatnya konflik pernikahan.

b) Strategi manajemen stres kerja

Stres dalam perkerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekadar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif, dan efektif. Sebagian pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif, bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stress, melainkan akan menambah maslaah lebih jauh.⁹⁵ Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk menanggulangi, dan memecahkan problema tentang stres kerja. Strategi ini harus benar-benar memberikan solusi, tidak hanya sekadar menanggulangi dalam jangka waktu yang pendek.

Strategi dalam mengelola stres ada dua macam, yaitu pendekatan secara individual dan pendekatan secara organisasional.

⁹⁵ Umam, *Perilaku Organisasi*, 216.

(1) Pendekatan individual

Seorang karyawan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk menurunkan level stres. Strategi individu yang telah terbukti efektif meliputi teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan dukungan sosial yang diperluas. Banyak orang yang mengelola waktu mereka dengan buruk. Karyawan yang terorganisasi dengan baik, seperti mahasiswa terorganisasi dengan baik, dapat menyelesaikan dua kali lebih baik banyak pekerjaan dibandingkan orang yang terorganisasi dengan buruk. Oleh karenanya, memahami dan memanfaatkan prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik terhadap ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan.

Beberapa dari prinsip manajemen waktu yang terbaik yang diketahui adalah: (1) membuat daftar eektivitas harian untuk diselesaikan; (2) memprioritaskan aktivitas berdasarkan pentingnya, dan urgensi; (3) menjadwalkan aktivitas sesuai dengan penetapan prioritas; (4) ketahui siklus harian, dan menangani bagian yang sangat menuntut dari pekerjaan ketika sangat waspada, dan produktif; (5) menghindari gangguan elektronik.⁹⁶ Prinsip ini harus dilakukan oleh seorang yang mengalami stres dengan manajemen waktu yang baik, maka seluruh aktivitas hariannya akan terorganisir dengan baik sehingga perlahan kondisi stress kerja akan hilang.

(2) Pendekatan organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas, dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu, strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawan adalah melalui seleksi dan

⁹⁶ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 436-437.

penempatan, penetapan tujuan, redesign pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.⁹⁷ Dengan demikian, seorang karyawan akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan kompetensinya dan menimbulkan keharmonisan dalam iklim organisasi sehingga psikis dan fisiknya tidak terganggu.

Pimpinan sebagai agen perubahan bagi organisasi yang dipimpinnya serta keputusan yang diambil dan model budaya yang diimplementasikan sangat menentukan perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan Islam. Pimpinan yang transformatif akan meningkatkan pekerjaan para karyawan dan kemampuan untuk bereaksi. Hal ini bertujuan agar para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif sehingga terhindar dari stres.

4. Aktualisasi konsep *Min al-Zulumāt ilā al-Nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

Konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* bukan sekadar konsep dari Alquran yang dipakai oleh pembawa acara pengajian atau protokol pengajian umum, tetapi konsep itu sangat berarti dalam perspektif manajemen pendidikan Islam. Konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* tidak serta merta berarti menyamakan kondisi peserta didik, guru, karyawan, maupun kepala sekolah/madrasah/pimpinan PTAI, dan pengawas, separah makna *zulumāt* (kebodohan, buta, kekafiran, kedurhakaan, dan kesesatan), melainkan konsep tersebut hanya ingin ditiru atau diadaptasi dan diaktualisasikan menjadi proses transformasi yang sangat ideal, yaitu dari *al-zulumat* menjadi *al-nūr*.⁹⁸ Dalam Alquran Surah al-Baqarah ayat 257 sebagai berikut.

⁹⁷ Rivai dkk, *Perilaku Organisasi*, 320.

⁹⁸ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2013), 82-83. Menurut M. Fuad 'Abd al-Baqi' sebagaimana yang dikutip Mujamil Qomar bahwa konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di dalam Alquran disebut sebanyak tujuh kali yang terdapat pada enam surat, yaitu al-Baqarah: 257, al-Maidah: 16, Ibrahim: 1 dan 5, al-Ahzab: 43, al-Hadid: 9, dan al-thalaq: 11. Kebalikan dari konsep ini adalah konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* yang hanya disebutkan sekali di dalam Alquran, yaitu pada al-Baqarah: 257. Hal ini dimaksudkan perubahan dari kondisi negatif menjadi positif, dan negatif-destruktif menjadi positif-konstruktif.

اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ ءَامَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۗ وَالَّذِينَ كَفَرُوا
أُولَئِكَ لَهُمُ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ ۗ

“Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran).”⁹⁹

Menurut pendapat al-Razi bahwa Allah Swt. mengeluarkan dari kekufuran menuju cahaya iman karena kekufuran bisa menutup mata dan hati dalam melihat hakikat kebenaran.¹⁰⁰ Tafsir kalimat *yukhrijuhum min al-zulumāt ilā al-nūr* adalah bahwa Allah mengeluarkan mereka (orang mukmin) dari kegelapan kekufuran menuju cahaya keimanan. Dengan petunjuk dan taufik Allah, mereka mampu keluar dari kegelapan kekufuran, maksiat, kekaburan, kebimbangan hingga segala kelemahan menuju cahaya iman, taat, keyakinan hingga cahaya kekuatan yang jelas lagi nyata.¹⁰¹

Menurut al-Mawardi,¹⁰² kalimat ini mengandung dua pengertian yaitu Allah mengeluarkan hamba-Nya yang beriman dari kegelapan kesesatan menuju cahaya petunjuk atau mengeluarkannya dari kegelapan siksaan api neraka menuju cahaya pahala surga.

Transformasi positif-konstruktif pertama difokuskan kepada peserta didik. Mereka harus selalu dididik, dibina, dibimbing, dan diarahkan potensinya menjadi insan kamil, yaitu anak yang mempunyai kecerdasan intelektual, emosional, sosial, spiritual serta kinestetik.

a. Proses transformasi pada siswa/mahasiswa/santri sebagai berikut.¹⁰³

1) Mentransformasikan keadaan tidak paham menjadi paham

Peserta didik mempunyai cara atau gaya belajar yang berbeda-beda, terkadang banyak guru yang kurang memperhatikan cara

⁹⁹ Alquran., 2., 257.

¹⁰⁰ Fakhruddin Muhammad bin ‘Umar bin Husain bin Hasan bin Ali al-Tamimiy al-Bakri al-Razi al-Syafi’iy, *Al-Tafsīr al-Kabīr*, jil. 4 (Kairo: Maktbah al-Taufiqiyah, 2003), 22.

¹⁰¹ Haqqy al-Barusawy, *Tafsīr Ruḥ al-Bayān* (Bairut Lebanon: Dār al-Fikr, tt), 408.

¹⁰² Abu al-Hasan al-Mawardi, *Al-Nukat wa al-‘Uyūn* (Bairut Lebanon: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyah, tt), 328.

¹⁰³ Qomar, *Pendidikan Islam*, 84.

memahamkan mata pelajaran tertentu kepada siswanya. Akibatnya materi pelajaran kurang bisa dipahami. Kunci utama dalam upaya memahamkan materi adalah dengan meraih perhatian siswa sehingga informasi yang disampaikan bisa diserap dengan baik. Guru menyampaikan urgensi tujuan materi sehingga siswa benar-benar siap menerima seluruh materi yang akan disampaikan.

Pengajaran pada anak hendaknya dilakukan secara berangsur-angsur, setapak demi setapak, dan sedikit demi sedikit. Pertama-tama guru menjelaskan permasalahan yang prinsipil mengenai setiap cabang pembahasan yang diajarkan, keterangan yang diberikan haruslah bersifat umum, dan menyeluruh, dengan memperhatikan kemampuan akal dan kesiapan pelajar memahami apa yang diajarkan kepadanya. Ibnu Khaldun menerangkan, “Ketahuilah bahwa mengajar pengetahuan pada pelajar hanya efektif jika dilakukan berangsur-angsur, setapak demi setapak, dan sedikit demi sedikit.”¹⁰⁴

Guru mengulangi ilmu yang diajarkan itu agar daya peningkatan anak meningkat daya pemahamannya. Seperti dituliskan beliau: “Keahlian hanya bisa diperoleh melalui perulangan perbuatan yang membekas sesuatu di dalam otak, pengulangan-pengulangan lebih jauh membaawa kepada kesediaan jiwa, dan pengulangan lebih lanjut menimbulkan keahlian, dan tertanam dalam.”¹⁰⁵

Guru menyampaikan gambaran materi secara sederhana sehingga siswa dapat menggambarkan materi secara umum, agar lebih mudah diutamakan memberikan contoh atau permisalan hal-hal yang sering dialami siswa dalam kehidupan sehari-hari. Di samping itu guru tidak menyampaikan materi dengan tergesa-gesa, tetapi dilakukan dengan sabar, telaten, dan mengulang materi jika terdapat siswa yang belum memahami apa yang disampaikan.

¹⁰⁴ Abdurrahman Ibnu Khaldun, *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, ter. Ahmadie Thoah (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2001), 174-172.

¹⁰⁵ *Ibid.*, 752.

Guru memberikan umpan balik (*feedback*) dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan dan pelatihan kepada siswa, langkah ini dilakukan untuk mengevaluasi seberapa jauh materi yang disampaikan dapat diserap oleh siswa karena kemampuan intelektual masing-masing siswa sangat heterogen, tidak bisa disama-ratakan. Kemudian di akhir sebelum materi ditutup guru memberikan penjelasan secara menyeluruh materi pelajaran.

- 2) Mentransformasi kemampuan daya serap materi yang lambat menjadi cepat

Daya serap merupakan kemampuan atau kekuatan untuk melakukan sesuatu untuk bertindak dalam menyerap pelajaran.¹⁰⁶ Kemampuan daya serap setiap siswa sangat berbeda-beda. Banyak siswa yang gagal menghadapi ujian akhir disebabkan karena kurangnya memahami materi pelajaran. Pendampingan dari orang tua sangat diharapkan sehingga siswa termotivasi untuk mengkaji dan memahami materi. Masih banyak orang tua yang salah memahami perannya dalam pendidikan. Mereka hanya menyerahkan pendidikan anak kepada sekolah atau madrasah. Padahal pendidikan utama dan yang paling utama adalah pada lingkungan keluarga (informal). Keteladanan orang tua lebih diutamakan daripada apa yang diucapkannya karena siswa akan lebih merasa percaya karena dicontohkan terlebih dahulu oleh orang tuanya. Orang tua harus meyakinkan kepada anaknya bahwa setiap anak akan mampu menguasai seluruh materi pelajaran dengan mudah jika sungguh-sungguh dalam belajar.

Selama proses belajar mengajar di kelas diharapkan setiap guru selalu memberikan stimulus, dan dorongan kepada siswanya untuk selalu ulet dalam belajar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan penjelasan konkret di akhir materi dan memberikan *reward* kepada siswa yang berprestasi dalam upaya menumbuhkan motivasi untuk selalu meningkatkan prestasinya di masa yang akan datang. Pemberian *reward*

¹⁰⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 15.

juga sebagai motivasi bagi siswa yang lain untuk mendapatkan penghargaan yang serupa. Di samping itu agar siswa dapat menyerap materi pelajaran dengan mudah, guru selalu membudayakan kebiasaan baik dalam belajar, dan selalu membantu siswa ketika mendapatkan kesulitan belajar, baik dilakukan secara individu maupun secara kelompok.

3) Mentransformasikan wawasan yang sempit menjadi wawasan yang komprehensif

Wawasan sempit berkaitan dengan sikap seorang siswa merespon hal yang ada di sekitarnya. Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk mereaksi suatu hal, orang atau benda dengan suka, tidak suka atau acuh tak acuh.¹⁰⁷ Banyak siswa menemui kesulitan dalam berpikir dan berargumentasi ketika proses belajar mengajar. Hal ini disebabkan karena sempitnya wawasan siswa. Dalam konteks ini perlu upaya agar siswa dapat memperluas wawasan dan pengetahuannya. Siswa adalah generasi bangsa yang akan hidup di masa yang akan datang. Jadi, siswa harus dipersiapkan sejak dini agar menjadi insan yang siap berkompetisi di era globalisasi.

Dewasa ini, siswa lebih banyak disibukkan dengan bermain *game*, pergaulan bebas, dan melakukan kegiatan-kegiatan yang menghabiskan waktu secara sia-sia. Guru dan orang tua harus bersinergi memberikan dorongan kepada siswa untuk memanfaatkan waktu dengan cara rajin membaca materi yang ada kaitannya dengan mata pelajaran yang sedang dikaji. Kegiatan membaca ini bisa dilakukan di perpustakaan sekolah atau madrasah, di perpustakaan pribadi di rumah dan juga bisa melalui media digital. Apalagi di era sekarang, pemerolehan informasi lebih mudah dengan mengeksplor ilmu pengetahuan melalui media digital.

Ayat yang pertama kali turun adalah perintah untuk membaca. Ayat ini tidak hanya perintah untuk membaca saja, tetapi perintah untuk

¹⁰⁷ M. Alisuf Sabri, *Psikologi Pendidikan berdasarkan Kurikulum Nasional* (Jakarta : Pedoman Ilmu Raya, 2010), 83

memahami, mengkaji, menganalisis, dan meneliti fenomena di sekitar manusia. Maksudnya, Allah Swt. akan memberikan pemahaman kepada setiap siswa jika mereka mempunyai niat dan tekad yang kuat untuk rajin membaca dan menelaah setiap mata pelajarannya. Jadi, budaya membaca harus dilakukan secara terus menerus, dimanapun dan kapanpun, tidak hanya kegiatan yang dilakukan ketika hendak menghadapi ujian.

Mendengarkan dengan baik setiap informasi yang penting juga dapat memperluas wawasan. Kebiasaan mendengarkan terkadang kurang disenangi oleh kebanyakan siswa. Mereka merasa malas dan jenuh jika harus mendengarkan informasi, baik yang datang dari guru, televisi, radio ataupun yang lainnya. Menutup diri dari mendengarkan pengetahuan dari orang akan mempersempit wawasan. Budaya mendengarkan pengetahuan seyogyanya menjadi konsumsi primer bagi setiap siswa. Mendengarkan membutuhkan ketenangan, keikhlasan, dan kesabaran agar informasi yang masuk dapat diserap dengan baik.

