

LANDASAN MANAJEMEN

PENDIDIKAN ISLAM

*Mendasari Pengelolaan Lembaga Pendidikan
Berbasis Islam*

Oleh :

Dr. H. NUR EFENDI, M.Ag.

LANDASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Mendasari Pengelolaan Lembaga Pendidikan Berbasis Islam

Penulis : Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.
Editor : Muhammad Fathurrohman
Desain : Wahyudin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

All Rights Reserved

Diterbitkan oleh:

Penebar Media Pustaka

Alamat : Jl. Samas km 1, Palbapang, Bantul, Bantul, Yogyakarta, 55713.”

Hp. : 085643895795

E-mail : penebarcom@gmail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. H. Nur Efendi, M.Ag., Landasan Manajemen Pendidikan Islam;

Editor: Muhammad Fathurrohman—Cetakan 1—Yogyakarta:

Penebar Media Pustaka, 2020

viii + 318; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-7612-53-7

Cetakan 1, 2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang menganugerahkan kesehatan kepada Kami, sehingga Kami dapat menyelesaikan buku ini dengan segala kekurangannya. Buku ini merupakan buku yang disusun dengan banyak sekali kekurangan, baik dalam segi penulisan maupun dalam hal referensi. Dalam hal referensi penulis berusaha semaksimal mungkin mengumpulkan referensi yang tercecer dari berbagai buku, baik berbahasa Inggris, Arab dan Indonesia, namun karena keterbatasan waktu, maka hanya karya ini yang mampu penulis suguhkan kepada pembaca.

Karya ini berjudul "Landasan Manajemen Pendidikan Islam: Mendasari Pengelolaan Lembaga Pendidikan Berbasis Islam " yang merupakan salah satu buku yang penulis tulis dengan penuh kehati-hatian dan keterbatasan namun tetap tidak meninggalkan esensi dan makna yang dikandungnya.

Manajemen pendidikan Islam merupakan ilmu baru yang berkembang seiring dengan perkembangan lembaga pendidikan Islam dan studi pendidikan Islam.

Mempelajari manajemen pendidikan Islam tentu membutuhkan pemahaman akan wahyu, kultur lembaga dan sebagainya sebagai awal mula pengembangan manajemen pendidikan Islam. Maka dari itu, buku ini hadir sebagai jawaban atas berbagai masalah dan pertanyaan kepada penulis terhadap manajemen pendidikan Islam. Buku ini cocok untuk dibaca mahasiswa S1, S2 maupun S3 yang ingin memahami secara detail tentang dasar-dasar manajemen pendidikan Islam. Buku ini mengulas eksistensi dan paradigma MPI juga komponen dasar MPI dengan bahasa yang mudah dipahami. Buku ini membahas dan menguraikan dasar-dasar manajemen pendidikan ke dalam delapan BAB. Penulis berusaha mengupas dan menguraikan konsep dasar manajemen pendidikan Islam, paradigmanya, manajemen konflik, manajemen perubahan bahkan manajemen mutu pendidikan dengan Bahasa yang enak dan mudah dipahami.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku yang berada di tangan pembaca ini banyak kekurangan di sana sini yang penulis sengaja maupun tidak sengaja. Maka dari itu, saran dan kritik dari pembaca yang budiman sangat

penulis harapkan. Semoga buku ini mendatangkan barokah dan manfaat bagi penulis sendiri khususnya, dan bagi siapapun yang berusaha mempelajari buku ini.

Tulungagung, 1 April 2020

Penulis

H. Nur Efendi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... ii

DAFTAR ISI..... v

**BAB I : KONSEP DASAR LANDASAN
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

- A. Pendahuluan
- B. Artikulasi Landasan Manajemen Pendidikan Islam
- C. Karakteristik Dan Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam
- D. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam

**BAB II : EKSISTENSI DAN PARADIGMA
KEILMUAN MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM**

- A. Pendahuluan
- B. Eksistensi Manajemen Pendidikan Islam dan Implikasinya
- C. Paradigma Keilmuan Manajemen

Pendidikan Islam

D. Obyek Formal dan Material

Manajemen Pendidikan Islam

E. Perbedaan Manajemen Pendidikan

Islam dengan Manajemen Pendidikan

**BAB III : ADMINISTRASI, MANAJEMEN DAN
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
ISLAM**

A. Pendahuluan

B. Konsep Dasar Administrasi Pendidikan
Islam

C. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan
Islam

D. Konsep Dasar Kepemimpinan
Pendidikan Islam

**BAB IV : MANAJEMEN MADRASAH/
SEKOLAH**

A. Pendahuluan

B. Konsep Dasar dan Sejarah
Madrasah/Sekolah

C. Manajemen Madrasah yang Efisien

dan Efektif

BAB V : MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI

- A. Pendahuluan
- B. Polarisasi PTAI dan Problematikanya
- C. Solusi Problematika PTAI
- D. Penataan PTAI
- E. Pandangan Kaum Tradisional dan Modernis Mengenai IAIN
- F. Pengelolaan Perguruan Tinggi Islam dimasa Depan
- G. IAIN dan Tuntutan Perkembangan Zaman
- H. Tanggung Jawab Moral Perguruan Tinggi

BAB VI : MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

- A. Pendahuluan
- B. Konsep Dasar Mutu Pendidikan Islam
- C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam
- D. Manajemen Peningkatan Mutu

F. Metode Pengelolaan Konflik di
Lembaga Pendidikan Islam

G. Kecerdasan Emosional Kepala
Madrasah Dalam Pengendalian Konflik
Di Madrasah

DAFTAR PUSTAKA.....

BIOGRAFI PENULIS

BAB I
KONSEP DASAR LANDASAN
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Manajemen pendidikan Islam upaya untuk melakukan pengelolaan secara ter-struktur terkait bidang pendidikan Islam. Fungsi yang ada dalam manajemen pendidikan itu terdiri dari perencanaan atau planning guna kegiatan dapat berjalan dengan lebih sistematis. Kemudian pengorganisasian atau organizing sebagai sisi untuk dapat melakukan pembagian dari tugas yang ada. Lalu ada fungsi pergerakan atau actuating sebagai realisasi dari rencana dan organisir yang telah dibuat di awal. Pergerakan lebih untuk memberikan semangat agar dapat mencapai tujuan dari manajemen pendidikan Islam yang ada. Manajemen pendidikan Islam adalah kegiatan untuk mengumpulkan beberapa sumber terkait dunia pendidikan Islam, sehingga dapat difokuskan untuk menuju pada tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan pendidikan Islam yang diharapkan yaitu terwujudnya manusia yang paripurna. Manajemen pendidikan Islam secara umum adalah manajemen yang perlu melakukan perencanaan terlebih dahulu.

Manajemen juga merupakan organisir agar dapat sampai pada tujuan. Termasuk mengarah pada perlunya pengawasan yang terarah agar manajemen pendidikan tidak keluar dari tujuan yang ingin dicapai. Konsep manajemen pendidikan Islam harus mengacu pada dasar ilmu, maka ilmu yang perlu diberikan dalam manajemen pendidikan Islam haruslah sesuai dengan wahyu dan kultur Islam. Konsep manajemen pendidikan Islam juga mengacu pada dasar seni, maka ilmu yang perlu diberikan dalam manajemen pendidikan Islam haruslah membekali peserta didik lebih terampil. Tidak sekadar pintar saja. Konsep manajemen pendidikan juga mengacu pada dasar proses, maka jelas setiap tindakan dan usaha itu perlu proses yang jelas.

B. Artikulasi Landasan Manajemen Pendidikan Islam

1. Definisi Landasan

Didalam kamus besar bahasa Indonesia¹ istilah landasan diartikan sebagai alas, dasar atau tumpuan. Adapun istilah landasan sebagai dasar dikenal pula sebagai pondasi. Kita mengacu pada pengertian tersebut kita dapat memahami bahwa landasan adalah suatu alas atau dasar pijakan dari sesuatu hal;

¹ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), 260

suatu titik tumpu atau titik tolak dari sesuatu hal; atau suatu pondasi tempat berdirinya sesuatu hal.

2. Definisi Manajemen

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial.² Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan,

²Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPF, 1996), 6

keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.³

Pada sisi lain Mary Parker Follet menjelaskan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, ketrampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai

³Prim Masrokan Mutohar, *Diktat Kuliah Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung : STAIN, 2005), 2

prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang profesional menurut Robert L. Katz harus mempunyai kemampuan, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan teknik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Manajemen dapat dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara profesional serta mampu menumbuh kembangkan profesionalitasnya baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali diri dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *planning*, *organizing*,

actuating dan controlling (POAC) serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi, dan kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksanaan program yang dijalankan.

Selain pandangan tersebut di atas, yang menjelaskan bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu, seni, dan profesi. Dalam hal ini juga dikemukakan tentang pengertian manajemen dari beberapa ahli sebagai berikut :

1. Dimock menyatakan bahwa *“Management is knowing where you want to go shalt you must avoid what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, your crew affectively and without waste, in the process of getting there”*⁴. Kemudian definisi tersebut diterjemahkan oleh A. Sayyid Mahmud Al Hawariy ke dalam bukunya *“Al-Idaroh Al-Ushul Wal Ushushil Ilmiyah”* sebagai berikut :

⁴ Dimock, *The Executive in Action*, (New York : Harver and Bross, 1954), 17

الادارة هي معرفة الى اين تذهب و معرفة المشاكل التي تجنبها و معرفة الفوي والعوامل التي تنعرض لها كيفية التصرف لك ولباخرتك والطا قم الباخرة وبكفاءة و بدون طيار في مرحلة الذهاب الي هناك

Manajemen adalah : Mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.⁵

2. Stooner berpendapat manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya - sumber daya organisasi lainya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.
3. Siagian berpendapat manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka untuk mencapai tujuan.

⁵ Sayyid Mahmud Al-hawariy, *Al-Idarah Al-Ushus Waususul Ilmiah*, (Kairo : cetakan ketiga, tt), 569

4. George R. Terry, dalam bukunya *Malayu hasibuan*, memberikan definisi manajemen sebagai berikut: *“Managemen is a distinc process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish statedobjectives by the use of human being and other resource”*. (Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya).⁶

Setelah menelaah berbagai pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Jadi yang dinamakan manajemen adalah usaha pengelolaan sebuah lembaga yang di dalamnya merupakan kerja sama

⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumu Aksara, 2001) 2

antara beberapa orang dengan cara menyiasati sumber-sumber yang ada.

Dari definisi manajemen di atas, terdapat tiga hal yang merupakan unsur penting, yaitu: usaha kerja sama, oleh dua orang atau lebih, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁷ Ketiga hal tersebut merupakan sesuatu yang harus ada dalam berlangsungnya manajemen. Dalam pengertian ini ada beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut :

1. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen adanya suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.
2. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.

⁷ Arikunto dan Yuliana, *Manajemen Pendidikan...*, 4

4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperlihatkan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.
5. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk menyukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
6. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi.

3. Pengertian Manajemen Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Islam

a. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar

terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya⁸.

Pendapat yang lain manajemen pendidikan dirumuskan sebagai mobilisasi segala sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Arikunto, manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.⁹

Jadi manajemen pendidikan adalah proses pengelolaan lembaga pendidikan dengan mobilisasi sumber-sumber pendidikan dan segala hal yang terkait untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien¹⁰

⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT Bina Aksara, 1988), 4

⁹ Arikunto dan Yuliana, *Manajemen Pendidikan...*, 4

¹⁰ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1994), 31

b. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Menurut Mujamil Qomar, manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan secara Islami terhadap lembaga pendidikan Islam dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.¹¹ Berdasarkan contoh rumusan yang dikemukakan di atas manajemen pendidikan Islam dapat dirumuskan sebagai berikut: “suatu proses penataan/pengelolaan secara Islami terhadap lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien”.

Jadi landasan manajemen pendidikan Islam adalah dasar proses pengelolaan secara Islami terhadap lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang efektif dan efisien.

¹¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 6

Manajemen yang tidak efektif, yaitu manajemen yang tidak berhasil memenuhi tujuan karena adanya *mis-manajemen*. Manajemen yang “efektif tetapi tidak efisien”, yaitu manajemen yang berhasil mencapai tujuannya tetapi melalui penghamburan atau pemborosan (tenaga, waktu dan biaya). Sedangkan manajemen yang “efisien” adalah manajemen yang berhasil mencapai sasarnya dengan sempurna, cepat, tepat dan selamat.¹²

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

Reddin¹³ memberikan beberapa gambaran tentang perilaku manajer yang efektif. Perilaku tersebut antara lain : 1) mengembangkan potensi para bawahan, 2) tahu tentang apa

¹² Hamzah Ya'qub, *Manajemen Kepemimpinan*, (Bandung : C.V. Diponegoro, 1984), 40

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

yang diinginkan dan giat mengejarnya, memiliki motivasi yang tinggi, 3) memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya, 4) bertindak secara tim manajer. Seorang manajer tidak hanya memanfaatkan tenaga bawahannya yang sudah ahli atau trampil demi kelancaran organisasi yang dia pimpin saja, melainkan juga seharusnya memberikan kesempatan bahkan menghimbau/ memberi jalan agar para bawahan dapat meningkatkan keahlian atau ketrampilannya. Dengan cara ini mutu lembaga Pendidikan Islam akan semakin meningkat.

Manajer Pendidikan Islam pada umumnya hanya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung terus. Namun jarang di antara mereka yang tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berlangsung. Jarang yang mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan Islam khususnya. Jarang di antara mereka yang berinovasi, memasang strategi baru sebagai hasil antisipasi mereka. Pada hal pekerjaan ini adalah tugas mereka. Pada umumnya mereka tenggelam dalam tugas-tugas rutin demi lancarnya gerak roda organisasi dan kesuksesan tugas rutin inilah yang mereka kejar.

Selanjutnya Reddin ¹⁴ menunjukkan perbedaan manajemen yang efektif dengan manajemen yang efisien sebagai berikut :

MANAJEMEN EFEKTIF	MANAJEMEN EFISIEN
1. Membuat yang benar	1. Mengerjakan dengan benar
2. Mengkreasikan alternatif-alternatif	2. Menyelesaikan masalah-masalah
3. Mengoptimalkan sumber-sumber pendk	3. Mengamankan sumber-sumber pendk..
4. Memperoleh hasil pendidikan.	4. Mengikuti tugas-tugas pekerjaan
5. Meningkatkan keuntungan pendidikan	5. Merendahkan biaya pendidikan

Bagan di atas bermaksud agar para manajer mengusahakan ada kesejajaran antara efektif dan efisien dalam manajemennya. Manajemen yang efektif saja sangat mungkin merupakan suatu pemborosan. Sebaliknya manajemen yang efisien saja tidak akan memenuhi tujuan lembaga Pendidikan Islam.

¹⁴ William J., *Managerial . . .*, 6

Sebenarnya kalau diamati, inti dari manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan tersebut sama, hanya yang berbeda adalah kultur dan orientasinya. Hal ini senada dengan pernyataan Dede Rosyada, bahwa "Inti manajemen dalam bidang apa pun sama, hanya saja variabel yang dihadapinya bisa berbeda, tergantung pada bidang apa manajemen tersebut digunakan dan dikembangkan."¹⁵ Maka dapat dikemukakan bahwa pada hakekatnya proses manajemen merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan berbagai keterlibatan, suasana pendukung, dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan dan strategi pencapaiannya.¹⁶ Demikian juga manajemen pendidikan Islam. Manajemen pendidikan Islam juga merujuk pada tujuan dan juga pendekatan kultur lembaga pendidikan Islam tersebut.

C. Karakteristik Dan Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam mencakup objek bahasan yang cukup kompleks, yang dapat dipertimbangkan atau

¹⁵ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 236

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 10

dijadikan bahan dalam merumuskan kaidah-kaidahnya. Masing-masing bahan itu diintegrasikan untuk mewujudkan manajemen pendidikan yang bercirikan Islam. Istilah Islam yang melekat pada kata manajemen bisa berupa Islam wahyu dan Islam budaya. Islam wahyu meliputi al-Qur'an dan hadits-hadits Nabi, baik hadits Nabawi maupun hadits Qudsi. Sedangkan Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, pemahaman cendekiawan Muslim dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas manajemen pendidikan ini dimaksudkan mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya.

Oleh karena itu, dalam membahas manajemen pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum Muslimin ditambah kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum. Maka pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut:

1. Teks-teks wahyu baik al-Qur'an maupun hadits yang terkait dengan manajemen pendidikan.
2. Perkataan-perkataan (*aqwâl*) pada sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan Muslim yang terkait dengan manajemen pendidikan.
3. Realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam.

4. Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.
5. Ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan.¹⁷

Kaidah-kaidah umum manajemen pendidikan tersebut misalnya pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan team work yang kompak dan transparan¹⁸ dan lain sebagainya. Karena masih banyak lagi kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum yang belum diungkapkan seperti evaluasi dan lain-lain.

Bahan nomor 1 sampai 4 mencerminkan ciri khas Islam pada bangunan manajemen pendidikan Islam, sedangkan bahan nomor 5 sebagai tambahan yang bersifat umum tetapi karena bersifat general maka bisa dipakai dalam membantu merumuskan bangunan manajemen pendidikan Islam, dan ini pun setelah diseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam dan realitas yang dihadapi lembaga pendidikan Islam. Bahan yang nomor 5 tersebut dapat digunakan sebagai pengembangan manajemen pendidikan Islam.

¹⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 11-12.

¹⁸ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 36-37.

Teks-teks wahyu sebagai sandaran teologis; Perkataan-perkataan para sahabat Nabi, ulama dan cendikiawan Muslim sebagai sandaran rasional, realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam serta kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam sebagai sandaran empiris, sedangkan ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan sebagai sandaran teoritis. Jadi bangunan manajemen pendidikan Islam ini diletakkan di atas empat sandaran yaitu sandaran teologis, rasional, empiris, dan teoritis.

Sandaran teologis akan berdampak pada keyakinan adanya kebenaran pesan-pesan wahyu karena berasal dari Tuhan, sandaran rasional menimbulkan keyakinan kebenaran berdasarkan pertimbangan akal-pikiran, sandaran empiris menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan data-data riil dan akurat, sedangkan sandaran teoritis menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan akal pikiran dan data sekaligus dan telah dicobakan berkali-kali dalam pengelolaan pendidikan.

Di sisi lain, menurut Muhaimin, pengembangan manajemen pendidikan Islam dapat bertolak dari dunia empiris, sebagaimana terwujud dalam fenomena praktik dan operasional manajemen pendidikan pada lima jenis lembaga pendidikan Islam. Melalui penggalian terhadap fenomena tersebut dan

dianalisis secara kritis, serta didiskusikan dengan teori-teori yang berkembang dalam manajemen pendidikan pada umumnya, maka akan dapat ditarik dan ditemukan konstruk teoritisnya, untuk selanjutnya dikonsultasikan kepada ajaran dan nilai mendasar yang terkandung dalam wahyu, yang dibangun dari telaah tematik terhadap wahyu tersebut. Dari situ akan melahirkan konsep dan teori manajemen yang berperspektif Islam.¹⁹

Secara materi (*mâddah*), sebenarnya banyak sekali bahan-bahan keilmuan yang berserakan dalam berbagai bidang keilmuan termasuk bahan-bahan manajemen pendidikan Islam meskipun masih merupakan prinsip-prinsip dasar baik berupa ayat-ayat al-Qur'an, hadits Nabi, *aqwâl* para sahabat Nabi, *aqwâl* ulama maupun cendikiawan Muslim. Di samping itu, perkembangan lembaga pendidikan Islam maupun budaya dari komunitas (pimpinan dan pegawai) yang ada di lembaga pendidikan Islam juga dapat dijadikan bahan. Kemudian didukung kaidah-kaidah manajemen pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan para peramu atau pengracik bahan-bahan tersebut menjadi formula-formula teoritis yang kemudian bisa

¹⁹ Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 13.

diaplikasikan, kemudian jika berhasil dengan baik, langkah berikutnya adalah disosialisasikan dan dipublikasikan pada masyarakat luas agar cepat menyebar pada mereka.

Selanjutnya, perlu dikenali dahulu posisi dan fungsi bahan-bahan keilmuan manajemen pendidikan Islam tersebut untuk memudahkan pemahaman bagaimana mekanisme membangun konsep-konsep teoritis tentang manajemen pendidikan Islam tersebut yaitu:

1. Teks-teks wahyu baik al-Qur'an maupun hadits shahih sebagai pengendali terhadap bangunan rumusan kaidah-kaidah teoritis manajemen pendidikan Islam.
2. *Aqwāl* (perkataan-perkataan) para sahabat Nabi, ulama dan cendikiawan Muslim sebagai pijakan logis-argumentatif dalam menjelaskan kaidah-kaidah teoritis manajemen pendidikan Islam secara rasional.
3. Perkembangan lembaga pendidikan Islam sebagai pijakan empiris dalam mendasari perumusan kaidah-kaidah teoritis manajemen pendidikan Islam.
4. Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) dalam lembaga pendidikan Islam sebagai pijakan empiris dalam merumuskan kemungkinan strategi yang khas dalam *me-manage* lembaga pendidikan Islam.

5. Ketentuan kaidah-kaidah menejemen pendidikan sebagai pijakan teoritis dalam *me-manage* lembaga pendidikan Islam, tetapi juga dikritisi untuk disesuaikan dengan kondisi budaya yang terjadi dalam lembaga pendidikan Islam jika terdapat ketentuan-ketentuan atau prinsip-prinsip yang tidak relevan.

Mekanisme demikian ini mempertegas sikap bahwa dalam wilayah keilmuan sekalipun, Islam melalui wahyu hadir untuk memberikan *inspirasi-kreatif* dalam membangun konsep ilmiah, sedangkan rinciannya secara detail diserahkan pada para ahli pendidikan Islam berdasarkan *inspirasi-kreatif* dari wahyu itu. Tetapi dalam pembahasan ini, juga bersikap *adaptif-selektif* terhadap kaidah-kaidah manajemen pendidikan yang terdapat di berbagai literatur dan dipengaruhi oleh pemikiran dan pengalaman orang-orang Barat. Sikap adaptif ini didasarkan pada pemikiran bahwa secara umum kaidah-kaidah manajemen pendidikan itu bersifat general atau universal yang juga dapat diterapkan dalam *me-manage* lembaga pendidikan Islam. Hanya saja, mungkin ada kaidah-kaidah tertentu yang tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam yang didasarkan wahyu tersebut ataupun realitas yang dihadapi lembaga pendidikan Islam lantaran faktor budaya tertentu yang unik dan khas

sehingga dibutuhkan sikap selektif dengan mengkritisi kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum itu, kemudian diganti atau disempurnakan.²⁰

Kalau sebenarnya kita berstudi tour ke dunia tazkiyah atau tasawuf, maka di sana terdapat hal yang mirip dengan fungsi manajemen. Jadi kalau mau menerapkan ilmu tasawuf atau tazkiyah maka secara tidak langsung kita telah menerapkan manajemen. Penjabarannya adalah sebagai berikut: *pertama*, orang yang masuk ke dunia tazkiyah tersebut dimulai dengan niat. Niat juga merupakan awal dari tindakan manusia atau orang tersebut. Maka niat itu sama halnya dengan *planning*. Niat di sini bukan hanya lintasan yang ada dalam hati, akan tetapi niat adalah sudah mempunyai gambaran walaupun itu hal yang mustahil dan akan sungguh-sungguh untuk melaksanakannya.

Kedua, adalah *mujahadah*, dalam tahapan ini seseorang berusaha sungguh-sungguh untuk mewujudkan niat serta *istiqamah* atau konsisten dalam niat tersebut dan berusaha mewujudkannya sekuat tenaga. Maka hal ini sama dengan *organizing* dan *actuating*. *Ketiga*, adalah *muhasabah* yaitu melakukan kontrol atau evaluasi diri terhadap sesuatu yang telah dilakukan atau keberhasilan niat. Maka hal ini identik

²⁰ Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 31.

dengan *controlling*. Maka sebenarnya umat Islam itu telah melakukan kegiatan manajemen dalam diri mereka sendiri, namun mereka tidak menyadarinya.

Menurut pemikiran penulis, manajemen pendidikan Islam dapat dibangun dengan menggunakan pembacaan ayat *kauniyah* dan *qauliyah*. Kemudian hasilnya dikonsultasikan dan di-*break down* ke dalam kegiatan eksperimen yang pada gilirannya melahirkan teori atau ilmu manajemen pendidikan Islam. Operasionalnya cara mengkonstruksi manajemen pendidikan Islam bisa dilakukan dengan cara: *pertama*, cara deduksi, yakni dimulai dari teks wahyu atau sabda rasul (hadits) kemudian ditafsirkan secara kontekstual, dari sini muncul teori manajemen pendidikan Islam pada tingkat filsafat, teori itu dieksperimenkan, maka selanjutnya muncul teori manajemen pendidikan Islam tingkat ilmu. Apabila hal tersebut dioperasionalkan, maka dapat diperoleh kaidah praktis manajemen pendidikan Islam. *Kedua*, cara induksi konsultasi, dengan cara seseorang mengambil teori manajemen pendidikan yang sudah ada, kemudian dikonsultasikan dengan wahyu dan kultur, yang tidak sekedar bersifat justifikasi, jika tidak berlawanan, maka teori tersebut didaftarkan di dalam khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam.

E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam

Hal yang harus disadari bahwa sebuah lembaga Pendidikan Islam yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajer yang Islami, nilai-nilainya adalah nilai-nilai Islami dan profesional dalam menangani sistem pendidikan Islam mulai dari tingkat makro (pusat), meso (wilayah/ daerah), sampai tingkat mikro yaitu satuan pendidikan sekolah Islam dan luar sekolah Islam.

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

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara utuh atau menyeluruh sesuai dengan perilaku dan kegiatan organisasi. Kegiatan itu harus sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan bukan hanya untuk kepentingan seseorang atau kelompok (*ability fits of organization*). Ketrampilan teknis merupakan kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan dalam unjuk kerja (*performansi*) tugas-tugas spesifik yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Sedangkan ketrampilan hubungan manusiawi merupakan kemampuan (*ability*) dan pertimbangan (*judgement*) dalam melaksanakan kerja sama melalui orang lain, termasuk di dalamnya pemahaman tentang motivasi dan aplikasi kepemimpinan yang efektif.²¹

Ruang lingkup praktik manajemen pendidikan Islam dalam definisi kedua yang dikemukakan oleh Muhaimin, yaitu sistem pendidikan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam pengertian ini pendidikan Islam dapat juga mencakup; 1) Pendidik/guru/dosen kepala Madrasah/sekolah atau pimpinan perguruan Tinggi dan / atau

²¹ Hersey dan Blanchard, *dalam* Prim Masrokan Muthohar, *Diktat kuliah Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: STAIN, 2005), 9

tenaga kependidikan lainnya yang melakukan dan mengembangkan aktivitas kependidikannya disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. 2) Komponen-komponen pendidikan lainnya seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/ media/ sumber belajar, metode, evaluasi, lingkungan/konteks, manajemen dan lain-lain yang disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam atau yang bercirikan Islam.²² Dengan demikian lingkup praktik manajemen pendidikan Islam meliputi manajemen kelembagaan dan program pendidikan Islam serta aspek spirit Islam melekat pada setiap aktivitas pendidikan.

²² Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009),4

BAB II

EKSISTENSI DAN PARADIGMA KEILMUAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Awal mula manajemen itu berkembang dan eksis dalam segala yang berkaitan dengan bisnis. Namun dalam perkembangannya, manajemen dipakai dalam berbagai bidang, baik pendidikan, maupun profesi lainnya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Arikunto dan Lia, bahwa bagi sebuah organisasi, manajemen merupakan kunci sukses, karena sangat menentukan kelancaran kinerja organisasi yang ditentukan.¹ Tanpa manajemen, sebuah organisasi apapun bentuknya akan sulit mengalami kemajuan. Hal tersebut disebabkan, teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan (*satisfaction*).² Dengan demikian, manajemen merupakan faktor yang dominan dalam memajukan organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis, organisasi *noble industry*, maupun organisasi

¹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 2.

² Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 11

pendidikan, sehingga manajemen mendapat perhatian yang semakin serius di berbagai kalangan, terutama kalangan yang ingin memajukan organisasinya ataupun para pakar.

Akhir-akhir ini terdapat beberapa fenomena yang menarik untuk diperhatikan. Ada sekolah atau madrasah yang pada mulanya mengalami kemunduran menjadi maju dengan pesat, sebaliknya ada sekolah atau madrasah yang pada mulanya mengalami kemajuan menjadi hampir gulung tikar, bahkan mengalami fenomena yang miris³. Di samping itu, ada yang pada mulanya maju dan tetap bertahan dalam kemajuannya tersebut, sebaliknya ada yang pada mulanya termasuk kategori dalam pepatah *lâ yahya walâ yamûtu* dan tetap seperti itu sampai sekarang ini. Kasus-kasus tersebut lebih disebabkan karena faktor manajemen daripada faktor lainnya, meskipun faktor manajemen bukanlah faktor tunggal yang terlepas dari faktor-faktor lainnya.

Dengan begitu, manajemen sedang dijadikan resep dalam mengatasi dan kemudian mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sedang dipertaruhkan demi kemajuan lembaga pendidikan

³ Bahkan Ngainum Naim mengemukakan dalam bukunya, fenomena sekolah yang miris tidak hanya terjadi pada tahun 80-an, namun juga terjadi pada tahun ini masih banyak yang berada dalam kondisi yang mengesankan. Lihat Ngainun Naim, *Rekonstruksi Pendidikan Nasional: Membangun Paradigma yang Mencerahkan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 48

Islam. Dengan pengertian lain, manajemen pendidikan Islam sedang digalakkan menjadi kesadaran kolektif dalam memajukan lembaga-lembaga pendidikan Islam. Akan tetapi, para manajer pendidikan Islam berusaha *me-manage* lembaga pendidikan Islam dengan menyelami sifat-sifat dari situasi dan kondisi yang ada di sekitarnya. Oleh karena itu, manajer pendidikan Islam ini sebaiknya berusaha mendialogkan teori-teori manajerial dengan fenomena-fenomena sosio-politik, sosio-kultural, sosio-ekonomik dan sosio-religius yang terjadi di lembaga pendidikan Islam, agar kaidah-kaidah manajerial yang dirumuskan benar-benar dapat diaplikasikan dalam pendidikan Islam karena telah memadukan teori dengan realitas yang ada di lapangan. Di samping itu, manajer pendidikan Islam juga perlu memperhatikan falsafah manajemen pendidikan Islam yang sejati, yang berasal dari wahyu.

B. Eksistensi Manajemen Pendidikan Islam dan Implikasinya

Eksistensi berasal dari kata bahasa latin *existere* yang artinya muncul, ada, timbul, memiliki keberadaan aktual. Kedua, eksistensi adalah apa yang memiliki aktualitas. Ketiga, eksistensi adalah segala sesuatu yang dialami dan menekankan bahwa sesuatu itu ada. Keempat, eksistensi adalah

kesempurnaan. Eksistensi berasal dari kata bahasa latin *existere* yang artinya muncul, ada, timbul, memiliki keberadaan aktual. *Existere* disusun dari *ex* yang artinya keluar dan *sistere* yang artinya tampil atau muncul.⁴ Terdapat beberapa pengertian tentang eksistensi yang dijelaskan menjadi 4 pengertian. Pertama, eksistensi adalah apa yang ada. Kedua, eksistensi adalah apa yang memiliki aktualitas. Ketiga, eksistensi adalah segala sesuatu yang dialami dan menekankan bahwa sesuatu itu ada. Keempat, eksistensi adalah kesempurnaan.

Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan secara Islami terhadap lembaga pendidikan Islam dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Pengelolaan terhadap lembaga pendidikan Islam tersebut senada dengan hadits-hadits Nabi sebagai berikut:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه⁵

⁴ Elvira Purnamasari, “Kebebasan Manusia Dalam Filsafat Eksistensialisme (Studi Komparasi Pemikiran Muhammad Iqbal Dan Jean Paul Sartre),” *Manthiq 2*, no. 2 (2017): 119–132

⁵ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath, juz 2*, (Mauqiu' al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408. Sanad hadits ini adalah:

حدثنا أحمد قال : نا مصعب قال : نا بشر بن السري ، عن مصعب بن ثابت ، عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال

Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...⁶

Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....

Hadits-hadits tersebut menyuruh agar kita sebagai umat Islam mengerjakan sesuatu dengan teratur, terarah dan tuntas juga optimal, terlebih lagi dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Tanpa adanya keteraturan dan pengelolaan secara islami, maka lembaga pendidikan Islam akan *la yahya wala yamutu*.

Selanjutnya, definisi yang penulis pilih tersebut memiliki implikasi-implikasi tertentu yang saling terkait dan membentuk satu kesatuan sistem dalam manajemen pendidikan Islam yang dapat dijabarkan secara rinci sebagai berikut:

Pertama, proses pengelolaan secara Islami. Aspek ini menghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam proses

⁶ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim, juz 10*, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122, hadits no.3615. Lihat juga al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir, juz 6*, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 427, hadits no. 6970

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ خَالِدِ بْنِ الْحَدَّادِ عَنْ أَبِي قِلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ ثِنْتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ

mengelola lembaga pendidikan Islam seperti penekanan pada penghargaan, *masalah*, kualitas, kemajuan dan pemberdayaan. Selanjutnya upaya pengelolaan itu diupayakan bersandar pada pesan-pesan al-Qur'an dan al-hadits agar selalu dapat menjaga sifat keislaman (Islami) itu, karena al-Qur'an dan al-hadits merupakan sumber dasar pokok Islam.

Kedua, terhadap lembaga pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan objek dari manajemen ini yang secara khusus diarahkan untuk menangani lembaga pendidikan Islam dengan segala keunikannya, bukan lembaga yang lain. Maka manajemen ini bisa memaparkan cara-cara pengelolaan pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam, dan sebagainya.

Ketiga, suatu proses pengelolaan secara Islami terhadap lembaga pendidikan Islam. Kalimat ini menghendaki adanya sifat *inklusif* dan *eksklusif*. Kata secara Islami menunjukkan sikap *inklusif* itu, yang berarti kaidah-kaidah manajerial yang dirumuskan dalam buku ini bisa dipakai untuk pengelolaan lembaga pendidikan versi lainnya selama ada kesesuaian sifat dan misinya, dan sebaliknya kaidah-kaidah manajemen pendidikan pada umumnya bisa juga dipakai dalam mengelola lembaga pendidikan Islam selama sesuai dengan nilai-nilai Islam, realitas dan kultur yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam. Sedangkan kata-kata terhadap lembaga

pendidikan Islam menunjukkan keadaan *eksklusif* karena menjadi objek langsung dari kajian ini, hanya terfokus pada lembaga pendidikan Islam. Sementara itu, lembaga pendidikan lainnya telah dibahas secara detail dalam buku-buku manajemen pendidikan.⁷

Keempat, dengan cara menyiasati. Kata-kata ini mengandung strategi yang menjadi salah satu pembeda antara administrasi dengan manajemen. Dalam manajemen memang penuh siasat atau strategi yang diarahkan untuk mencapai tujuannya. Demikian pula dengan manajemen pendidikan Islam yang senantiasa diwujudkan melalui siasat dan strategi tertentu. Adakalanya siasat dan strategi tersebut sesuai dengan siasat atau strategi dalam *me-manage* lembaga pendidikan umum maupun berbeda sama sekali, lantaran adanya situasi khusus yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.

Kelima, sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait. Sumber belajar di sini memiliki kandungan yang cukup luas yaitu: (1) Manusia yang meliputi guru/ustadz/dosen, siswa/santri/mahasiswa, para pegawai, maupun pengurus yayasan; (2) Bahan, yang meliputi perpustakaan, buku paket dan sebagainya; (3) Lingkungan, mengarah pada masyarakat; (4) Alat dan peralatan seperti laboratorium; dan (5) Aktivitas.

⁷ Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 7

Adapun hal-hal yang terkait itu bisa keadaan sosio-politik, sosio-kultural, sosio-ekonomik, maupun sosio-religius yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.⁸

Keenam, tujuan Pendidikan Islam. Hal ini merupakan arah dari seluruh kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan Islam tersebut sehingga tujuan itu mempengaruhi komponen-komponen lainnya bahkan mengendalikannya. Tujuan tersebut haruslah jelas. Tanpa adanya tujuan yang jelas, maka segala kegiatan lembaga pendidikan Islam tidak terkendali dan tidak mempunyai arah.

Ketujuh, efektif dan efisien. Maksudnya berhasil dan berdaya guna. Artinya manajemen yang berhasil mencapai tujuannya semula dengan penghematan tenaga, waktu, biaya dan kepuasan. Efektif dan efisien ini merupakan penjelasan terhadap komponen-komponen tersebut sekaligus mengandung makna penyempurnaan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan Islam itu.

Sebenarnya kalau diamati, inti dari manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan tersebut sama, hanya yang berbeda adalah kultur dan orientasinya. Hal ini senada dengan pernyataan Dede Rosyada, bahwa "Inti manajemen dalam bidang apa pun sama, hanya saja variabel

⁸ *Ibid.*

yang dihadapinya bisa berbeda, tergantung pada bidang apa manajemen tersebut digunakan dan dikembangkan.”⁹ Maka dapat dikemukakan bahwa pada hakekatnya proses manajemen merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan berbagai keterlibatan, suasana pendukung, dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan dan strategi pencapaiannya.¹⁰ Demikian juga manajemen pendidikan Islam. Manajemen pendidikan Islam juga merujuk pada tujuan dan juga pendekatan kultur lembaga pendidikan Islam tersebut.

Namun dalam penerapan dan pengelolaannya di lembaga pendidikan Islam, Qomar menyebutkan ada beberapa hambatan dalam implementasi manajemen pendidikan Islam, yaitu;¹¹ Pertama, ideologi, politik, dan tekanan (pressure) kelompok kelompok yang berkepentingan. Dalam lembaga-lembaga pendidikan Islam terutama yang berstatus negeri, sering kali terjadi pertentangan ideology antar organisasi social keagamaan utamanya, misalnya Muhammadiyah dan NU, atau antar organisasi kemahasiswaan seperti HMI dengan PMII dan

⁹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 236

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 10

¹¹ Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Emir, 2015), 13

sebagainya. Nuansa politik yang terjadi di lingkungan pendidikan, baik di kalangan dosen (guru, pendidik), mahasiswa (siswa, peserta didik), bahkan karyawan yang sangat dominan, mengalahkan nuansa akademik yang harusnya mengarah kepada pemberdayaan intelektual bukan pada gerakan-gerakan politik. Lantaran pertentangan-pertentangan ini, akhirnya politik kepentingan memasuki arena lembaga pendidikan dengan memberikan tekanan-tekanan tertentu. Dengan demikian, menguatnya ideologi dari organisasi menyebabkan kecenderungan ini memasuki wilayah pendidikan. Hasilnya, proses pendidikan yang semestinya diniatkan untuk membangun sumber daya manusia yang pandai, berakhlak dan terampil bergeser karena mereka dibentuk menjadi orang-orang yang militan dan fanatik mengikuti organisasi sosial-keagamaan. Kedua, kondisi sosio-ekonomik masyarakat dan animo-finansial lembaga. Masyarakat lembaga pendidikan Islam di Indonesia secara sosio ekonomik rata-rata berada dalam kategori kelas menengah ke bawah. Ekonomi orang tua siswa lemah, ekonomi karyawan, pengajar bahkan pemimpinnya juga berekonomi lemah. Ini merupakan kendala serius bagi lembaga pendidikan Islam untuk memacu kemajuan yang signifikan. Bagaimana seorang kepala madrasah ataupun pengajar lembaga-lembaga pendidikan Islam dituntut untuk

mengelola, melakukan inovasi strategi, pendekatan, metode dan desain pembelajaran dengan baik sementara ekonomi keluarganya amburadul ataupun sampai kebutuhan dasar sehari-harinya saja tidak terpenuhi? Ketiga, kompetisi status kelembagaan dan diskriminasi kebijakan pemerintah kebijakan pemerintah. Mayoritas lembaga pendidikan Islam berstatus swasta dananya bersumber dari usaha swadaya masyarakat (wali murid) yang kondisi ekonominya tergolong level menengah ke bawah. Minimnya keuangan lembaga pendidikan Islam menyebabkan posisi lembaga pendidikan tersebut selalu terbelakang dan sulit maju. Sebab, semua peningkatan komponen lembaga pendidikan membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan pembiayaan ini menentukan apakah lembaga pendidikan ini segera bisa ditingkatkan atau dibiarkan dalam kondisi yang memprihatinkan. Dalam waktu yang bersamaan, kebijakan pemerintah tidak pernah berpihak kepada lembaga pendidikan Islam swasta. Kepedulian dan keberpihakan pemerintah hanya banyak terarah pada lembaga pendidikan negeri sehingga beban lembaga pendidikan Islam swasta semakin berat.

Keempat, keadaan potensi intelektual siswa/mahasiswa. Rata-rata siswa/mahasiswa yang mendaftar di berbagai lembaga pendidikan Islam adalah mereka yang merasa tidak

mungkin diterima di lembaga pendidikan umum yang maju dan terutama berstatus negeri karena menyadari kemampuannya yang rendah, sehingga tidak pernah mendaftar sama sekali. Sebagian dari mereka adalah yang telah gagal masuk ke lembaga pendidikan umum negeri kemudian memilih lembaga pendidikan Islam. Keadaan ini menunjukkan adanya unsur keterpaksaan. Kalaulah bukan keterpaksaan, setidaknya lembaga pendidikan Islam tetap bukan pilihan utama bagi siswa/mahasiswa. Kondisi psikologis ini tentunya tidak dapat memberikan pengaruh positif untuk membangkitkan gairah belajar guna mengejar penguasaan pengetahuan, baik yang difasilitasi lembaga atau inisiatif sendiri. Pada bagian yang lain, lembaga pendidikan Islam tidak mampu melakukan seleksi penerimaan peserta didik baru secara ketat dan kompetitif. Biasanya selisih antara kuota yang direncanakan dengan jumlah siswa/mahasiswa yang mendaftar tak berbeda jauh, bahkan tak jarang peserta didik yang mendaftar lebih sedikit dari pada kuota yang direncanakan. Jadi, sulit untuk melakukan seleksi. Keadaan ini membuat dilema bagi pemimpin lembaga pendidikan Islam. Jika tak ada seleksi, maka peserta didik yang diterima bisa jadi berasal dari kalangan yang rendah secara intelektual. Akan tetapi, jika diseleksi secara ketat hanya akan diperoleh siswa/mahasiswa yang amat sedikit, yang akan

menimbulkan masalah untuk meningkatkan potensi keuangan lembaga. Kelima, keberadaan motif dakwah pada pendirian lembaga pendidikan Islam. Motif dakwah dalam pendirian lembaga pendidikan Islam membawa dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah memiliki kekuatan untuk survive meskipun jumlah siswa/mahasiswanya hanya sedikit. Sementara itu, segi negatifnya terkadang menimbulkan kondisi serba tidak teratur, tidak terencana dengan matang, serba tidak kompetitif, dan serba mengalami kemunduran. Dengan adanya motif dakwah, timbulah konsekuensi-konsekuensi yang menjadi akibat. Misalnya, lembaga didirikan secara asal-asalan tanpa melalui perencanaan yang matang untuk memenuhi berbagai komponen pendukungnya. Layaknya gerakan dakwah yang berangkat dari bawah, dengan menggunakan pendekatan pahala dan konsep lillahi ta'ala sehingga terkadang mengabaikan kesejahteraan pegawai dan menerima semua pendaftar tanpa seleksi

C. Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam

Sebagai bangunan ilmu, suatu paradigma perlu dibangun. Lantaran manajemen pendidikan Islam merupakan penjabaran atau perincian dari manajemen Islami, maka paradigma manajemen islami ini perlu direalisasikan.

Syafaruddin menyarankan bertitik tolak dari konsep ‘tauhid’, ‘khalifah’ dan ‘amanah’ perlu dibangun suatu paradigma manajemen islami untuk dikembangkan oleh para manajer Muslim dan berbagai organisasi baik perusahaan, industri, bisnis, maupun lembaga pendidikan sebagai kerangka dasar konseptual dalam melahirkan atau membangun dasar-dasar manajemen islami.¹²

Paradigma menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* berarti:”1) Daftar semua sentuhan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi dan deklinasi kata tersebut; 2) Model dalam teori ilmu pengetahuan; 3) Kerangka berpikir”.¹³ Berdasarkan pengertian ini isi kandungan kitab tasrifan adalah paradigma yang membahas *wazan* dan *mauzun* seperti *af’ala yuf’ilu af’alan* maka perubahan struktur kata yang sama tinggal mengikuti seperti *akrama yukrimu ikraman* maupun *ahsana yuhsinu ihsanan*. Dari segi posisinya dalam peta subsistem filsafat, paradigma adalah bagian dari epistemologi, yang berarti paradigma merupakan model dalam membentuk ilmu pengetahuan. Sedangkan pengertian ketiga, yakni kerangka

¹² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), 80

¹³ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kedua, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), 729

berpikir mengandung makna garis-garis besar, rancangan, design maupun *framework* berpikir.¹⁴

Paradigma dalam disiplin intelektual adalah cara pandang orang terhadap diri dan lingkungannya yang akan mempengaruhinya dalam berpikir (kognitif), bersikap (afektif), dan bertindak laku (konatif).¹⁵ Paradigma juga dapat berarti seperangkat asumsi, konsep, nilai, dan praktik yang di terapkan dalam memandang realitas dalam sebuah komunitas yang sama, khususnya, dalam disiplin intelektual. Kata paradigma sendiri berasal dari abad pertengahan di Inggris yang merupakan kata serapan dari bahasa Latin ditahun 1483 yaitu *paradigma* yang berarti suatu model atau pola; bahasa Yunani *paradeigma* (para+deiknunai) yang berarti untuk "membandingkan", "bersebelahan" (para) dan memperlihatkan (deik).

Menurut Thomas S.Kuhn, "Paradigma adalah apa yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota sesuatu masyarakat sains, dan sebaliknya masyarakat sains terdiri atas orang-orang yang memiliki sesuatu paradigma bersama".¹⁶ Paradigma ini

¹⁴ Mujamil Qomar, *Pemikiran Islam Metodologis: Model Pemikiran Alternatif dalam Memajukan Peradaban Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 207

¹⁵ Dani Vardiansyah, *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: Indeks, 2008), 27

¹⁶ Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions Peran Paradigma dalam Revolusi Sains*, ter. Tjun Sujarman, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 171

berperan sebagai wahana bagi teori sains.¹⁷ Paradigma ini telah sangat berguna, baik bagi sains maupun bagi filsafat.¹⁸ Bahkan paradigma ini selalu mewarnai corak ilmu pengetahuan dan filsafat berikut ekspresi-ekspresinya. Misalnya, suatu bangunan ilmu pengetahuan tertentu bisa merefleksikan corak yang berbeda manakala paradigma yang digunakan membangun ilmu pengetahuan tersebut tidak sama. Demikian juga yang terjadi pada filsafat. Dua orang filosof terfokus terhadap obyek yang sama, tetapi mengapa terkadang hasil pemikiran mereka berlawanan? Sebab kerangka berpikir mereka berbeda.

Jadi bangunan ilmu yang didasarkan realitas maupun filsafat yang didasarkan rasio bisa berbeda-beda karena dibentuk melalui cara berpikir (*mode of thought*) atau cara penyelidikan (*mode of inquiry*) tertentu yang berbeda antara seorang ilmuan atau filosof dengan ilmuan atau filosof lainnya, yang pada akhirnya akan menghasilkan cara mengetahui (*mode of knowing*) tertentu yang berbeda pula. Dari mekanisme ini, didapatkan kesadaran terhadap timbulnya perbedaan konsep, teori, pendapat, gagasan, ide bahkan madzhab maupun aliran keagamaan. Ironisnya, para pencetusnya sama-sama

¹⁷ *Ibid.*, 106

¹⁸ *Ibid.*, 118

menggunakan penalaran akal yang sama sambil bermusuhan untuk memperebutkan kebenaran

Paradigma merupakan kerangka berpikir atau model dalam teori ilmu pengetahuan. Paradigma ini dapat dicontohkan dengan kerangka berpikir merubah kata dalam ilmu *sintak* (*sharaf*) seperti *wazan* (timbangan kata semacam rumus perubahan kata) karena setiap perubahan bentuk kata mengikuti *wazan*-nya. Misalnya *af'ala—yuf'ilu—if'âlan* ini sebagai rumus (*wazan*) maka pola perubahan kata-kata yang seperti *af'ala* itu mengikuti rumus ini. Jika kata *akrama* menjadi *yukrimu—ikrâman*, jika kata *ahsana* menjadi *yuhsinu—ihsânan*, jika kata *arsala* menjadi *yursilu—irsâlan* dan jika kata *akhraja* menjadi *yukhriju—ikhrâjan*.

Oleh karena itu paradigma manajemen pendidikan Islam berarti kerangka berpikir dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Dalam prakteknya kerangka berpikir ini dapat mempengaruhi berbagai tindakan manajer maupun pendidik. Kerangka berpikir ini dapat mempengaruhi pola manajerial pendidikan Islam, pola kepemimpinan pendidikan Islam, tindakan memadukan sumber-sumber pendidikan Islam, model pengambilan keputusan pendidikan Islam, model kebijakan pendidikan Islam, pola-pola pengarahan dalam pendidikan Islam, pola-pola pengembangan pendidikan Islam,

model bimbingan kepada guru maupun siswa dalam lembaga pendidikan Islam, pendekatan maupun strategi pembelajaran pendidikan Islam, dan sebagainya.

Ini berarti paradigma manajemen pendidikan Islam berfungsi menentukan arah atau alur perkembangan maupun kelangsungan pendidikan Islam dikendalikan oleh para manajer lembaga pendidikan Islam baik manajer puncak, manajer madya, maupun manajer terdepan. Bahkan dalam pembelajaran di kelas, guru adalah manajer yang mengelola siswa, kelas dan pembelajaran sesuai dengan arah dan alur kebijakan yang ditempuh oleh pimpinan lembaga pendidikan Islam. Dengan pengertian lain, paradigma manajemen pendidikan Islam berfungsi sebagai pedoman atau petunjuk pelaksanaan maupun petunjuk teknis pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Adapun bentuk paradigma manajemen pendidikan Islam itu paling tidak meliputi tiga bentuk: paradigma integralistik, paradigma transformatif dan paradigma pengembangan. Masing-masing paradigma ini menjadi pedoman atau petunjuk yang dapat diaplikasikan dalam bentuk cara kerja dan pola kegiatan dalam pendidikan Islam. Operasionalisasi dari masing-masing paradigma itu bergerak sinergis dalam mewujudkan keberhasilan dan kemajuan pendidikan Islam, sehingga tidak terjadi benturan sama sekali

antara implementasi dari satu paradigma dengan paradigma lainnya di dalam lembaga pendidikan Islam.

Paradigma integralistik merupakan kerangka berpikir dalam mengelola lembaga pendidikan Islam yang ditempuh dengan cara memadukan dua hal atau lebih. Perihal yang dipadukan ini bisa berupa dasar keilmuan manajemen pendidikan Islam seperti wahyu dengan akal; sandaran manajemen pendidikan Islam sendiri yaitu antara sandaran teologis, rasional, empiris dan teoritis; orientasinya yakni antara teosentris dan antroposentris menjadi teoantroposentris. Cita-cita keberhasilan atau kemajuan yang ingin dicapai yaitu integrasi dan akhlak; dan antara pengalaman pengelolaan pendidikan Islam dari Timur dan dari Barat.

Dari perspektif paradigma integralistik ini, kendati manajemen pendidikan Islam memiliki ciri-ciri sendiri yang dapat dijadikan pembeda dengan manajemen pendidikan, tetapi secara inklusif masih tetap menerima ketentuan kaidah atau teori manajemen pendidikan yang terseleksi. Muhaimin, Sutiah dan Prabowo menyatakan:

Paradigma manajemen pendidikan Islam pada dataran keilmuan adalah menyatukan ilmu pendidikan dengan ahyu, dan ditampilkan dalam ontologi yang mendudukan wahyu (al-

Qur'an dan al-Sunnah sebagai acuan, *hudan*, dan sumber konsultasi.¹⁹

Dengan mengacu pada paradigma integralistik itu, kepala sekolah/madrasah bisa memadukan sumber-sumber pendidikan atau sumber-sumber belajar, menyatukan pengalaman guru menjadi saling *sharing* pengalaman, dan menyatukan kekuatan guru dan tenaga kependidikan menjadi kekuatan besar dalam memajukan lembaga pendidikannya. Rektor/dekan/ketua/direktur dapat menyatukan berbagai latar belakang pendidikan dosen untuk saling melengkapi, menyatukan persepsi semua pegawainya terhadap program-program pengembangan kampus, dan menyatukan semangat keilmuan dosen. Bagi guru, dosen, dan ustadz bisa menyatukan berbagai latar belakang peserta didik baik menyangkut intelektual, sosial, kultural, ekonomis, geografis dan sebagainya guna merespon pembelajaran yang dilakukan bersama.

Paradigma ini menumbuhkan berbagai manfaat, antara lain: 1. Menyatukan pegawai baik guru/dosen, pustakawan, laboran, tenaga administrasi, dan tenaga lainnya; 2. Menyatukan arah kegiatan, proses dan hasil-hasilnya; 3.

¹⁹ Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 11

Mensinergikan gerak dan langkah pegawai dalam melakukan pekerjaan; 4. Mensinergikan berbagai kepentingan menjadi satu kepentingan besar memajukan lembaga pendidikan Islam; 5. Menyatukan perbedaan menjadi kekuatan; 6. Meminimalisir kecemburuan sosial; 7. Meminimalisir pelayanan yang berat sebelah; 8. Meminimalisir konflik; 9. Meminimalisir dampak negatif dari perbedaan latar belakang peserta didik; dan 10. Membangun semangat kebersamaan pada semua pihak (manajer, pendidik, peserta didik dan masyarakat).

Selanjutnya adalah paradigma transformatif. Paradigma ini merupakan kerangka berpikir dalam mengelola lembaga pendidikan Islam yang dilakukan melalui cara merubah bentuk pikiran, perilaku, sikap, watak, kecenderungan, budaya, tradisi, pola pikir, pola kerja dan sebagainya yang serba negatif-destruktif, sehingga manajemen pendidikan Islam benar-benar potensial dan fungsional menghasilkan perubahan yang memuaskan semua pihak yang berkepentingan terhadap keberhasilan pendidikan Islam.

Paradigma transformatif ini memerankan ajaran-ajaran Islam mempengaruhi secara positif terhadap kehidupan sosial masyarakat. Ali dan Syatibi menyatakan bahwa paradigma yang memungkinkan berkontribusi memerankan secara strategis nilai-nilai agama pada perubahan sosial dalam bidang

pendidikan adalah paradigma transformatif. Dalam paradigma ini pendidikan dituntut terus menerus beradaptasi sekaligus mengantisipasi perkembangan ilmu dan inovasi teknologi, sehingga tetap relevan dan kontekstual dengan kebutuhanzaman. Paradigma ini juga memiliki bobot relevansi yang kuat dnegan dinamika global yang telah menempatkan ilmu dan teknologi sebagai pilar utama dalam berbagai aspek kehidupan.²⁰

Dengan paradigma transformatif ini semua pelaku pendidikan terutama manajer lembaga pendidikan Islam, harus memusatkan perhatiannya pada kemampuan merombak keadaan atau tindakan yang negatif atau kurang positif menjadi keadaan atau tindakan yang positif. Perubahan ini sebenarnya bisa ditujukan pada dirinya sendiri maupun orang lain. Manajer pendidikan Islam harus merubah dirinya sendiri menjadi manajer yang profesional, dan mereka harus berupaya merubah para pegawai menjadi tenaga-tenaga yang potensional diajak memajukan lembaga pendidikannya. Guru/dosen/ustadz harus merubah dirinyasendiri menjadi benar-benar bertipe pendidik sejati, dan harus merubah peserta didik menjadi pembelajar

²⁰ Nizar Ali dan Ibi Syatibi, *Manajemen Pendidikan Islam Ikhtiar Menata Kelembagaan Pendidikan Islam*, (Bekasi: Pustaka Istafan, 2009), 52

yang kreatif-produktif. Sementara itu siswa sendiri ditanamkan budaya merubah diri mereka sendiri.

Paradigma ini menumbuhkan berbagai manfaat, antara lain: 1. Melatih komitmen terhadap tanggung jawab menghasilkan perubahan perilaku positif; 2. Melatih kemampuan untuk merealisasikan keberhasilan pembimbingan; 3. Melatih kemandirian; 4. Mendorong tumbuhnya inisiatif dan kreatifitas; 5. Mendorong penguatan pada proses pendidikan dan pembelajaran; 6. Mendorong pencarian strategi yang efektif dan efisien dalam merubah perilaku orang lain khususnya peserta didik; 7. Meminimalisir tindakan-tindakan rutinitas dan pengulangan hal yang sama; 9. Memfasilitasi tumbuh dan perkembangan semangat dan budaya merombak situasi pendidikan Islam.