Setelah mendengarkan, langkah berikutnya adalah dengan memperbanyak berdiskusi dengan orang lain, bisa dengan teman sejawat, guru, orang tua, ataupun orang lain. Dengan seringnya melakukan diskusi, maka pertanyaan-pertanyaan yang masih menjadi problema bisa langsung ditanyakan kepada lawan bicara. Di samping itu, dengan diskusi, siswa dapat mengasah kemampuan intelektual dan mentalitasnya karena dituntut untuk selalu memberikan argumentasinya. Dengan demikian, pengetahuan yang dimiliki orang lain akan banyak diserap sehingga menambah wawasan yang komprehensif.

4) Mentransformasikan sikap pasif menjadi inisiatif-kreatif

Siswa yang pasif adalah siswa yang tidak mempunyai kemampuan untuk berkreasi. Siswa semacam ini lebih senang diam, tidak mudah bergaul, dan lebih suka menyendiri. Tingkat keaktifan siswa sangat dipengaruhi emosinya dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Akibatnya siswa menjadi lamban dalam berinteraksi dengan

lingkungannya, tidak energi, dan kurang agresif dalam menerima informasi di sekelilingnya.

Faktor internal penyebab siswa menjadi pasif karena kurangnya kemampuan atau kecakapan yang ada dalam dirinya. Selain itu, kurangnya minat belajar sehingga siswa mengalami kesulitan dalam menerima materi pelajaran. Faktor eksternalnya, yaitu biasanya dikarenakan karena adanya masalah dengan orang tuanya, gurunya, teman-temannya, dan lingkungannya.

Proses pendidikan harus dapat menumbuhkan kreativitas siswa. Dikatakan Ibnu Khaldun: “Bahwa pengajaran merupakan suatu kemahiran”.¹⁰⁸ Orang tua dan guru adalah teladan utama. Apa yang disampaikan dan dilakukan menjadi cermin bagi siswa karena siswa yang pasif lebih banyak menerima informasi dari apa yang dilihat dan didengarkan. Oleh karena itu, orang tua dan guru harus bersinergi memberikan stimulus agar siswa yang pasif dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungannya secara mudah. Mereka juga harus memberikan sentuhan dan perhatian kepada anaknya secara khusus dengan sabar sehingga menarik perhatiannya untuk menumbuhkan motivasi dan kepercayaan bahwa dirinya adalah anak yang terampil. Di samping itu di dalam proses belajar mengajar seorang guru lebih memberikan perhatian khusus, dan memberikan kesempatan lebih kepada siswanya yang pasif dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu.

5) Mentransformasikan gaya hidup konsumtif menjadi gaya hidup produktif

Era globalisasi yang ditandai kemajuan teknologi telah banyak mengubah pola hidup masyarakat menjadi pola hidup konsumtif, disisi lain perilaku hidup konsumtif menguntungkan bagi pelakunya baik fisik maupun psikologis. Akan tetapi ada dampak negatif yang ditimbulkannya, yaitu pemborosan. Boros di sini yaitu menggunakan finansial secara berlebihan.

¹⁰⁸ Ibnu Khaldun, *Ibnu Khaldun*, 112.

Perilaku hidup konsumtif harus dihindari sejak dini karena dapat menjadi karakter negatif dan menjadi penyakit di masyarakat dewasa ini. Maka dari itu, pola hidup konsumtif harus diubah menjadi pola hidup produktif dengan melatih siswa hidup sederhana. Pola hidup sederhana diinternalisasikan semenjak anak masih kecil, meskipun dalam kehidupannya berasal dari keluarga kaya. Melatih anak untuk giat menyisihkan uang jajannya untuk ditabung sehingga bisa dialihfungsikan untuk pembelanjaan kebutuhan belajarnya. Hal ini dilakukan dalam rangka mendidik siswa agar selalu membiasakan hidup sederhana sehingga menjadi karakter untuk selalu membelanjakan keuangan sesuai dengan kebutuhan.

Allah Swt. Berfirman dalam surah *al-Furqān* ayat 67 sebagai berikut.

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

*“Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.”*¹⁰⁹

Islam memerintahkan kepada umatnya untuk menghindari gaya hidup hedonis dan pragmatis yang selalu mementingkan kebahagiaan duniawi sementara. Seorang muslim seyogyanya membelanjakan hartanya sesuai dengan kebutuhan, tidak berlebihan dan juga tidak terlalu irit yang menjadikan seseorang terjebak dalam sifat kikir. Orang kaya meskipun mempunyai harta yang lebih dianjurkan untuk tidak memamerkan hartanya karena hal itu dapat menimbulkan kecemburuan sosial di masyarakat. Namun justru sebaliknya, orang yang kaya diperintahkan untuk saling berbagi dan membantu orang lemah yang membutuhkannya.

Orang tua dan guru harus selalu memberikan pemahaman dan stimulus kepada anak atau siswanya untuk mengubah gaya hidup konsumtif kepada gaya hidup yang produktif dengan cara memanfaatkan

¹⁰⁹ Alquran., 25., 67.

waktunya untuk belajar secara cepat, karena waktu adalah uang. Jika tidak dimanfaatkan dengan baik, maka mereka akan kehilangan kesempatan yang tidak bisa diputar lagi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membudayakan hidup produktif dengan mengerjakan hal yang bernilai, fokus belajar, optimisme dan tidak menunda-nunda pekerjaan sekolah atau madrasah.

- 6) Mentransformasikan sikap bergantung pada orang lain menjadi sikap mandiri

Setiap orang tua dan guru selalu mendambakan anaknya untuk menjadi anak yang baik, berkarakter, dan berperilaku positif dalam segala hal. Segala upaya dilakukan oleh orang tua maupun guru untuk mewujudkan hal itu mekipun terkadang hasilnya tidak sesuai yang diharapkan. Orang tua harus jeli dalam menuruti keinginan anaknya. Tidak semua yang diinginkan anak mendatangkan nilai positif untuknya, justru, terkadang sebaliknya dapat menjadikannya terjebak dalam hidup manja, selalu bergantung kepada orang tuanya, dan pada akhirnya menghindarkan dirinya dari sikap kemandirian.

Melarang anak secara berlebihan untuk tidak melakukan suatu hal sebaiknya dihindari. Rasa ingin tahu anak terhadap suatu objek terkadang ingin dilakukannya secara leluasa. Komunikasi dua arah dan diskusi kepada anak adalah solusi terbaik untuk memberikan pemahaman terhadap baik buruknya hal yang dilakukan. Selain itu, orang tua memberikan pemahaman atas risiko yang ditimbulkan sehingga anak tidak berbohong, dan merasa selalu mendapat perhatian dan bimbingan dari orang tuanya. Tanamkan kejujuran kepada anak dan selalu membuka diri ketika ada permasalahan yang dihadapinya.

Ketika anak melakukan kesalahan, orang tua ataupun guru jangan memberikan hukuman fisik. Hal itu justru akan membuat anak semakin menjauh dan cenderung tidak mau menghormati orang tua maupun gurunya. Berikan teladan dan pembiasaan dengan cara mengajarkan hidup disiplin dalam kehidupan sehari-hari. Kesalahan anak tidak terlepas

dari kelalaian orang tua dan juga guru dalam mendidiknya. Anak ibarat seperti kertas kosong, dia akan melakukan perintah otak dan hatinya sesuai dengan apa yang diterima oleh inderanya. Memberikan perhatian dan bimbingan penuh dalam setiap kegiatannya, dukung setiap kegiatan positifnya, dan yakinkan bahwa dia bisa meraih kesuksesan kelak karena bersungguh-sungguh.

7) Mentransformasikan sikap eksklusif menjadi sikap inklusif

Siswa eksklusif selalu membatasi pergaulannya dan lebih tertutup terhadap lingkungannya, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakatnya. Siswa ini berperilaku sosial hanya dengan siswa-siswa tertentu dengan cara melihat ras, golongan, agama, maupun strata sosialnya. Perbedaan cara berpikir, ideologi dan materi menjadi dasar baginya untuk bersosialisasi, orang yang tidak sama dalam beberapa dimensi, maka akan dijauhinya.

Allah Swt. menjadikan manusia berbangsa-bangsa dan berbeda satu dengan yang lainnya. Tidak ada manusia yang sama baik dalam segi jenis, fisik, ras, ekonomi, dan agamanya. Orang tua dan guru hendaknya memberikan pemahaman akan keberagaman kehidupan manusia karena pluralisme adalah sebuah keniscayaan. Plurarisme bukan menjadikan siswa memilih hidup tertutup, tetapi justru keberagaman menjadikan kehidupannya semakin bernilai karena dapat bermanfaat bagi sesamanya.

Sikap inklusif adalah usaha-usaha menyatukan anak-anak yang memiliki hambatan dengan cara-cara yang realistis dan kompreherensif dalam kehidupan pendidikan yang menyeluruh.¹¹⁰ Bersikap inklusif muncul karena dorongan antarsiswa untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cara bekerja sama dengan siswa yang lain untuk tujuan tertentu. Sikap ini memandang bahwa perbedaan justru akan menumbuhkan perilaku positif sehingga siswa akan saling menerima kekurangan dan kelebihan masing-masing. Menjalni komunikasi yang positif dengan

¹¹⁰ J. David Smith, ed. Mohammad Sugiarmun, Mif Baihaqi, *Inklusi Sekolah Ramah Untuk Semua* (Bandung: Nuansa, 2006), 6.

melihat berbagai dimensi yang ada sehingga terjalin kerja sama yang baik antarsiswa.

8) Mentransformasikan sikap fanatik menjadi toleran

Sikap fanatik secara sederhana didefinisikan sebagai sikap ketertarikan terhadap sesuatu secara berlebihan. Sikap ini menjelma menjadi suatu paham, keyakinan, dan pandangan yang kuat seseorang terhadap sesuatu. Siswa yang mempunyai sikap fanatik akan menutup diri dalam menerima masukan dari orang lain yang dianggap tidak sejalan dengan pemikirannya. Sikap ini akan membawa dampak negatif bagi siswa karena dia mengotak-kotakkan suatu hal dan menganggap dirinya yang paling benar. Sikap ini juga membuat siswa bersikap jumud, tidak mau menerima perubahan, karena perubahan dianggap bertentangan dengan ideologinya dan akan merusak tatanan kehidupannya.

Menyikapi sikap fanatik siswa, guru di sekolah atau madrasah memberikan pemahaman kepada siswanya akan indahnya hidup rukun dengan melakukan sikap toleransi. Dalam bahasa Arab, toleransi biasa disebut *tasāmuh* yang berarti membiarkan sesuatu untuk dapat saling mengizinkan dan saling memudahkan.¹¹¹ Jadi, sikap toleransi adalah kesiapan siswa untuk menerima perbedaan dan menghormati orang lain. Upaya menumbuhkan sikap toleransi dapat dilakukan dengan mengenalkan kepada siswa tentang keberagaman dalam berbagai hal, selalu berbaik sangka kepada orang lain, menjauhi informasi negatif yang dapat menimbulkan konflik, dan mencontohkan secara konkret toleransi dalam kehidupan sehari-hari. Sikap toleransi ini dimaksudkan agar setiap siswa mau menerima pendapat orang lain, sehingga menjadi anak yang mempunyai sikap demokratis, tidak ekstrim kanan maupun ekstrim kiri, dan saleh spiritualitasnya dan juga saleh sosialnya.

9) Mentransformasikan sikap malas menjadi sikap rajin

Sikap malas merupakan jenis penyakit mental yang dapat merugikan siswa. Siswa yang diliputi rasa malas akan kehilangan

¹¹¹ Marzuki, *Pendidikan Karakter Islam* (Jakarta: Amzah, 2015), 147-148.

motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas belajarnya, tidak disiplin, menunda-nunda pekerjaan. Malas berimplikasi pada psikisnya, yaitu akan mudah terganggu, sensitif, kacau pikirannya, tidak bersemangat dan kehilangan produktivitas belajarnya. Hal itu diakibatkan sistem nilai yang ada dalam diri siswa membuatnya berperilaku malas dalam segala aktivitas-aktivitas belajarnya.

Sikap malas bukan berarti sesuatu yang baku, tidak bisa diubah. Orang tua, keluarga, guru dan lingkungannya sangat mempengaruhi dalam mengubah persepsi siswa untuk selalu memberikan stimulus, dorongan dan arahan dalam melawan rasa malas siswa. Pembiasaan dan keteladanan positif guru dan orang di lingkungan keluarga dan sekolah seperti hidup disiplin, menghargai waktu, dan pola hidup sehat harus selalu diinternalisasikan. Pembiasaan dan keteladanan ini akan membentuk budaya positif dan memotivasi siswa untuk selalu berperilaku hidup rajin dan giat dalam belajar.

Memberikan bimbingan pada anak akan menjadi sangat baik apabila diberikan sejak kecil, bukan pada saat anak telah tumbuh menjadi dewasa. Orang tua hendaknya memberikan bimbingan sesuai dengan ajaran agama Islam sehingga anak terbiasa hidup sesuai dengan norma akhlak yang diajarkan oleh agama.¹¹²

Hakikatnya tidak ada siswa yang bodoh, yang ada adalah siswa yang belum tahu. Sikap malas faktor penyebab siswa menjadi tidak tahu. Siswa harus senantiasa disadarkan bahwa sikap malas akan membuat dirinya tidak dapat menggapai masa depan gemilang. Maka dari itu, mulailah dari diri sendiri sehingga timbul kesadaran perilaku untuk melawan sikap malas tanpa adanya paksaan dari orang lain, menghilangkan kebiasaan yang tidak bermanfaat, dan tidak menunda-nunda waktu.

¹¹² Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: RinekaCipta, 2000), 32.

10) Mentransformasikan kebiasaan nakal menjadi kebiasaan taat

Kenakalan remaja sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan dalam kehidupan sosial disebabkan oleh hal yang menyentuh beberapa hal ada permasalahan kenakalan remaja yang menyentuh masalah material dan adapula masalah kenakalan remaja yang menyangkut masalah psikologi, namun secara sederhana ada ahli yang berpendapat bahwa kenakalan remaja disebabkan oleh hal-hal yang berada diluar individu itu sendiri.¹¹³

Pendidikan di sekolah atau madrasah adalah sebuah proses pendewasaan anak. Proses ini tentu tidak mudah dan selalu menghadapi rintangan. Akan tetapi, bukan berarti tidak ada solusi. Efektif dan tidaknya jalan keluar kenakalan siswa bergantung bagaimana guru mengaplikasikan sebuah strategi, dan sabar dalam melakukan proses pendewasaan siswa karena membutuhkan tahapan-tahapan. Label anak nakal di sekolah ataupun madrasah sebenarnya akan membuat siswa nakal semakin bangga bahwa dirinya merasa hebat dan ingin mendapatkan pengakuan lebih dari teman-temannya. Maka dari itu, sebisa mungkin seluruh warga sekolah menghilangkan label nakal kepada siapapun siswa yang selalu melakukan pelanggaran.