Akhirnya sampailah pada paradigma manajemen pendidikan Islam yang ketiga, yaitu pengembangan. Paradigma pengembangan ini merupakan kerangka berpikir dalam mengelola lembaga pendidikan Islam dengan memperkuat pola-pola pengembangan. Paradigma pengembangan ini didasarkan pada suatu pemikiran bahwa kondisi lembaga pendidikan Islam selemah apapun masih dapat dimajukan manakala dilakukan pengembangan-pengembangan secara kontinyu dan terprogram dengan rapi. Sebab dalam upaya

pengembangan ini terdapat terobosan-terobosan baru yang penuh keberanian.

Melalui paradigma pengembangan ini, semua pelaku pendidikan Islam bisa digerakkan untuk melakukan pengembangan-pengembangan sesuai dengan tugas dan kapasitasnya masing-masing. Pimpinan perguruan tinggi Islam, pengasuh pesantren, kepala sekolah/madrasah, maupun pendidik pada semua lembaga pendidikan Islam dapat menerapkan pola-pola pengembangan dalam menunaikan tugas mereka masing-masing. Demikian juga tenaga kependidikan baik pustakawan, laboran, perencana, dan tenaga administrasi juga dapat melakukan/menerapkan pola-pola pengembangan. Bahkan peserta didikpun mampu melakukan pengembangan-pengembangan jika ada kemauan keras.

Pemberlakuan pola pengembangan ini bisa direalisasikan pada berbagai aspek: pengembangan bangunan sarana-prasarana pendidikan seperti pembangunan gedung sehingga ke depan yang dilakukan adalah pengembangan atau penambahan, bukan menghancurkan bangunan yang ada baru mendirikan lagi. Pengembangan juga bisa diterapkan pada tradisi akademik, atmosfir akademik, suasana akademik, tujuan pendidikan dan pembelajaran, kurikulum pendidikan, strategi atau metode pembelajaran, kurikulum pendidikan, strategi atau

metode pembelajaran, evaluasi pembelajaran, kerjasama dengan instansi lain, keuangan dengan membuka usaha-usaha produktif, *interpreneurship*, promosi, sosialisasi, publikasi dan mutu pendidikan Islam, dan sebagainya.

Paradigma ini dapat menghasilkan beberapa manfaat baik secara individual maupun sosial, antara lain: 1. Melatih keberanian berspekulasi yang terkontrol; 2. Melatih keberanian melakukan terobosan-terobosan baru; 3. Mendorong kemauan keras untuk melakukan pembaruan-pembaruan; 4. Memupuk naluri produsen; 5. Menyuburkan semangat menciptakan kondisi baru; 6. Menumbuhkan sikap pro-aktif; 7. Menyemangati kecenderungan membuat gebrakan-gebrakan; 8. Melatih keberanian menghadapi dan mengelola resiko; 9. Memiliki cita-cita dan target-target yang tinggi dan berusaha diwujudkan; dan 10. Sering menumbuhkan ide-ide dan gagasan-gagasan berwawasan masa depan..

D. Obyek Formal dan Material Manajemen Pendidikan Islam

Pendidikan Islam ditentukan oleh dasar teori, metodologi dan praksis yang ditetapkan dalam objek formal dan objek materialnya. Objek formal ilmu Manajemen Pendidikan Islam adalah ilmu manajemen (the science of

management), misalnya dari Frederick Winslow Taylor.²¹ Sebagai ilmu, maka pendekatan formal yang digunakan Manajemen Pendidikan Islam adalah riset ilmiah (scientific research) bidang manajemen. Mujamil Qomar berpandangan bahwa ditinjau dari sistem filsafat, rumusan definitif manajemen pendidikan Islam sebagaimana tersebut di atas, telah mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai objek pengelolaan, berupa lembaga pendidikan Islam, sumber-sumber belajar, dan hal-hal lain yang terkait; epistemologi sebagai “cara atau metode” pengelolaan, berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati; sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan pendidikan Islam. Adapun istilah efektif dan efisien merupakan keterangan yang menjelaskan aksiologi dan epistemologi. Efektif menekankan pada aksiologi, sedangkan efisien menitikberatkan pada epistemologi.²²

Manajemen pendidikan Islam yang dirumuskan berdasarkan pesan-pesan ajaran Islam baik dari al-Qur’an maupun hadits Nabi, memiliki sejumlah ciri sebagai identitasnya. Adapun ciri-ciri tersebut antara lain:

²¹ Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1914), 18

²² Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2015), 13

Pertama, berdasar pada wahyu (al-Qur'an dan hadits). Wahyu ini merupakan dasar dan landasan yang memberikan ciri utama atau ciri yang mendasar pada manajemen pendidikan Islam. Ada banyak pengertian tentang wahyu ini, tetapi yang dimaksudkan wahyu di sini adalah kalam Allah yang disampaikan pada Nabi Muhammad melalui malaikat Jibril, yaitu berupa al-Qur'an, serta perkataan, perbuatan dan ketetapan Nabi Muhammad yang biasa disebut sebagai al-sunnah atau al-hadits. Al-Qur'an sebagai sumber Islam yang pertama berupa wahyu yang pesan-pesannya masih global dan general, sedang al-sunnah atau al-hadits sebagai sumber Islam yang kedua berupa wahyu yang fungsinya menjelaskan, merinci dan menambahkan ketentuan-ketentuan al-Qur'an.

Wahyu ini berasal dari Allah. Ini menunjukkan bahwa ilmu manajemen pendidikan Islam tersebut menyandarkan kepada sang pemilik ilmu, sehingga dalam merumuskan manajemen pendidikan Islam senantiasa berusaha mengikuti ajaran-ajaran Allah dan meninggalkan larangan-larangannya. Maka manajemen pendidikan Islam memiliki dasar dan sandaran yang sangat kuat. Pengelolaan kelembagaan pendidikan Islam pada dasarnya memiliki landasan filosofis, berupa prinsip-prinsip fundamental. Dengan pengertian lain,

manajemen pendidikan Islam mempunyai akar yang kuat, sebab bersumber pada sang pencipta manusia.

Melalui wahyu tersebut, manajemen pendidikan Islam senantiasa dialiri oleh nilai-nilai Islam. Sebuah nilai yang menegaskan identitas manajemen pendidikan Islam. Nilai-nilai Islam ini mewarnai seluruh komponen maupun kegiatan manajemen pendidikan Islam tsb. Syafruddin menyatakan bahwa manajemen pendidikan Islam memiliki prinsip yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam dapat berfungsi sebagai sumber inspirasi bagi peningkatan pengelolaan pendidikan dan proses belajar mengajar di setiap lembaga pendidikan Islam.²³ Selanjutnya Muhaimin, Sutiah dan Prabowo menilai, “sudah barang tentu aspek manajer dan *leader* yang Islami atau yang dijiwai oleh ajaran atau nilai-nilai Islam dan/atau yang berciri khas Islam, harus melihat pada manajemen pendidikan Islam”.²⁴

Kedua, bangunan manajemen pendidikan Islam diletakkan di atas empat sandaran, yaitu sandaran teologis, rasional, empiris dan teoritis. Sandaran teologis berupa teks-teks wahyu baik al-Qur’an maupun hadits yang terkait dengan manajemen pendidikan, sandaran rasional berupa pendapat

²³ Syafruddin, *Manajemen Lembaga ...*, 227

²⁴ Muhaimin, Suti’ah dan Prabowo, *Manajemen Pendidikan ...*, 5

atau perbuatan-perbuatan (*aqwal*) para sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan Muslim yang terkait dengan manajemen pendidikan, sandaran empiris berupa realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam dan kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam, sedangkan sandaran teoritis berupa ketentuan kaidah manajemen pendidikan yang telah diseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam dan realitas yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam.

Empat sandaran ini memperkokoh konstruksi ilmu manajemen pendidikan Islam yang memiliki kekuatan yang berlapis-lapis. Manajemen pendidikan Islam mau menerima sandaran teoritis berupa ketentuan kaidah manajemen pendidikan yang telah teruji dan terseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam dan realitas yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam karena ketentuan kaidah manajemen pendidikan yang dirumuskan pakar-pakar pendidikan dari Barat itu mengandung kebenaran yang berlaku secara universal, berlaku secara umum pada jenis dan bentuk pendidikan apa pun. Sikap ini merupakan watak keterbukaan manajemen pendidikan Islam untuk mengakui kebenaran dari manapun.

Ketiga, manajemen pendidikan Islam bercorak *teoantroposentris* (berpusat pada Tuhan dan manusia). Sebagai

konsekuensi pada empat sandaran tsb, manajemen pendidikan Islam memiliki orientasi yang seimbang antara orientasi kepada Tuhan dan orientasi kepada manusia. Di dalam Islam memang diajarkan adanya keseimbangan hubungan dengan Allah dan dengan manusia yang terkenal dengan istilah *habl min Allah wa habl min al-nâs*. Dengan memegang keseimbangan ini, maka terjadi keterpaduan antara kebutuhan spiritual dan kebutuhan material, rohani dan jasmani, psikis dan fisik, bathiniah dan lahiriyah.

Pemetaan keseimbangan ini bukan berarti menyamakan peranan Tuhan dengan manusia dalam mewarnai manajemen pendidikan Islam. Keseimbangan ini dimaksudkan bahwa manajemen pendidikan Islam itu berdasarkan pada ajaran-ajaran Tuhandan pikiran-pikiran manusia, tetapi bukan dalam kadar yang sama. Wahyu Allah harus ditempatkan sebagai pusat konsultasi dari hasil-hasil pemikiran manusia, sehingga wahyu itu menunjukkan dan mengendalikan gerak dan arah pemikiran manusia untuk mendapatkan kebenaran dan kebahagiaan di dunia dan akhirat serta menjauhkan dari ketersesatan baik ketersesatan akidah, intelektual, sosial dan kultural. Sementara manusia bebas memberdayakan akalny dalam jalur yang aman dan benar.

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

Pembebasan itu memiliki banyak sasaran: pimpinan lembaga pendidikan Islam dibebaskan dari sikap kaku, otoriter, feodal, otoritatif, birokratik, suka mengawasi, suka menyalahkan orang lain, eksklusif, boros, serba menuntut/mentarget, serba mendominasi, dan sikap-sikap negatif lainnya. Para pendidik dibebaskan dari sikap malas mengajar, pasif, enggan menyelami gejala jiwa peserta didik, berwawasan sempit, fanatik, ideologis, politis, diskriminasi, kolot, konservatif, serba menekan perasaan peserta didik, menakutkan, dan sikap-sikap negatif lainnya. Demikian juga peserta didik juga dibebaskan dari keterbelakangan, kebodohan,

kenakalan, kebiasaan membolos, *minder wader*, fanatik, eksklusif, berwawasan sempit, kolot, suka tawuran, malas belajar, tanpa cita-cita, tanpa target, pelanggaran, kriminal, asosial, asusila, dekadensi moral dan keadaan-keadaan negatif lainnya yang merusak masa depan mereka sendiri maupun seringkali merugikan orang lain.

Ibarat kondisi orang sakit, misi pembebasan itu berusaha menyembuhkan orang sakit sebagai tindakan kuratif. Bahkan juga berupaya jangan sampai seseorang itu jatuh sakit sebagai tindakan preventif. Tindakan kuratif maupun preventif yang menyangkut perilaku para pelaku pendidikan ini merupakan aplikasi atau implementasi dari misi pembebasan, baik tindakan itu dilakukan sendiri setelah memperoleh pengaruh pendidikan Islam maupun dilakukan melalui bimbingan atau pendampingan dari pimpinan dan atau para pimpinan lembaga pendidikan Islam, para pendidik dan para peserta didik. Namun tekanan pembebasan itu lebih ditekankan dan diarahkan kepada peserta didik demi membangun generasi muda yang kompeten dan kuat.

Kelima, praktek manajemen pendidikan Islam dilakukan melalui mekanisme transformatif. Manajemen pendidikan Islam harus memusatkan konsentrasinya pada upaya mentransformasikan dari keadaan, kondisi,

kecenderungan, tradisi, budaya, pandangan, *mindset*, pola sikap, pola hidup, pola bergaul, pola interaksi, pola kepemimpinan, pola kerja dan pola belajar yang serba negatif, destruktif dan kontra produktif berubah menjadi serba positif, konstruktif dan produktif. Perubahan bentuk membaik ini merupakan target yang harus dicapai oleh manajemen pendidikan Islam.

Mekanisme transformatif ini menjadi model/cara kerja di dalam memajukan pendidikan Islam dan lebih khusus lagi institusi pendidikan Islam. Mekanisme transformatif ini bisa diterapkan pada semua kalangan dan lapisan pelaku pendidikan, tanpa sekat dan lapis intelektual maupun ekonomis. Manajemen pendidikan Islam yang dipraktekkan melalui mekanisme transformatif ini tidak terlalu memilih misalnya siswa atau mahasiswa tertentu yang potensial, sebab yang ditekankan justru pada perubahan bentuk perilaku atau kepribadian yang benar-benar signifikan.

Keenam, manajemen pendidikan Islam mengutamakan proses pembentukan kepribadian utama. Tidak ada pendidikan tanpa proses karena penanaman nilai-nilai pendidikan itu juga pada saat proses pendidikan berlangsung. Bahkan proses ini bagi manajemen pendidikan Islam dijadikan strategi untuk membangun kepribadian Muslim yang utama. Dengan

mengandalkan prose berarti ada kegiatan dan kerja yang riil dan strategis yang digunakan untuk melakukan transformasi dari hal-hal yang serba negatif atau setidaknya kurang berubah menjadi hal-hal yang serba positif atau setidaknya berkecukupan.

Dengan demikian manajemen pendidikan Islam senantiasa mengutamakan atau mengandalkan proses ini sebagai konsekuensi dari mekanisme transformatif tsb. Melalui penekanan pada proses ini, hasil pendidikan Islam berupa terbentuknya kualitas kepribadian Muslim yang utama tsb diharapkan benar-benar terbukti dan teruji di tengah-tengah masyarakat. Jadi proses dipertaruhkan dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan Islam, sehingga kegiatan pendidikan Islam baik berupa kepemimpinan, pengajaran, bimbingan, pelatihan dan peuntunan berfungsi memperbaiki dan menyempurnakan kepribadian baik pendidik maupun peserta didik.

Ketujuh, keberhasilan atau kemajuan yang ingin diraih oleh manajemen pendidikan Islam adalah integrasi kematangan spiritual, intelektual, amal, ketrampilan dan akhlak. Kematangan lima aspek ini pada diri seseorang baik manajer lembaga pendidikan Islam sendiri, pendidik serta peserta didik akan merefleksikan dan menampilkan kepribadian Muslim

yang relatif utuh karena telah memenuhi kebutuhan manusia dalam berhubungan secara vertikal dengan Tuhannya (*habl min Allah*) maupun berhubungan secara horizontal dengan sesama manusia (*habl min al-nâs*) serta berhubungan secara general dengan alam (*habl min al-âlam*).

Kematangan lima aspek ini mampu menutup kelemahan produk-produk pendidikan yang selama ini terjadi cenderung berat sebelah. Ada pendidikan yang sangat maju dalam mendalami hal-hal spiritual tetapi lemah secara intelektual seperti banyak terjadi di dunia Islam, dan sebaliknya ada yang sangat maju secara intelektual tetapi sangat lemah spiritualnya seperti terjadi di dunia Barat. Integrasi lima aspek tsb dapat menutupi kelemahan pendidikan Barat dan dunia Islam, tetapi mempertahankan kelebihan pendidikan keduanya. Kelemahannya ditutup sedang kelebihan diambil untuk dikembangkan

E. Perbedaan Manajemen Pendidikan Islam dengan Manajemen Pendidikan

Berdasarkan ciri-ciri yang melekat pada manajemen pendidikan Islam itu kiranya dapat dijadikan bahan untuk memaparkan perbedaan manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan. Ada banyak kesamaan antara

manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan, tetapi bila dicermati antara keduanya masih bisa dibedakan secara jelas, antara lain:

1. Dasar utama manajemen pendidikan Islam berupa wahyu (al-Qur'an dan hadits), sedang dasar utama manajemen pendidikan berupa aliran filsafat naturalisme. Wilayah jelajah filsafat menjangkau dataran rasional sedang wilayah jelajah wahyu dapat menjangkau dataran empirik, rasional bahkan supra-rasional. Filsafat mengandung pengetahuan filsafat sedang wahyu mengandung pengetahuan sains, pengetahuan filsafat, pengetahuan mistik dan pengetahuan estetika. Selanjutnya filsafat merupakan hasil dari usaha pemikiran manusia sedang wahyu merupakan pemberian Allah. Filsafatlah yang melahirkan ilmu, tetapi ilmu berbeda dengan al-Qur'an sebagai wahyu. Kamal Muhammad Isa membedakan bahwa al-Qur'an sebagai perintis sedang ilmu hanyalah pengikat. Al-Qur'an telah memberikan berbagai data akhir yang akurat, autentik dan mutlak, sedangkan

ilmu baru bisa dipraktekkan setelah sekian kali diadakan uji coba.²⁵

2. Sandaran manajemen pendidikan Islam meliputi sandaran teologis, sandaran rasional, sandaran empirik dan sandaran teoritis. Sedangkan sandaran manajemen pendidikan hanya dua, yaitu sandaran rasional dan sandaran empirik. Dua sandaran ini (rasional dan empirik) telah cukup digunakan merumuskan teori-teori tentang manajemen pendidikan, yang penting suatu hipotesis mengandung kebenaran rasional kemudian terbukti secara empirik. Bila hipotesis itu terus terbukti maka akan menjadi teori. Adapun dalam manajemen pendidikan Islam di samping melalui dua sandaran itu (rasional dan empirik) juga didasarkan pada sandaran teologis berupa wahyu (al-Qur'an dan hadits) yang berasal dari sang pemilik ilmu, dan sandaran teoritis yang berasal dari teori-teori manajemen pendidikan yang telah diseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam. Jadi di sini teori manajemen pendidikan yang lulus seleksi digabung ke dalam bangunan teori manajemen pendidikan Islam.

²⁵ Kamal Muhammad Isa, *Manajemen Pendidikan Islam*, terj. Chairul Halim, (Jakarta: PT. Fikahati Anesha, 1994), 115

3. Manajemen pendidikan Islam bercorak *teoantroposentris* (berpusat pada Tuhan dan manusia) secara seimbang. Sedang manajemen pendidikan bercorak *antroposentris* (berpusat pada manusia semata). Hal ini sebagai konsekuensi lanjutan dari perbedaan yang pertama dengan kedua itu. Dalam manajemen pendidikan Islam Allah melalui wahyu yang diturunkan kepada Nabi Muhammad Saw sebagai pusat konsultasi dari hasil-hasil pemikiran manusia, sehingga wahyu berfungsi menunjukkan dan mengendalikan, sedangkan akal manusia bebas berpikir dalam jalur yang benar. Sedang manajemen pendidikan karena tidak didasarkan pada wahyu, hanya mengandalkan hasil-hasil pemikiran para pakar manajemen pendidikan.
4. Manajemen pendidikan Islam mengembangkan misi emansipatoris, sedang prakteknya, misi kapitalistik yang dikembangkan manajemen pendidikan ini tampak pada pemilihan siswa dan atau mahasiswa yang pintar-pinter, komersialisasi pendidikan menjadi mirip transaksi bisnis terutama pada awal penerimaan siswa dan atau mahasiswa baru, pengambilan kebijakan yang memvonis sebagai bentuk pengunduran diri bagi siswa

dan atau mahasiswa baru yang belum melakukan herregistrasi karena faktor kemampuan finansial yang lemah, kecenderungan mencari siswa dan atau mahasiswa yang orang tuanya kaya raya, pengkondisian untuk jor-joran menjanjikan besar-besaran bagi sumbangan pendidikan yang menindas peluang anak orang miskin, menonjolkan kemegahan bangunan gedung, menonjolkan kelengkapan sarana-prasarana, membangunopini bahwa pendidikan yang maju mesti mahal biayanya, dan sebagainya. Sebaliknya, dalam manajemen pendidikan Islam, misi yang senantiasa dikembangkan adalah bagaimana membebaskan semua pelaku pendidikan dari keterpasungan atau belenggu baik belenggu ekonomi, intelektual, politis, sosial, maupun kultural. Dalam kasus siswa/mahasiswa yang pintar tetapi orang tuanya miskin sehingga tidak mampu menembus lembaga pendidikan yang maju, oleh kebijakan dalam manajemen pendidikan Islam justru harus dicarikan jalan keluar sehingga potensinya bisa tersalurkan dengan baik dengan diterima di lembaga pendidikan yang maju. Bahkan kalau mungkin siswa/mahasiswa tsb malah mendapat prioritas untuk diterima di lembaga pendidikan yang maju tsb.

5. Mekanisme yang ditempuh manajemen pendidikan Islam adalah mekanisme transformatif. Sedangkan mekanisme dalam manajemen pendidikan adalah mekanisme transfer. Mekanisme transfer ini terlihat dengan jelas pada kecenderungan hanya menerima siswa/mahasiswa yang pandai kemudian diproses dengan proses yang baik untuk menghasilkan *out put* yang pandai. Karena itu realitasnya tetap sama dan tidak ada perubahan yang mendasar, dari *in put* yang pandai menjadi *out put* yang pandai, sehingga kehilangan ruh pendidikan itu sendiri. Mekanisme yang ditempuh manajemen pendidikan Islam seharusnya tidak seperti itu. Sebab mekanismenya transformatif. Artinya manajemen pendidikan Islam terkonsentrasi pada upaya semaksimal mungkin mengubah semua bentuk perilaku yang serba negatif menjadi perilaku yang serba positif. Ini merupakan target yang tidak bisa ditawar lagi.
6. Manajemen pendidikan Islam menekankan pada kemampuan memproses, sedang manajemen pendidikan menekankan pada kemampuan modal (kualitas baik pada *in put*). Konsekuensinya, manajemen pendidikan mengandalkan pada tahap awal

sedang manajemen pendidikan Islam mengandalkan tahap tengah; manajemen pendidikan mengandalkan potensi asal siswa/mahasiswa sedang manajemen pendidikan Islam mengandalkan upaya atau rekayasa; manajemen pendidikan mengandalkan rata-rata nilai yang baik sedang manajemen pendidikan Islam menekankan kemampuan menggeser interval nilai ke arah kemajuan yang pesat; manajemen pendidikan mengejar angka-angka kognitif sedang manajemen pendidikan Islam mengejar kemampuan substantif. Kita bisa memperhatikan praktek manajemen pendidikan, yaitu semakin suatu lembaga pendidikan disebut maju/favorit/bonafit semakin hanya mau menerima siswa/mahasiswa yang hebat-hebat saja, tidak mau membimbing siswa/mahasiswa yang lemah. Sebaliknya praktek manajemen pendidikan Islam didesain terbalik, artinya semakin lembaga pendidikan Islam dideklarasikan sebagai lembaga yang maju/favorit/bonafit semakin menunjukkan kemajuan memproses di hadapan publik, yaitu keberhasilan memproses siswa/mahasiswa yang lemah menjadi siswa/mahasiswa atau lulusan yang baik kemampuannya.

7. Keberhasilan atau kemajuan yang ingin diraih oleh manajemen pendidikan Islam adalah integrasi kematangan/keunggulan spiritual, intelektual, amal, ketrampilan dan akhlak. Sedangkan keberhasilan atau kemajuan yang ingin dicapai oleh manajemen pendidikan adalah keunggulan pengetahuan, sikap dan ketrampilan. Cita-cita trio keunggulan ini sangat dipengaruhi oleh taksonomi Bloom, yakni kognitif (pengetahuan), afektif (sikap) dan psikomotorik (ketrampilan). Adapun manajemen pendidikan Islam menargetkan idealisme yang lebih tinggi dengan menambahkan keunggulan spiritual dan akhlak.

Keunggulan spiritual merupakan kemantapan dan kekokohan jiwa atau batin dalam mengimani dan mentauhikan Allah secara murni sehingga steril dari noda-noda syirik, baik syirik secara teologis maupun syirik sosial. Dalam Islam masalah spiritual merupakan masalah yang penting bahkan fundamental dalam mengarungi kehidupan sosial manusia. Umat Islam harus memiliki kekuatan spiritual terutama dalam menghadapi berbagai tantangan berat dalam kehidupan mereka. Maka keunggulan spiritual dapat menghasilkan kekuatan mental seseorang.

Adapun keunggulan akhlak yang dimaksud tentu akhlak mahmudah (akhlak terpuji) dapat menghiasi keimanan, intelektual, amal, ibadah dan ketrampilan seseorang secara reflektif (otomatis) tanpa melalui pertimbangan pemikiran. Di sini akhlak dapat dibedakan dengan moral. Kemudian mengenai kaitan akhlak dengan manajemen ini, Muhammad Fathi menyatakan bahwa pengaruh-pengaruh sosial yang paling banyak mempengaruhi individu-individu dalam masyarakat Muslim yang mempunyai manajemen yang baik tanpa didukung oleh akhlak yang baik.²⁶

Demikianlah perbedaan manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan. Mungkin masih ada perbedaan lainnya lagi yang belum sempat dijabarkan di sini, ketika kedua manajemen itu dilakukan telaah yang lebih mendalam lagi. Diri-ciri manajemen pendidikan Islam yang membantu kita membedakannya dengan manajemen pendidikan, akan semakin jelas lagi jika dijabarkan paradigmanya.

²⁶ Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam: Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafa Rasyidin*, terj. Masturi Irham dan Malik Supar, (Jakarta: Khalifa, 2009), 16

BAB III

ADMINISTRASI, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Ilmu manajemen yang berkembang sampai saat ini, pada dasarnya telah memberikan pemahaman kepada manusia tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah- masalah yang berkaitan dengan manajer atau keorganisasian. Namun demikian, jika dilihat dari perkembangan kebutuhan organisasi (perusahaan) yang semakin kompleks seiring dengan pertumbuhan zaman serta jika dikaitkan dengan masalah ketidakpastian dan persoalan keterbatasan di atas, maka teori-teori ilmu manajemen yang sudah ada tentu tidak semuanya dapat selalu *up to date* untuk diterapkan. Mesti ada upaya untuk melahirkan kembali teori-teori manajemen yang relevan dengan kebutuhan, terutama untuk masa yang akan datang, agar tantangan-tantangan yang akan dihadapi dapat diakomodasi dalam langkah-langkah pengelolaan yang lebih efektif, efisien dan menjamin produktivitas. Namun demikian, untuk mengembangkan lebih lanjut teori-teori manajemen

terutama untuk dapat dipergunakan pada masa yang akan datang, maka teori-teori terdahulu tentu tidak bisa ditinggalkan.

Manajemen sebenarnya sudah ada sejak manusia itu ada. Hanya saja istilah “administrasi” atau “manajemen” baru muncul pada tahun 1886 semenjak munculnya teori manajemen klasik. Sebagai buktinya, tahun 3000 SM, arsitek Mesir Kuno berhasil mewujudkan keryanya berupa piramid *Cheops* yang terdiri dari 2.300.000 batu. Bangunan ini melibatkan ratusan ribu pekerja. Artinya bahwa tanpa adanya administrasi/manajemen yang baik dari para arsitek saat itu, mustahil Piramid itu terwujud. Di Indonesia, Manajemen sebenarnya sudah dipraktikkan sejak masa pra-sejarah. Terbukti dengan adanya Candi Borobudur pada abad ke-8 SM dan Candi Prambanan pada abad ke-9 SM yang merupakan salah satu bukti tentang adanya manajemen yang telah lama dipraktikkan di Indonesia. Namun pada perkembangannya di dunia manajemen pendidikan terdapat tiga istilah dalam manajemen pendidikan Islam, yaitu administrasi, manajemen dan kepemimpinan.

Agar lebih memudahkan pemahaman dan membedakan antara administrasi, manajemen dan kepemimpinan, maka penulis akan menguraikan sedikit mengenai ketiga hal tersebut

dan menggabungkannya dengan salah satu komponen, yaitu pendidikan Islam.

B. Administrasi Pendidikan Islam

Administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata "*ad*" dan "*ministrate*". Kata "*ad*" mempunyai arti sama dengan "*to*" dalam bahasa Inggris yang berarti "*serve*" atau "*conduct*" yang berarti melayani, membantu dan mengarahkan, dalam bahasa Inggris "*to administer*" berarti pula mengatur dan memelihara.¹

Dalam bahasa Inggris, kata *administration* dan *management* digunakan dalam konteks dengan beberapa variasi pengertian. Namun, dalam beberapa hal keduanya mempunyai persamaan arti dengan kandungan makna *to control* yang artinya mengatur dan mengurus.²

Banyak orang yang menganggap bahwa administrasi lebih cenderung pada kegiatan tulis menulis³, padahal sebenarnya administrasi jauh lebih luas daripada itu. Kegiatan perkantoran hanyalah merupakan bagian dari kegiatan

¹ Muwahid Sulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 1.

² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 4

³ Arikunto dan Yuliana, *Manajemen Pendidikan...*, 1

administrasi saja. Hal itu akan dijelaskan ketika masuk dalam pengertian secara istilah mengenai administrasi.

Secara istilah, menurut Ngalim Purwanto, administrasi adalah suatu proses keseluruhan dari semua kegiatan atau bersama dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik material, personal, maupun spiritual dalam usaha mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.⁴ Sedangkan menurut Muwahid Sulhan, administrasi adalah merupakan suatu kegiatan yang diselenggarakan dalam rangka usaha kerjasama sekelompok manusia yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁵

Jadi administrasi adalah suatu kegiatan dengan memanfaatkan fasilitas yang tersebut yang diselenggarakan dengan usaha bersama dalam usaha mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Arifin Abdurrachman yang dikutip oleh Purwanto, kegiatan administrasi ini lebih luas cakupannya daripada kegiatan manajemen dan manajemen merupakan bagian dari administrasi.⁶ Namun, karena administrasi mempunyai fungsi-fungsi pokok sama dengan manajemen, maka pada prinsipnya kata administrasi dapat

⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1979), 14.
Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 4

⁵ Sulhan, *Administrasi Pendidikan...*, 2

⁶ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi....*, 7

digunakan untuk menjelaskan kata manajemen, walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa istilah administrasi dalam pemahaman sebagian orang mengalami penyempitan makna, yaitu lebih mengarah kepada kegiatan tulis menulis dan surat menyurat. Begitu juga administrasi pendidikan Islam secara otomatis ada yang mengatakan lebih luas cakupannya, ada yang mengatakan sama dan ada yang mengatakan lebih sempit daripada manajemen pendidikan Islam.

Dalam sebuah konteks tertentu, sebagaimana diterangkan di atas, manajemen lebih luas daripada administrasi, manajemen sama dengan administrasi, dan juga manajemen lebih sempit daripada administrasi. Manajemen dikatakan lebih luas daripada administrasi, karena dalam manajemen terdapat kegiatan administrasi. Administrasi adalah salah satu kegiatan yang terdapat dalam fungsi manajemen. Sedangkan manajemen dikatakan sama dengan administrasi, karena administrasi dan manajemen sama-sama merupakan usaha menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama demi kemaslahatan bersama. Sedangkan manajemen dikatakan lebih sempit daripada administrasi, karena inti dari seluruh administrasi adalah manajemen.

Berkaitan dengan ketiga statemen di atas, penulis lebih memilih pendapat yang pertama, yaitu manajemen lebih luas

cakupannya daripada administrasi. Karena dalam fungsi-fungsi manajemen terdapat salah satu kegiatan administrasi. Jadi administrasi yang merupakan kegiatan tulis menulis dan mengatur adalah bagian dari kegiatan manajemen, bahkan merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen.

C. Manajemen Pendidikan Islam

Pada awalnya, kata *administration* banyak digunakan untuk organisasi sosial, sedangkan kata *management* banyak digunakan untuk organisasi komersial bisnis, seperti industri dan perusahaan (tata niaga). Istilah *management* baru populer setelah dipublikasikannya karya ilmiah Taylor yang berjudul *Shop Management* pada tahun 1903 dan *Principles and Methods of Scientific Management* pada tahun 1911. Sejak itulah, Amerika dan Inggris dalam organisasi komersialnya banyak menggunakan istilah *management* dari pada *administration*.

Sampai sekarang belum terdapat persamaan istilah persesuaian paham mengenai isi bidang *administrasi* dengan bidang *manajemen*. Di Amerika Serikat, sebagai negara yang memperkenalkan ilmu administrasi dengan pesat, penggunaan istilah administrasi dengan manajemen masih sering

dikacaukan.⁷ Sebagai contoh, buku Fayol yang berjudul ”*Administration Industrielle et Generale*” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi ”*General and Industrial Management*” oleh Courbrough, Geneva, 1929.

Dalam sebuah konteks tertentu, sebagaimana diterangkan di atas, manajemen lebih luas daripada administrasi, manajemen sama dengan administrasi, dan juga manajemen lebih sempit daripada administrasi. Manajemen dikatakan lebih luas daripada administrasi, karena dalam manajemen terdapat kegiatan administrasi. Administrasi adalah salah satu kegiatan yang terdapat dalam fungsi manajemen. Sedangkan manajemen dikatakan sama dengan administrasi, karena administrasi dan manajemen sama-sama merupakan usaha menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama demi kemaslahatan bersama. Sedangkan manajemen dikatakan lebih sempit daripada administrasi, karena inti dari seluruh administrasi adalah manajemen. Manajemen sebagai keilmuan yang mandiri dapat disarikan bahwa inti manajemen adalah mengarahkan atau menggerakkan.

Bidang-bidang selain bidang pendidikan lebih senang menggunakan istilah ”manajemen” sebagai pengganti

⁷ Muhammad Fathurrohman & Fathor Rachman, *Educational Management: Strategi Alternatif Mengelola Lembaga Pendidikan Efektif*, (Jakarta: SBMB, 2017), 23

istilah "administrasi". Karena kedua istilah tersebut dianggap sinonim. Tetapi, akhir-akhir ini ada kecendrungan dalam dunia pendidikan untuk menerima istilah "manajemen" sebagai pelengkap bukan sebagai pengganti. Misalnya, dalam dunia pendidikan di Indonesia sejak tahun 2001 setelah diterapkannya desentralisasi pendidikan yang diikuti otonomi sekolah, reorientasi pengelolaan pendidikan banyak menggunakan istilah "manajemen" seperti Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP), dan lain sebagainya.

Kalau kita bertitik tolak dari beberapa pendapat ahli manajemen, beberapa ahli manajemen berpendapat bahwa ada lima kemungkinan arah pengembangan teori manajemen untuk masa mendatang, yaitu: 1) Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen; 2) Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya; 3) Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama, sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu aliran

terhadap yang lain; 4) Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi; 5) Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.⁸

Dari kelima arah pengembangan teori manajemen di atas, salah satu hal penting yang perlu dikembangkan dalam teori manajemen adalah adanya inovasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Konsep inovasi yang muncul bisa jadi berangkat dari praktek-praktek yang telah dilaksanakan oleh berbagai perusahaan di dunia yang telah berhasil mengembangkan dan meningkatkan produktivitasnya. Sebagaimana diketahui, hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, servis (pelayanan), sistem, dan produk. Adanya inovasi yang terus-menerus, merupakan inisiatif dari individual dan

⁸ *Ibid.*, 60-61

interaksi dalam kelompok, sehingga perubahan terus terjadi sebagai hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru.

Selain itu, pengembangan teori manajemen juga bisa berangkat dari pengembangan konsep-konsep yang telah ada atau menemukan konsep baru berdasarkan kajian yang mendalam terhadap kebutuhan perusahaan di masa akan datang. Pengembangan teori yang berangkat dari konsep (teori) yang telah ada, artinya menjadikan teori-teori yang pernah muncul sebagai bahan pertimbangan untuk memformulasi teori-teori baru yang dapat digunakan di masa mendatang, sedangkan memformat teori-teori baru yang didasarkan atas kajian mendalam terhadap kebutuhan perusahaan di masa akan datang, yakni dengan menggunakan kemampuan prediksi berbagai hal yang akan dihadapi sebagai hasil analisa yang dilakukan saat sekarang. Semuanya itu memerlukan usaha yang keras untuk melahirkan konsep inovasi yang benar-benar dapat mengakomodasi kebutuhan organisasi atau perusahaan terhadap manajemen di masa yang akan datang.

D. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang

terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁹

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.¹⁰ Menurut Marjiin Syam, sebagaimana yang dikutip Sulhan, kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.¹¹ Menurut Efendi; suatu proses dimana seseorang memimpin (*direct*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influince*), atau mengontrol.¹² Kepemimpinan, menurut Suprayogo, pada hakekatnya adalah upaya menggerakkan dan mengarahkan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.¹³ Tead, dalam Kusmintardjo, kepemimpinan didefinisikan sebagai perpaduan dari berbagai sifat yang memungkinkan

⁹ A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1976), 11

¹⁰ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), 1-2.

¹¹ Sulhan, *Administrasi Pendidikan...*, 54.

¹² Onong Uchhjana Efendi, *Human Relations dan Public Relation*, (Mandar Maju, Bandung, 1993),194

¹³ Imam Suprayogo, *Beberapa Prinsip Dasar Kepemimpinan*, (Disampaikan Dalam Seminar Program Doktor S3 UIN Malang)

individu mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan beberapa tugas tertentu.⁸ Atmosudirjo, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melaksanakan apa yang dikehendaknya.⁹

Dari beberapa pengertian tersebut di atas setidaknya ada 3 hal penting yang perlu digarisbawahi, yaitu: kepemimpinan berkenaan dengan penggunaan pengaruh, kepemimpinan mencakup komunikasi, serta kepemimpinan menfokuskan pada pencapaian tujuan. Jadi inti dari kepemimpinan itu adalah *influence*.

Pandangan Islam mengenai kepemimpinan harus dipegang oleh sosok yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia *uswatun hasanah*.¹⁴ Dalam asas dan prinsip ajaran Islam; pemimpin adalah hamba Allah, Membebaskan manusia dari ketergantungan kepada siapa pun, melahirkan konsep kebersamaan antar manusia, Menyentuh aspek hubungan manusia dengan manusia dengan manusia dan

⁸ Kusmintardjo, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), 21.

⁹ Prajudi Atmosudirdjo, *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Pustaka Bradjaguna, 1976), 26.

¹⁴ Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Da'wah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 74

alam sekitar, membenarkan seseorang taat kepada pemimpin selama tidak bermaksiat dan melanggar aturan Allah, Mengajarkan bahwa kehidupan dunia adalah bagian dari perjalanan akhirat, memandang kekuasaan dan kepemimpinan adalah bagian integral ibadah, Kepemimpinan merupakan tanggung beban dan tanggung jawab, bukan kemuliaan, Kepemimpinan membutuhkan keteladanan dan wujud, bukan kata dan retorika, serta senantiasa bertutur santun, sekalipun itu perkataan Nabi Musa kepada Fir'aun yang jahat.¹⁵

Terdapat beberapa sifat yang harus dimiliki pemimpin, sebagaimana yang dikemukakan oleh Taufiq:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya/organisasinya.
2. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibanding orang lain (Q.S. al-Baqarah/2: 247)
3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (Q.S. Ibrâhîm/14: 4)
4. Mempunyai kharisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain (Q.S. Hûd/11: 91)
5. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu (Q.S. Shâd/38: 26)

¹⁵ Multitama Communication, *The Power of Leader: Potret Kepemimpinan Islam yang Diteladani dan Dinantikan*, (Akbar Media Eka Sarana, Mei 2007), 100

6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
8. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
9. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakal kepada Allah (Q.S. Ali Imrân/3: 159)
10. Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah (*murâqabah*) sehingga terbina sikap ikhlas dimana pun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
11. Memberikan santunan sosial (*takâful ijtimâ'*) kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak (Q.S. al-Hajj/22: 41)
12. Mempunyai power pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk

berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran (Q.S. al-Hajj/22: 41)

13. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan (Q.S. al-Baqarah/2: 205)
14. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (Q.S. al-Baqarah/2: 206)¹⁶

¹⁶ Ali Muhammad Taufiq, *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani dan Sabaruddin, (Jakarta: Gema Insani, 2004), 37-41

BAB IV

MANAJEMEN MADRASAH/ SEKOLAH

A. Pendahuluan

Pembicaraan tentang manajemen akhir-akhir ini hangat dibicarakan. Hal tersebut bukan saja merupakan hal baru bagi dunia pendidikan. Sumber daya manusia merupakan unsure aktif dalam penyelenggaraan organisasi. Sedangkan unsure-unsur yang lainnya merupakan unsure pasif yang bisa diubah oleh kreativitas manusia. Dengan pengelolaan (manajemen) yang berkualitas, diharapkan akan dapat mengkondisikan unsure-unsur yang lain agar bisa mencapai tingkat produktifitas suatu organisasi.

Memperbincangkan mengenai lembaga pendidikan yang bernama madrasah, agaknya akan selalu menarik dan tidak ada habis-habisnya. Terlebih yang dibicarakan adalah dari aspek manajemennya. Karena manajemen dalam suatu lembaga apa pun akan sangat diperlukan, bahkan – disadari atau tidak – sebagai prasyarat mutlak untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan dalam lembaga tersebut. Semakin baik

manajemen yang diterapkan, semakin besar pula kemungkinan berhasilnya lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya¹.

Demikian pula sebaliknya. Realitas di lapangan lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah tingkat produktifitas masih jauh dari yang diharapkan. Dalam makalah ini akan dibahas sekilas mengenai manajemen madrasah terkait dengan problematika yang ada di dalamnya beserta dan pemecahannya beserta dengan formulasi dalam pengembangan madrasah.

Pendidikan itu sangat penting sekali, bagi siapapun dan oleh siapapun maka pendidikan merupakan proses yang membantu diri untuk mengembangkan potensi yang sudah dimiliki sejak Tuhan menciptakan manusia. dari pentingnya pendidikan maka yang paling penting adalah pendidikan Agama, sebab pendidikan agama tidak saja membekali diri untuk menjadi manusia yang berilmu dan ahli dibidangnya, akan tetapi pendidikan agama juga memberikan bekal dan membentuk pola kepribadian yang Islami, berbudi luhur, berakhlak mulia dan beriman kepada Allah swt.

¹Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1.

B. Konsep Dasar dan Sejarah Madrasah/Sekolah

Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "darasa". Secara harfiah "madrasah" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "darasa" juga bisa diturunkan kata "midras" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "al-midras" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat".²

Kata "madrasah" juga ditemukan dari akar kata yang sama yaitu "darasa", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari kedua bahasa tersebut, kata "madrasah" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "madrasah" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.

Sekolah adalah tempat peserta didik untuk dapat memperoleh pendidikan. Sekolah dapat diartikan sebagai sebuah lembaga tempat proses belajar-mengajar pada sebuah sistem pendidikan yang diakui oleh negara. Meskipun demikian terdapat juga beberapa sistem pendidikan yang

²*Ibid.*, 32.

bertujuan layaknya seperti sekolah formal dengan bentuk yang berbeda seperti yang dikenal istilah home schooling, akan tetapi sekolah adalah sistem pendidikan yang paling terkenal bahkan ada di setiap negara. Menurut Kamus besar bahasa Indonesia sekolah adalah bangunan atau lembaga belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut dan sesuai tingkatan yang ditempuh. Tingkatan ini selanjutnya disebut jenjang yang ada, yakni tingkatan adalah sekolah dasar, Lanjutan dan Perguruan tinggi.

Asal kata sekolah berasal dari bahasa latin yaitu: *skhole*, *Scola* atau *skhola* yang berarti: Waktu luang atau waktu senggang. Kata ini menunjukkan bahwa sekolah adalah sesuatu yang sangat sulit dilaksanakan dan dirasakan oleh peserta didik (anak: menurut pengertian pedagogik), oleh karenanya sekolah hanya dapat dilakukan pada kegiatan senggang atau waktu tertentu disamping kegiatan utama. Kegiatan dalam waktu luang itu adalah mempelajari cara berhitung, cara membaca huruf dan mengenal tentang moral (budi pekerti) dan estetika (seni). Sistem Pendidikan formal Sistem pendidikan formal pada umumnya dianut oleh seluruh negara yang ada didunia, bahkan sistem pendidikan formal bersifat wajib dalam hal ini adalah bentuk pemaksaan atau keharusan bagi setiap anak yang dimaksud telah dianut oleh sebagian besar negara didunia.

Sebagai contoh Indonesia sendiri memiliki program pendidikan Wajib 9 tahun atau wajib belajar sembilan tahun. Sistem pendidikan formal disetiap negara hampir sama dalam hal tingkatan pendidikan, tetap dibagi menjadi tiga bagian utama yakni pendidikan dasar (*elementary*), pendidikan menengah (*High School*) dan Perguruan tinggi. Selain sekolah-sekolah inti, siswa di negara tertentu juga mungkin memiliki akses dan mengikuti sekolah-sekolah baik sebelum dan sesudah pendidikan dasar dan menengah. TK atau pra-sekolah menyediakan sekolah beberapa anak-anak yang sangat muda (biasanya umur 3-5 tahun).³ Universitas, sekolah kejuruan, perguruan tinggi atau seminari mungkin tersedia setelah sekolah menengah. Sebuah sekolah mungkin juga didedikasikan untuk satu bidang tertentu, seperti sekolah ekonomi atau sekolah tari. Alternatif sekolah dapat menyediakan kurikulum dan metode non-tradisional. Sekolah adalah bentuk tanggung jawab pemerintah yang tujuannya adalah melanjutkan kehidupan bangsa dan negara agar dapat mengatasi tantangan dan masalah yang dihadapi oleh negara.

Secara teknis, dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah,

3 Nur Efendi, *Sosiologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rumedia, 2018), 167

melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).

Dalam prakteknya memang ada madrasah yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut madrasah diniyyah. Kenyataan bahwa kata "madrasah" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "madrasah" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".

Di samping itu, terdapat juga istilah madrasah unggul. Menurut Ahmad Zayadi memberikan pengertian madrasah unggul madrasah yang mempunyai keinginan mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakul karimah. Untuk mencapai madrasah yang unggul, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta

sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.⁴

Dalam era persaingan yang berkembang amat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnyadalam arena persaingan. Semua lembaga pada umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar.Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki spirit selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dahulu di garis finish, karena persaingan adalah adu cepat untuk mencapai garis finish

Istilah madrasah sebagai pendidikan Islam muncul dari penduduk Nisapur, tetapi tersiarnya melalui menteri Saljuqi yang bernama Nizam al-Mulk, yang mendirikan madrasah Nizammiyah. Selanjutnya Gibb dan Kremers menuturkan bahwa pendiri madrasah terbesar setelah Nizam al-Mulk adalah Salahuddin al-Ayyfih.

Kelahiran madrasah ini tidak terlepas dari ketidakpuasan terhadap sistem pesantern yang semata-mata menitikberatkan agama, di lain pihak sistem pendidikan umum justru ketika itu tidak menghiraukan agama. Dengan demikian

4 Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005), 57

kehadiran madrasah dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memberlakukan secara berimbang antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum dalam pendidikan dikalangan umat Islam. Atau dengan kata lain madrasah merupakan perpaduan system pendidikan pesantren dengan pendidikan kolonial.⁵

Pendidikan keagamaan memiliki akar sejarah panjang di negeri ini. Jauh sebelum merdeka, dikalangan masyarakat telah berdiri lembaga-lembaga pendidikan agama yang dikenal dengan pesantren dan madrasah. Setelah melalui interaksi dengan system pendidikan modern yang disosialisaikan oleh pemerintahan penjajah belanda, pesantren dan madrasah akhirnya muncul sebagai pendidikan modern. Meskipun demikian kedua lembaga pendidikan itu masih menyimpan banyak kelemahan, terutama dipandang dari segi kualitas, padahal kuantitas dan daya serapnya cukup signifikan.

Dari segi kuantitas, pesantren dari masa ke masa terus mengalami perkembangan pesat. Dalam tiga dasawarsa terakhir para pengamat melihat pertumbuhan yang sangat pesat. Data departemen agama, menyebutkan tahun 1977 terdapat sekitar 4.195 pesantren dengan 677.384 santri, dan mengalami kenaikan pada tahun 1985 jumlah pesantren menjadi 6.661

⁵Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006), 74.

dengan jumlah santri 1.084.801, dalam dua dasawarsa terakhir (1977-1997) kenaikan jumlah pesantren mencapai 224% dan kenaikan santri mencapai 261%. Angka ini jelas menunjukkan betapa besarnya perkembangan dan daya serap pesantren di Indonesia dalam proses pencerdasan bangsa.⁶

Pada umumnya pesantren-pesantren tersebut mengelola madrasah sendiri (di samping madrasah yang berada di bawah yayasan-yayasan) yang kebanyakan berstatus swasta.⁷

Sejarah dan perkembangan madrasah di bagi menjadi dua periode yaitu:

a. Periode sebelum kemerdekaan

Pendidikan dan pengajaran agama Islam dalam bentuk pengajian al Qur'an dan pengajian kitab yang diselenggarakan di rumah-rumah, Surau, Masjid, Pesantren dan lain-lain. Pada perkembangan selanjutnya mengalami perubahan bentuk baik dari segi kelembagaan, materi pengajaran (kurikulum), metode maupun struktur organisasinya, sehingga melahirkan suatu bentuk yang baru yang disebut Madrasah.

⁶ Fuad Jabali et.al, *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), 68

⁷ *Ibid.*, 68

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berfungsi menghubungkan sistem lama dengan sistem baru dengan jalan mempertahankan nilai-nilai lama yang masih baik yang masih dapat dipertahankan dan mengambil sesuatu yang baru dalam ilmu, teknologi dan ekonomi yang bermanfaat bagi kehidupan umat Islam. Oleh karena itu, isi kurikulum madrasah pada umumnya adalah apa yang diajarkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam (*Surau* dan *Pesantren*) di tambah dengan beberapa materi pelajaran yang disebut dengan ilmu-ilmu umum.

Latar belakang pertumbuhan Madrasah di Indonesia dapat dikembalikan pada dua situasi yaitu:⁸

- 1) Gerakan pembaharuan Islam di Indonesia awal abad ke-20, dengan faktor-faktor antara lain; a) keinginan untuk kembali kepada al-Qur'an dan Hadits, b) semangat Nasionalisme dalam melawan penjajah, c) Memperkuat basis gerakan sosial, budaya dan politik, d) Pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia.
- 2) Respon pendidikan Islam terhadap kebijakan pendidikan Hindia Belanda, sekolah-sekolah yang diselenggarakan secara tradisional oleh warga pribumi

⁸ Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam; Menelusurti Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Samapi Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2008), 291

mendapatkan tantangan dan saingan berat, karena sekolah-sekolah pemerintah Hindia Belanda dilaksanakan dan dikelola secara modern terutama dalam hal kelembagaan, kurikulum, metodologi, sarana dan lain-lain. Kondisi ini menyebabkan tumbuhnya ide-ide dikalangan intelektual Islam untuk memeberikan respon dan jawaban terhadap tantangan tersebut dengan tujuan untuk memajukan pendidikan Islam. Ide-ide tersebut muncul dari Ulama' yang pernah study di Timur Tengah⁹ atau Pendidikan Belanda. Mereka mendirikan lembaga pendidikan baik secara perseorangan maupun secara kelompok/organisasi yang dinamakan *madrasah* atau sekolah, *madrasah* tersebut antara laian: a) Madrasah (*Adabiyah School*). Didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad pada tahun 1907 di Padang Panjang. b). Sekolah Agama (*Madras School*). Didirikan oleh Syekh Thaib Umar di Sugayang, Batusangkar pada tahun 1910, kemudian pada tahun 1918, Mahmud Yunus mengubah Madrasah ini menjadi Diniyah School. C) Madrasah Diniyah (*Diniyah School*).

9 Abd. Rachman Assegaf, *Internasionalisasi Pendidikan; Sketsa Perbandingan Pendidikan Negara-Negara Islam Dan Barat*, (Yogyakarta: Gama Media 2003), 286-287

Didirikan pada 10 oktober 1915 oleh Zainuddin Labia el Yunusiy di Padang Panjang. Madrasah ini merupakan madrasah sore yang juga mengajarkan pelajaran umum. d) Madrasah Muhammadiyah, diperkirakan didirikan sekitar 1918. e) *Arabiyah School*, didirikan pada tahun 1918 di Lading Lawas oleh Syeh Abas. Madrasah-madrasah tersebut merupakan *pioneer* dalam pendirian madrasah-madrasah lain diberbagai daerah lainnya untuk melakukan pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia.

b. Periode sesudah kemerdekaan¹⁰

Sungguhpun pendidikan Islam telah berjalan lama dan memiliki sejarah panjang, namun dirasakan, pendidikan Islam masih tersisih dari sitem Pendidikan Nasional. Keadaan ini berlangsung sampai dikeluarkannya SKB 3 Menteri tertanggal 24 Maret 1975, kebijakan ini membawa pengaruh yang cukup besar bagi *madrasah*, karena *pertama*, ijazah dapat mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang sederajat, *kedua*, lulusan *madrasah* dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lenih tinggi,

¹⁰ Nizar, *Sejarah...* , 294

ketiga, siswa *madrasah* dapat pindah ke sekolah umum yang setingkat.

Pada perkembangan selanjutnya, akhir decade 1980-an dunia pendidikan memasuki era *integrasi* dengan lahirnya UU No.2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, eksistensi *madrasah* sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam semakin mendapatkan tempatnya.

Sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya-tidaknya munculnya *madrasah* mempunyai empat latar belakang, yaitu:

- 1) Sebagai manifestasi dan realisasi pembaruan system pendidikan Islam
- 2) Upaya penyempurnaan terhadap system pesantren ke arah suatu system pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum. Misalnya, masalah kesamaan kesempatan kerja dan memperoleh ijazah.
- 3) Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpaku pada Barat sebagai sistem pendidikan mereka.
- 4) Sebagai upaya menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.

C. Manajemen Madrasah yang Efisien dan Efektif

Dengan adanya pengertian manajemen dan madrasah seperti diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen madrasah adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan madrasah agar efektif dan efisien.

Selama ini madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang mutunya lebih rendah dari pada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju dari pada sekolah umum. Namun keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negative yang sudah terlanjur melekat.¹¹ Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu siswa madrasah lebih rendah, daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari hal penguasaan materi umum, mutu siswa madrasah lebih rendah dari pada sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun materi umum serba mentah (tidak matang).

¹¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 80.

Itulah yang menyebabkan Mastuhu menilai, “madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung”.

Dari segi manajemen, madrasah lebih teratur dari pada pesantren tradisional (salafiyah), tetapi dari segi penguasaan pengetahuan agama, santri lebih mumpuni. Keadaan ini wajar terjadi karena santri tersebut hanya mempelajari pengetahuan agama, sementara beban siswa madrasah berganda. Demikian juga, menjadi wajar ketika dalam penguasaan pengetahuan umum, siswa sekolah umum lebih menguasai daripada siswa madrasah karena beban siswa sekolah umum tidak sebanyak siswa madrasah.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah terus digulirkan, begitu juga usaha menuju ke kesatuan sistem pendidikan nasional dalam rangka pembinaan semakin ditingkatkan. Usaha tersebut bukan hanya merupakan tugas dan wewenang Departemen Agama, tetapi merupakan tugas bersama antara masyarakat dan pemerintah. Usaha tersebut mulai terrealisasi terutama dengan dikeluarkannya surat keputusan bersama (SKB) 3 menteri, antara Menteri Dalam Negeri, Menteri Agama, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu

pendidikan pada madrasah. Adapun point-point SKB 3 menteri tersebut adalah¹²:

1. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan nilai ijazah sekolah umum yang setingkat.
2. Lulusan madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi.
3. Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.

Dengan adanya SKB 3 Menteri tersebut bukan berarti beban yang dipikul madrasah tambah ringan, tetapi justru sebaliknya, akan semakin berat. Hal ini dikarenakan di satu pihak ia dituntut untuk memperbaiki kualitas pendidikan umumnya sehingga setaraf dengan standar yang berlaku di sekolah umum. Di lain pihak ia harus menjaga agar mutu pendidikan agama tetap baik sebagai ciri khasnya. Dengan adanya SKB 3 Menteri tersebut pendidikan agama pada madrasah menjadi berkurang, karena madrasah-madrasah berlomba untuk menambah materi pendidikan umum untuk mensejajarkan denan sekolah umum

Pada dasarnya, secara organisasional, madrasah merupakan organisasi yang mengelola diri (*self-organized*) untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan karakteristiknya.

¹²*Ibid.*, 23.

Dan pengelolaan diri ini dijalankan oleh para pemimpin madrasah melalui sebuah mekanisme manajemen operatif. Namun, karena madrasah di Indonesia merupakan sub sistem dalam makro sistem pendidikan nasional dan tanggung jawab pengelolaannya dibebankan pada Departemen Agama, maka pengelolaan diri madrasah secara individu tidak cukup memberikan dampak perubahan yang signifikan dan luas bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat muslim Indonesia saat ini. Hal tersebut karena kondisi madrasah yang tergolong miskin dalam berbagai sumber, termasuk sumber daya manusianya dan inilah salah satu problem yang menyelimuti kehidupan madrasah.

Berbagai hal yang melatarbelakangi persoalan tentang kelemahan manajerial madrasah adalah sebagai berikut:¹³

1. Ketidakjelasan Misi, Visi dan Tujuan Madrasah

Dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, Edward Sallis mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi tanpa visi, maka perubahan tidak mungkin, tanpa misi maka perubahan bisa salah arah, tanpa insentif, perubahan lama terjadi, tanpa sumber daya perubahan tidak akan terwujud, dan tanpa fasilitas, maka perubahan hanya sedikit. Jika

¹³Sunhaji, *Manajemen Madrasah...*, 84.

madrasah telah mencanangkan misi dan visi yang jelas, maka tujuan tujuan akan mudah dicapai, dilaksanakan, dikontrol dan dievaluasi.

2. Ketidakjelasan Struktur dan Tata Kerja

Seringkali terjadi tumpang tindih di lapangan antara wewenang yayasan dengan pengelola madrasah. Salah satu konflik laten dalam pengelolaan madrasah adalah perbedaan kepentingan antara pihak pengelola madrasah dengan yayasan. Yayasan sebagai pemilik biasanya memiliki posisi tawar yang lebih, dan pada umumnya menggunakan kekuasaannya untuk mengatur segala hal. Sebaliknya, madrasah cenderung tidak atau kurang memiliki posisi tawar sehingga secara psikologis menjadikan pengelola madrasah tersubordinasikan.

3. Kurangnya Keterlibatan Madrasah

Sebelum isu desentralisasi pendidikan digulirkan dan lebih khusus lagi dengan adanya pendidikan berbasis masyarakat, madrasah adalah salah satu model pendidikan berbasis masyarakat yang telah lama ditengah-tengah masyarakat. Akan tetapi, perkembangan selanjutnya madrasah yang didirikan masyarakat tersebut kemudian mengalami kemandegan inilah problem klasik yang sering muncul. Ketika madrasah sudah berdiri, maka keterlibatan aktif masyarakat untuk memikirkan nasib, kelangsungan hidup (apalagi

pengembangan dan kemajuan) madrasah relatif kurang (kalau tidak bisa dikatakan tidak ada).

4. Lemahnya jaringan (Network)

Banyak terjadi di masyarakat kita, bahwa dalam satu daerah tertentu terdapat beberapa madrasah yang berdampingan tetapi belum bisa bergandeng tangan secara maksimal, yang terjadi malah sebaliknya saling memisahkan. Ini tentu saja salah satu faktor rendahnya/lemahnya madrasah.

5. Lemahnya manajemen

Kelemahan di bidang ini boleh dibilang merupakan “wabah” yang menjangkiti sebagian besar madrasah. Pendanaan terbatas, kurangnya sarana dan prasarana, lemahnya SDM dan minimnya pengetahuan tentang organisasi dan tata kerja merupakan beberapa sebab yang saling kait-mengkait.

Untuk mengatasi problematika kelemahan madrasah di atas setidaknya-tidaknya ada tiga pendekatan yang bisa ditawarkan, yaitu:¹⁴

1. Islamisasi ilmu pengetahuan

Prof.dr. Muhammad Arkaun menganggap bahwa Islamisasi IPTEK sebagai suatu kesalahan, sebab hal ini dapat menjebak kita bahwa islam hanya semata-mata sebagai ideologi (USA, 1991) terlepas dari adanya pro dan kontra mengenai

¹⁴*Ibid.*, 80.

masalah ini, bahwa islamisasi ilmu merupakan *conditio sine quanon*, bukan berarti seorang insinyur harus menguasai tafsir, fiqih, ilmu hadits, dan sebagainya, namun paling tidak ia berkepribadian sebagai seorang muslim sesuai nilai-nilai islam, bertawakal dsb, demikian juga sebagai ustadz (ulama) sebagai alumni madrasah harus menguasai iptek tetapi paling tidak menginsafi bahwa IPTEK adalah penting bagi pengemangan ilmu pengetahuan itu sendiri dan juga diperintahkan oleh agama. Usaha islamisasi ini tidak hanya akan menghiangkan dikotomi sistem pendidikan kita, juga akan mengikis dikotomi lembaga pendidikan yang pada gilirannya akan menghilangkan sikap dikotomi terhadap lembaga-lembaga pendidikan seperti madrasah dengan sekolah umum sehingga kesan madrasah sebagai sekolah “kelas dua” harus dihilangkan.

2. Legalitas kelembagaan

Sebagai tindak lanjut islamisasi dari ilmu tadi, maka selanjutnya adalah harus ada legalitas kelembagaan dan pengakuan profesional terhadap lembaga pendidikan semacam madrasah. Sebenarnya legalitas kelembagaan ini sudah tertuang didalam UUSPN.i No 2 tahun 1989 namun baru tahap formalitas, kenyataan dilapangan belum diakui 100% masih terdapat dikotomi terhadap pengekuan profesionalisme antara alumni pendidikan umum dengan alumni madrasah

dalam kiprah membangun bangsa yang mayoritas penduduknya muslim ini. Karena itu penataan secara substansial baik kurikulum dan kualitas pendidik menjadi sangat esensial¹⁵.

3. Kurikulum pendidikan dan kualitas pendidik

Beberapa pergantian kurikulum dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, bagi madrasah terakhir adalah adanya kurikulum berciri khas agama Islam yang menerapkan 10% pendidikan agama dan 90% pendidikan umum. Kurikulum ini kiranya membawa angin segar bagi pengembangan pendidikan Islam. Adapun yang menjadi ciri khas dari kurikulum jenis ini adalah: (1) matapelajaran-matapelajaran keagamaan yang dijabarkan dari pendidikan Islam (Qur'an, Hadits, Akidah Akhlak, Ibadah, Syari'ah, Fiqh dan Sejarah Islam), (2) suasana keagamaan yang berupa suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sarana ibadah, penggunaan metode dan pendekatan yang agamis dalam setiap matapelajaran dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia, disamping memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam upaya meningkatkan kualitas output madrasah juga perlu didukung oleh pemanfaatan pendidik yang berkualitas. Dengan demikian persoalan keprofesionalan

¹⁵*Ibid.*, 38.

tenaga pendidik dalam madrasah sangat diperlukan guna pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik.

BAB V

MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. Pendahuluan

Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia telah berlangsung sejak dibukanya sekolah tinggi di Jakarta pada bulan Juli 1945 menjelang Indonesia merdeka. Sejak saat itu telah terjadi dinamika dan perkembangan pendidikan tinggi islam di Indonesia berawal lahirnya STI kemudian STI berubah menjadi UII, Fakultas agama UII dinegerikan menjadi PTAIN, kemudian muncul IAIN dan STAIN, selain dari itu muncul pula pendidikan tinggi Islam swasta baik yang berbentuk Universitas maupun Sekolah Tinggi.¹

Kehadiran lembaga tinggi tersebut adalah merupakan sahutan terhadap kebutuhan masyarakat untuk merealisasikan kehidupan beragama ditanah air ini. Masyarakat Indonesia yang religius meletakkan sila Ketuhanan Yang Maha Esa sebagai sila pertama adalah mendudukan betapa urganya kedudukan agama di Indonesia. Perjalanan lembaga ini yang sudah lebih dari setengah abad telah memberikan sumbangan yang sangat bermakna bagi pembangaunan bangsa dan

¹ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2004), 133

negara. Produk-produknya telah tersebar luas ditengah-tengah masyarakat yang tentunya merupakan aset bangsa yang amat berharga.

Dinamika perkembangan masyarakat bergulir terus tidak bisa dihempang, kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi membawa perubahan yang dahsat bagi kehidupan manusia, baik cara pandang maupun gaya hidupnya. Perguruan tinggi adalah lembaga yang terkait erat dengan masyarakat sebab In Put Perguruan Tinggi dari masyaralat dan Out Put perguruan tinggi juga diserap oleh masyatakat, oleh karena itulah perguruan tinggi harus peka terhadap perkembangan masyarakat.

Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh perguruan tingi dimasa depan adalah bagaimana perguruan tinggi tersebut dapat menjawab berbagai problema yang muncul dimasyarakat akibat kemajuan ilmu pengetahuan, tehnologi dan tentunya tidak terlepas lembaga pendidikan tinggi agama islam. Tantangan yang muncul dihadapan kita saat sekarang adalah tantangan globalisasi.banyak dampak globalisasi bila dikaitkan dengan perguruan tinggi. Antara lain tantanga persaingan global, tantangan relevansi pendidikan tinggi dengan kemajuan zaman.

Ketika dilihat dari berbagai permasalahan tersebut perguruan tinggi saat ini masih jauh dari harapan yang ideal sehingga dalam hal itu masih membutuhkan penanganan yang profesional dan serius untuk meningkatkan mutunya.

Menejemen pada hakikatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar supaya lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu lembaga akan efisien apabila investasi yang ditanamkan didalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya, suatu institusi akan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip-prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan didalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan.²

Kotler, merumuskan mengenai menejemen lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memberikan layanan atau *service* yang bermutu kepada para mahasiswa dan pelanggan lainya untuk memenuhi kebutuhan dan harapanya.

B. Polarisasi PTAI dan Problematikanya

Dari segi tanggung jawab pengelolaan, Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) terpolarisasi menjadi dua yaitu

² H.A.R. Tilaar, *Membenahi pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), 10-11

Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) dan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS). PTAIN dikelola dan didanai hamper sepenuhnya oleh pemerintah sedangkan PTAIS dikelola dan didanai hampir sepenuhnya oleh masyarakat. Dari segi ruang lingkup program studi yang ditawarkan, PTAIN terpolarisasi menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan Universitas Islam Negeri (UIN). Begitu pula PTAIS terpolarisasi menjadi Sekolah Tinggi, Institute, atau Universitas dengan menggunakan nama Islam atau tokoh muslim.³

Dalam pengembangan PTAIN banyak menghadapi kendala-kendala antara lain, kendala politis, kultural, sosial, dan psikologis.

Pertama. Kendala Politis, menyangkut pengembangan kelembagaan seperti yang terjadi pada zaman orde baru. Pada masa itu sangat sulit mengubah IAIN menjadi UIN karena tidak didukung oleh *political power* dari pemerintah. Perubahan IAIN menjadi UIN baru bisa terjadi pada tahun 2002. Selain itu PTAIN mendapatkan perlakuan yang diskriminatif berkaitan dengan pendanaan, terutama pada masa

³ Mujamil Qomar, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga 2007), 101

orde baru, alokasi dana yang diberikan kepada IAIN seluruh Indonesia sama dengan satu perguruan tinggi umum negeri.

Kedua. Kendala Kultural, Ada beberapa jenis budaya yang berkembang di PTAIN tetapi tidak kondusif untuk memajukan lembaga tersebut. Misalnya, motivasi dahwah mendominasi langkah-langkah civitas akademika sehingga berimplementasi pada munculnya kegiatan tanpa perencanaan yang matang, kecenderungan pada penampilan lebih besar dari pada kekaryaan, kecenderungan menjadi masyarakat yang suka mendengar dan bercakap-cakap dari pada menjadi masyarakat yang cenderung membaca dan menulis, lebih suka melakukan pendekatan yang doktrinal dari pada pendekatan rasional dan kritis.

Ketiga. Kendala Sosial, PTAIN belum memiliki daya tarik bagi masyarakat secara luas. Masyarakat yang memilih PTAIN sebagai tempat kuliah masih terbatas pada kalangan masyarakat santri. Masyarakat non santri masih belum tertarik pada PTAIN. Masyarakat masih menduga PTAIN hanya mengajarkan mata kuliah agama, sedangkan mata kuliah umum tidak diajarkan sehingga mereka enggan masuk PTAIN.

Keempat. Kendala Psikologis, Masyarakat Indonesia secara psikologis belum bisa diajak maju, baik masyarakat yang berasal dari level pejabat, kalangan pendidikan,

siswa/mahasiswa, maupun orang tua. Civitas akademika PTAIN merupakan bagian dari masyarakat Indonesia dan tentu juga mewarisi karakter masyarakat Indonesia. Para dosen dan mahasiswa masih merasa berat untuk mengejar kemajuan karena ada konsekuensi berupa beban-beban yang makin memberatkan.

C. Solusi Problematika PTAI

Untuk penataan akademis Fadjar melihat ada beberapa pemikiran praktis yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Memelihara dan meningkatkan stabilitas kelembagaan. Dengan demikian, citra sebagai lembaga keilmuan melalui berbagai model dialog, komunikasi timbal balik, keterbukaan dan kebebasan yang bertanggung jawab tetap terjaga.
2. Pemeliharaan serta peningkatan sistem akademik dan kemahasiswaan. Dengan demikian, perguruan tinggi Islam dapat menjadi lembaga pendidikan tinggi yang menjunjung pelaksanaan manajemen belajar mengajar yang mantap, dengan melalui pembanahan serta pemenuhan berbagai sarana dan prasarana.

3. Menciptakan suatu belajar privat (tambahan), yaitu sebagai model pengembangan daya kreasi dan operasi kehidupan kampus.
4. Pembentukan lembaga kajian, seperti pusat studi Islam dan pusat penelitian.
5. Pemberian keleluasaan pada tiap-tiap fakultas/jurusan untuk mengembangkan dan meningkatkan kegiatan kuliah tamu dan latihan-latihan keahlian dalam berbagai bidang, seperti bahasa, perpajakan, perbankan, dan sebagainya.⁴

Kendala Politis, untuk mengatasi kendala tersebut dapat diselesaikan sebagai berikut:

a. Bersifat Ekternal

- Lobi-lobi dari pejabat yang dimulai dari tingkat dirjen Pendidikan Islam, Sekretaris Jenderal, bahkan Menteri Agama
- Menggalang dukungan dari DPR melalui *hearing* terutama dengan Komisi VIII.
- Meneunjukkan keseriusan dan komitmen yang tinggi untuk mengembangkan lembaga menjadi lebih besar.

⁴ Qomar, *Menejemen Pendidikan...*, 107

b. Bersifat Internal

- Membawa para dosen kedalam suasana akademik.
- Memperkuat tradisi akademik
- Mengkreasi kesibukan-kesibukan akademik yang melibatkan mereka, sehingga mereka tidak sempat bermain politik.

Kendala Kultural, untuk mengatasi kendala tersebut pimpinan Perguruan Tinggi Islam bisa menempuh beberapa cara antara lain:

1. Mengharuskan para bawahanya untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan secara ketat.
2. Menggerakkan bawahanya pada orientasi kreasi dan kekayaan.
3. Menanamkan semangat berprestasi unggul
4. Membudayakan kritik konstuktif-argumentatif.
5. Mentradisikan penelitian dan penulisan karya ilmiah.

Kendala Sosial, untuk mengatasi kendala tersebut pimpinan Perguruan Tinggi Islam harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyebaran informasi secara memadai kepada masyarakat luas.

2. Membangun opini/kesan tentang berbagai kelebihan perguruan tinggi Islam.
3. Menggiring masyarakat agar memiliki persepsi yang benar terhadap perguruan tinggi Islam, sesuai dengan realitas yang ada.
4. Melibatkan masyarakat dalam kegiatan-kegiatan tertentu, dan lain-lain.

Kendala Psikologis, untuk mengatasi kendala tersebut pimpinan Perguruan Tinggi Islam harus melakukan hal berikut:

1. Menanamkan pendidikan berbasis kesadaran dikampus.
2. Melakukan proses pembelajaran secara ketat.
3. Menggunakan pendekatan strategis dan metode pembelajaran yang akseleratif.
4. Memiliki perhatian khusus pada mahasiswa yang potensinya lemah melalui penambahan pembelajaran dan strategi khusus.
5. Melakukan evaluasi secara objektif, ketat, dan menyeluruh.⁵

D. Penataan PTAI

1. Penataan IAIN dan STAIN

IAIN diharapkan mampu memberikan respon dan jawaban islami terhadap tantangan-tantangan zaman. IAIN

⁵ *Ibid.*, 110

hendaknya dapat memberikan warna dan pengaruh keislaman kepada masyarakat Islam secara keseluruhan. Hal ini dapat disebutkan sebagai ekspektasi social kepada IAIN. Pada saat yang sama, IAIN juga diharapkan mampu mengembangkan dirinya menjadi pusat studi dan pengembangan islam. Ia merupakan ekspektasi akademik kepada IAIN. Dengan demikian, IAIN memikul dua harapan *social expectations* dan *academic expectations*.⁶

Secara rinci Fuad Jabali dan Jamhari menyatakan tiga peran IAIN sebagaai lembaga pendidikan Islam:

- a. IAIN merupakan salah satu jalur terbesar bagi mobilitas pendidikan kaum santri.
- b. IAIN memberikan perspektif modern dan liberal dalam kajian-kajian keislaman.
- c. Alumni IAIN banyak yang menjadi guru atau kiai dipesantren.

Azyumardi Azra mengajukan beberapa rekomendasi untuk pengembangan IAIN kedepan, yaitu sebagai berikut.

- a. Reformulasi tujuan IAIN, sebaiknya IAIN lebih memfungsikan diri sebagai pusat penelitian dan pengembangan pembaharu pemikiran Islam.

⁶ *Ibid.*, 113

- b. Restrukturisasi kurikulum, perlu dilakukan pengembangan penguasaan dibidang-bidang Islamic studies dengan prinsip-prinsip dari kerangka teori-teori ilmu umum.
- c. Simplikasi beban perkuliahan, idealnya beban mahasiswa setiap semester tidak lebih dari lima mata kuliah
- d. Dekompartementalisasi, sebaiknya tidak ada pembagian ke fakultasan dan jurusan dalam dua tahun pertama agar penguasaan mahasiswa terhadap Islam lebih komprehensif dan integral.
- e. Liberalisasi sistem SKS, mahasiswa supaya diberi kebebasan memilih program dan dosen sesuai dengan kecenderungannya masing-masing.

2. Penataan UIN

Universitas Islam Negeri (UIN) merupakan wujud perkembangan paling signifikan dari serangkaian perjuangan kelembagaan PTAIN, setidaknya sampai sekarang ini. Misalnya dalam sambutan rektor pada prospectus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyatakan.

“Perubahan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada dasarnya bertujuan untuk mendorong usaha reintegrasi epistemologi

keilmuan yang pada gilirannya menghilangkan dikotomi antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Hal ini penting dalam rangka memberikan landasan moral islam terhadap perkembangan iptek dan sekaligus mengartikulasikan ajaran-ajaran islam secara proporsional didalam kehidupan masyarakat”.

Pengembangan UIN kedepan harus berorientasi pada dunia dan akhirat sehingga mampu mewujutkan lembaga pendidikan tinggi yang dianggap membangun *khaira ummah*. Penyelenggaraan UIN memerlukan sistem pengelolaan yang lebih baik, terpadu dan berkesinambungan, bukan saja untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan bangsa yang sekarang menginginkan reformasi disegala bidang, tetapi juga harus dapat memerhatikan persaingan dengan kemajuan yang dihadapi oleh bangsa-bangsa lain terkait dengan era globalisasi dan era pasar bebas (AFTA, WTO dan APEC) menjelang tahun 2020 nanti.

Dengan adanya skala prioritas mengenai UIN, Rahim menawarkan tiga bidang penataan yang utama sebagai berikut.

- a. Penataan kelembagaan. Hal ini dilakukan dengan mengkaji ulang posisi fakultas, program studi dan

konsentrasi dari berbagai fakultas agama untuk melihat kaitanya dengan visi UIN dan relevansinya dengan kebutuhan masyarakat.

- b. Penataan bidang akademika. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu dan relevansi UIN menghadapi tantangan masa depan.
- c. Penataan bidang administrasi. Hal ini mengadakan deregulasi dan pemberdayaan unit-unit pelayanan yang ada di UIN.

3. Penataan *Ma'had 'Ali*

Ma'had 'Aly merupakan perkembangan terbaru dalam pendidikan berbasis pesantren. *Ma'had 'Aly* sebagai pesantren luhur atau pesantren tingkat perguruan tinggi, memiliki keunikan tertentu dan sekaligus masih membutuhkan banyak pembenahan dari berbagai sisi. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan berikut ini perlu memperoleh perhatian.

1. Mempertegas orientasi kelembagaan pada orientasi akademik yang mandiri dan mendalam
2. Memperkuat penguasaan epistemology dan metodologi
3. Mentradisikan riset dan penulisan karya ilmiah
4. Menggali mutiara keislaman klasik

5. Mentradisikan penerapan metode yang kritis, dialogis, dan komparatif
6. Membentuk lembaga yang bergungsi untuk memberikan pemecahan masalah keagamaan kepada masyarakat sekitar, semacam *baths al-masail* sehingga memiliki kontribusi yang nyata bagi kepentingan yang lebih luas.
7. Mempertahankan tradisi penguasaan dan telaah kitab-kitab islam klasik dikalangan dosen maupun mahasiswa.⁷

E. Pandangan Kaum Tradisional dan Modernis Mengenai IAIN

Ada beberapa perbedaan perhatian dari kaum tradisional dan modernis dalam mengembangkan IAIN antara lain.

1. Kaum tradisional
 - a. Kaum tradisional cenderung menekankan penambahan jumlah IAIN, fakultas-fakultas, termasuk fakultas cabang maupun kelas jauh, bahkan kelas-kelas jauh yang berada di kota-kota propinsi lain maupun kota kabupaten.

⁷ *Ibid.*, 121

b. Kaum tradisional adalah upaya mempertahankan studi Islam dalam bentuknya yang mirip dengan kurikulum pesantren atau universitas Al-Azhar, dalam arti banyak menekuni kitab-kitab berbahasa Arab dan kurang menerima ilmu pengetahuan umum sebagai ilmu bantu.

2. Kaum Modernis

a. Kaum modernis adalah justru sebaliknya, kaum modernis mendorong dimasukkannya mata-mata kuliah umum yang kebanyakan menggunakan buku-buku berbahasa Indonesia ke dalam kurikulum IAIN. Buku-buku berbahasa Indonesia ini semula dimaksudkan hanya untuk ilmu-ilmu bantu, tetapi kemudian ternyata juga menjalar kepada ilmu-ilmu inti.

b. Kaum modernis ialah obsesinya terhadap rasionalisasi organisasi IAIN. Kelas-kelas jauh IAIN dihapuskan atau digabungkan dengan yang lain, jumlah fakultas diupayakan tidak bertambah lagi, atau bahkan kalau dapat dikurangi. Jumlah mahasiswa juga dikendalikan.

Ada perbedaan lain dari segi kecenderungan antara kaum tradisional dan modernis dalam kaitan studi keislaman

dengan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagian kaum modernis, khususnya IAIN Jakarta dan Yogyakarta, berpikir bahwa IAIN mereka perlu diubah menjadi universitas agar di dalamnya diajarkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara luas, disamping ilmu-ilmu murni keislaman. Pikiran ini telah berkembang selama sekitar empat tahun terakhir, tetapi karena pukulan krisis ekonomi maka untuk sementara kedua IAIN itu mengambil jalan memperluas mandat dengan membuka program-program studi baru seperti psikologi, perpustakaan dan matematika, tanpa harus mengubah kelembagaannya menjadi universitas. Sementara itu IAIN-IAIN lain juga mengambil langkah serupa, membuka program-program studi baru yang selama ini dianggap di luar studi keislaman murni seperti matematika, perpustakaan, psikologi, jurnalistik, dan lain-lain.

Perkembangan mengenai perubahan IAIN menjadi universitas nampaknya untuk sementara akan tersendat, karena di dalam tubuh IAIN sendiri berkembang pendapat terutama dari kalangan tradisional yang tidak menghendaki perubahan ini karena dianggap akan mendorong studi agama kepada sudut tertentu dan semakin kehilangan atau mengecil perannya. Di kalangan mereka yang setuju akan rencana perubahan IAIN menjadi universitas, juga ada dua pendapat. Pendapat pertama

menghendaki perubahan kelembagaan itu dilakukan secara drastis, baru kemudian disusul dengan pembukaan jurusan-jurusan atau program studi baru. Sedangkan pendapat kedua yang nampaknya lebih konservatif mengatakan bahwa perubahan lembaga itu dapat dilakukan belakangan, sedangkan yang pertama-tama harus dilakukan adalah mendidik dan mempersiapkan tenaga pengajarnya untuk program-program studi baru non-agama yang akan dibuka, baru kemudian dengan program-program studi baru itu sebagai embrio dibentuklah fakultas baru dan selanjutnya barulah IAIN diubah menjadi universitas

F. Pengelolaan Perguruan Tinggi Islam dimasa Depan

Untuk menentukan eksistensi dan peranan pendidikan tinggi itu dikelola agar dapat berfungsi sebagai sesuatu pranata sosial yang mendukung pencapaian cita-cita untuk mewujudkan masyarakat terbuka, adil dan bermoral. Dalam kaitan ini terdapat beberapa unsur yang perlu ditonjolkan dalam pengelolaan pendidikan tinggi dimasa depan.⁸

1. Lembaga pendidikan tinggi diarahkan kepada “*Research University*”. Orientasi program kearah penelitian menuntut berbagai penyesuaian terhadap

⁸ H.A.R Tilaar, *Menejemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 97

berbagai kebijakan. Penelitian menuntut kemampuan analitik dan daya logika yang besar. Kemampuan tersebut berkaitan dengan intelegensi.

2. Masuknya mahasiswa yang selektif harus diiringi dengan pembinaan budaya kampus yang kondusif bagi berkembangnya daya kritis dan analitik. Program akademis sejauh mungkin bukan melebar tetapi mendalam. Di lembaga pendidikan tinggi, kita tidak akan membawa para mahasiswa untuk belajar tetapi mengkaji sesuatu. Metodologi belajar mengajar tentu harus disesuaikan dengan menggugah keinginan untuk mencarai dan terus mencarai.
3. Kepedulian universitas kepada data dan fakta kehidupan sosial tidak cukup dengan hanya melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN). Yang lebih esensial adalah tumbuhnya minat yang intrinsic terhadap data dan fakta social dalam seluruh program akademik maupun non akademik pendidikan tinggi.

G. IAIN dan Tuntutan Perkembangan Zaman

Kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan secara cepat. Banyak dari perubahan itu yang menuntut solusi dari pandangan

agama. Karena itu, pendidikan dan pengajaran di IAIN dituntut untuk bersifat dinamik. Sehingga, tuntutan untuk pembaharuan kurikulum tidak dapat dielakkan.

Selain tuntutan perubahan kurikulum di IAIN juga lahir pemikiran pembaharuan yang bersifat fundamental untuk menjawab tuntutan kemajuan zaman. Misalnya, tuntutan dunia kerja, perubahan IAIN menjadi Universitas. Tuntutan dunia kerja, berawal dari semakin kecilnya kesempatan alumni IAIN untuk diangkat sebagai pegawai negeri dipemerintahan sebetulnya jika dilihat banyak job kerja yang tepat dilakukan oleh alumni IAIN, misalnya guru agama, dosen, konsultan hukum islam, mubalig, pemikiran islam, penulis, wartawan dan lain-lain.⁹ Akan tetapi karena masih kurangnya perhatian masyarakat terhadap berbagai profesi diatas, sehingga berdampak kepada income yang tidak memadai bagi yang melaksanakan profesi tersebut, sehingga profesi pegawai negeri tetap sebagai suatu yang diutamakan.

Selain itu ada beberapa tantangan yang akan dihadapi perguruan tinggi Islam ke depan antara lain:

1. Tantangan Globalisasi

Dunia tanpa batas adalah kenyataan hidup kita saat sekarang, sekat-sekat batas antar negara telah menipis.

⁹ Daulay, *Pendidikan Islam ...*, 121

Selain itu saling pengaruh budaya pun tidak bisa dihindari. Pengaruh ini semua tidak bisa dihindari dan akan terjadi persaingan global. Pada alam kompetitif maka kualitas menjadi andalan. Karena kualitas menjadi andalan maka peranan perguruan tinggi semakin dominan untuk membentuk manusia berkualitas tersebut. Jadi dengan demikian perguruan tinggi masa depan itu adalah perguruan tinggi bermutu.

2. Tantangan perkembangan ilmu teknologi

Dipandang dari sudut konsep keilmuan dalam Islam, ilmu itu terbagi dalam dua macam, sesuai dengan hasil konferensi pendidikan Islam sedunia, yaitu ilmu yang tergolong *perennial knowledge* dan ilmu yang tergolong *acquired knowledge*. Ilmu *perennial knowledge* adalah ilmu yang bersumber dari wahyu, sedangkan ilmu *acquired knowledge* ilmu yang bersumber perolehan manusia. Dalam konsep Islam, kedua jenis keilmuan itu menyatu dalam satu kesatuan.¹⁰

Bertolak dari konsep tersebut, maka idealnya suatu lembaga pendidikan tinggi Islam adalah mengembangkan kedua ilmu secara simultan, tanpa memisahkannya apalagi

¹⁰ *Ibid.*, 140

mempertentangkannya. Untuk mengembangkan kedua ilmu tersebut secara seimbang, maka perlu dirancang pengembangan kedua ilmu tersebut.