Siswa nakal tentu banyak faktornya, bisa datang dari dalam dirinya, keluarga, ataupun lingkungannya. Guru seyogyanya memberikan waktu khusus untuk memberikan kesempatan kepada siswa bermasalah melakukan pendekatan secara individual melalui *sharing*, dan diskusi untuk mengetahui dan meberikan solusi dari penyebab kenakalan siswa sehingga dia merasa diperhatikan karena biasanya banyak guru yang justru membenci dan meberikan hukuman kepadanya. Guru dan orang tua hendaknya selalu memberikan penghargaan, dan pujian kepada siswa bermasalah meskipun hanya melakukan hal-hal kecil, sikap ini

¹¹³ M. Yunan Nasution, *Islam dan Problema-problema Kemasyarakatan* (Jakarta: BulanBintang 1988), 245.

dilakukan untuk menumbuhkan motivasi agar dengan sendirinya siswa mau berubah ke arah positif.

11) Mentransformasikan kondisi minder menjadi percaya diri

Siswa minder tidak memiliki keberanian untuk mengekspresikan dirinya di hadapan teman-temannya. Siswa minder tentu akan sulit untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya sehingga perkembangan psikisnya akan terganggu karena dia selalu dihantui rasa takut untuk mengekspresikan kemampuannya. Padahal, setiap anak pasti mempunyai keunggulan antara yang satu dengan yang lainnya. Siswa minder karena tidak merasa percaya diri dengan kompetensi yang dimilikinya pada akhirnya keunggulan yang dimilikinya semakin terpendam jauh. *wa al-hasīl* dia mendapatkan prestasi yang kurang bagus di sekolahnya.

Bimbingan konseling di sekolah maupun madrasah sebaiknya secara rutin dilakukan karena dapat membantu peserta didik membantu individu dalam mencapai kebahagiaan hidup pribadi sebagai makhluk Tuhan, kehidupan yang produktif dan efektif dalam masyarakat, hidup bersama dengan individu-individu lain, harmoni antara cita-cita mereka dengan kemampuan yang dimiliki.¹¹⁴ Bimbingan ini tidak hanya dilakukan di lingkungan sekolah saja, tetapi peran keluarga dalam membimbing, dan mengarahkan siswa minder di rumah juga harus selalu dilakukan. Guru dan orang tua bersinergi untuk menghilangkan rasa takut, cemas, *negative thinking* kepada anak dan siswanya, dan meyakinkan dirinya agar tumbuh menjadi pribadi unggul dan mempunyai rasa percaya diri.

12) Mentransformasikan kebiasaan indiscipliner menjadi kebiasaan disiplin

Dewasa ini dunia pendidikan dihadapkan persolan akut tentang kedisiplinan siswa yang semakin memprihatinkan. Tindakan-tindakan negatif-destruktif sering dilakukan oleh sebagian siswa seperti perilaku membolos, tawuran, pergaulan bebas, gaya hidup hedonis dan lain-lain.

¹¹⁴ Wardati dan Mohammad Jauhar, *Implementasi Bimbingan dan Konseling di Sekolah* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2011), 28.

Perilaku ketidakdisiplinan siswa dipengaruhi banyak faktor, bisa disebabkan karena faktor guru, lingkungan, dan kurikulum. Sekolah sangat berperan dalam mengubah sikap indisipliner menjadi perilaku disiplin, karena peserta didik adalah bahan mentah yang akan dicetak menjadi manusia yang berkualitas.

Kedisiplinan merupakan tata kerja seseorang yang sesuai dengan aturan dan norma yang telah disepakati sebelumnya.¹¹⁵ Kedisiplinan di sekolah/madrasah sangat menentukan keberhasilan siswa di masa depannya karena kedisiplinan akan menciptakan proses pembelajaran yang baik. Kedisiplinan dapat terealisasi dengan baik bergantung pada sistem yang diimplementasikan lembaga pendidikan sehingga membentuk sebuah budaya yang baik. Upaya mentransformasi siswa agar disiplin dengan cara membantu siswa melayani perbedaan yang dimiliki siswanya agar dapat mengembangkan potensi dirinya. Disamping itu kepala sekolah/ madrasah, guru, dan karyawan hendaknya memberikan teladan yang baik untuk selalu berperilaku disiplin sebagai upaya preventif. Dengan demikian, pola hidup disiplin siswa di sekolah/madrasah secara otomatis akan menjadi sebuah karakter dan budaya yang diimplementasikan dalam hidup sehari-hari.

13) Mentransformasikan kondisi tidak terampil menjadi terampil

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dengan akalinya dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan kreativitas yang dimilikinya. Sikap terampil merupakan manifestasi dari pengetahuan seseorang. Semakin luas wawasan seseorang, maka akan semakin tingkat tingkat keterampilannya. Siswa yang mempunyai wawasan yang luas akan mampu mengeksplor pengetahuan secara mendalam dan mampu mengatasi problematika yang dihadapi. Di samping itu, pengalaman-pengalaman siswa juga dapat mempengaruhi keterampilannya. Maka dari itu siswa harus selalu diberi asupan pengetahuan secara kontekstual sehingga tingkat keterampilannya akan semakin matang.

¹¹⁵ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar* (Jakarta: Grafindo, 1995), 65.

Guru di sekolah dan orang tua di rumah senantiasa memberikan motivasi untuk menumbuhkan daya kreativitas siswa dalam menyelesaikan tugas-tugas belajarnya, dan memberikan pengalaman untuk memperkuat keterampilannya. Dengan pengalamannya di masa lampau, siswa akan mengevaluasi kekurangannya. Dengan demikian, siswa akan mempunyai keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan bakat dan minatnya. Pada hakikatnya keterampilan adalah implementasi dari pengetahuan yang didapat, tidak hanya sebatas mampu memahami, dan membedakan, tetapi siswa dapat merealisasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

14) Mentransformasikan pikiran yang beku menjadi pemikiran kritis

Berpikir adalah aktivitas kerja hasil sinegritas antara akal dan *qalb* dalam merumuskan, mensintesiskan, dan menarik kesimpulan pada sebuah objek. Manusia diperintahkan untuk selalu berpikir dengan akalnya tentang kebesaran ciptaan Allah Swt. Dengan berpikir manusia akan sadar bahwa dia tidak punya daya apa-apa. Aktivitas berpikir hanya dapat dilakukan oleh manusia karena manusia adalah makhluk yang paling sempurna kedudukannya di antara makhluk yang lain. Maka dari itu, anugerah akal harus didudukkan pada kodratnya agar berfungsi sesuai dengan fitrahnya. Berpikir adalah bagian dari sunah Rasul, karena dengan berpikir manusia akan mendapatkan kebahagiaan. Berpikir memerlukan metode agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, karena metode berpikir adalah kaidah yang membimbing manusia untuk berpikir secara baik, dan benar.

Pikiran beku terjadi saat siswa tidak punya gairah untuk mengerjakan sesuatu, termasuk belajar, mati ide, dan gagasannya. Hal ini terjadi di saat pikiran mencapai tingkat kejenuhan yang menyebabkan pikiran tidak mampu mencerna ide-ide kreatif. Kondisi ini tentu segera mungkin dicarikan solusinya karena akal adalah bank data yang didalamnya terdapat beberapa pengetahuan yang didapat melalui pengalaman belajar siswa. Jika bank data tidak dapat berfungsi sesuai

fitrahnya, maka akan menimbulkan dampak negatif bagi perkembangan siswa.

Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, guru harus mampu menumbuhkan pola pikir kritis siswanya. Berpikir kritis dapat membantu seorang siswa memecahkan persoalan dalam proses belajarnya. Agar siswa berpikir kritis dibutuhkan keterampilan kerangka dan cara berpikir yang baik sehingga mampu mencairkan pemikiran beku siswa.

Menurut Rasyid Rida, Muhammad Abduh juga menerapkan kedua metode mengajar gurunya itu. Mula-mula ia membaca matan kitab, kemudian menjelaskan pengertian matan tersebut secara ringkas. Setelah itu ia memberikan kesempatan untuk bertanya kepada anak didik untuk bertanya. Sedangkan dihubungkan dengan masalah-masalah ilmiah, sehingga terkesan bahwa pelajaran tersebut seolah-olah pelajaran logika.¹¹⁶

Tujuan akhir dari proses manajemen pendidikan Islam adalah mencetak peserta didik menjadi insan paripurna, atau dengan kata lain muslim yang mempunyai karakter dan kepribadian yang unggul. Proses transformasi diprioritaskan kepada perilaku, sikap, kecerdasan, pengetahuan, wawasan, dan juga moral-spiritual. Oleh karena itu, seluruh komponen yang ada di lembaga pendidikan Islam, baik kiai, pimpinan lembaga, kepala madrasah, guru, santri/siswa dan seluruh tenaga kependidikan diharapkan bersinergi memahami, dan melaksanakan terwujudnya kepribadian siswa yang bekarakter dan insan paripurna.

b. Proses transformasi kepribadian pendidik

Kompetensi pendidik merupakan hasil perpaduan antara kemampuan pribadi, sosial, pengetahuan, teknologi, dan spiritual yang kemudian terintegrasi menjadi kompetensi dalam penguasaan materi pelajaran, pengajaran, kepribadian siswa, dan profesionalisme. Kompetensi ini adalah bagaimana seorang pendidik dengan kemampuan yang dimilikinya dapat

¹¹⁶ Muhammad Rasyid Ridla, *Tārīh al-Ustād al-Imām Muhammad Abduh*, jil. II (Cairo: Dār al-Manār, 1931), 756.

dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan sekolah atau madrasah dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya.

Agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, pendidik harus mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogis, keoribadian, sosial, dan profesional. Berikut akan dijelaskan keempat kompetensi tersebut:

1) Transofrmasi pendidik melalui kompetensi pedagogis

Kompetensi pedagogis adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (1) Pemahaman wawasan datau landasan kependidikan; (2) Pemahaman tentang peserta didik; (3) Pengembangan kurikulum/silabus; (4) Perancangan pembelajaran; (5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) Evaluasi hasil belajar; (7) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹¹⁷

Kompetensi pedagogik guru perlu diiringi dengan kemampuan guru untuk memahami karakteristik peserta didik, baik berdasarkan aspek moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar, dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan minat yang berbeda. Guru harus memhami bahwa peserta didik unik. Dasar pengetahuan tentang keragaman sangat penting, dan termasuk perbedaan dalam potensi peserta didik. Guru harus mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya.

Transformasi kepribadian pendidik mealui penguasaan kompetensi pedagogik berkenaan dengan hal-hal sebagai berikut.

- a) Penguasaan terhadap karaketristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, emosional, dan intelektual;
- b) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.

¹¹⁷ Badan Standar Nasional Pendidikan, *Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: 2006), 8.

- c) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang mendidik.
- d) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; memanfaatkan hasil penilaian, dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.¹¹⁸

Guru merupakan manusia yang membuat manusia. Maksudnya mempunyai misi menjadikan manusia sebagai manusia hakiki, yaitu membantu siswa menjadi insan yang berkembang secara intelektual, fisik, moral, sosial, dan emosional. Maka dari itu, seorang guru harus menyadari peran, fungsi, dan tanggung jawabnya dengan cara memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan yang cakap, dan moralitas yang tinggi.

2) Transofrmasi pendidik melalui kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang (1) berakhlak mulia; (2) mantap, stabil, dan dewasa; (3) arif, dan bijaksana; (4) menjadi teladan; (5) mengevaluasi kinerja sendiri; (6) mengembangkan diri; dan (7) religius.¹¹⁹ Kepribadian guru mencakup segala aspek, baik berupa fisik maupun psikis. Tingkah laku, atau moralitasnya merupakan cerminan kepribadiannya. Apabila

¹¹⁸ Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionlisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2014), 124.

¹¹⁹ Badan Standar Nasional Pendidikan, *Nasional Pendidikan*, 88.

kepribadiannya baik, maka meningkat pula kewibawaannya, karena guru adalah sosok yang selalu dianut dan ditiru segala tingkah lakunya.

Transformasi kepribadian pendidik melalui penguasaan kompetensi kepribadian berkenaan dengan hal-hal sebagai berikut.¹²⁰

- a) Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik, dan masyarakat
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

“Al-Ghazali Berkata: Hendaknya seorang guru tidak lupa sekejap pun memberikan nasihat kepada murid. Yang demikian itu ialah dengan melarangnya mempelajari suatu tingkat sebelum menguasai pada tingkat itu. Belajar ilmu yang tersembunyi sebelum selesai ilmu yang terang. Kemudian menjelaskan kepadanya bahwa maksud menuntut ilmu ialah mendekatkan diri kepada Allah Swt. bukan keinginan menjadi kepala, kemegahan, dan perlombaan. Harusnya dikemukakan keburukan sifat-sifat itu sejauh mungkin.”¹²¹

Guru harus mempunyai moralitas atau *akhlaq al-karīmah* karena seorang pendidik adalah bapak rohani yang mengarahkan peserta didiknya menjadi insan kamil, yaitu manusia paripurna yang mempunyai keseimbangan hidup. Cara untuk mengukur moral seorang guru yaitu dengan melihat caranya dia memperlakukan orang lain yang membutuhkan yang tidak dibutuhkannya. Dengan demikian, akan diketahui sejauh mana moralitas yang dimiliki seorang pendidik karena dia berperilaku positif atas dorongan pribadinya.

¹²⁰ Priansa, *Profesionalisme Guru*, 125-126.

¹²¹ Al-Ghazali, *Ihyā' 'ulūm al-Dīn*, Juz I (Cairo: Dār al-Hadīts, 1992), 56.

Pendidikan diposisikan sebagai manusia sempurna, meskipun seorang guru adalah manusia biasa yang tidak luput dari salah dan dosa. Namun, sekali saja dia melakukan tindakan amoral, maka nama baik dan kewibawaanya akan menurun, bahkan hilang. Maka dari itu, *akhlaq al-karīmah* menjadi prioritas yang harus ada dalam diri seorang pendidik karena bahan mentah dari proses pendidikan adalah manusia. Jadi guru tidak hanya sekedar mengajar dan mendidik, akan tetapi jiwa spiritualitas dan moralitasnya akan mempengaruhi terhadap perkembangan kepribadian peserta didik.

3) Transformasi pendidik melalui kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk (1) berkomunikasi lisan dan tulisan; (2) menggunakan teknologi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali; (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.¹²²

Transformasi pendidik melalui penguasaan kompetensi sosial berkenaan dengan hal-hal sebagai berikut.¹²³

- a) Memahami dan menghargai perbedaan (respek) serta memiliki kemampuan mengelola konflik dan benturan
- b) Melaksanakan kerja sama secara harmonis dengan kawan sejawat, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah, dan pihak-pihak yang terkait lainnya
- c) Membangun kerja tim (*teamwork*) yang kompak, cerdas, dinamis, dan lincah
- d) Melaksanakan komunikasi (oral, tertulis, tergambar) secara efektif, dan menyenangkan dengan seluruh warga sekolah, orang tua peserta didik, dengan kesadaran sepenuhnya bahwa masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab terhadap kemajuan pembelajaran

¹²² Badan Standar Nasional Pendidikan, *Nasional Pendidikan*, 88.

¹²³ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 38.

- e) Memiliki kemampuan memahami, dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap tugasnya
- f) Memiliki kemampuan mendudukkan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku di masyarakat sekitarnya
- g) Melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Pendidik di mata peserta didik, dan masyarakat adalah panutan yang selalau dijadikan contoh nyata. Kemampuan sosial pendidik dimaksudkan untuk mendukung efektivitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah atau madrasah. Dengan kompetensi ini, seorang pendidik akan menjalin hubungan baik, dan harmonis dengan peserta didik, orang tua/wali, dan masyarakat pada umumnya. Hal ini adalah dalam rangka bersinergi mewujudkan transformasi pendidikan secara efektif.

4) Transformasi pendidik melalui kompetensi profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan materi pembelajaran secara luas, dan mendalam yang meliputi: (1) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi, seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) hubungan konsep antara mata pelajaran terkait; (4) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (5) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai, dan budaya nasional.¹²⁴

Transformasi profesional pendidik melalui penguasaan kompetensi profesional berkenaan dengan hal-hal sebagai berikut.¹²⁵

- a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
- b) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu
- c) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara efektif

¹²⁴ Badan Standar Nasional Pendidikan, *Nasional Pendidikan*, 88.

¹²⁵ Priansa, *Profesionalisme Guru*, 127.

- d) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Menjadi guru yang profesional bukan hal yang mudah, membutuhkan proses dan tahapan-tahapan, mulai dari guru baru yang masih beradaptasi dengan lingkungan, kemudian menjadi seorang yang berkompeten, pandai, dan ahli dalam bidangnya. Seorang guru harus selalu mengembangkan kompetensi dirinya, dimanapun dan kapanpun agar menjadi agen perubahan bagi peserta didiknya, baik perubahan dalam pengetahuan, moralitas, karakter, emosi, dan psikis peserta didiknya.

Guru diposisikan sangat sentral dalam pendidikan Islam, karena di samping mempunyai tugas mengajar, guru juga mempunyai tugas membimbing, mendidik, dan juga melatih. Tugas guru begitu sarat, maka dari itu untuk mendapatkan proses transformasi yang ideal, guru harus benar-benar mempunyai kompetensi dan wawasan keilmuan yang komprehensif. Di samping itu guru juga menjadi teladan bagi murid-muridnya karena itu aspek kepribadian, moral, sikap, dan perilakunya akan senantiasa ditiru oleh siswanya. Kesimpulannya bahwa seorang guru harus mempunyai kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial, dan juga kompetensi professional yang unggul.

- c. Proses transformasi karyawan/ tenaga kependidikan

Suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari bidang administrasi, sehingga sangat diperlukan bidang ketatausahaan. Pada dasarnya bidang ketatausahaan memiliki tugas menghimpun, mengolah, dan menyimpan data, mengarsipkan atau mendokumentasikan data-data suatu organisasi yang diperlukan. Selain itu, organisasi bukan hanya sekedar kumpulan dari beberapa orang maupun pembagian kerja. Akan tetapi suatu organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan

harmonis, karena hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.¹²⁶

Adapun transformasi kepada karyawan yang dikondisikan oleh manajer antara lain sebagai berikut.¹²⁷

- 1) Mentransformasikan tradisi bekerja asal-asalan menjadi tradisi bekerja dengan target yang jelas

Karyawan di lembaga pendidikan masih banyak ditemui yang bekerja asal-asalan. Hal ini karena seorang karyawan menjalankan tugas hanya untuk memenuhi persyaratan administratif. Di samping itu, faktor ketidakmampuan dalam menyelesaikan pekerjaan juga menyebabkan seorang karyawan tidak profesional, tidak memiliki target yang pasti, Akhirnya pekerjaan tidak selesai dengan target yang telah ditentukan dan hasilnya juga tidak maksimal.

Karyawan di lembaga pendidikan juga diposisikan sentral karena sangat menunjang sukses dan tidaknya proses pendidikan. Masih sering ditemui karyawan atau staf tata usaha yang kurang memiliki tanggung jawab, dan loyalitas yang rendah dalam melaksanakan proses perencanaan serta implementasi tugas-tugasnya. Minimnya kompetensi spesifikasi kerja terjadi karena rendahnya mutu sumber daya karyawan. Hal ini karena mereka tidak memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang garapan.

Kondisi karyawan yang terbelenggu dalam bekerja asal-asalan harus segera diubah karena dapat berdampak negatif ke dalam semua aspek. Transformasi dalam hal ini dilakukan dengan memotivasi karyawan agar mampu mengambil langkah tegas dalam dirinya untuk memperbaiki kinerjanya, mereka juga dituntut menjadi lebih baik. Mampu berpikir bahwa pekerjaan yang dilakukan akan bermanfaat bagi dirinya, dan juga orang lain. Terjebak dalam asal-asalan membuat karyawan semakin jauh dari tercapainya tujuan organisasi sekolah.

¹²⁶ Nuar Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Goysen Publising, 2016), 105-106.

¹²⁷ Qomar, *Pendidikan Islam*, 87-88.

Kepala sekolah atau madrasah harus memberikan pemahaman, bahwa melakukan pekerjaan yang tidak disukai justru menunjukkan bahwa dia mampu dalam menyelesaikannya. Bekerja dengan setengah hati akan merugikan karyawan itu sendiri karena dapat menimbulkan frustrasi dan hilangnya semangat bekerja. Maka dari itu, kondisi sesulit apapun harus disyukuri, bekerja tidak hanya sekedar menunggu gaji di awal bulan, akan tetapi merupakan ibadah karena hasil perkerjaan akan bermanfaat bagi orang lain. Dengan bekerja penuh target akan meraih kesuksesan di masa depan.

Kepala sekolah juga harus membangun komunikasi yang efektif dengan para karyawan di sekolah. Hal ini dilakukan karena di lembaga pendidikan terdapat berbagai macam latar belakang. Adanya komunikasi yang efektif, terbuka, dan jujur akan berimplikasi kepada pemahaman tujuan dan visi misi sekolah. Komunikasi efektif antara kepala sekolah dengan karyawan dan juga antarkaryawan akan meningkatkan efisiensi kinerja karyawan.

Upaya mentransformasi karyawan juga dapat dilakukan melalui pelatihan karyawan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerjanya. Karena bekerja asal-asalan bisa disebabkan kurangnya keterampilan karyawan. Di samping itu pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kuantitas, dan kualitas *output*, mencegah antipasti karyawan, dan meminimalisasi ketidakhadiran karyawan serta kepuasan kerja.

- 2) Mentransformasikan sikap kebiasaan menunggu perintah atasan menjadi kebiasaan berkreasi dan memiliki inisiatif sendiri

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan komposisi, produk, atau gagasan apa saja yang pada dasarnya baru dan sebelumnya tidak dikenal pembuatnya. Ia dapat berupa kegiatan imajinatif atau sintesis pemikiran yang hasilnya bukan hanya perangkuman. Ia mungkin mencakup pembentukan pola baru dan gabungan informasi yang diperoleh dari pengalaman sebelumnya dan

pencangkakan hubungan lama ke situasi baru dan mungkin mencakup pembentukan korelasi baru. Ia harus mempunyai maksud dan tujuan yang ditentukan bukan fantasi semata, walaupun merupakan hasil yang sempurna dan lengkap. Ia mungkin dapat berbentuk produk seni, kesusastraan, produk ilmiah, atau mungkin bersifat prosedural atau metodologis.¹²⁸ Jadi, kreatifitas merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan hal baru yang relatif berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya.

Matinya sikap kreatif, dan inisiatif dalam lembaga pendidikan disebabkan banyak faktor, diantaranya karyawan kurang diberikan gerak untuk berkreasi dan berinovasi. Ide-ide kreatif hanya rapat pada rapat semata, tetapi tidak ada realisasi nyata. Di samping itu, terkadang pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan bakat dan minat, yang pada akhirnya menjadikan karyawan mati ide, berpikir sempit, dan tidak mampu menyelesaikan tugasnya.

Faktor lain penghambat kreativitas karyawan adalah unsur psikologis. Banyak karyawan yang mempunyai pemikiran positif akan tetapi takut untuk melakukannya. Mereka tidak ada keberanian untuk mengubah kondisi karena merasa tidak punya kebijakan dalam memutuskan permasalahan tertentu. Untuk menumbuhkan kreativitas dapat dilakukan dengan melakukan hal yang beda. Meskipun terkadang terlihat aneh, namun jika bernilai positif, seorang karyawan harus berani menunjukkan bahwa inisiatifnya akan mampu mentransformasi dari kondisi sebelumnya menjadi lebih baik.

Upaya berikutnya untuk menumbuhkan daya kreativitas karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyenangkan, harmonis, dan sebisa mungkin menghindari ketegangan antarindividu. Di samping itu, pimpinan hendaknya memberikan *job* kepada karyawan sesuai dengan bidang keahliannya.

¹²⁸ Elizabeth B. Hurlock, *Child Development (Perkembangan Anak)*, terj. Meitasari Tjandrasa, cet. 4 (Surabaya: Erlangga, 1993), 4.

Karyawan akan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan bakat dan minatnya.

Upaya berikutnya, yaitu dengan membuka diri melalui berdiskusi dengan tim kerja ketika ditemukan permasalahan-permasalahan yang dirasa sulit. Hal ini bertujuan agar karyawan mendapatkan alternatif solusi, arahan, masukan, dan ide-ide kreatif dari orang lain sehingga permasalahannya segera teratasi. Di samping itu, semakin menambah keakraban antarkaryawan karena merasa saling memiliki, dan ikut memikul tanggung jawab bersama. Menutup diri menerima masukan akan berdampak semakin memburuknya keadaan.

Seorang karyawan juga harus rajin membaca dan mengeksplor informasi sebanyak mungkin yang relevan dengan pekerjaannya. Langkah ini dilakukan agar karyawan mempunyai banyak wawasan dan pengetahuan. Wawasan yang sempit menyebabkan pekerjaan menjadi monoton, tidak ada inovasi, dan kreasi. Luasnya wawasan seorang karyawan akan berimplikasi kepada daya kreativitas kinerjanya karena banyaknya ragam pemikiran, ide-ide, dan konsep dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Mentransformasikan kecenderungan ideologis menjadi kecenderungan professional

Ideologi dalam bahasa Arab, merupakan istilah yang dapat diterjemahkan sebagai *mabda'*, secara etimologis, *mabda'* adalah *maṣḍar mīmīy* dari kata *bada'a* (memulai), *yabda'u* (sedang memulai), *bad'an* (permulaan), dan *mabda'an* (titik permulaan). Secara terminologis berarti pemikiran mendasar yang dibangun di atas pemikiran-pemikiran (cabang).¹²⁹ Jadi, ideologi merupakan segala sesuatu yang dijadikan acuan manusia dalam berpikir, berperilaku, dan berbuat serta memberikan solusi atas masalah realitas kehidupannya. Manusia akan selalu berkomunikasi dengan orang lain berdasarkan ideologi yang

¹²⁹ Ahmad 'Athiyat, *Jalan Baru Islam: Studi Tentang Transformasi dan Kebangkitan Umat*, terj. Dede Koswara (Bogor: Pustaka Thariqul Izzah, 2004), 84.

diyakini. Namun, terkadang manusia tidak bisa memosisikan dirinya sebagai makhluk sosial. Dia cenderung menganggap ideologi yang dianutnya adalah yang paling benar, dan orang lain salah.

Karyawan di lembaga pendidikan Islam mempunyai ragam yang berbeda-beda sehingga kecenderungan ideologisnya pun berbeda pula. Sejatinnya, perbedaan ideologi bukan menjadi penghalangan untuk berbuat dan melaksanakan pekerjaan. Justru perbedaan itu seyogyanya menambah khazanah dinamika keilmuan di lembaga pendidikan. Namun terkadang kondisinya jauh berbeda, kecenderungan ideologis menjadikan kinerja karyawan terkotak-kotak, membentuk kubu-kubu, dan memilih golongan-golongan tertentu yang pada akhirnya berimplikasi terhadap ketidakharmonisan dalam kinerja kelompok.

Kecenderungan ideologi tertentu sebenarnya sebuah keniscayaan, yang terpenting tinggal bagaimana seorang karyawan mampu menempatkan ideologinya cara tepat, benar, dan mampu memilih dan memilah mana yang harus dilakukan. Akibatnya ia dapat berkerja secara profesional, tidak mencampuradukan kepentingan pribadi dengan aktivitas pekerjaan di sekolah/madrasah. Pada hakikatnya ideologi adalah pembebas dan solusi dari dinamika problematik manusia, bukan menjadikan seseorang terjerat pada kesalahan berpikir dan bertindak.