H. Tanggung Jawab Moral Perguruan Tinggi

Kegiatan suatu perguruan tinggi bukan kegiatan netral, tetapi kegiatan yang memuat nilai-nilai moral. Sesuai yang dikeluarkan dalam deklarasi PBB, tanggal 9 Oktober 1998, mengingatkan agar perguruan tinggi mempertimbangkan hal-hal berikut :

3. Mempertimbangkan kebutuhan untuk memenuhi pedoman etika dan ketaatan ilmiah dan intelektual serta pendekatan multidisiplin dan transdisiplin.
4. Mengutamakan usaha untuk membangun sistem akses demi keuntungan semua orang yang memiliki kemampuan dan motivasi.
5. Menggunakan otonominya dan standar akademiknya yang tinggi untuk menyumbangkan pembangunan masyarakat yang berkesinambungan dan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi masyarakat dimasa depan. Universitas harus mengembangkan kemampuan untuk memberikan peringatan dini melalui analisis trens social, budaya ekonomi, dan politik yang

muncul, yang didekati secara multidisiplin dan transdisiplin.

6. Menjamin sedapat mungkin, khususnya di Universitas, agar staf dosen berpartisipasi dalam pengajaran, penelitian, bimbingan mahasiswa dan menggiatkan aktifitas lembaga.
7. Menjalin hubungan dengan dunia kerja atas dasar baru yang melibatkan kemitraan dengan pelaku-pelaku social lainnya.¹¹

¹¹ A. Atmadi, Y. Sutianingsih, *Transpormasi Pendidikan Memasuki Milinium Ketiga*, (Yogyakarta: Kanisius, 2000), 64-65

BAB VI

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Dalam suatu lembaga pendidikan yang menjalankan fungsi manajerial tersebut adalah pimpinan/ketua/kepala lembaga pendidikan. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin lembaga pendidikan harus menjadi sumber kegiatan dan penanggungjawab hasil yang dicapai dalam aktivitas pembelajaran, bekerjasama dengan pihak-pihak lain yang terkait dalam proses pembelajaran.

Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh seorang manajer adanya mutu sebuah lembaga pendidikan Islam. Karena seluruh manajemen komponen pendidikan senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan pada hakekatnya diarahkan pada pencapaian mutu. Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya

dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan. Sedangkan manajemen peningkatan mutu yang tidak terpadu tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan.

B. Konsep Dasar Mutu Pendidikan Islam

Kalau berbicara mengenai mutu pendidikan Islam, maka kita tidak lepas dari definisi mutu itu sendiri. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹ Mutu pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.² Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup

¹ Jarome S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj.Yosai Triantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

² Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 159

input, proses dan *output* pendidikan.³ Berarti manajemen mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan mengutamakan pelajar atau program perbaikan sekolah yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif.⁴

Menurut Pleffer dan Coote sebagaimana dikutip Aan Komariah, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau kinerjanya.⁵ Menurut B. Suryobroto, konsep “mutu” mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*.⁶

Sebagaimana dikutip Amin Widjaja, Gregory B. Hutchins menyatakan bahwa mutu (*quality*) adalah “Kesesuaian/kecocokan dengan spesifikasi dan standar yang berlaku; cocok/pas untuk digunakan (*fitnes for use*); Dapat memuaskan keinginan, kebutuhan dan pengharapan pelanggan

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 76

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2002), 35.

⁵ Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008), 9.

⁶ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 210.

dengan harga yang kompetitif”.⁷ Edward dan Sallis sebagaimana dikutip Sanusi⁸ malah mengutip Pleffer dan Coote yang menyebut mutu sebagai konsep yang licik (*slippery concept*). Hal ini disebabkan istilah “bermutu”, berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah yang berbeda-beda. Perbedaan terjadi, disebabkan oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolute (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relatif concept*). Standar absolute beranggapan bahwa mutu memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*) dan idealitas⁹. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara subyektif. Misalnya berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan produsen, suatu barang dinyatakan memiliki ukuran mutu baik maka konsumen akan mengikuti standar tersebut dan sangat bangga dengan barang yang dipakainya sebagai sesuatu yang prestisius. Sementara yang relatif bertolak dari pikiran bahwa mutu merupakan sesuatu yang “*not be expensive and exclusive.....may be*

⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Audit Mutu (Quality Auditing)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 2

⁸ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hal. 26

⁹ Komariyah dan Triatna, *Visionary Leadership.....*, 9.

beautiful but not necessarily so. They do not have to be special. They can be ordinary, commonplace, and familiar”.¹⁰

Alasan definisi relatif, berdasarkan pada kenyataan adanya perbedaan antara kepentingan subyek penghasil barang atau jasa dengan kepentingan pemakai barang atau jasa. Namun justru dalam hal ini keanehannya. Saat subyek penghasil berorientasi pada kepentingan pemakai, para pemakai sendiri sendiri lebih berorientasi pada persepsinya

Setelah penulis mengadakan pengamatan, ternyata ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*; penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.

Mutu, menurut Usman, memiliki 13 karakteristik, sebagai berikut:

1. Kinerja (*performa*); berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
2. Waktu ajar (*time liness*): selesai dengan waktu yang wajar.

¹⁰ *Ibid.*

3. Handal (*reliability*); usia pelayanan prima bertahan lama.
4. Daya tahan (*durability*): tahan banting
5. Indah (*asetetics*)
6. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
7. Mudah penggunaannya (*easy of use*) sarana dan prasarana dipakai.
8. Bentuk khusus (*feature*) keunggulan tertentu.
9. Standar tertentu (*conformance to specification*) memenuhi standar tertentu.
10. Konsistensi (*consistency*) kejegan, konstan, atau stabil
11. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
12. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.
13. Ketepatan (*acruracy*) ketepatan dalam pelayanan.¹¹

Dari karakteristik tersebut, maka manajemen mutu pendidikan Islam merupakan suatu pembahasan yang lebih luas dari hanya sekedar makalah. Namun layaknya pembahasan manajemen mutu pendidikan Islam ini dijadikan sebuah buku tersendiri. Namun dalam pembahasan kali ini penulis akan membahasnya secara umum dan garis besarnya saja.

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 411-413.

C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi mutu tersebut. Nanang Fatah menyebutkan, faktor internal sekolah yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu yaitu: (1) Kesejahteraan guru, (2) Kemampuan guru, (3) Sarana kelas, (4) Buku-buku pelajaran.¹² Sedangkan faktor lain yang lebih rinci yaitu: (1) Siswa yang menyangkut kesiapan dan motivasi belajarnya, (2) Guru yang menyangkut kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal) dan kerjasamanya (kemampuan sosial); (3) Kurikulum menyangkut relevansi isi dan operasionalisasi proses pembelajarannya; (4) Dana, sarana dan prasarana yang menyangkut kecukupan dan efektifitas dalam mendukung proses pembelajaran; dan (5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi) menyangkut partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut menjadi fokus perhatian kepada sekolah.¹³

Komponen-komponen yang terlibat tersebut memang harus proaktif mendukung terwujudnya mutu pendidikan,

¹² Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 56.

¹³ *Panduan Manajemen Sekolah*, (TEP: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998), 169-170

kendati peran paling besar dimainkan oleh kepala sekolah/madrasah atau pimpinan perguruan tinggi, tetapi peranan itu tidak bisa fungsional bila tidak didukung pihak lain. Diskripsinya adalah bila pihak-pihak lain tidak merespon ajakan manajer, maka ibarat bertepuk sebelah tangan, sama halnya dengan cinta yang sepihak yang apabila dirasakan sangat pedih sekali. Artinya, memang harus ada aksi timbal balik, atau interaksi antara manajer dengan bawahannya untuk bergerak bersama-sama secara sinergis mewujudkan mutu pendidikan tersebut.

Manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip :

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

5. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.¹⁴

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan 'bermutu' jika input, proses dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila performance-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh stakeholder (*user*) maka dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang kualitasnya, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam persaingan yang terus menerus.¹⁵

Lazimnya memang formula input, proses dan output ini selalu dipakai. Rumus ini bisa berkembang lebih jauh lagi.

- ✓ Bila input baik, proses baik, maka output-nya akan baik;
- ✓ Bila input baik, proses sedang, maka output-nya akan menurun;

¹⁴ Falah Yunus, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan" dalam <http://www.geocities.com.peningkatanmutu/makalah.html> diakses 6 Januari 2007

¹⁵ Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004), 101

- ✓ Bila input baik, proses jelek, maka output-nya menjadi sedang;
- ✓ Bila input sedang, proses baik, maka output-nya akan meningkat;
- ✓ Bila input sedang, proses sedang, maka output-nya akan tetap;
- ✓ Bila input sedang, proses jelek, maka output-nya makin jelek;
- ✓ Bila input rendah, proses baik, maka output-nya sedang;
- ✓ Bila input rendah, proses sedang, maka output-nya cenderung sedikit meningkat;
- ✓ Bila input rendah, proses jelek, maka output-nya pasti rendah;¹⁶

Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan melalui tabel berikut ini :

Tabel
Korelasi Antara *Input*, Proses dan *Output* dalam Pendidikan

No	Keadaan Input	Keadaan Proses	Keadaan Output
1.	Baik	Baik	Pasti baik

¹⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 189-190

2.	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3.	Baik	Jelek	Sedang
4.	Sedang	Baik	Meningkat
5.	Sedang	Sedang	Tetap
6.	Sedang	Jelek	Makin jelek
7.	Rendah	Baik	Sedang
8.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9.	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Berpijak dari korelasi tersebut di atas, maka semua lembaga pendidikan pasti berharap memiliki input baik, prosesnya baik sehingga outpunnya pun pastilah terjamin baik. Namun fakta di lapangan selalu ada kendala/halangan, yang semuanya itu sebetulnya hanya akan bisa teratasi tergantung dari pengelolaannya. Dikala suatu lembaga pendidikan tersebut mendapat penanganan manajerial yang baik sesuai dengan visi dan misinya, maka peningkatan mutu sekolah/madrasah akan tercapai. Dan inilah yang menjadi tujuan dari peningkatan mutu sekolah/madrasah. Secara terperinci, tujuan dari program manajemen peningkatan mutu adalah:

- (1) Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/mejelis madrasah dalam aspek manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah,

- (2) Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/majelis madrasah dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat setempat,
- (3) Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

Pimpinan lembaga pendidikan Islam harus mulai membaca kecenderungan masyarakat ke depan, kemudian merancang strategi baru terkait dengan penjaminan mutu pendidikan. Masyarakat di masa mendatang sangat mungkin sebelum memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam, mereka minta ketegasan dulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan. Misalnya, kualitas pendidikan seperti apa yang diperoleh anak saya setelah saya masukkan ke lembaga pendidikan ini?. Apa jaminannya kalau anak saya kelak menjadi lebih berkualitas melalui proses pembelajaran yang ada di sekolah atau madrasah ini?. Apabila mereka dapat diyakinkan melalui jawaban dan bukti upaya riil dari pimpinan maka banyak masyarakat yang mau memasukkan anaknya ke lembaga

tersebut. Namun jika masyarakat tidak yakin maka masyarakat tidak jadi memasukkan anaknya ke lembaga tersebut dan memindahkan ke lembaga pendidikan lain yang menjanjikan masa depan kualitas.

Kecenderungan demikian harus "dibaca" dan direspon karena masyarakat ke depan terutama dari kalangan terpelajar dan memiliki kecukupan materi, mereka tidak lagi mempermasalahkan biaya pendidikan, tetapi cenderung mempermasalahkan mutu. Sudarwan Danim menyatakan bahwa ketika sekolah-sekolah membuka tawaran dan mampu menggaransi mutu, baik sekolah negeri maupun swasta, pilihan masyarakat akan makin banyak. Kesadaran mereka membayar biaya pendidikan tidak lagi ditentukan oleh berapa besar yang harus disetor ke kas sekolah, melainkan seberapa baik mutu produk dan jasa yang dibeli untuk dibandingkan dengan sekolah lain.¹⁷

Adapun strategi pengelolaan program dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:¹⁸

- a. Memberdayakan komite sekolah/majelis madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah

¹⁷ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), 47.

¹⁸ Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 72

- b. Unsur pemerintah Kab/Kota dalam hal ini instansi yang terkait antara lain Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Kab/Kota, Departemen Agama (yang menangani pendidikan MI, MTs dan MA), Dewan Pendidikan Kab/Kota terutama membantu dalam mengkoordinasikan dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada umumnya dalam bidang pendidikan.
- c. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar (guru), kepala sekolah, petugas bimbingan dan penyuluhan (BP) maupun staf kantor, pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, unsur komite sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah, pembelajaran yang bermutu dan peran serta masyarakat.
- d. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru, unsur komite sekolah pada pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran
- e. Melakukan supervisi dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi, serta segera dapat diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.

- f. Mengelola kegiatan yang bersifat bantuan langsung bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran, Rehabilitasi/Pembangunan sarana dan prasarana Pendidikan, dengan membentuk Tim yang sifatnya khusus untuk menangani dan sekaligus melakukan dukungan dan pengawasan terhadap Tim bentukan sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

Sedangkan menurut Malik Fadjar, strategi peningkatan mutu pendidikan yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi ketrampilan (broad based education) dan peningkatan mutu pendidikan berorientasi akademik (hight based education). Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui: (1) Quality assurance kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan quality control melalui ujian nasional; (2) Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar; dan (3) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.¹⁹

¹⁹ A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 269

Khusus bagi pelaksanaan pendidikan agama di sekolah diperlukan perhatian yang lebih besar daripada pendidikan pada umumnya, terutama menyangkut mutu yang dihasilkannya. Mutu pendidikan agama tidak dapat diukur melalui tabel-tabel statistik, tetapi dengan totalitas peserta didik sebagai pribadi dan sosial. Maka, mutu pendidikan agama itu perlu diorientasikan kepada hal-hal sebagai berikut :

1. Tercapainya sasaran kualitas pribadi, baik sebagai manusia yang beragama maupun sebagai manusia Indonesia yang ciri-cirinya dijadikan tujuan pendidikan nasional.
2. Integrasi pendidikan agama dengan keseluruhan proses maupun institusi pendidikan yang lain.
3. Tercapainya internalisasi nilai-nilai dan norma-norma keagamaan yang fungsinya secara moral untuk mengembangkan keseluruhan sistem sosial dan budaya.
4. Penyadaran pribadi akan tuntutan hari depannya dan transformasi sosial dan budaya yang terus berlangsung.
5. Pembentukan wawasan *ijtihâdiyyah* (cerdas emosional) di samping penyerapan ajaran secara aktif.²⁰

Perwujudan orientasi tersebut membutuhkan komitmen yang tinggi dan kerja keras dari tenaga kependidikan terutama

²⁰ *Ibid.*, 196-197

para guru agama karena problem yang mereka hadapi untuk meningkatkan mutu pendidikan agama di sekolah tidak ringan. Mereka menghadapi problem waktu penyajian pendidikan agama yang sangat minim, pelajaran pendidikan agama tidak dilibatkan dalam ujian negara, dan kepedulian siswa untuk mempelajari agama hanya setengah hati. Artinya para siswa mengikuti pelajaran agama hanya sebagai rangkaian kewajiban yang harus dijalani, bukan atas kemauan dan kesadaran sendiri.

Sehubungan dengan itu perlu ditempuh cara-cara baru yang tidak formal untuk meningkatkan mutu pendidikan agama di sekolah seperti memperbanyak kegiatan ekstra kurikuler yang diisi dengan pendidikan agama, peringatan hari besar Islam, pondok ramadhan, pengkondisian kegiatan ngaji siswa baik di sekolah melalui kelompok-kelompok kecil maupun di rumah.

Sedangkan upaya strategis atau kiat-kiat jitu dalam mempercepat peningkatan mutu madrasah, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Yahya Umar, bahwa madrasah diibaratkan mesin, maka ada tiga hal yang hendak dilakukan yaitu menyehatkan mesin, mengurangi beban dan merubah beban menjadi energi.²¹

²¹ Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, diakses dari <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>, tanggal 9 Oktober 2008

Pertama, menyetakan mesin. Mesin dalam sebuah organisasi pendidikan dapat berwujud budaya organisasi dan proses organisasi. Madrasah yang sehat adalah yang memiliki budaya organisasi yang positif dan proses organisasi yang efektif. Dalam mewujudkan budaya madrasah yang baru, diperlukan konsolidasi ideil berupa reaktualisasi doktrin-doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ihsan, jihad, dan amal shaleh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan core values dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Dengan landasan nilai-nilai fundamental yang kokoh, akan menjadikan madrasah memiliki modal social (*social capital*) yang sangat berharga dalam rangka membangun rasa saling percaya (*trust*), kasih sayang, keadilan, komitmen, dedikasi, kesungguhan, kerja keras, persaudaraan dan persatuan. Dengan social capital yang baik, akan memunculkan semangat berprestasi yang tinggi, terhindar dari konflik yang seringkali menjadi "hama" bagi perkembangan madrasah. Lembaga pendidikan madrasah juga perlu tampil dengan nama, semangat, semboyan dan performen baru. Misalnya dengan nama baru seperti MI Putera Harapan, MTs Tunas Bangsa, MA Insan Mulia, dan lain sebagainya.

Kedua, kurangi beban. Madrasah memang sarat beban, apabila dilihat dari misi, muatan kurikulum, dan beban-beban sosial, budaya dan politik. Penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Orientasi pendidikan tidak lagi pada "*having*" tetapi "*being*", bukan "*schooling*" tetapi "*learning*", dan bukan "*transfer of knowledge*" tetapi membangun jiwa melalui "*transfer of values*" lewat keteladanan. Metode belajar yang mengarah pada, "*quantum learning*", "*quantum teaching*" dan "*study fun*" dan sebagainya perlu dikritisi. Budaya Belajar Bangsa Indonesia tidak harus mencontoh model Eropa seperti bermain sambil belajar, guru hanya sebagai fasilitator, menekankan proses dari pada hasil, mengutamakan alat belajar dan lain sebagainya. Budaya belajar Bangsa Indonesia yang banyak berhasil membesarkan orang justru yang mengembangkan sikap kesungguhan, prihatin (tirakat), iklas (nrimo, qanaah), tekun dan sabar. Siswa madrasah harus dididik menjadi generasi yang tangguh, memiliki jiwa pejuang, seperti sikap tekun, ulet, sabar, tahan uji, konsisten, dan pekerja keras. Multiple intelligence (intellectual, emotional dan spiritual quotient) siswa dapat dikembangkan secara maksimal justru melalui

pergumulan yang keras, bukan sambil bermain atau dalam suasana fun semata.

Ketiga, merubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, "pilot" atau "masinis" yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang "sopir", "pendaki" atau "entrepreneur" yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (analisis swot).

D. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Jadi untuk membangun mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan komitmen bersama diantara seluruh komponen yang ada di sekolah, antara pimpinan sekolah, guru, siswa, staf sekolah lainnya, juga orang tua siswa. Misalnya, hal kecil yang mengindikasikan bahwa mutu telah mulai bersemi di sekolah adalah, komitmen terhadap disiplin waktu, disiplin belajar, budaya berkompetisi dan berprestasi, baik di kalangan guru maupun siswa, budaya bersih lingkungan, bersih dan rapi

dalam berpakaian, sopan santun dalam bersikap dan bertutur kata, dan sejenisnya. Sehingga sekolah secara institusional memiliki pencitraan diri yang baik di mata masyarakat luas, orang tua, dan siswa itu sendiri. Pencitraan yang baik inilah sebagai bekal bagi sekolah untuk maju, tumbuh, dan berkembang secara lebih baik.

Aplikasi dari manajemen peningkatan mutu terhadap pendidikan tinggi Islam didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan tinggi itu yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka.²² Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bennet mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar tentang mutu yaitu:²³ (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi “pembeli” atau “pembayar”, (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu

²² Mantja, *Manajemen Pendidikan ...*, 33-34.

²³ N. Bennet, M. Crawford & C. Riches, *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives*, (London: Paul Chapman Publishing Co., 1992), 56

dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan, sehingga terjadi kesenjangan antara dua penyerahan barang, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan *stakeholders*. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan kata, baik yang bersifat kualitatif

maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.²⁴

Untuk memahami hakekat dari manajemen peningkatan mutu dalam pendidikan, perlu melihat perbandingan antara karakteristik manajemen tradisional dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini setidaknya terdapat sepuluh karakteristik yang membedakannya sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel
Komparasi antara Manajemen Tradisional dan
Manajemen Peningkatan Mutu.²⁵

Manajemen Tradisional	Manajemen Peningkatan Mutu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari pemecahan secara “cepat- cepat”. 2. Menggunakan metode “pemadaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadopsi filosofi manajemen modern. 2. Menggunakan

²⁴Mantja, *Manajemen Pendidikan...*, 30.

²⁵Sonhaji, “Penerapan Total Quality Manajement dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik”, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid I No 8, (Malang: IKIP, STIKIP dan FKIP, 1999), 23.

<p>kebakaran”.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Mengadopsi upaya peningkatan secara acak. 4. Mengoperasikan dengan cara lama. 5. Menfokuskan pada jangka pendek. 6. Memeriksa kesalahan. 7. Menentukan penggunaan opini. 8. Menempatkan sumber daya pada tugas. 9. Termotivasi oleh keuntungan. 10. Menggantungkan pada kelancaran program. 	<p>metode terstruktur dan pengoperasian yang disiplin.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Memberi contoh melalui kepemimpinan. 4. Menggunakan “terobosan berfikir” dengan inovasi baru. 5. Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang. 6. Mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain. 7. Menentukan penggunaan fakta. 8. Menggunakan manusia sebagai faktor utama dalam menambah nilai. 9. Menfokuskan pada kepuasan pelanggan. 10. Membangun cara hidup baru.
--	--

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu:²⁶

1. Pelanggan atau klien.

Pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan dalam dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk di dalamnya adalah *stakeholders* pendidikan.

2. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam, sehingga diperlukan *visionary leadership* dari seorang *top leader*. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi misi dari lembaga yang ia pimpin. Oleh karena itu, seorang *top leader* dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam harus mempunyai visi, misi, kreatifitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang manajemen perubahan.

²⁶ Mantja, *Manajemen Pendidikan...*, 35-36.

3. Tim.

Syarat yang perlu diintegrasikan dalam manajemen peningkatan mutu adalah tim (kerjasama). Tim merupakan sarana yang harus dibangun oleh seorang *top leader* dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.

4. Proses kerja.

Dalam manajemen peningkatan mutu, proses merupakan salah satu sarana yang harus diintegrasikan. Karena proses kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam.

5. Struktur.

Struktur merupakan bagian penting yang tidak bisa dipisahkan dari manajemen peningkatan mutu. Struktur merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam.

Akhir yang diharapkan dari manajemen mutu terpadu dengan menggerakkan lima pilar mutu adalah terciptanya budaya mutu yaitu sistem yang menghasilkan lingkungan yang

kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Jika suatu lembaga atau instansi telah mencapai budaya mutu, maka konsep manajemen peningkatan mutu terpadu dapat dikatakan berhasil.

Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
2. Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM
3. Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas
4. Memilih koordinator (fasilitator) program TQM
5. Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
6. Merumuskan nilai (*value*), visi (*vision*) dan misi (*mission*)
7. Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan
8. Merencanakan mutasi program TQM.²⁷

²⁷ Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 46

BAB VII

MANAJEMEN PERUBAHAN

PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Perubahan tidaklah datang atau terjadi sendiri. Namun perubahan selalu dimotori oleh seseorang karena menjaga eksistensi atau survivebility lembaga. Manajemen perubahan selalu memerlukan orang kreatif, proses kreatif dan produk kreatif. Orang kreatif disini maksudnya adalah orang yang mempunyai pribadi yang hebat.¹ Dalam sejarah peradaban Islam, kejayaan Islam dapat dibangun dari adanya ketiga unsur tersebut yakni ijtihad (proses kreatif), *mujtahid* dan *mujaddid* (orang kreatif), yang kemudian menghasilkan berbagai karya kreatif berupa ilmu pengetahuan, tatanan soisial politik serta kebudayaan Islam yang agung. Ketika 3 unsur ini hilang maka dinamisme Islam menjadi berhenti. Ketiadaan orang kreatif yang berani berijtihad, melakukan perubahan dan pembaharuan meyebabkan kehidupan masyarakat muslim sebagai sebuah organisasi menjadi stagnan atau jumul.

¹ Hamka, *Pribadi Hebat*, (Jakarta: Gema Insani, 2019), XIII

Proses perubahan memerlukan keterlibatan dukungan dari semua pihak. Dukungan itu dapat menjadi motivasi yang luar biasa bagi agen perubahan di lapangan. Jika strategi ini dapat dilaksanakan secara utuh, maka resistensi terhadap perubahan yang selalu muncul dalam setiap upaya perubahan akan dapat diminimalisir. Sehingga agenda perubahan dapat berjalan dengan maksimal membawa perbaikan dalam kehidupan manusia.

Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun sosial. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah; mengapa harus berubah? Perubahan adalah satu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal itu terjadi karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan. Tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam, termasuk di dalamnya pesantren.

Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan kebekuan. Adanya keinginan untuk tetap survive, kemudian

mendorong untuk mengadakan perubahan.² Dengan demikian maka perubahan organisasi merupakan jawaban atas tuntutan *surviveability* organisasi. Supaya organisasi pendidikan Islam bisa bertahan, maka harus melakukan perubahan.

B. Konsep Perubahan

1. Definisi Perubahan

Kata “perubahan” dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *taghyir* dalam bahasa arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).³ Dalam literatur lain, perubahan diterangkan dengan kata *transitions*, walaupun menurut William mengandung arti berbeda. Perbedaannya adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum.⁴ Walaupun menurut peneliti kedua kata tersebut bisa mempunyai konteks yang sama dalam penelitian ini.

² Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan*, (Jakarta Bumi Aksara, 2006), 216.

³ Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), 1

⁴ William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, (Cambridge: Perseus Publishing Services, 2003), 3

Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Kata lain yang mirip dengan perubahan yaitu “transformasi”, yang berarti perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya).⁵ Dalam konteks organisasi kata tersebut bisa berarti menyangkut perubahan mendasar dan berskala besar.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa depan.⁶ Perubahan inilah yang dimaksud dalam konteks kajian ini, yakni perubahan yang diinginkan yang membawa kepada kemajuan dan kemashlahatan kehidupan. Perubahan adalah cermin dari gerak kehidupan Oleh karenanya maka manajemen perubahan menjadi penting untuk mengelola

⁵ Ebta Setiawan, *KBBI offline*, (Software Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2010)

⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 1

kehidupan agar tetap hidup. Karena jika gerak perubahan itu berhenti maka kejumudan yang akan terjadi. Sementara kejumudan adalah tanda kematian. Dalam konteks lembaga atau organisasi, Nasution mengemukakan, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan.⁷ Berangkat dari pernyataan tersebut dapat dikemukakan bahwa perubahan adalah proses yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk menatap masa depan yang tentunya berbeda dengan masa sekarang. Di samping itu, berangkat dari pernyataan bahwa perubahan adalah transformasi, maka perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi terutama organisasi pendidikan harus dilakukan secara mendasar. Dari sinilah dapat dikemukakan bahwa upaya perubahan sebenarnya adalah upaya pembaharuan atau inovasi.

Maksud perubahan ini sebenarnya mengarah pada pembaruan. Kegiatan pembaruan pendidikan misalnya, senantiasa berupaya untuk melakukan pembenahan-

⁷ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), 3.

pembenahan pendidikan guna mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil-hasil sebelumnya sehingga parameter yang digunakan adalah efektivitas dan efisiensi. Bagaimana mengefektifkan dan mengefisiensikan pelaksanaan pendidikan?, sehingga istilah manajemen perubahan mestinya bisa diganti dengan istilah manajemen pembaharuan. Namun James L. Price mencoba membedakan “ *Innovation is a less general term than social change, that is, any modification of the social structure and / or culture of a social system. All innovation is social change, but not all social change is innovation.*⁸ (Pembaharuan adalah istilah yang kurang umum dibanding perubahan sosial, yakni suatu modifikasi dari sebuah struktur sosial dan atau budaya dari sistem sosial. Seluruh pembaharuan adalah perubahan sosial, tetapi tidak seluruh perubahan sosial merupakan pembaharuan.)

Adapun perubahan terjadi menurut Nursyam, karena ada beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan (perubahan

⁸ James L. Price, *Handbook of Organizational Measurement* , (London : DC. Health and Company, 1972), 118

akseleratif).⁹ Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, sedangkan skenario mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai dengan program yang direncanakan.