- 4) Mentransformasikan kebiasaan banyak berbicara menjadi kebiasaan banyak bekerja

Era globalisasi sekarang ini, manusia mengalami krisis kepercayaan. Kearifan, kekompakan, dan kerukunan semakin hilang dalam kehidupan bermasyarakat. Hal ini disebabkan manusia malas berbuat, tetapi ingin dihargai orang lain. Segala cara dilakukan dengan menonjolkan bicara, menjatuhkan lawan bicara, mengkritik orang lain tanpa dasar, mencaci, dan bahkan memfitnah. Hal ini terjadi di segala aspek kehidupan, termasuk di lembaga pendidikan.

Seorang karyawan di lembaga pendidikan dituntut untuk mendahulukan kerja nyata daripada banyak bicara. Banyak berteori, dan

berargumentasi memang baik, tetapi tidak hanya berhenti sampai di situ tanpa ada realisasinya. Langkah konkret dalam berteori lebih didahulukan karena hal ini menunjukkan konsistensi dari ucapan seseorang. Jadi, sukses dan tidaknya kinerja karyawan ditentukan oleh kinerja nyatanya, bukan retorikanya.

Upaya transformasi karyawan agar memprioritaskan kinerja daripada berbicara dengan memulai hal kecil yang bisa dilakukan di masa sekarang, yaitu tidak menunda-nunda pekerjaan karena kesempatan sekarang tidak bisa didapat di masa yang akan datang. Selain berdiskusi dengan teman sejawat dalam menyelesaikan masalah, terbuka, dan bertanya ketika ada tugas yang tidak dipahami. Kemudian, membangun komunikasi yang baik, dan bekerja dengan niat ibadah, ikhlas, dan tanpa pamrih. Terakhir, memangun komitmen pribadi, menjalankan tugas sesuai dengan prosedur yang ada, dan selalu berdoa untuk memohon petunjuk kepada Tuhan.

- 5) Mentransformasikan kemampuan bekerja hanya secara individual menjadi kemampuan bekerja secara kolektif dalam *teamwork*

Bekerja secara kolektif merupakan upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerja sama dalam suatu kumpulan dari latar belakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran.¹³⁰ Bekerja secara kolektif menjadi kegiatan yang masih sering dihindari oleh karyawan di lembaga pendidikan Islam. Mereka mempertahankan sikap itu meskipun sebenarnya tahu dampaknya. Bekerja dalam tim sebenarnya akan mendatangkan banyak manfaat, baik kepada individu karyawan ataupun bagi organisasi sekolah/madrasah. Di samping itu, bekerja secara kelompok akan memperingan dan mempermudah penyelesaian sebuah pekerjaan.

¹³⁰ Kenneth Stott dan Allan Walker, *Teams: Teamwork dan Team Building* (Singapura: Prentice Hall, tt), 27.

Karyawan di lembaga pendidikan Islam perlu memahami akan urgensi bekerja dalam sebuah tim. Pekerjaan banyak akan dapat diselesaikan dengan cepat karena menjadi lebih efisien. Meningkatkan kinerja karyawan dalam tim akan membantu tugas-tugas lembaga pendidikan Islam tanpa harus memperbanyak personal karyawan. Karyawan yang bekerja dalam tim akan selalau mendapatkan ide-ide, gagasan, konsep, solusi, dan inspirasi karena selalu berdiskusi, dan bertukar pendapat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tim yang efektif akan merasa percaya diri untuk menyampaikan pandangan-pandangannya kepada kepala sekolah karena hasil yang diputuskan melalui kesepakatan bersama.

Latar belakang yang berbeda dalam sebuah tim akan menguntungkan bagi lembaga pendidikan karena para karyawan mempunyai wawasan dan pengalaman yang berbeda-beda. Mereka akan saling bekerja sama, bantu membantu, dan mengisi kekurangan dari kompetensi yang dimiliki. Membangun *teamwork* memang membutuhkan kerja keras. Komunikasi yang efektif dibutuhkan agar para karyawan merasa memiliki visi dan misi yang sama. Maka dari itu, dibutuhkan strategi sehingga kerja tim dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Upaya mentransformasi kerja secara kelompok pertama adalah dengan membangun kepercayaan dan saling menghormati antar anggota tim. Seorang karyawan yang bekerja dalam tim mempunyai pemikiran yang heterogen. Maka dari itu, mereka harus saling menghargai, dan menghormati setiap pemikiran dan pendapat yang disampaikan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah efektivitas kinerja dalam sebuah tim. Di samping itu, kepala sekolah/madrasah memberikan fasilitas ruang komunikasi yang baik sehingga akan menciptakan iklim organisasi yang solid.

Kepala madrasah sebaiknya memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan

menumbuhkan sikap kepercayaan, dan merasa saling memiliki. Di samping itu, seorang *leader* seyogyanya memberikan *reward* kepada anggota tim. Hal ini dilakukan untuk menumbuhkan motivasi kerja sehingga mereka akan bekerja lebih giat dan terampil dalam suasana yang menyenangkan serta didasarkan atas kesadaran perilakunya.

Langkah transformasi berikutnya dengan menebarkan energi positif dalam anggota tim. Kemampuan energi positif dilakukan untuk menciptakan suasana yang kondusif sehingga menimbulkan semangat untuk melaksanakan pekerjaan. Langkah terakhir yaitu dengan melakukan evaluasi kerja tim. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki anggota tim, sehingga mereka dapat membaca dan menganalisis peluang, dan ancaman untuk melaksanakan pekerjaan selanjutnya. Akibatnya, anggota tim akan lebih jeli, teliti, dan hati-hati dalam membuat sebuah keputusan.

- 6) Mentransformasikan kebiasaan bergantung pada orang lain menjadi kebiasaan mandiri

Ketergantungan merupakan kondisi seseorang belum mampu memikul tanggung jawabnya sendiri. Sikap ketergantungan ini bisa dialami oleh siapapun dan tidak bisa dihilangkan kecuali oleh pelakunya sendiri. Bergantung kepada orang lain terjadi karena seseorang sering melakukan suatu kebiasaan yang disadari atau tidak menjadi sebuah budaya. Maka dari itu, seorang karyawan di lembaga pendidikan Islam memastikan dirinya selalu membiasakan diri terhadap kebiasaan yang positif sehingga berada dalam budaya yang baik.

Sikap ketergantungan akan membawa implikasi negatif terhadap seorang karyawan. Sikap ini akan menimbulkan banyak kerugian bagi dirinya sendiri, merasa gelisah, tidak nyaman, dan khawatir karena dirinya merasa takut keinginannya tidak terpenuhi. Di samping itu, bergantung kepada orang lain menunjukkan bahwa seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya secara profesional. Bahkan, dapat

bersifat destruktif dengan melakukan segala cara agar impiannya terwujud.

Allah Swt. berfirman dalam surah *Ali Imrān* ayat 139 sebagai berikut.

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.”¹³¹

Ayat di atas menjelaskan urgensi percaya diri dalam setiap kondisi, tidak mempunyai mental yang lemah, dan tidak takut dalam menjalani hidup. Kondisi ketergantungan seorang karyawan harus diubah dan dibebaskan agar mempunyai sikap mandiri dalam bekerja. Percaya diri merupakan sebuah keberanian dalam mencari arahan, membaca realitas, dan petunjuk secara yakin bahwa dirinya mampu, dan tidak menunda-nunda dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Dengan percaya diri, seorang karyawan tidak ragu dan menghindari dari realitas yang dihadapi karena memiliki kepastian dan keyakinan dalam setiap keputusannya.

Berpikir positif dalam setiap tindakan akan menumbuhkan rasa percaya diri. Pada hakikatnya setiap karyawan memiliki kelebihan dan kekurangan. Melaksanakan pekerjaan dengan penuh keyakinan apabila hasilnya kurang baik, atau bahkan menemui kegagalan, setidaknya sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri, tanpa bergantung kepada orang lain sehingga dapat mengambil suatu pengalaman dari yang dikerjakan sebagai evaluasi diri.

- 7) Mentransformasikan pola kerja monoton menjadi pola kerja varian-dinamis

Karyawan di lembaga pendidikan disadari atau tidak sering melakukan pekerjaan keseharian pada gelombang, dan ritme yang sama,

¹³¹ Alquran., 2., 139.

monoton, tidak ada varian. Perkerjaan monoton adalah pekerjaan yang dilakukan sama pada waktu dan periode tertentu tanpa adanya kreativitas. Kerja monoton disebabkan banyak faktor, diantaranya karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan tidak nyaman. Di samping itu, lemahnya motivasi intrinsik dari diri karyawan untuk melakukan kreativitas karena tidak ada ketertarikan pada sebuah pekerjaan, baik disebabkan kurangnya kompetensi individu karyawan atau latar belakang pendidikan yang berbeda.

Sikap monoton kinerja karyawan dapat menyebabkan dampak negatif, diantaranya hilangnya kehati-hatian dalam bekerja, bosan karena tidak ada varian, cenderung kurang cerdas secara emosional-sosial, dan malas dalam bekerja karena tidak inovatif. Maka dari itu, kondisi ini perlu diubah agar para karyawan di lembaga pendidikan tidak hanya melakukan rutinitas keseharian tanpa adanya inovasi dan kreasi.

Upaya yang dilakukan dalam mentransformasi kerja monoton karyawan, yaitu dengan melakukan redesain dan inovasi kerja. Inovasi diartikan sebagai sesuatu yang baru dalam situasi sosial tertentu dan digunakan untuk menjawab atau memecahkan suatu permasalahan.¹³² Sekolah atau madrasah mengatur jadwal kerja dan istirahat dengan baik, dan tepat. Dengan pengaturan jadwal yang baik, akan meminimalisasi tingkat kejenuhan kinerja karyawan, sehingga akan merasa lebih rileks karena dapat berkomunikasi dengan rekan kerja di tengah-tengah waktu istirahat. Di samping itu, hendaknya pihak sekolah melakukan variasi rotasi pekerjaan sehingga dalam sehari para karyawan tidak hanya melakukan satu jenis pekerjaan.

Pimpinan harus melibatkan para karyawan dalam pengambilan sebuah keputusan sehingga mereka merasa dihormati karena berpartisipasi secara langsung dalam keputusan yang diambil. Di samping itu, kepala sekolah hendaknya mendesain lingkungan kerja yang kondusif dengan meminimalisasi kebisingan, menciptakan iklim ruangan kerja

¹³² Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), 293.

yang nyaman, dan fasilitas yang memadai sehingga para karyawan dapat bekerja dalam situasi dan kondisi yang nyaman. Dengan demikian, para karyawan akan mampu meningkatkan inovasi, kreasi, dan variasi pekerjaannya karena didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.

- 8) Mentransformasikan pola kerja yang boros menjadi pola kerja yang efektif-efisien

Pola hidup boros merupakan pola hidup berlebih-lebihan dalam membelanjakan dana untuk kesenangan kepentingan sesaat. Seorang karyawan di lembaga pendidikan yang terbiasa hidup boros pada waktu yang relatif lama, maka akan berdampak negatif pada efisiensi anggaran, dan efektivitas kinerja sekolah. Allah Swt. memerintahkan kepada umat Islam untuk selalu membudayakan pola hidup sederhana, membelanjakan harta sesuai dengan kebutuhan, dan tidak berlebih-lebihan. Hal ini sebagaimana firman Allah Swt. dalam surah *al-Isrā'* ayat 26-27 sebagai berikut.

وَأَاتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ۚ إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ۙ

*“Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.”*¹³³

Dampak gaya hidup boros pada seorang karyawan dapat mengurangi keinginan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan. Dirinya merasa sudah banyak mengeluarkan dana pendidikan sehingga tidak bisa menyisihkan dana untuk kepentingan lembaga pendidikan pada waktu yang akan datang. Sikap boros juga berdampak pada hal untuk melakukan tindakan yang dilarang dan cenderung menghalalkan segala

¹³³ Alquran., 17., 26-27.

cara, baik untuk kepentingan pribadi ataupun lembaga, karena terbiasa berpola hidup hedonis.

Pola kerja boros harus diubah menjadi pola kerja efisien, diukur dengan membandingkan antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang dipergunakan. Pada kinerja operasional, lazimnya *output* untuk proses produksi diukur dalam satuan unit produksi. Satuan ukuran sangat bergantung pada aktifitas yang diukur. Ukuran aktivitas penerimaan misalnya dapat diukur dengan banyaknya jumlah penerimaan. Tujuan pengukuran adalah untuk meningkatkan produktivitas aktivitas penerimaan. Hal ini dapat dicapai misalnya dengan mengurangi jumlah penerimaan barang untuk jumlah pembelian yang lebih banyak.¹³⁴

Kepala sekolah/madrasah harus memberikan motivasi kerja kepada para karyawan dengan memberikan target kerja yang jelas, dan tepat sasaran. Target kerja bagi karyawan memang sesuatu yang menantang, sehingga membutuhkan kerja keras. Dengan target kerja yang jelas, dan terarah akan mewujudkan visi, dan misi lembaga pendidikan secara cepat, karena karyawan dapat memahami cara kerja, dan bagaimana cara mewujudkannya.

Kepala sekolah juga harus memberikan kejelasan standar kerja. Standar kerja dimaksudkan agar karyawan akan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Tanpa adanya standar, para karyawan akan bekerja tanpa arah dan tujuan yang jelas. Di samping itu, seorang pimpinan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilannya dengan cara melakukan studi lanjut, atau mengikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan. Semakin baik kompetensi dan keterampilannya, maka kinerjanya pun akan meningkat pula. Dengan demikian, para karyawan akan mampu bekerja secara profesional, efisien, dan efektif.

¹³⁴ Baldic Siregar dkk, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 77.

- 9) Mentransformasikan respon pasif terhadap pekerjaan yang dihadapi menjadi respons proaktif

Mengelola karyawan pada sebuah lembaga pendidikan tidak mudah karena latar belakang, karakter, dan sifatnya berbeda-beda. Karyawan yang pasif cenderung tidak mempunyai gairah dalam bekerja. Kondisi ini akan merugikan bagi diri karyawan dan juga pada lembaga pendidikan. Di samping itu, karyawan pasif akan meresahkan dan merepotkan rekan kerja yang lain karena tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan selalu melimpahkan pekerjaannya kepada orang lain.

Upaya kepala sekolah/madrasah dalam menuntaskan karyawan pasif dengan memberikan tindakan tegas melalui komunikasi secara aktif dan memberikan arahan tentang kekurangannya. Karyawan yang pasif cenderung merasa pada zona nyaman karena tidak mendapatkan tantangan kerja. Oleh karena itu pimpinan harus memberikan tantangan pada sebuah pekerjaan pada ruang lingkup yang lebih besar. Dengan demikian, karyawan akan terdorong untuk merespon pekerjaan secara proaktif.

Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada karyawan pasif untuk mengikuti seminar atau *workshop* agar termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan kesadaran dirinya. Pimpinan juga selalu membuka diri untuk menjalin komunikasi kepada setiap pekerjaan karyawan. Melalui komunikasi para karyawan akan mudah menyampaikan problematika yang dihadapi sehingga mendapatkan solusi alternatif dari masalah-masalah yang ditemui. Dengan demikian, seorang karyawan aktif akan mampu mengembangkan potensi dirinya menjadi lebih proaktif.

- 10) Mentransformasikan sikap kerja yang ceroboh menjadi sikap kerja yang teliti dan cermat

Sikap ceroboh merupakan tindakan yang dilakukan karena kurang teliti. Tindakan ini disebabkan karena kurang konsentrasi, fokus, dan jeli

dalam berpikir dan bertindak. Dalam konteks kinerja karyawan di lembaga pendidikan, sikap ceroboh terjadi karena banyak hal. Di antaranya adalah karena ketidaktahuan karyawan dalam memahami prosedur pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan cepat tanpa dikoreksi, kurang teliti pada hal sepele, tidak melakukan konsultasi kepada atasan terlebih dahulu, dan kurangnya kompetensi kepribadian karyawan.

Allah Swt. berfirman dalam surah *al-Anbiya'* ayat 37 sebagai berikut.

خُلِقَ الْإِنْسَانُ مِنْ عَجَلٍ سَأُورِيكُمْ آيَاتِي فَلَا تَسْتَعْجِلُونِ

*“Manusia telah dijadikan (bertabiat) tergesa-gesa. kelak akan aku perlihatkan kepadamu tanda-tanda azab-Ku. Maka janganlah kamu minta kepada-Ku mendatangkannya dengan segera.”*¹³⁵

Manusia memang diciptakan mempunyai tabiat tergesa-gesa. Tabiat ini sebenarnya bukan hal yang baku. Ayat ini mengingatkan manusia untuk selalu hati-hati dan jeli dalam melakukan pekerjaan. Upaya pimpinan di lembaga pendidikan dalam meminimalkan sikap ceroboh karyawan, pertama dengan melakukan pendekatan individual, yaitu dengan memberitahukan letak kesalahannya, kemudian memberikan arahan bagaimana teknis dan cara memperbaikinya. Di samping itu para karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan tertentu, seperti perencanaan, pembagian kerja, dan evaluasi kerja.

Sikap ceroboh juga disebabkan kurangnya ketelitian setelah selesai melakukan pekerjaan. Seorang karyawan menganggap hasil pekerjaannya sudah maksimal. Sebaiknya setelah pekerjaan selesai, seorang karyawan melakukan pengecekan ulang untuk mengoreksi hasil pekerjaan apabila ditemukan kesalahan. Hal ini dilakukan agar karyawan terbiasa melakukan secara rutin sehingga mempunyai rasa memiliki apa yang dikerjakan. Dengan demikian, akan terbentuk karakter karyawan yang teliti, dan jeli terhadap pekerjaannya.

¹³⁵ Alquran., 23., 37.

11) Mentransformasikan sikap kerja tanpa berpikir menjadi bekerja dengan menggunakan logika kerja

Manusia adalah makhluk yang paling tinggi derajatnya, karena dikaruniai akal yang membedakannya dengan makhluk-makhluk yang lainnya. Namun, terkadang manusia tidak mau menggunakan akalnya secara maksimal sehingga tidak mencapai derajat kemuliaan sebagaimana fitrahnya. Berfikir, berucap, dan bertindak merupakan hal yang terintegrasi dan tidak bisa dipisahkan. Semuanya saling mendukung dan berkolaborasi untuk mendapatkan hal yang terbaik.

Seorang karyawan di lembaga pendidikan yang berpikir, tetapi tidak mampu mengaktualisasikan pikirannya, maka apa yang dipikirkan akan tidak mendapatkan hasil yang baik. Begitu juga seorang karyawan yang bertindak tanpa berpikir terlebih dahulu, maka hasil yang dilakukan tentu tidak sesuai dengan yang diinginkannya karena tidak menggunakan kaidah logika berpikir yang benar. Untuk menjadi seorang karyawan yang profesional, karyawan harus mampu mengintegrasikan antara berpikir, berzikir, dan bertindak.

Seorang karyawan yang sering melakukan kesalahan, sudah tentu tidak menggunakan logika kerja yang benar. Karyawan yang berkerja dengan menggunakan logika berpikir secara benar, maka dia akan mampu mempertimbangkan, menganalisis, memutuskan dan mengembangkan pekerjaannya secara logis, kritis, hati-hati, cermat, dan sesuai dengan prosedur yang ada. Dengan demikian, seorang karyawan di lembaga pendidikan akan mampu mengerjakan pekerjaannya secara mandiri, terhindar dari kesalahan, dan mendapatkan hasil yang maksimal.

Proses transformasi tenaga kependidikan atau karyawan di lembaga pendidikan Islam hendaknya selalu memperhatikan analisis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, uraian dan evaluasi pekerjaan. Masih banyak tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam yang belum memiliki kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Di samping itu masih ditemukan pula karyawan yang

kurang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan apa yang menjadi *job description*-nya. Maka dari itu tenaga kependidikan harus ditransformasikan kepribadiannya agar mempunyai kecerdasan intelektual, emosional-sosial, dan spiritual. Harapannya seluruh tenaga kependidikan akan mempunyai kompetensi dalam bidang garapannya sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

d. Proses transformasi pimpinan lembaga pendidikan Islam

Bagi seorang *top-leader*, baik kepala madrasah, rektor/dekan/ketua/direktur maupun pengasuh pondok pesantren, upaya dalam mentransformasi harus dilakukan pada diri mereka sendiri. Mereka harus mengintrospeksi atau mengoreksi kelemahan diri sendiri mereka dan selalu berusaha untuk meminta dengan tulus masukan serta mau untuk menerima kritik atau masukan-masukan dari bawahannya, baik dari guru/ustaz/dosen, tenaga kependidikan/karyawan, maupun dari pihak lain selama masukan/kritik tersebut untuk kebaikan. Kritik dan masukan yang telah dia terima akan dijadikan sebagai dasar dan pijakan untuk melakukan transformasi pada diri mereka sendiri. Selain melakukan outokritik dan menerima saran serta masukan dari bawahan, transformasi manajer pendidikan Islam juga dapat dikondisikan oleh atasannya langsung.¹³⁶

Adapun transformasi yang dilakukan manajer antara lain sebagai berikut.

1) Mentransformasikan kecenderungan sektarian menjadi kenderungan profesional

Kecenderungan sektarian dalam lembaga pendidikan merupakan sikap menolak adanya perbedaan pendapat orang lain, perbedaan golongan, paham, ras, dan latar belakang yang dapat berimplikasi terhadap konflik internal antarsumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan. Sikap ini cenderung menganggap ideologinya paling benar, bersikap apatis, dan antidialog. Meskipun terkadang tidak terlalu tampak, tetapi sikap ini jika berlangsung lama maka dapat menimbulkan gejala

¹³⁶ Qomar, *Pendidikan Islam*, 90-91.

konflik yang dapat menyebabkan ketidakharmonisan dan bahkan perpecahan.

Islam mengajarkan pentingnya seorang karyawan memiliki etos kerja tinggi dan selalu bekerja secara profesional. Bekerja secara profesional berarti bekerja dengan etos kerja, berpikir sebelum melangkah, disiplin, jujur, dan mempunyai dedikasi. Konsekuensi dari bekerja secara profesional bagi karyawan di lembaga pendidikan harus meninggalkan atribut keakuannya. Jika keakuan masih melekat dalam diri seseorang karyawan, maka cenderung akan mengotak-kotakan kelompok tertentu.

- 2) Mentransformasikan sikap memihak kelompok tertentu menjadi menyatukan semua kelompok sebagai satu warga besar

Kepemimpinan pendidikan adalah sebuah seni dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar dapat bekerja secara profesional. Dengan demikian, maka akan tercipta kepercayaan, ketaatan, respon positif, dan kemauan untuk bertindak. Untuk merealisasikan hal itu, seorang pimpinan lembaga pendidikan harus bersikap adil tidak memihak individu dan kelompok tertentu. Keberpihakan pimpinan terhadap golongan tertentu akan menimbulkan kesenjangan antar kelompok yang berakibat pada ketidakadilan.

Memihak kelompok tertentu akan mengakibatkan diskriminasi atau ketidakadilan. Kepala sekolah/madrasah harus mementingkan kemaslahatan lembaga yang dipimpinnya dengan selalu bertindak adil, dan bijaksana dalam segala hal. Dia dituntut untuk tidak memihak kecuali pada kebenaran, bukan berpihak karena persamaan pemikiran, ideologi, agama, budaya, politik dan lain-lain. Jadi, kepala sekolah/madrasah harus mampu menilai secara obyektif dan bijaksana dalam menyikapi perbedaan bawahannya.

- 3) Mentransformasikan sikap mempertajam persoalan perbedaan (*khilāfah*) menjadi sikap mengalihkan pada persoalan yang strategis

Masalah *khilāfah* terjadi dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam lembaga pendidikan. Perbedaan hakikatnya sebuah keniscayaan, karena manusia dikaruniai akal akan selalu berpikir mencari solusi alternatif dari problematika yang dihadapi. Namun terkadang persoalan *khilāfah* bukan menjadikan sebuah organisasi menjadi kaya akan perbedaan yang dimiliki, justru terkadang menjadikan penyebab sebuah kelompok menjadi terpecah belah. Dalam hal ini, persoalan perbedaan harus mendapatkan solusi sehingga berimplikasi positif terhadap organisasi.

Seorang pimpinan di lembaga pendidikan harus cerdas menghadapi perbedaan-perbedaan yang ada di lembaganya dengan memberikan pemahaman bahwa *khilafiyah* terjadi pada persoalan *furu'iyah* (cabang), bukan masalah prinsip (*uṣūl*). Jadi, persoalan *khilafiyah* tidak perlu dibesar-besarkan karena akan menimbulkan ketidakharmonisan rumah tangga organisasi sekolah. Hal yang terpenting adalah adanya persamaan terhadap persoalan *uṣūliyah*. Kesimpulannya, perbedaan cara bukan menjadi penghalang dalam memajukan lembaga pendidikan. Namun yang terpenting adalah mempunyai kesamaan dalam merealisasikan visi, dan misi lembaga pendidikan.

- 4) Mentransformasikan kebiasaan otoriter menjadi kebiasaan demokratis

Kepemimpinan otoriter merupakan kata lain dari kepemimpinan dictator. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah ini memegang seluruh kendali dan kebijakan berada dalam kekuasaannya. Tipe kepemimpinan otoriter dalam implementasinya tidak menyukai adanya rapat, musyawarah, dan diskusi karena lebih mengutamakan pendapat pribadi dalam memutuskan segala hal. Kepemimpinan otoriter memang memiliki sisi positif, yaitu cepat dan tegas dalam pengambilan keputusan. Di samping itu juga melalui kepemimpinan ini organisasi sekolah/madrasah dapat berkembang maju dengan cepat.

Dampak negatif dari kepemimpinan otoriter di lembaga pendidikan adalah dapat menimbulkan ketakutan seorang bawahan dalam bertindak, suasana kerja tidak kondusif, risiko kesalahan lebih besar karena tidak ada bimbingan serta dapat menyebabkan guru maupun karyawan melakukan undur diri dari kerjanya karena merasa tidak nyaman. Kepemimpinan otoriter di lembaga pendidikan di era globalisasi sudah tidak relevan lagi karena dapat menimbulkan dampak negatif-destruktif bagi kemajuan lembaga.

Seorang kepala sekolah/madrasah sangat menentukan maju dan tidaknya lembaga yang dipimpinnya. Maka dari itu, kondisi negatif yang ada di lembaga pendidikan harus ditransformasi dari kepemimpinan otoriter ke kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah/madrasah yang mempunyai jiwa kepemimpinan demokratis akan mampu memosisikan bawahannya sejajar dalam segala hal, baik pada pengambilan keputusan maupun pada kebijakan yang lain. Di samping itu, dengan kepemimpinan demokratis seorang pimpinan akan mampu menstimulus bawahannya untuk selalu bekerja secara kooperatif dalam mencapai visi dan misi lembaga.

- 5) Mentransformasikan kebiasaan pengambilan keputusan otoritatif menjadi kebiasaan pengambilan keputusan partisipatif

Musyawah secara sederhana merupakan proses penyampaian pendapat yang terdiri atas dua orang atau lebih untuk mendapatkan keputusan yang terbaik. Musyawarah selalu menekankan mencari kemaslahatan untuk kepentingan bersama. Namun terkadang konsep musyawarah sering dinafikan oleh seorang pemimpin dalam sebuah kelompok organisasi. Dia menganggap keputusan pribadi lebih tepat, dan benar dibandingkan harus meminta pendapat para bawahannya. Konsep musyawarah diperintahkan oleh Alquran dalam surah *Ali 'Imrān*, ayat 159 Allah Swt. berfirman sebagai berikut.

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”¹³⁷

Kepala sekolah/madrasah harus selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dimaksudkan agar guru dan tenaga kependidikan merasa dihormati, dan dimanusiakan sehingga menimbulkan motivasi untuk merasa memiliki, dan ikut bertanggung jawab atas segala keputusan. Di samping itu, keikutsertaan bawahan dapat menambah kesempurnaan sebuah keputusan, karena mereka mempunyai latar belakang, pengalaman, dan kemampuan yang berbeda-beda.

6) Mentransformasikan sikap diskriminatif menjadi sikap berbagi secara adil

Sikap diskriminatif merupakan sikap yang membedakan antara orang satu dengan yang lainnya atau perilaku tidak adil dalam bersikap, dan bertindak kepada orang lain. hal itu bisa disebabkan oleh perbedaan ras, budaya, ekonomi, agama, dan ideologi. Islam melarang seorang kepala sekolah/madrasah bersikap dan bertindak diskriminatif kepada bawahannya. Islam selalu mengajarkan kepada manusia untuk berbuat adil dan tidak membedakan. Hal yang membedakan manusia satu dengan yang lainnya adalah iman dan ketakwaannya, bukan karena harta, jabatan atau keturunannya.

Sikap diskriminatif kepala madrasah tentu akan berdampak negatif. Di antaranya, yaitu dapat menyebabkan seorang pemimpin sombong merasa lebih baik dari yang lain, dan dapat melakukan ketidakadilan. Maka dari itu, seorang pimpinan di lembaga pendidikan

¹³⁷ Alquran., 3., 159.

harus mampu menciptakan keadilan pada bawahannya sehingga akan tercipta iklim akademik yang adil, aman, nyaman, dan terjalin hubungan yang harmonis antarwarga di lembaga pendidikan.

- 7) Mentransformasikan pola-pola kerja birokratis menjadi pola-pola kerja kolegial

Lembaga pendidikan yang tidak mengalami perubahan yang signifikan salah satunya terjadi karena buruknya sistem kerja yang dibangun oleh seorang pimpinan. Adanya stratifikasi antara pimpinan dan bawahan mengakibatkan pola kerja statis. Pola kerja birokratis harus diubah menjadi kerja kolegial. Pola kerja birokratis memunculkan jurang pemisah antara pimpinan dan bawahan sehingga sistem kerja yang terbangun menjadi kaku.

Bekerja kolegial dalam konteks lembaga pendidikan merupakan bekerja bersama-sama dalam sebuah tim kerja untuk mencapai tujuan pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan harus bekerja secara kolektif-kolegial dengan bawahannya. Kerja kolektif-kolegial dimaksudkan agar seorang pimpinan mampu membangun kerja secara transparan, akuntabel, memiliki integritas, menghindarkan dari kesalahan, dan penyimpangan. Dengan pola kerja ini, maka dapat mewujudkan kepuasan kerja dan mendapatkan *out put* sesuai yang diharapkan.

- 8) Mentransformasikan kebiasaan memarahi bawahan menjadi kebiasaan memberikan contoh keteladanan

Kepala sekolah/madrasah yang selalu memarahi bawahannya tentunya didasari oleh sebab tertentu. penyebabnya bisa karena seorang kepala sekolah/madrasah belum lama menjabat pada lembaga pendidikan tertentu sehingga kurang bisa memahami karakteristik bawahannya. Selain itu, bisa juga disebabkan karena memang tidak peduli terhadap perilaku bawahannya. Sebenarnya memarahi bawahan adalah hal yang wajar. Namun, pemimpin harus mengetahui caranya, karena sebuah cara tentu akan berakibat positif dan juga bisa berakibat negatif.

Memarahi bawahan bukan solusi terbaik dalam menyelesaikan suatu masalah, justru akan menimbulkan bawahan merasa dihina, dan direndahkan. Disamping itu, kepercayaan, dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan juga semakin menipis, dan bahkan bisa menghilang. Seharusnya seorang pimpinan di lembaga pendidikan selalu memberikan arahan ketika bawahannya melakukan kesalahan, apa dan bagaimana sebuah pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, dan benar sehingga dia merasa dibina, dihormati, dan diperhatikan.

Seorang pimpinan seharusnya juga memberikan kemudahan-kemudahan pada bawahannya, menegur dengan santun dari hati ke hati jika melakukan sebuah kesalahan, tidak mencaci maki sehingga membuat malu dan merasa hina. Seorang pemimpin juga membrikan teladan yang baik terlebih dahulu dengan bekerja secara professional, jujur, disiplin dan berintegritas sehingga secara otomatis bawahannya akan meniru perilakunya.

- 9) Mentransformasikan kesukaan mengawasi bawahan menjadi kesukaan memfasilitasi mereka

Pengawasan merupakan salah tugas seorang kepala sekolah dalam mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif di mana perlu.¹³⁸ Namun terkadang proses pengawasan dilakukan hanya untuk pemenuhan formalitas karena sebuah tuntutan kerja, sehingga hasil pengawasan tidak signifikan, dan tidak bisa mengubah kondisi lembaga pendidikan menjadi lebih baik.

Seharusnya seorang pimpinan tidak hanya sekadar mengawasi, menegur, dan bahkan memarahi bawahannya ketika melakukan kesalahan. Kebiasaan mengawasi seyogyanya dilakukan dengan cara memberikan fasilitas yang memadai. Kesalahan seorang guru atau karyawan bisa terjadi karena minimnya sarana prasarana yang dimiliki sekolah. Maka dari itu, sudah seharusnya seorang pimpinan mampu

¹³⁸ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 9-10.

memberikan fasilitas yang menunjang pekerjaan bawahannya sehingga mereka dapat mengembangkan dan meningkatkan produktivitas kinerjanya.

10) Mentransformasikan ketakutan menghadapi resiko menjadi keberanian mengelola resiko

Kesalahan besar seorang pimpinan lembaga pendidikan adalah takut menghadapi risiko. Hal ini disebabkan ketidaktahuan dan ketidakmampuan membaca peluang untuk melakukan perubahan karena takut gagal. Ketakutan seorang pemimpin karena lebih memilih pada zona aman sehingga hanya mampu melakukan hal-hal kecil. Akibatnya, lembaga yang dipimpin tidak mengalami transformasi yang signifikan.

Pimpinan lembaga pendidikan harus cerdas membaca sebuah peluang yang bisa memajukan lembaganya dengan cara menganalisis dan mempertimbangkan kerugian jika mengambil peluang tertentu. Langkah ini bertujuan agar seorang pimpinan tidak salah dalam mengambil sebuah keputusan. Peluang baik tentu mempunyai sebuah konsekuensi. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu menyiapkan skenario terburuk jika keputusannya gagal sehingga tidak berdampak negatif kepada lembaga yang dipimpinnya karena sudah mempunyai alternatif solusi. Justru kegagalan itu mendatangkan hikmah dan pelajaran untuk memperbaiki langkah selanjutnya.

11) Mentransformasikan sikap kaku menjadi sikap fleksibel (luwes)

Sikap kaku seorang pimpinan lembaga pendidikan merupakan perilaku yang sukar menerima perkataan, masukan, pendapat orang lain, dan tidak mudah bergaul dengan bawahannya. Sikap ini cenderung menutup diri dan tidak berinteraksi dengan orang lain. Sikap kaku seorang pimpinan disebabkan oleh banyak faktor, bisa karena lingkungan, dan budaya di tempat dia berada. Di samping itu bisa juga disebabkan karena selalu melihat sebuah persoalan dari sisi benar, dan salahnya sehingga ketika mendapatkan masukan dari orang lain selalu dianggap salah.

Seorang kepala sekolah harus mampu mengubah sikap kaku menjadi sikap fleksibel dengan selalu berpikir positif. Implikasi dari berpikir positif akan menghilangkan rasa canggung, sensitif, rasa buruk sangka, dan berperilaku fleksibel kepada bawahannya. Dengan sikap fleksibel, seorang pimpinan akan mampu mengikuti arus positif lingkungan sekolah/madrasah sehingga mampu menciptakan atmosfer lingkungan pendidikan yang nyaman, kondusif, dan menyenangkan.

12) Mentransformasikan sikap membatasi interaksi menjadi sikap mengembangkan interaksi

Interaksi merupakan proses komunikasi dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi perasaan, sikap, dan tindakannya. Menjadi seorang pimpinan lembaga pendidikan yang baik, membutuhkan komunikasi yang saling terbuka satu sama lain. Terjadinya kesalahan dalam sebuah keputusan bisa terjadi karena tidak adanya sikap saling terbuka antara pimpinan dan bawahan. Sikap ini diawali karena seorang pimpinan terlalu membatasi diri dalam berinteraksi dengan bawahannya sehingga problematika yang dihadapi para karyawan tidak dapat diurai. Hal ini dikarenakan bawahan merasa enggan untuk menyampaikan problem yang dihadapinya.

Allah Swt. berfirman dalam surah *Luqmān*, ayat 18-19 sebagai berikut.

وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿١٩﴾

*“Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai.”*¹³⁹

¹³⁹ Alquran., 18-19.

Ayat di atas menjelaskan bahwa interaksi yang positif hendaknya selalu dibudayakan di semua kehidupan karena pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain. Kepala sekolah/madrasah diibaratkan seperti seorang pemimpin dalam rumah tangga. Segala perkataan, dan tingkah lakunya menjadi pijakan bagi seluruh bawahannya. Maka dari itu, proses interaksi antara atasan dan bawahan menjadi sangat penting. Visi dan misi lembaga pendidikan akan terealisasi dengan baik ketika terjalin hubungan timbal balik yang positif. Seorang pimpinan harus bersifat mendidik, membimbing, dan selalu memberikan arahan sehingga proses interaksinya dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja.

Manajemen lembaga pendidikan Islam harus terbuka menerima perubahan yang terjadi dewasa ini, baik perubahan dalam perkembangan sains-teknologi, budaya, dan agama. Manajemen lembaga pendidikan yang dialogis tentu berada pada masyarakat yang terbuka. Masyarakat yang demokratis adalah masyarakat yang mau membuka diri dengan perubahan yang terjadi. Sebagai konsekuensi logisnya manajemen lembaga pendidikan Islam harus mengubah paradigmanya ke arah demokratis pula. Dengan demikian, proses transformasi di lembaga pendidikan Islam akan benar-benar terwujud, tidak hanya sekadar sebuah wacana yang tidak ada hasilnya. Di sinilah peran perilaku organisasi dalam mewujudkan transformasi tersebut harus dihadirkan sebagai solusi dari problematika yang dihadapi.

B. Penelitian Terdahulu

Studi tentang perilaku organisasi dan transformasi pendidikan telah banyak dilakukan oleh peneliti dan para ahli. Namun, masih banyak aspek yang belum tersentuh dari sisi-sisi yang lain secara komprehensif. Lembaga di bawah yayasan pondok pesantren sangat unik dan penting untuk diteliti karena merupakan perpaduan antara pendidikan formal, informal, dan nonformal. Penelitian dan pengkajian terhadap masalah ini sudah dilakukan, baik berkenaan

dengan manajemen pendidikan, ilmu agama Islam, sosial dan budaya sebagai berikut.

1. Disertasi yang ditulis oleh Asrop Safi'i (2015) dengan judul *Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah melalui Nilai-nilai Agama (Studi Multisitus pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Gunung jati Ngunut Tulungagung)*.¹⁴⁰ Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan, yaitu mengembangkan budaya organisasi sekolah melalui nilai-nilai agama yang diimplementasikan dalam aktivitas, perilaku, simbol-simbol di sekolah yang digunakan oleh warga sekolah dengan didasarkan pada nilai-nilai agama.
2. Disertasi yang ditulis oleh Susnadati (2007) dengan judul *Faktor-faktor Determinan Keefektifan Organisasi SMA Negeri di Semarang pada Era Desentralisasi Pendidikan*.¹⁴¹ Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan sebagai berikut. Paradigma penelitian tidak sepenuhnya didukung oleh data empiris. Dari empat faktor determinan keefektifan organisasi yang diteliti diperoleh hasil bahwa hanya tiga faktor yang signifikan, yaitu struktur organisasi sebesar 0,90; budaya organisasi sebesar 0,76; dan lingkungan organisasi sebesar 0,95; sedangkan konflik organisasi ternyata tidak signifikan karena nilai t nya $0,00 < 1,96$.
3. Disertasi yang ditulis oleh Seriwati Ginting (2013) dengan judul *Karakteristik Budaya Organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi*.¹⁴² Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan sebagai berikut: Ada 5 karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada DISDIKPORA, yaitu (1) integrasi, (2) toleransi terhadap konflik, (3) identitas, (4) kejelasan sasaran, (5) pola komunikasi dan lima karakteristik lainnya yang belum menjadi karakteristik budaya,

¹⁴⁰ Asrop Safi'i, *Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah Melalui Nilai-nilai Agama (Studi Multi situs pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Gunung jati Ngunut Tulungagung)*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang, 2015).

¹⁴¹ Susnadati dengan judul *Faktor-faktor Determinan Keefektifan Organisasi Sma Negeri Di Semarang Pada Era Desentralisasi Pendidikan*, Disertasi, (Semarang: Pascasarjana UNS, 2007).

¹⁴² Seriwati Ginting, *Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan pemuda Dan Olahraga Kota Cimahi*, Disertasi, (Yogyakarta: Pascasarjana Padjadjaran, 2013).

sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan, tetapi belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Adapun nilai yang belum terimplementasi tersebut mencakup (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap resiko, (3) dukungan manajemen (4) pengawasan dan (5) sistem penghargaan. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegrasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang dituangkan di dalam renstra, adanya rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka.

4. Disertasi yang ditulis oleh Akhmad Najibul Khairi Sya'ie dengan judul *Strategi Manajemen Pesantren di Malang Menuju Pesantren Mandiri (Studi Analisis Aplikasi Konsep Total Quality Manajemen di Pesantren)*.¹⁴³ Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan sebagai berikut. Menurut pandangan pengelola Pesantren An Nur Malang untuk mengikuti konsep berpikir TQM, maka manajemen pesantren seyogianya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus menerus (*continuous educational process improvement*). Pondok Pesantren An Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pematapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningkatan mutu pesantren, pengelola pesantren selalu melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan.
5. Disertasi yang ditulis oleh Mukodi (2014) dengan judul *Studi Fenomenologi Budaya Pondok Tremas di Era Globalisasi*.¹⁴⁴ Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan, yaitu: (1) budaya dibangun dan dipertahankan di Pondok Tremas sehingga ia tetap bertahan di tengah

¹⁴³ Akhmad Najibul Khairi Sya'ie dengan judul *Strategi Manajemen Pesantren Di Malang Menuju Pesantren Mandiri (Studi Analisis Aplikasi Konsep Total Quality Manajemen di Pesantren)*, Disertasi, (Surabaya: Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013).

¹⁴⁴ Mukodi, *Studi Fenomenologi Budaya Pondok Tremas di Era Globalisasi*, Disertasi, (Bandung: Pascasarjana Universitas UNY, 2014).

himpitan arus perubahan sosial era globalisasi melalui budaya keilmuan, religi, sosial, politik, interpereneur; (2) adaptasi pondok Tremas terhadap tuntutan perubahan kehidupan, mulai dari pergeseran nilai-nilai, politik, ekonomi, dan sosial budaya di era globalisasi diejawantahkan melalui sistem pendidikan, adaptasi dalam arus sosial, dan respon warga pondok terhadap modernisasi.