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*)¹⁰. Secara psikologis, perubahan yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik dan tidak jarang, selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

Namun, menurut peneliti, kata perubahan lebih tepat daripada kata inovasi atau pembaharuan, karena lebih

⁹ Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 62

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 166

bersifat umum. Kata perubahan mencakup perubahan ke arah negatif atau *inefectif change* dan juga *partial change*, namun kalau kata inovasi selalu mengarah kepada pembaharuan.¹¹ Walaupun memang sebenarnya perubahan tersebut dimaksudkan untuk mengadakan pembaharuan untuk mempertahankan eksistensi lembaga, namun apabila tidak efektif maka tidak dinamakan pembaharuan atau inovasi. Maka lebih cocoknya dinamakan perubahan.

Renald Kasali mengemukakan beberapa hal mengenai karakteristik perubahan, antara lain:

- a. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang,
- b. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan,
- c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan,
- d. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinu,
- e. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan,
- f. Membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan,
- g. Dibutuhkan biaya khusus untuk menyentuh nilai dasar atau budaya korporat,

¹¹ Inovasi mengacu kepada pembaharuan suatu produk, proses dan jasa baru. Lihat Lena Ellitan dan Lina Anatan, *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 3.

- h. Banyak diwarnai mitos,
- i. Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan,
- j. Perubahan selalu menakutkan yang menimbulkan kepanikan.¹²

Costley dan Todd, dalam Saiyadain, sebagaimana dikutip Wibowo, menunjukkan adanya tiga karakteristik perubahan, yaitu: (1) *rate atau speed of change*; (2) *direction of change*; (3) *diffusion of change*.¹³ Tingkat perubahan atau kecepatan perubahan yang terjadi tidak sama pada semua kondisi. Pada kondisi tertentu berlangsung lambat, pada kondisi lainnya dapat berlangsung cepat. Misalnya, dengan pengembangan microprocessor dan personal computer, tingkat perubahan di banyak industri meningkat secara dramatis. Sementara itu kondisi sekarang akan menentukan arah perubahan sehingga mengubah kejadian di masa yang akan datang. Kebutuhan untuk memperkirakan penyebab perubahan secara akurat sangat penting sebagai perkiraan kecepatan

¹² Renald Kasali, *Change!*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 34. Lihat juga Nasution, *Manajemen Perubahan...*, 4

¹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 140

perubahan. *Diffusion of change* merupakan penyebaran perubahan, dan sering dinamakan sebagai *domino effect*. Misalnya perubahan dalam prosedur pembelian dalam perusahaan dapat menghasilkan perubahan di beberapa departemen lainnya

Karena karakteristik perubahan yang demikian tersebut, maka untuk menjalankan perubahan diperlukan kesiapan dan kematangan juga pemikiran yang tepat. Biasanya lembaga atau organisasi yang berhasil menjalankan perubahan adalah mereka yang fokus dan siap menjalankan perubahan.

2. Tujuan Perubahan

Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan (*organizational behavior*).¹⁴ Tujuan dari perubahan

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2001), 542. Lihat juga Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), 419

perilaku karyawan ini sebenarnya adalah untuk meningkatkan produktivitasnya.¹⁵

Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan; *pertama*, untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua*, kopabilitas kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.¹⁶

¹⁵ Nasution, *Manajemen Perubahan...*, 6. Produktivitas seringkali diidentikkan dengan produksi. Tetapi kedua istilah itu memiliki perbedaan. Produksi merupakan salah satu komponen dari usaha produktivitas selain kualitas dan hasil keluarannya. Produksi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi. Sedangkan produktivitas berhubungan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (tingkat perbandingan antara keluaran dan masukan). Produktivitas dapat pula dipahami sebagai perbandingan antara output dan input dalam satuan waktu tertentu. Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 39.

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 108.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa perubahan yang dilakukan dan terjadi secara sadar dalam kehidupan organisasi tidak lain ditujukan untuk memperbaiki atau memaksimalkan peran dan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan.

Perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal, baik manfaat maupun tantangannya supaya perubahan tersebut tidak terlalu beresiko. Karena secara konsep, perubahan selalu berlawanan dengan resiko. Makanya, ketika merencanakan perubahan maka harus mempertimbangkan resiko yang harus dihadapi.

3. Faktor Pendorong Perubahan

Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun sosial, baik dalam organisasi maupun secara perspektif individu. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah; mengapa harus berubah? Perubahan adalah sesuatu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal terjadi karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan.

Tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Untuk melakukan perubahan dalam organisasi, diperlukan suatu alasan, baik dorongan maupun faktor tertentu yang mewajibkan melaksanakan perubahan. Dalam literatur manajemen perubahan, secara umum terdapat beberapa faktor atau sumber yang mendorong dilakukannya pembaharuan.¹⁷ Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker, sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim, adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi yang tidak di harapkan
- b. Munculnya ketidak wajaran
- c. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses
- d. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar
- e. Faktor demografis

¹⁷ Terdapat beberapa terminology yang dipergunakan untuk menjelaskan tentang faktor pendorong perubahan Hesse, Kreitner dan Kinicki menggunakan istilah *kebutuhan akan perubahan*. Sedangkan Robbin, Geenberg dan Baron menggunakan istilah *kekuatan untuk perubahan*. Lihat Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 74.

- f. Perubahan persepsi, suasana, dan makna
- g. Pengetahuan Baru.¹⁸

Menurut Hussey yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu sebagai berikut:¹⁹

- a. Perubahan Teknologi Terus Meningkat

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali juga budaya. Dengan demikian sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.

- b. Persaingan semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global

¹⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 39

¹⁹ D.E. Hussey, *How To Manage Organisational Change*, (London: Kogan Page Limited, 2000), 6

Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas Negara. Banyak organisasi dipaksa menjadi standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan kalah bersaing. Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam satu Negara. Kekalahan dalam persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan merger atau dibeli oleh perusahaan lain.

c. Profil Demografis Negara Berubah

Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekeurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi, kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat mempengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh

karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.

Sementara menurut Kreitner dan Kinicki memperhatikan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *eksternal forces* (kekuatan eksternal) dan *internal forces* (kekuatan internal).²⁰

a. Kekuatan Eksternal

Kekuatan eksternal yang memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan nama produk dan jasa yang dihasilkan. Adapun yang termasuk faktor eksternal antara lain:

1) *Demographic characteristics* (karakteristik demografis)

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi dan lain-lain. Di masa sekarang terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja semakin beragam, dan terdapatnya bisnis penting yang dapat

²⁰ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, (Singapore: McGraww Hill-Inc, 2001), 659.

mengelola keberagaman secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola keberagaman secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya.

2) *Technological* advancements (kemajuan teknologi)

Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan market competitiveness. Sekarang ini terjadi peningkatan manupakturing automation dan office automation. Robot dan komputer banyak dipergunakan dalam manufaktur. Mereka yang tertinggal dalam teknologi akan mengalami kesulitan dalam persaingan.

Pengembangan dan penggunaan teknologi informasi mungkin merupakan kekuatan terbesar untuk perubahan. Semua organisasi baik besar ataupun kecil swasta dan publik pencari laba dan nirlaba harus menggunakan teknologi informasi.

3) *Social and political pressures* (tekanan sosial dan politik)

Tekanan sosial dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan. Maupun tipologi kepemimpinan. Terkadang pengusaha kuat dapat menyalurkan tekanannya melalui lembaga legislatif. Meskipun sulit bagi organisasi memperkirakan perubahan dalam kekuatan politik banyak organisasi menyewa pelobi dan konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespons perubahan sosial dan politik.

b. Kekuatan Internal

Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktivitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut :

1) *Human resource problems/prospects*
(problem/prospek SDM)

Masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di

tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi. Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja. Organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam desain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas. Organisasi harus mampu menghargai dan memberikan pengakuan kepada pekerja yang berprestasi. Sementara itu prospek bersifat positif dapat diperoleh dari partisipasi dan saran dari pekerja.

2) *Managerial Behavior/decisions* (perilaku/ keputusan manajerial)

Konflik antara manajer dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan. Baik manajer maupun pekerja mungkin perlu interpersonal training, atau sekadar dua orang tersebut perlu dipisahkan.

Kekuatan untuk perubahan dapat datang dari adanya konflik, kepemimpinan yang jelek, system

penghargaan yang tidak adil, dan perlunya reorganisasi struktural.

Greenberg dan Baron dalam Wibowo berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan.²¹

- a. Perubahan terencana: perubahan dalam produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru.
- b. Perubahan tidak terencana: pergeseran demografis, kesenjangan kinerja, peraturan pemerintah, kompetisi global, perubahan kondisi ekonomi, kemajuan dalam teknologi.

Robbins dalam Wibowo²² mengungkapkan adanya enam faktor yang merupakan kekuatan untuk perubahan, yaitu sebagai berikut:

- a. Sifat tenaga kerja
- b. Teknologi
- c. Kejutan ekonomi
- d. Persaingan

²¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 80

²² *Ibid.*, 83

- e. Kecenderungan sosial
- f. Politik dunia

Anderson dan Anderson dalam Wibowo mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor penggerak yang dapat memengaruhi berlangsungnya perubahan, yaitu:²³

- a. Lingkungan
- b. Kebutuhan pasar untuk sukses
- c. Desakan bisnis
- d. Desakan organisasional
- e. Desakan kultural
- f. Perilaku pemimpin dan pekerja
- g. Pola pikir pemimpin dan pekerja.

Adapun menurut Sondang P. Siagian faktor-faktor penyebab perubahan adalah sebagai berikut:²⁴

- a. Tantangan utama masa depan
- b. Perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan
- c. Tingkat pendidikan para pekerja
- d. Teknologi
- e. Situasi perekonomian

²³ *Ibid.*, 85

²⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)

- f. Berbagai kecenderungan sosial
- g. Faktor geopolitik
- h. Persaingan
- i. Pelestarian lingkungan

4. Sasaran Perubahan

Menurut Potts dan LaMarsh yang mengemukakan adanya empat aspek sasaran perubahan, di mana dua diantaranya sama dengan Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur dan orang. Dua aspek lainnya adalah proses dan budaya.²⁵ Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan. Apabila terdapat satu butir pesanan pelanggan tidak bersedia, apakah akan menunda pengiriman seluruh pesanan? Budaya menyangkut budaya organisasi, apakah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan, pelanggan dan bisnis pada umumnya mengganggu keberhasilan. Apakah kepercayaan ini menyebabkan orang berperilaku yang dapat menghambat keberhasilan? Dengan demikian, sasaran atau objek suatu perubahan dapat diarahkan pada

²⁵ Rebecca Potts and Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Success*, (London: Duncan Baird Publisher, 2004), 37

struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, proses, orang dan budaya dalam suatu organisasi. Namun, sasaran perubahan tersebut pada umumnya tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi karena di antaranya saling mempengaruhi.

5. Faktor-Faktor Penyebab Gagalnya Perubahan

Banyak perubahan telah dilakukan dengan berhasil, namun banyak pula yang mengalami kegagalan. Untuk itu perlu pula dipelajari faktor penyebab kegagalan yang pernah terjadi sehingga kegagalan tersebut dapat dihindari. Hussey mengidentifikasi adanya sepuluh penyebab kegagalan melaksanakan perubahan, yaitu sebagai berikut:²⁶

- a. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan.
- b. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya
- c. Aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan

²⁶ Hussey, *How To Manage...*, 87

- d. Aktivitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan.
- e. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- f. Pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup.
- g. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi.
- h. Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan.
- i. Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail
- j. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup memonitor implementasi.

Sementara itu, Donald N. Sull, sebagaimana dikutip Wibowo, menengarai bahwa organisasi yang sukses jika menghadapi perubahan besar sering gagal merespon secara efektif. Sull menyebutnya sebagai dinamika kegagalan, antara lain ditunjukkan oleh adanya kecenderungan berikut ini:²⁷

²⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 146-147

a. Dari Berpikir Strategis menjadi Tertutup

Kerangka berpikir dapat membantu manajer melihat ke depan dan berpikir strategis. Akan tetapi pada suatu tingkatan tertentu dapat pula membutuhkan manajer sendiri karena mereka mempercayai bahwa berpikir strategis merupakan satu-satunya yang menjadi masalah.

Dengan demikian, seorang manajer yang semula mampu berpikir secara strategis, cara pandangnya menjadi tertutup oleh keberhasilan yang telah diperolehnya, orang yang demikian cenderung melihat bahwa masalah lainnya menjadi tidak penting atau tidak perlu.

b. Dari Proses menjadi Rutin

Ketika organisasi menentukan untuk melakukan sesuatu yang baru, pekerja biasanya mencoba beberapa cara yang berbeda dalam menjalankan kegiatannya. Akan tetapi sekali menyadari bahwa cara tersebut bekerja baik, mereka mempunyai inisiatif kuat untuk membatasi diri pada proses yang telah dipilih

dan berhenti mencari alternatif, dan selanjutnya berubah menjadi kegiatan yang bersifat rutin.

Dengan demikian, suatu perubahan yang telah mendapatkan keamanan, berubah menjadi bersifat rutin. Rutinitas tidak mendorong perlunya perubahan.

c. *Relationship* menjadi belenggu

Untuk membangun keberhasilan, setiap organisasi membangun hubungan dengan pekerja, pelanggan, pemasok, peminjam dan investor. Hubungan dan kerjasama yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Namun, apabila kemudian kondisi bergeser sering hubungan tersebut berubah menjadi belenggu, menjadi beban sehingga membatasi fleksibilitasnya dan mengarahkannya pada kelembaman aktif.

6. Tantangan Perubahan

Menurut Senge, et. all. terdapat tiga tahap tantangan utama yang akan dihadapi, yaitu:²⁸

- a. Tantangan dalam Tahap Prakarsa Perubahan: perasan tidak mempunyai cukup waktu, tidak ada

²⁸ Peter Senge, *The Dance of Change*, (New York: Doubleday, 1999), 67

bantuan *Coaching* dan dukungan, merasa tidak relevan, konsistensi nilai-nilai perilaku

- b. Tantangan dalam Meneruskan Transformasi: ketakutan kecemasan, penilaian dan pengukuran, true believers and nonbelievers.
- c. Tantangan Tahap Desain dan Berpikir Ulang: pengaturan, penyebaran, strategi dan maksud.

7. Pendekatan Perubahan

Pendekatan dalam melakukan perubahan dapat diproses dengan cara *pulling out* atau mencabut cara dan kebiasaan lama atau dapat pula dengan cara *putting in* atau menempatkan cara dan kebiasaan baru. Cara untuk melakukan perubahan, baik dalam skala kecil, sedang atau besar, adalah tidak dengan melakukan penghancuran dan mengganti dengan mengurangi pekerja, *re-engineering* (rekayasa) proses, merombak struktur, akulturasi kembali seluruh tenaga kerja, atau menggantikan jaringan sosial dengan jaringan komputer. Pendekatan perubahan sekarang ini yang terjadi dengan cara tersebut dikatakan sebagai *creative destruction* (kreasi kehancuran). Pendekatan

perubahan sebaiknya dilakukan dengan *creative recombination* (kreatif rekombinasi).

a. *Creative Recombination*

Repetitive-change syndrome (sindrom perubahan berulang) dengan gejala umum seorang manajer melakukan insiatip perubahan dengan bertubi-tubi, meledak-ledak didorong oleh keinginannya untuk selalu tampil lebih baik. Sedangkan dengan *Creative Recombination* yaitu mengkombinasikan ulang secara kreatif karena bersifat kurang mengganggu. Eric Abrahamson menambahkan tiga hal penting agar perubahan dapat dilakukan tanpa membuat pusing yaitu sebagai berikut:²⁹

- 1) Dalam lingkungan sekarang yang penuh perubahan, penting untuk tidak terlalu menggeneralisasi.
- 2) *No pain, No change* (tidak ada rasa sakit, tidak ada perubahan) tidak bisa menjadi standar

²⁹ Eric Abrahamson, *Change Without Pain*, (Boston: Harvard Bussines School Press, 2004), 19.

karena akan dijadikan alasan pemaaf bagi setiap bentuk perubahan yang dikelola dengan buruk

- 3) *No pain, No change* tidak dapat tetap menjadi standar karena akan menjadi alasan yang siap dilakukan tentang mengapa perubahan sulit dan mengapa banyak perubahan gagal.

b. *Five Recombination* (lima rekombinasi)

Untuk melakukan perubahan tanpa menimbulkan kepusingan, atau *change without pain* (perubahan tanpa sakit), diperlukan adanya lima faktor yang dikombinasikan atau digabungkan kembali dalam rangka perubahan yaitu: (1) *people* (orang), (2) *networks* (jaringan), (3) *culture* (budaya), (4) *processes* (proses), dan (5) *structure* (struktur).³⁰ Orang dalam satu organisasi adalah pekerja, yang membangun network atau jaringan kerja satu sama lain dengan menukar informasi, kebaikan, sumber daya dan bahkan gosip melalui sistem informal organisasi. Budaya perusahaan meliputi nilai-nilainya (misalnya dalam pengambilan keputusan yang

³⁰ *Ibid.*, 23

dilakukan melalui consensus), norma-norma (apa yang dipertimbangkan perusahaan sebagai perilaku normal, seperti bekerja lewat tengah malam pada akhir minggu), dan peran informal (menjadi mentor informal). Proses merupakan kegiatan pembaharuan, seperti pembelian, produksi atau reproduksi, yang memungkinkan perusahaan mengubah masukan seperti bahan baku, buruh, atau kapital menjadi keluaran sebagai produk atau jasa. Struktur merupakan kotak organisasi, garis komunikasi dan pelaporan, staffing, dan mekanisme pengawasan yang ditempatkan manajer untuk memastikan bahwa pekerja menjalankan proses secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, penjualan adalah suatu proses, dimana bonus penjualan merupakan mekanisme pengawasan struktural untuk menjamin penjualan efektif dan efisien. Ketika melakukan perubahan melalui *creative recombination*, bukan dengan cara menggantikan orang, network, kultur, proses dan struktur yang sudah ada dengan menggantikannya dengan yang baru, namun dengan mengkombinasikan

kembali apa yang sudah dimiliki. Dengan kata lain, kita hanya melihat bagian yang ada dari arsitektur organisasi untuk solusi perubahan.

C. Model-Model dan Jenis Perubahan

1. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Schein menggunakan terminologi *unfreezing*, *cognitive restructuring*, dan *refreezing*.³¹ Robbins menggunakan terminologi *movement*,³² sedangkan Kreitner dan Kinicki serta Greenberg dan Baron lebih menyukai menggunakan terminologi *changing*. Sementara itu, Schein menggunakan pengertian *cognitive restructuring*.

a. *Unfreezing* (pencairan)

Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing*

³¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1997), 298

³² Lihat Robbins, *Teori Organisasi...*, 421.

merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau readiness individual. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.

b. *Changing* atau *Movement* atau *Cognitive Restructuring* (perubahan)

Changing atau *movement* merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya menjadi sesaat. Dengan

demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus-menerus.

c. *Refreezing* (pembekuan kembali)

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan telah terbentuknya perilaku dan sikap baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

2. Model Perubahan Tyagi

Pendekatan system dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam sistem tersebut adalah dimulai dengan: (1) adanya kekuatan untuk perubahan; (2) mengenal dan mendefinisikan masalah; (3) proses penyelesaian masalah; (4) mengimplementasikan perubahan; dan (5) mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.

Didalam proses tersebut ditekankan peranan agen perubahan., dan pada tahap implementasi dilakukan *transition management*. Maksud dari *transition management* adalah suatu proses secara sistematis perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan, dari keadaan sekarang ke realisasi fungsional secara penuh keadaan yang akan datang dalam organisasi.³³

3. Model Perubahan Burnes

Burnes mengemukakan adanya tiga macam model perubahan organisasional, bukan perubahan individual, namun yang tingkatnya organisasi, yang dikelompokkan

³³ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 212-213

berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan, yaitu sebagai berikut:³⁴

a. *The Incremental Model of Change* (model perubahan inkremental)

Advokasi terhadap pandangan ini melihat perubahan sebagai suatu proses dimana masing-masing bagian dalam organisasi meningkatkan kesepakatan secara terpisah, untuk satu masalah dan satu tujuan pada suatu waktu. Pada saat manager merespons dengan menekan lingkungan internal dan eksternal dengan cara tersebut sepanjang waktu, maka organisasi mereka menjadi berubah. Respons yang timbul sebagai konsekuensi perubahan organisasi mengakibatkan perlunya perubahan pada tahap berikutnya. Demikian selanjutnya terjadi peningkatan proses perubahan secara bertahap.

b. *The Punctuated Equilibrium Model of Organizational Transformation* (Model Transformasi Organisasional Keseimbangan Terpotong)

³⁴ Bernard Burners, *Managing Change*, (Essex England: Pearson Education Limited, 2000), 253.

Organisasi relatif berkembang melalui masa stabilitas dalam jangka panjang, dinamakan sebagai equilibrium period, sebagai pola dasar aktivitasnya. Situasi tersebut kemudian disela oleh guncangan perubahan fundamental relatif dalam jangka pendek, dinamakan sebagai periode revolutioner. Periode Revolutioner mengganggu secara substantif dengan menciptakan pola aktivitas dan membangun dasar bagi periode ekuilibrium baru.

c. *The Continuous Transformation Model of Change* (Model Perubahan Transformasi Berkelanjutan)

Argumen yang digunakan model ini adalah, dengan maksud agar organisasi tetap survive, organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk mengubah dirinya secara berkelanjutan dengan kebiasaan fundamental. Rasionalitas untuk continuous transformation model adalah bahwa lingkungan dimana organisasi beroperasi adalah berubah, dan akan terus berubah, cepat, radikal, dan tidak dapat diprediksi. Hanya dengan transformasi secara berkelanjutan organisasi akan dapat menjaga dirinya

agar selalu sejalan dengan lingkungannya dan bertahan.

4. Model Perubahan Corner

Dinamika perubahan manusia memiliki struktur dengan daya tahan (*resilience*) sebagai pola sentral dan didukung oleh tujuh pola pendukung:

- a. Sifat perubahan (*the natural of change*).
- b. Prose perubahan (*process of change*).
- c. Peran perubahan (*role of change*).
- d. Menolak perubahan (*resisting change*).
- e. Terikat pada perubahan (*comiting to change*).
- f. Bagaimana budaya mempengaruhi perubahan (*how culture influences change*).
- g. Pentingnya tim kerja yang sinergis³⁵

Jika hal-hal tersebut mampu diwujudkan dan disinkronkan dengan baik, maka perubahan akan mampu terwujud. Namun, jika organisasi atau lembaga tidak mampu mewujudkan hal-hal tersebut, maka secara otomatis, lembaga tersebut tidak akan mengalami perubahan.

³⁵ Daryl R. Corner, *Managing at The Speed of Change*, (New York: Random House inc, 1992), 67

5. Model Perubahan Kreitner dan Kinicki³⁶

Pendekatan sistem ini merupakan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen yaitu: Inputs, target *element of change*, dan outputs.

- a. Inputs ini merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis.
- b. *Target element of change* (target elemen perubahan) ini mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dilakukan dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.
- c. Outputs merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategi organisasi

6. Model Perubahan Victor Tan

Victor Tan mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam proses perubahan,

³⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 207-208

pemimpin harus dapat memenangkan pikiran dan hati orang dalam organisasi. Victor Tan mengintroduksi empat tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahan, yaitu sebagai berikut:³⁷

a. *Opening Minds* (Membuka Pikiran)

Sering kali, pemimpin berusaha mengubah pikiran orang lain dengan cara memaksa. Mereka berusaha agar orang berubah dengan memberi perintah dan bahkan dengan cara membentak dan fokusnya adalah agar mereka mau mendengarkan apa yang dikatakan. Tindakan demikian tidak akan memberikan hasil yang diharapkan.

Akan tetapi, orang hanya dapat mendengarkan apa yang dikatakan, tidak menyimak karena pikirannya tetap tertutup. Tugas penting pemimpin pertama kali adalah membuka pikiran orang sebelum menawarkan mereka berita perubahan, untuk membuka pikiran orang, pemimpin harus terlebih dahulu memecahkan tingkat perasaan puas mereka dengan mengkomunikasikan pesan tanpa memaksa untuk

³⁷ Victor Tan S.L., *Changing Your Corporate Culture*, (Singapore: Times Books International, 2002), 52

perubahan. Mereka dapat melakukan dengan bench marking dan membandingkan tingkat kinerja organisasi mereka dengan pesaingnya. Pemimpin dapat menjelaskan kelemahan organisasi dan tantangan yang dihadapi. Pemimpin dapat mengurangi tingkat kepuasan diri individu dengan membawa mereka melihat keluar daripada ke dalam.

b. *Winning Hearts* (Memenangkan Hati)

Apabila membuka pikiran adalah berkenaan dengan alasan, maka memenangkan hati adalah emosi. Kebutuhan bawahan untuk dihargai merupakan motivasi yang kuat untuk perubahan. Cara menghargai orang adalah dengan mengenal arti pentingnya kepedulian mereka atas lingkungan sekitarnya.

c. *Enabling Actions* (Memungkinkan Tindakan)

Ada empat alasan mengapa orang tidak mau berubah. Pertama, karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan. Kedua, mereka tidak tahu bagaimana cara melakukannya. Ketiga mereka tidak tahu mengapa mereka harus melakukannya. Keempat, terdapat hambatan yang berada di luar kontrol mereka.

Peran pemimpin adalah mengatasi setiap alasan agar memungkinkan orang membuat perubahan terjadi. Peran pemimpin adalah memastikan bahwa komunikasi berjalan efektif sehingga bawahan lebih memahami arti pentingnya perubahan bagi organisasi dan dirinya.

Mengenai perubahan ini, E. Mark Hanson mengatakan bahwa setidaknya ada tipe perubahan organisasi yang dapat dibedakan dalam literatur: Perubahan yang terencana, perubahan spontan, dan perubahan evaluisioner:

- a. Perubahan yang terencana adalah usaha sadar dan sengaja untuk mengelola kejadian-kejadian, dimana hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya.
- b. Perubahan spontan adalah sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan yang alamiah.
- c. Perubahan evaluisioner yakni melakukan perubahan jangka panjang, konsekuensi kumulatif dari pergantian yang besar dan kecil dalam organisasi. Konsekuensi-konsekuensi kumulatif dari prakarsa-prakarsa

perubahan yang terbatas itu dapat dilihat dalam setiap aspek kehidupan sekolah hari ini.³⁸

Perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya sebagai modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan pada lembaga yang dipimpinya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif.

Jika dilihat dari aspek makro dan mikro, perubahan dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2, yaitu perubahan individu dan perubahan organisasi

a. Perubahan Individu

Dalam model homeostatis, manusia berubah dalam usaha untuk mencapai keseimbangan dalam rangka mempertahankan hidup. Contoh paling sederhana adalah ketika seseorang merasa kegerahan, fungsi thermostat di dalam otak manusia akan memerintahkan tubuh untuk

³⁸ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, (Boston : Allyn and Bacon, 1990), h. 298-299

mendinginkannya. Ketika seseorang merasa lapar, otak manusia menyuruh tubuh untuk mencari makan. Manusia melakukan perubahan aktivitas atas perintah otak dalam rangka mencari keseimbangan untuk mempertahankan hidup. Miller et al. menekankan bahwa model homeostatis ini tidak hanya terjadi pada fungsi biologis manusia tetapi juga pada fungsi psikologinya. Kedua, dalam kacamata kaum behavioris, manusia berubah dalam rangka merespon lingkungannya yang selalu berubah. Karena perubahan lingkungan cenderung terjadi setiap saat, maka perubahan yang dilakukan oleh manusia juga mengikuti ritme itu. Alasan ketiga mengapa manusia berubah adalah ketika manusia sudah berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi sampai pada puncaknya yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Untuk tumbuh menuju tingkat yang lebih tinggi, manusia perlu berubah. Terakhir, sesuai dengan teori *self-determination*, manusia memiliki pilihan jamak dalam hidupnya. Manusia berubah sebagai

konsekuensi dari pilihan-pilihan yang ia lakukan dalam hidupnya.³⁹

Walaupun kelihatan sederhana dan memiliki alasan yang gampang dinalar, sesungguhnya dalam melakukan perubahan, individu sering mengalami masalah psikologis yang serius. Manusia cenderung hidup lebih nyaman dalam kepastian dan kemapanan. *"Human beings will basically feel secure and confident if they live in a predictable state of affairs and thus we will feel safe to live a patterned life"* [manusia pada dasarnya akan merasa terlindung dan percaya diri jika mereka hidup dalam keadaan yang terduga dan karenanya kita akan merasa aman untuk hidup dalam kehidupan yang berpola tetap].⁴⁰ Hal tersebut dikarenakan pusat hidup manusia adalah otaknya, maka kenyamanan yang terjadi dalam pemrosesan informasi dalam otak itu mempengaruhi tingkat kenyamanan hidup manusia. Karena setiap perubahan drastis pada lingkungan memaksa otak untuk melakukan pemrosesan baru dan

³⁹ W. R., C. E. Yahne Miller, et al., *Adjustment: The Psychology of Change*, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990), 5-13

⁴⁰ Evans, *The Human Side...*, 26

berakibat kekurangnyamanan, maka manusia cenderung memilih kehidupan yang polanya sudah dikenal dengan baik oleh otak. Artinya, manusia cenderung memilih hidup dalam status quo. Evans menegaskan “*meaningfulness of life depends on predictability*” [kebermaknaan hidup tergantung pada keterdugaan].⁴¹

Dengan demikian, untuk berubah, individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah, manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui polanya. Apa yang dialami oleh para urbanisator, imigran, mereka yang melakukan perkawinan antar suku dan orang-orang yang pindah agama adalah contoh kasusnya.