6. Disertasi yang ditulis oleh Tobroni (2005) dengan judul *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam*.¹⁴⁵ Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa temuan sebagai berikut: *Pertama*, perilaku kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, mencontoh kepemimpinan Tuhan dan menjadi "pipa" penyalur rahmat Tuhan; *Kedua*, kekuatan dominan dalam mengembangkan pendidikan Islam terletak pada kekuatan kultural. Kekuatan kultural itu berupa pemimpin yang kuat, efektif dan etis; *Ketiga*, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang efektif Hal ini dikarenakan kepemimpinan spiritual mengembangkan tiga pilar penyangga keefektifan kepeinimpinannya: (1) mengembangkan kekuatan individu positif (*'aqlun salīm, qalbun salīm, qalbun munīb dan nafsun mutmainnatun*), (2) mengembangkan kekuatan penggerak dan perekat organisasi positif (iman, Islam, ihsan dan taqwa), dan (3) mengembangktn kekuatan nilai-nilai budaya positif (*istiqamah, ikhlās, jihād dan 'amal ṣalīh*).

Tabel 4. Penelitian terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pertanyaan Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
Asrop Safi'i (2015)	Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah melalui Nilai-	(1) Bagaimana karakteristik budaya organisasi di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, dan	Kualitatif	Mengembangkan budaya organisasi sekolah melalui nilai-nilai agama yang diimplementasikan

¹⁴⁵ Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam*, Disertasi, (Yogyakarta: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2005).

	nilai Agama	SMP Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung? (2) Bagaimana langkah-langkah mengembangkan budaya organisasi sekolah melalui nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung? (3) Bagaimana peran warga sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi melalui nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung?		dalam aktivitas, perilaku, simbol-simbol di sekolah yang digunakan oleh warga sekolah dengan didasarkan pada nilai-nilai agama.
Susnadati (2007)	Faktor-faktor Determinan Keefektifan Organisasi SMA Negeri di Semarang Pada Era Desentralisasi Pendidikan	(1) Seberapa besar faktor-faktor determinan yang terdiri atas struktur organisasi, budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan konflik organisasi sekolah mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah? (2) Seberapa besar struktur organisasi sekolah yang meliputi spesialisasi kegiatan, formalisasi dokumen, standardisasi	Kuantitatif	Paradigma penelitian tidak sepenuhnya didukung oleh data empiris. Dari empat faktor determinan keefektifan organisasi yang diteliti diperoleh hasil bahwa hanya tiga faktor yang signifikan, yaitu struktur organisasi sebesar 0,90; budaya organisasi sebesar 0,76; dan lingkungan organisasi sebesar 0,95; sedangkan konflik organisasi ternyata tidak signifikan karena nilai t nya $0,00 < 1,96$.

		<p>prosedur, sentralisasi kewenangan, dan konfigurasi struktur peran, berpengaruh terhadap keefektifan organisasi sekolah?</p> <p>(3) Seberapa besar budaya organisasi sekolah yang meliputi inisiatif, toleransi, dukungan manajemen, pola komunikasi, dan sistem imbalan mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah?</p> <p>(4) Seberapa besar lingkungan organisasi sekolah yang meliputi pemerintah, pelanggan, pesaing, dan <i>public pressure</i> mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah?</p> <p>(5) Seberapa besar konflik organisasi sekolah yang meliputi kekacauan, stagnasi, dan kegalauan mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah?</p>		
Seriwati Ginting (2013)	Karakteristik Budaya Organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi	Mengapa Budaya Organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi Lemah?	Kualitatif	Ada 5 karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada DISDIKPORA, yaitu (1) integrasi, (2) toleransi terhadap konflik, (3) identitas, (4) kejelasan sasaran,

				<p>(5) pola komunikasi dan lima karakteristik lainnya yang belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Adapun nilai yang belum terimplementasi tersebut mencakup (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap resiko, (3) dukungan manajemen (4) pengawasan dan (5) sistem penghargaan. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegrasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang dituangkan di dalam renstra, adanya rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka.</p>
Akhmad Najibul Khairi Sya'ie (2013)	Strategi Manajemen Pesantren Di Malang Menuju Pesantren Mandiri (Studi Analisis Aplikasi Konsep Total Quality Manajemen di		Kualitatif	Menurut pandangan pengelola Pesantren An Nur Malang untuk mengikuti konsep berpikir TQM, maka manajemen Pesantren seyogianya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus menerus (<i>continuous</i>

	Pesantren			<p><i>educational process improvement</i>).</p> <p>Pondok Pesantren An Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningkatan mutu pesantren, pengelola pesantren selalu melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan.</p>
Mukodi (2014)	Studi Fenomenologi Budaya Pondok Tremas di Era Globalisasi	<p>(1) Apa sajakah fondasi budaya pesantren tradisional yang terus dipertahankan di Pondok Tremas?</p> <p>(2) Bagaimana adaptasi budaya Pondok Tremas dalam menghadapi era globalisasi?</p>	Kualitatif	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa; (1) budaya dibangun dan dipertahankan di Pondok Tremas sehingga ia tetap bertahan di tengah himpitan arus perubahan sosial era globalisasi melalui budaya keilmuan, religi, sosial, politik, interpereneur; (2) adapatasi Pondok Tremas terhadap tuntutan perbahan kehidupan, mulai dari pergeseran nilai-nilai, politik, ekonomi, dan social budaya di era globalisasi diejahwantahkan melalui sistem</p>

				pendidikan, adaptasi dalam arus sosial, dan respon warga pondok terhadap modernisasi.
Tobroni (2005)	Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam	(1.) Bagaimana perilaku aktor dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual untuk menciptakan budaya dan proses organisasi pendidikan dan pembelajaran yang efektif? (2) Kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai dominan apakah yang menyebabkan kepemimpinan spiritual menjadi model kepemimpinan yang efektif dalam mengembangkan organisasi pendidikan dan pembelajaran? (3) Mengapa kepemimpinan spiritual dapat mengembangkan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran yang efektif?	Fenomenologi	<i>Pertama</i> , perilaku kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, dan mencontoh kepemimpinan Tuhan dan menjadi "pipa" penyalur rahmat Tuhan; <i>Kedua</i> , kekuatan dominan dalam mengembangkan pendidikan Islam terletak pada kekuatan kultural. Kekuatan kultural itu berupa pemimpin yang kuat, efektif dan etis; <i>Ketiga</i> , kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang efektif. Hal ini dikarenakan kepemimpinan spiritual mengembangkan tiga pilar penyangga keefektifan kepemimpinannya: (1) mengembangkan kekuatan individu positif (' <i>aqlun salīm, qalbun salīm, qalbun munīb dan nafsun mutmainnatun</i>), (2) mengembangkan kekuatan penggerak dan perekat organisasi positif (<i>imtin, islam, ihsdn dan taqwa</i>), dan (3) mengembangktn kekuatan nilai-nilai budaya positif

				(<i>istiqamah, ikhlās, jihād dan ‘amal ṣālih</i>).
--	--	--	--	--

C. Paradigma Penelitian

Perilaku organisasi menginvestigasi dampak individu, kelompok, struktur organisasi atas perilaku dalam sebuah organisasi, dan ia menerapkan pengetahuan untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif. Secara khusus, perilaku organisasi fokus mengenai cara meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, perputaran pekerjaan, dan perilaku menyimpang di tempat kerja serta meningkatkan perilaku kewargaan organisasi, dan kepuasan kerja.

Teori perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di lembaga pendidikan Islam di dalamnya membahas tentang pluralisme dalam organisasi, sikap dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, kepribadian dan nilai, persepsi dan pengambilan keputusan individu, konsep motivasi dan penerapannya. Perilaku individu menekankan kepada karakteristik bawaan seorang individu dan lingkungan dalam melakukan proses organisasi.

Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya membahas tentang dasar perilaku kelompok, memahami kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, konflik dan negosiasi; dasar pada struktur organisasi. Perilaku kelompok menekankan kepada perbedaan perilaku dalam kelompok organisasi, dan faktor-faktor determin yang mempengaruhinya. Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan Konsep *Min al-Zulumāt ilā al-Nūr* di lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya membahas tentang budaya organisasi, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, perubahan organisasi dan manajemen stres. Dalam struktur organisasi ini lebih menekankan aspek-aspek keorganisasian yang dapat mempengaruhi perilaku individu, dan juga kelompok.

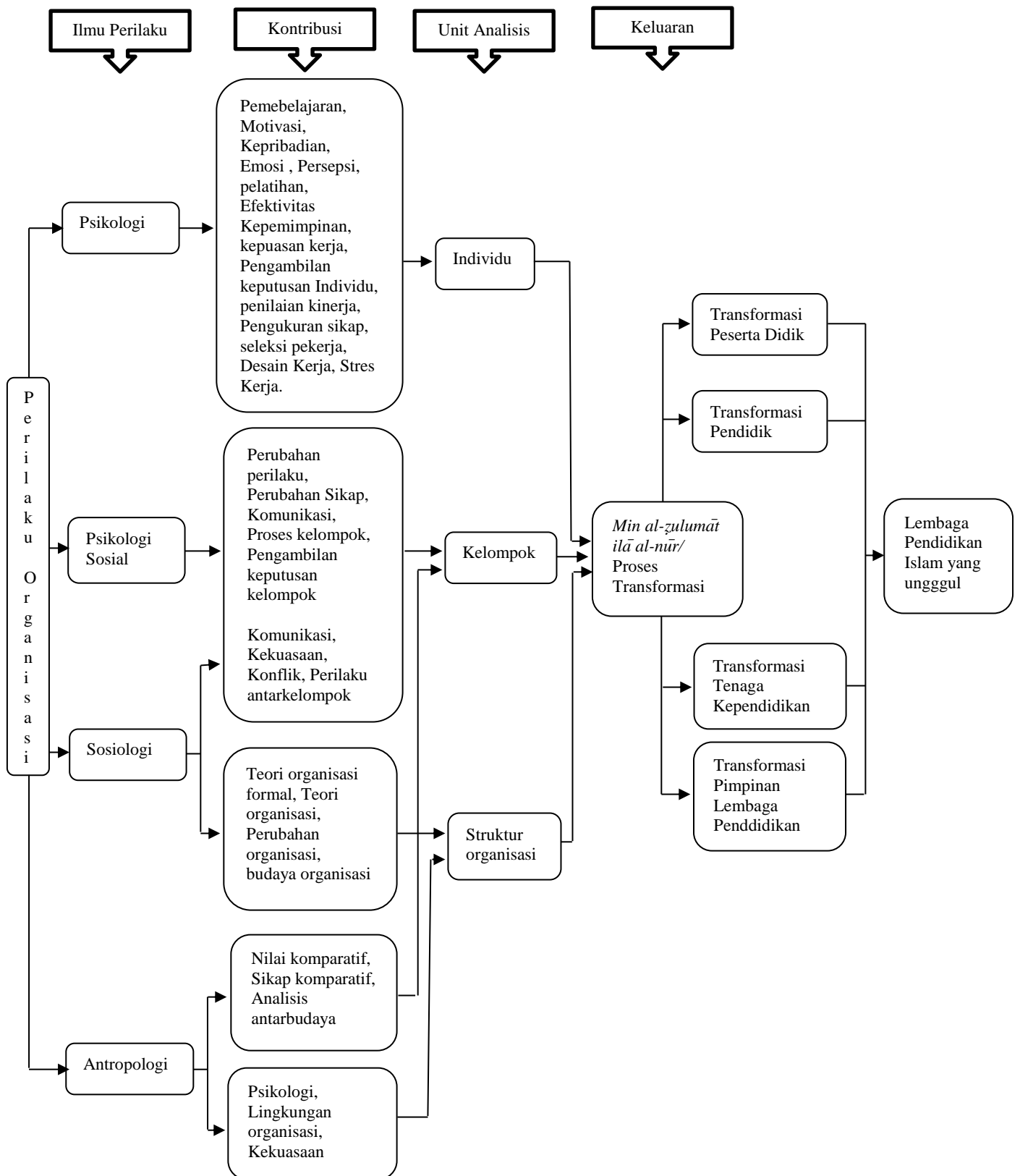
Perilaku organisasi di kedua lembaga tersebut dimaksudkan sebagai pengelolaan madrasah yang di implementasikan melalui perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi yang dibudayakan, diinterpretasikan dan di

implementasikan oleh kedua warga di kedua lembaga pendidikan. Perilaku warga madrasah dilakukan secara bersama-sama dengan tujuan tertentu dan dilakukan dalam kondisi yang menyenangkan. Hal tersebut bisa terjadi karena didasarkan kesadaran individu maupun kelompok, dan juga atas dasar motivasi ibadah sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya dalam rangka melakukan proses transformasi.

Konsep *Min al-zulumāt Ilā al-Nūr* adalah sebuah konsep yang ditiru dan diaplikasikan sebagai proses transformasi yang ideal dalam sebuah lembaga pendidikan. Transformasi yang dimaksud adalah perubahan dari tindakan negatif menjadi tindakan positif, tindakan negative-destruktif menjadi tindakan positif-konstruktif pada segala dimensi, yaitu transformasi kepribadian peserta didik, transformasi pendidik, transformasi tenaga kependidikan (karyawan), dan transformasi kepemimpinan lembaga pendidikan.

Transformasi positif-konstruktif pertama difokuskan kepada peserta didik. Mereka harus selalu dididik, dibina, dibimbing, dan diarahkan potensinya menjadi insan kamil, yaitu anak yang mempunyai kecerdasan intelektual, emosional-sosial, spiritual, dan kinestetik. Transformasi pada pendidik difokuskan agar para pendidik memiliki kompetensi pedagogis, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Kompetensi ini adalah cara seorang pendidik dengan kemampuan yang dimilikinya dapat dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan sekolah atau madrasah dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya.

Transformasi berikutnya pada tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan atau karyawan merupakan faktor produksi yang bersifat senantiasa bergerak dan selalu berubah-ubah, mempunyai akal dan perasaan serta motivasi. Jika tenaga kerja sebagai faktor produksi merasa senang bekerja dengan penuh semangat dan bergairah, maka dapat dipastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi akan semakin mudah tercapai. Transformasi terakhir adalah transformasi pada kepemimpinan lembaga pendidikan karena pemimpin adalah *agen of change* yang sangat menentukan maju tidaknya lembaga pendidikan.



Gambar. 11 Paradigma Penelitian