Masa lalu yang ditinggalkan seseorang mungkin merupakan kisah sukses seseorang atau sesuatu yang

⁴¹ *Ibid.*, 28

sudah berlangsung begitu lama.⁴² Akibatnya, sangat boleh jadi, meninggalkan pola hidup masa lalu adalah sesuatu yang menyakitkan dan sangat berat untuk dikerjakan. Diperlukan kekuatan mental dan energi yang besar untuk meninggalkan masa lalu. Dalam hal ini mantan Presiden USSR Michael Gorbachev mengingatkan, “*revolution means construction but it also always implies demolition; without demolition you cannot clear the site for new construction*” [revolusi berarti pembangunan tetapi ia dapat pula mengimplikasikan penghancuran; tanpa penghancuran Anda tidak dapat menyediakan tempat untuk pembangunan [sesuatu yang] baru].⁴³ Dalam karya yang sama, Clarke menandakan bahwa agar terjadi perubahan, praktik lama harus ditinggalkan walaupun belum ada jaminan akan keberhasilan praktik baru yang dikerjakan.⁴⁴

b. Perubahan pada tingkat organisasi

⁴² L. Clarke, *The Essence of Change*, (New York: London, etc, Prentice hall, 1994), 53-54

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*, 52

Dengan gambaran mengenai besarnya hambatan yang dapat terjadi pada proses perubahan pada tingkat individu tersebut diatas, maka yang mungkin dapat terjadi adalah perubahan pada tingkat organisasi. Organisasi adalah kumpulan individu. Walaupun sebuah teori dasar yang kuat tentang terbentuknya organisasi, termasuk madrasah, menyebutkan bahwa organisasi dibentuk karena adanya kesamaan tujuan pada individu-individu yang menjadi anggotanya, di dalam organisasi juga terdapat perbedaan kepentingan idiographic yang menonjol diantara masing-masing individu anggota dan perbedaan kepentingan *idigraphic* dengan kepentingan *nomothetic* organisasi.⁴⁵ Inilah yang mengakibatkan isu perubahan pada tingkat organisasi menjadi jauh lebih kompleks daripada problem perubahan pada tingkat individu. “*The management of change [in organiations] is a messy, untidy, and complex* [manajemen perubahan [di organisasi] adalah amburadul, tidak rapi, dan rumit].⁴⁶

⁴⁵ Lihat C. Hodgkinson, *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, (Oxford: Pergamon, 1996).

⁴⁶ Morrison, *Management Theories ...*, xii.

Terhadap kompleksitas problematika perubahan di organisasi, ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. “*Good management of change is sine-qua-non*” [manajemen perubahan yang baik adalah keharusan].⁴⁷ Gill melanjutkan “*while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained*” [disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses].⁴⁸ Dari kedua pernyataan Gill tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin perubahan yang baik pada sebuah organisasi, termasuk kepala madrasah dan para wakil-wakilnya, bukan hanya memulai dan melaksanakan perubahan tetapi juga harus mengelola perubahan tersebut dengan sebaik-baiknya. Yang saya maksud dengan ‘mengelola’ dalam artikel ini adalah

⁴⁷ R. Gill, "*Change Management or Change Leadership.*" *Journal of Change Management*, 2003, 308

⁴⁸ *Ibid.*, 307

mengarahkan, membatasi, dan mengendalikan perubahan sehingga mencapai sasaran yang diinginkan, bukannya perubahan yang merusak sendi-sendi kehidupan organisasi yang perlu dilestarikan. Manajemen perubahan, misalnya, harus mampu menjaga agar nilai-nilai keimanan kepada Tuhan Yang Mahaesa pada diri siswa dan nilai-nilai kesopanan anak didik kepada guru tetap terlindungi, tidak hilang tercuci oleh derasnya arus perubahan. Hosking mengingatkan bahwa perubahan dapat berarti ancaman (*threats*), dapat pula berarti kesempatan (*opportunity*).⁴⁹

Di samping itu, mengelola perubahan juga berarti melakukan berbagai upaya agar perubahan yang dilakukan berhasil mencapai sasaran. Untuk kepentingan ini, setengah abad yang lalu, Kurt Lewin menyarankan bahwa dalam organisasi "*change is better introduced to groups than to individuals* [perubahan lebih baik diperkenalkan kepada kelompok daripada kepada

⁴⁹ D. M. Hosking, "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988, 157

individu-individu].⁵⁰ Alasannya, individu cenderung untuk mengidentifikasi dirinya sebagai anggota kelompok. Individu, karenanya, cenderung untuk takut meninggalkan standar-standar dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Jika standar dan nilai kelompok tersebut tidak berubah, individu-individu akan takut berubah. Makin jauh seseorang harus berubah meninggalkan standar dan nilai yang dianut kelompok tersebut, makin takutlah ia untuk melakukannya.⁵¹

Melalui peringatan tersebut Lewin ingin menyarankan bahwa perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh kelompok melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya.⁵² Melalui diskusi ini dapat diambil kesimpulan sampingan bahwa perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*).

⁵⁰ K. Lewin, *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, (London: Methuen and Co LTD, 1966), 210

⁵¹ *Ibid.*, 209-210

⁵² *Ibid.*

Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Ikut tidaknya seseorang dalam perubahan kolektif seyogyanya merupakan keputusan pribadinya⁵³ agar perubahan yang dikehendaki bersifat relative tetap (*sustainable*).

Lewin melanjutkan sarannya bahwa perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan. Ada tiga tahapan yang Lewin perkenalkan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*. Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintenskan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi kini. Tahap *unfreezing* yang berhasil diciptakan oleh pemimpin perubahan ditandai dengan tumbuhnya perasaan pengikut yang "*sufficiently dissatisfied with the present state of affairs*" [cukup kecewa terhadap keadaannya sekarang].⁵⁴

Ketika perasaan tidak puas terhadap situasi kini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan

⁵³ Evans, *The Human Side...*, 271-272

⁵⁴ *Ibid.*, 57

menuju situasi baru yang diinginkan. Namun, perlu diingat, proses ini mungkin tidak sesederhana yang dituliskan dalam teori. “*The implementation of change is difficult, time consuming and often requires mind-set, culture and value change*” [implementasi perubahan adalah sulit, makan waktu lama dan sering memerlukan perubahan pola pikir, budaya dan nilai].⁵⁵ Penyebabnya, pertama, karena perubahan menyangkut individu anggota organisasi, tentu perubahan organisatoris tidak pernah bisa lepas dari problem perubahan individu. Sedangkan perubahan pada individu, seperti kita diskusikan pada bagian terdahulu, berhadapan dengan kecenderungan dasar manusia untuk hidup nyaman dalam kepastian dan pola hidup yang sudah dikenal dengan baik. Kedua, sebagai layaknya individu, organisasi memiliki kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup yang selama ini dianut dan, pada batas tertentu, telah menimbulkan rasa nyaman untuk diikuti. Perubahan pada tingkat organisasi menjadi lebih sulit karena biasanya kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup pada

⁵⁵ C. A. Carnall, *Managing Change in Organizations*, (Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003), 11

organisasi telah membentuk denyut-denyut konservatif yang anti perubahan. Diingatkan oleh Evans bahwa kekuatan konservatif anti perubahan tidak terlihat di tempat lain secara lebih jelas ketimbang pada apa yang disebut dengan budaya.⁵⁶ Evans melanjutkan, perubahan pada budaya organisasi adalah ”*vastly more difficult ... [and] lengthy undertaking than most people imagine*” [jauh lebih sulit ...[dan] merupakan perjuangan yang panjang daripada yang dibayangkan kebanyakan orang].⁵⁷

Untuk mengatasi kesulitan itu diperlukan kemauan dan energi yang besar untuk berubah. Semakin tidak puas subyek perubahan terhadap kebiasaan, pola hidup, nilai dan budaya yang dijalani, semakin besar pula kemauan dan energi untuk berubah. Tetapi, tidak dapat terlalu berharap bahwa anggota organisasi—misalnya guru-guru atau pegawai TU di sekolah atau madrasah— pada suasana normal, memiliki cukup rasa tidak puas terhadap situasi kini sehingga mampu memberi tenaga yang cukup besar kepada mereka untuk melakukan perubahan sendirian. Jika ini yang terjadi, yang diperlukan adalah

⁵⁶Evans, *The Human Side...*, 40

⁵⁷ *Ibid.*, 49

pemimpin-pemimpin perubahan. Tokoh ini diharapkan mampu “mengagitasi” perasaan tidak puas para pengikut. Selain itu, pemimpin perubahan diperlukan “*to provide direction, a degree of clarity and sense of progress*” [untuk menunjukkan arah, derajat kejelasan tertentu dan perasaan keberhasilan]⁵⁸ atau dengan kata lain memimpin proses perubahan itu sendiri.

Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses freezing, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Hasil perubahan “*needs to be anchored in the company’s culture*” [perlu dijangkarkan pada budaya organisasi].⁵⁹ Jika proses tidak dihentikan, yang akan terjadi adalah perubahan sepanjang masa. Perubahan sepanjang masa akan menimbulkan absennya pola hidup yang cukup stabil untuk ditransfer menjadi pola pikir pada otak manusia. Padahal, seperti kita diskusikan terdahulu, pola pikir itu esensial bagi manusia karena hidup manusia baru akan

⁵⁸M. D. Maginn, *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*, (New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005), ix.

⁵⁹L. K. Johnson, and R. Luecke, *The Essentials of Managing Change and Transition*, (Boston, Harvard Business School Press, 2005), 81.

menemukan maknanya setelah mereka menemukan pola itu.⁶⁰ Sambil menghentikan proses perubahan dan penjangkaran pola baru pada budaya organisasi, pemimpin perubahan perlu menghargai keberhasilan upaya bersama untuk memperkuat perasaan keberhasilan (*sense of success/sense of progress*). Hendaknya pemimpin perubahan jangan pelit untuk memberi pujian kepada pengikutnya; syukur mereka dapat memberi reinforcement berupa hadiah atau perayaan. Apabila budaya baru sudah terjankarkan dengan mantap, siklus perubahan berikutnya siap dimulai lagi. Proses perubahan baru itu, dimulai ulang dari timbulnya atau ditimbulkannya perasaan tidak puas terhadap situasi yang sedang dijalani, dilanjutkan dengan perubahan menuju situasi baru, dan kembali diakhiri dengan penjangkaran hasil perubahan menjadi kebiasaan atau budaya baru: *unfreezing, moving and freezing*.

Setidaknya terdapat tiga faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi. Pertama, sejumlah ketidakpuasan dengan kondisi sekarang. Semakin besar rasa ketidakpuasan dengan kondisi sekarang, akan semakin mendorong untuk melakukan perubahan. Kedua, ketersediaan

⁶⁰ Evans, *The Human Side...*, h. 28

alternatif yang diinginkan. Semakin banyak alternatif yang tersedia yang lebih layak untuk memperbaiki kondisi sekarang menuju kondisi yang lebih baik maka semakin menguntungkan bila melakukan perubahan. Ketiga, adanya suatu perencanaan untuk mencapai alternatif yang diinginkan. Bila ada perencanaan yang baik dan sistematis berarti semakin terbuka peluang melakukan perubahan.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apakah pengorbanan yang dikeluarkan akan sebanding dengan hasil yang didapat jika perubahan dilakukan?. Jika hasil melebihi pengorbanan maka proses perubahan akan lebih mudah dilakukan. Namun sebaliknya, jika keuntungan tidak sebanding pengorbanan, maka perubahan akan menemui hambatan. Gambar berikut ini menjelaskan kapan perubahan akan terjadi.

Menurut Charles Handy, dalam Kasali,⁶¹ setiap organisasi akan berkembang mengikuti Kurva Sigmoid (*Sigmoid Curve*), yaitu seperti kurva S yang tertidur. Organisasi akan menghadapi masa-masa pertumbuhan, puncak dan akhirnya mencapai masa-masa penurunan

⁶¹ Renald Kasali, *Change*, (Jakarta: UI Press, 2008).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa melakukan perubahan tidak perlu menunggu sampai saat-saat krisis. Perubahan terbaik justru seharusnya dilakukan pada saat-saat perusahaan sedang mengalami peningkatan. Karena pada saat itulah perusahaan mempunyai rasa percaya diri yang besar, serta sumber daya yang tangguh. Namun kondisi seperti itu sulit mendorong organisasi untuk berubah karena organisasi merasa nyaman menikmati keberhasilannya. Karena perubahan dilakukan pada masa jaya, penolakan perubahan (*resistance to change*) akan muncul sangat kuat. Karena berada pada posisi pertumbuhan, maka kebanyakan anggota organisasi akan merasa puas. Mereka beranggapan bahwa keuntungan atau benefit yang akan diperoleh tidak sebanding dengan pengorbanan yang mereka lakukan.

D. Resistensi Perubahan di Lembaga Pendidikan Islam

Gagasan perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Gagasan perubahan ini seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak, sehingga upaya-upaya perubahan tidak berhasil atau tidak dapat berjalan dengan baik. Terdapat beberapa hal yang menjadi sebab

munculnya resistensi perubahan. Greenberg dan Baron, sebagaimana dikutip Usman, mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah;

1. *Economic insecurity* (ketidak-aman-an ekonomi)
2. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak di ketahui)
3. *Threats to social relationship* (Ancaman terhadap hubungan social)
4. *Habits* (Kebiasaan)
5. *Failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)⁶²

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas

⁶² Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 122.

kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.⁶³

1. Resistensi Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan

⁶³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application*, (San Fransisco: Mc Graw Gill, 1991)

berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

Rasa Aman, Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

Faktor Ekonomi, Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

Takut Akan Sesuatu Yang Tidak Diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

Persepsi; Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak

oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

2. Resistensi Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan.

Inersia Struktural; Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

Fokus Perubahan Berdampak Luas; Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan

pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

Inersia Kelompok Kerja; Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

Ancaman Terhadap Keakhlian; Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan; Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai

ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

Ancaman Terhadap Alokasi Sumber Daya; Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

Resistensi perubahan, menurut para ahli manajemen perubahan, adalah sebagai berikut:

1. Resistensi Perubahan Kreitner dan Kinicki

Kreitner dan Kinicki menyebut 10 alasan terjadinya resistensi atau penolakan terhadap perubahan adalah sebagai berikut:⁶⁴

- a. *An individual's Predisposition toward Change* (kecenderungan individu terhadap Perubahan)
- b. *Surprise and Fear of the Unknown* (Terkejut dan Takut atas Sesuatu yang tidak Diketahui)
- c. *Climate of Mistrust* (iklim ketidakpercayaan)
- d. *Fear of Failure* (Ketakkutan akan kegagalan)

⁶⁴ Kreitner and Kinicki, *Organization Behavior...*, 671

- e. *Loss of status and/or Job Security* (Hilangnya Status dan/atau Keamanan Kerja)
- f. *Peer Pressure* (Tekanan Kawan Sekerja)
- g. *Disruption of Cultural Tradition and/or Group Relationships* (Gangguan Tradisi Budaya dan/atau Hubungan Kelompok)
- h. *Personality Conflict* (konflik Kepribadian)
- i. *Lack of Tack and/or poor timing* (kurangnya kebijaksanaan dan/atau Waktu Tidak Tepat)
- j. *Nonreinforcing Reward Systems* (sistem penghargaan Tidak Memperkuat)

Menurut Kreitner dan Kinicki tingkat resistensi dari yang paling lemah ke yang paling sampai yang paling kuat sebagai berikut:⁶⁵

- a. *Acceptance* (penerimaan)
 - b. *Indifference* (tidak acuh)
 - c. *Passive Resistance* (resistensi pasif)
 - d. *Active Resistance* (resistensi aktif)
2. Resistensi Perubahan Pott dan Lamas

⁶⁵ *Ibid.*

Terdapat 5 alasan pokok bagi individu untuk menolak perubahan:⁶⁶

- a. Mereka tidak ingin meninggalkan dari posisi sekarang ini
 - b. Mereka tidak ingin pergi kemana organisasi berjalan
 - c. Mereka tidak ingin pergi melalui proses perubahan
 - d. Mereka tidak melihat bahwa ada rencana perubahan
 - e. Orang yang terkena dampak perubahan telah di keluarkan pada masa yang lalu
3. Resistensi Perubahan Saiyadain, sebagaimana dikutip Wibowo bahwa ada 3 macam resistensi yaitu:⁶⁷
- a. *Technical Resistance* (resistensi teknis)
 - b. *Political Resistance* (resistensi politis)
 - c. *Cultural Resistance* (resistensi kultural)

Dari beberapa pengertian menurut beberapa para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pendapat-pendapat tersebut menunjukkan adanya beberapa persamaan, sedangkan

⁶⁶ Potts and Jeanenne LaMarsh, *Managing Change...*, 20

⁶⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 134

perbedaannya tidak patut untuk di pertentangkan akan tetapi lebih saling melengkapi.

Timbulnya resistensi pasti akan terjadi, maka dari itu sebelum melakukan perubahan/resistensi perlu dilakukan sosialisasi tentang manfaat pada suatu perubahan baik pada anggotanya maupun organisasinya.

Untuk mengatasi berbagai penolakan atau resistensi perubahan tersebut Greenberg dan Baron mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan;

1. Membentuk dinamika politik
2. Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan
3. Mendidik angkatan kerja
4. Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan
5. Menghargai perilaku konstruktif
6. Menciptakan organisasi pembelajar
7. Memperhitungkan situasi.⁶⁸

Sementara Saiyadin mengajukan 6 strategi mengatasi resistensi: 1) Pendidikan dan komunikasi, 2) Partisipasi dan keterlibatan, 3) Fasilitasi dan dukungan, 4) Negosiasi dan

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 135-138

kesepakatan, 5) Manipulasi dan memilih 6) Pemaksaan eksplisit dan implisit.⁶⁹

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan⁷⁰

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang

⁶⁹ *Ibid.*, 134

⁷⁰ L. Coch dan J.R.P.French, Jr. "Overcoming Resistance to Change", 1948

menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan supaya perubahan dapat berjalan dengan lancar.

Jika strategi tersebut tidak berhasil untuk mengatasi resistensi perubahan, maka perubahan yang dilakukan dapat dikatakan tidak efektif dan tidak memberikan hasil.

E. Strategi Perubahan di Lembaga Pendidikan Islam

Konsep serta urgensi perubahan bagi individu ataupun organisasi sudah dijelaskan pada bagian atas dari paparan ini.

Bahwa perubahan itu penting telah mendapatkan penjelasan dengan argumentasi yang jelas dan rasional. Problem yang kemudian muncul adalah bagaimana gagasan dan upaya perubahan itu dapat dilaksanakan secara maksimal, sehingga tujuam dari perubahan itu dapat tercapai secara maksimal. Dalam kerangka demikian, maka penyusunan tentang strategi perubahan menjadi satu hal yang tidak kalah pentingnya.

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kinerja atau mati.⁷¹ Oleh karena besarnya tuntutan untuk berubah, maka tiap organisasi harus memiliki kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan bagi dirinya. Richard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam kerangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi yakni; 1) Memaksimalkan komitmen seluruh elemen organisasi. (*Maximizing Commitment*), 2) Membangun

⁷¹ Dalam teori tentang Daur Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*) terdapat beberapa tahapan kehidupan organisasi; 1) Kelahiran organisasi (*Organizational birth*) 2) Pertumbuhan organisasi (*Organizational growth*) 3) Penurunan organisasi (*Organizational decline*) 4) Kematian organisasi (*Organizational death*).

kapasitas individu atau organisasi (*Building Capacity*) dan 3) Menata budaya organisasi (*Aligning the Culture*).⁷²

Beberapa hal penting terkait dengan strategi perubahan adalah ketepatan dalam mengambil keputusan untuk berubah bagi organisasi bersangkutan. Perumusan strategi implementasi manajemen perubahan harus memperhatikan karakteristik gagasan perubahan yang akan diterapkan serta dimana gagasan perubahan itu akan diterapkan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan;

1. Karakteristik dari konteks di mana perubahan atau inovasi itu terjadi dan konteks tersebut merupakan faktor-faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
2. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup tersedia.
3. Karakteristik para pelaku dari proses inovasi (perencana, pelaksana, guru dan sebagainya) dan

⁷² Richard Bellingham, *Corporate Culture Change*, (Massachusetts :HRD Press, Inc.2001)

sejauhmana terdapat komitmen untuk melaksanakan perubahan inovasi tersebut.⁷³

4. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, sejauh mana inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, birokrasi, dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.
5. Karakteristik dari proses perubahan atau inovasi itu sendiri, misalnya, waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut.

Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya.⁷⁴

Pertama; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi* yang sesungguhnya tidak memerlukan energy

⁷³ Menurut King dan Anderson, Pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan tiga hal;1) Orang kreatif (*the creative person*), 2) Proses kreatif (*the creative process*), 3) Produk Kreatif (*the Creative product*). Lihat Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana 2005).

⁷⁴ Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 67.

yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan-gagasan baru masih lebih mudah dapat diinternalisasikan. Namun pada tataran praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa enjoy dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (*status quo*). Pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.

Kedua; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada dalam tingkatan “sebaiknya”, maka pada kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi lagi “seharusnya”. Perubahan yang terjadi pada waktu ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elemen organisasi untuk melakukan perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus (*decline*)

akan terus berlangsung, bahkan organisasi akan dapat mencapai titik kematiannya.

Ketiga; Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elemen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir, sehingga program-program perbaikan dengan rencana perubahan yang disusun akan sangat sulit untuk dapat dilaksanakan. Dalam kondisi ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin (perubahan) yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik.

Al-Qur'an telah mengisyaratkan mengenai perubahan yang pasti terjadi dalam kehidupan dengan ayatnya yang berbunyi:

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُمَا بِأَنفُسِهِمْ....

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.⁷⁵

Ayat ini dapat diinterpretasi bahwa keadaan kaum yang terbelakang atau masih berkembang dapat diubah oleh Allah, namun kaum tersebut wajib berusaha mengubahnya melalui berbagai cara, minimal niat menuju kemajuan. Apabila suatu kaum sudah berusaha untuk mengubah kemunduran tersebut, maka secara perlahan Allah juga akan ikut mengubah keadaan kaum tersebut menjadi lebih baik.

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (53)

Artinya: Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, sehingga kaum itu merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah maha mendengar lagi maha mengetahui.⁷⁶

Ayat yang kedua ini dapat dipahami bahwa manusia disuruh berusaha, bertaqwa dan bersyukur kepada Allah, agar nikmat yang telah ada dan diberikan kepada mereka tidak

⁷⁵ Q.S. al-Ra'du/13: 11.

⁷⁶ Q.S.al-Anfal/8: 53.

dicabut. Maka konteks ayat yang kedua ini adalah perubahan dari kemajuan menuju kemunduran dan hal itu terjadi karena ulah manusia sendiri.

Sebenarnya kalau diamati dan diresapi, pendidikan Islam itu bertujuan untuk melakukan perubahan umat manusia, yaitu perubahan kepercayaan atau ketauhidan manusia, akhlak manusia dan sebagainya dengan mengarahkan dan memelihara potensinya supaya tetap ke arah kebaikan. Hal ini sebagaimana diterangkan dalam ayat berikut ini:

رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ (129)⁷⁷

Artinya: Ya Tuhan kami, utuslah untuk mereka seseorang Rasul dari kalangan mereka, yang akan membacakan kepada mereka ayat-ayat Engkau, dan mengajarkan kepada mereka Al-Kitab (Al-Quran) dan Al-Hikmah (As-Sunnah) serta mensucikan mereka. Sesungguhnya Engkaulah yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.

Al-Qur'an yang disebut sebagai petunjuk, penjelas, pembeda, rahmat dan bahkan juga sebagai obat, maka isinya akan selalu relevan dengan kehidupan ini, di mana dan kapan pun manusia hidup. Begitu menarik dan menakjubkan isi al-Qur'an. Kitab suci ini bukan saja berisi hukum Islam, akhlak

⁷⁷ Q.S al-Baqarah/2: 129

dan petunjuk melakukan kegiatan spiritual, melainkan bahkan memuat hal-hal yang tidak bisa dijelaskan oleh jenis ilmu apapun. Al-Qur'an menjadi sumber pengetahuan yang tidak pernah kering dan selalu mengagumkan. Al-Qur'an memberikan petunjuk konsep tentang Tuhan yang seharusnya disembah, memperbincangkan tentang penciptaan, manusia, alam dan keselamatan. Al-Qur'an berbicara tentang manusia sekalipun dalam garis besar tetapi lengkap. Kitab suci ini memperbincangkan manusia dari aspek qalb, nafs, aql, dan jasadnya. Al-Qur'an juga berbicara tentang alam, meliputi bumi, bulan, matahari, langit, gunung, darat, udara, air, petir, binatang, dan juga tumbuh-tumbuhan. Terlebih lagi jika membicarakan perubahan, maka al-Qur'an-lah pelopor perubahan tersebut. Hal tersebut dikarenakan al-Qur'an merupakan kitab yang membawa petunjuk dan perubahan manusia *min al-dhulumat ila al-nuur*.

Dalam pendidikan Islam proses perubahan sebenarnya terilhami dengan ayat pertama yang diturunkan dalam al-Qur'an, yang berisi perintah membaca yang dilanjutkan dengan ayat kedua yang turun yaitu surah al-Mudatsir.

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
(5)

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,(1) Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. (2) Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah (3) Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam⁷⁸ (4) Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.(5).(Q.S al-Alaq/96: 1-5)

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa ayat pertama yang turun kepada Nabi Muhammad saw merupakan perintah membaca. Perintah membaca di sini tidak hanya dimaknai dengan membaca teks saja akan tetapi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan membawa perubahan umat Islam yaitu membaca konteks. Kata *iqra'* berasal dari kata *qara'a* menurut Shihab pada mulanya berarti menghimpun.⁷⁹ Kemudian lafadz tersebut diartikan dengan arti membaca. Namun menurut al-Razi yang dibaca ketika perintah membaca tersebut adalah al-Qur'an, karena tidak patut dibaca kecuali al-

⁷⁸ Maksudnya: Allah mengajar manusia dengan perantaraan baca tulis

⁷⁹ Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an Vol 15*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 392

Qur'an.⁸⁰ Namun sebagaimana konteks pada saat itu, Nabi dalam keadaan *ummi*, maka dari itu menurut penulis ini merupakan perintah kepada Nabi untuk membaca yang tersirat. Dan ini berimplikasi kepada seluruh manusia yaitu perintah mengembangkan ilmu pengetahuan.

Perintah dalam ayat di atas adalah membaca. Membaca dari segi linguistik, sebagaimana dikutip Naim, adalah suatu proses penyandian kembali dan pembacaan sandi.⁸¹ Maka membaca dapat berupa pembacaan sandi-sandi yang ditunjukkan Allah dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang melahirkan aktivitas berfikir, yang kemudian melahirkan sebuah gagasan ilmu pengetahuan. Maka dapat dikatakan orang yang melakukan aktivitas membaca adalah orang yang berilmu pengetahuan.

Allah merupakan pencipta alam semesta dan yang menurunkan hukum-hukum yang mengatur penggunaan, pengelolaan dan pelestariannya. Hukum mengenai alam fisik dan secara tidak langsung membaur dengan manusia dinamakan *sunnah* Allah. Sedangkan pedoman hidup yang

⁸⁰ Fakhr al-Din al-Razi, *Tafsir Mafatih al-Ghaib*, juz 17, (Mauqiu al Tafasir: Dalam Software al-Maktabah al-Syamilah, 2005), 103

⁸¹ Ngainun Naim, "Membaca Sebagai Proses Pemberdayaan Diri", dalam *Taalum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.28, No.2, Nopember, 2005, 122.

diturunkan Allah kepada manusia itu dinamakan *din* Allah. Keduanya tersebut sama-sama merupakan ayat Allah, yang pertama dinamakan ayat *kauniyah* sedangkan yang kedua dinamakan ayat *tanziliyah*. Maka, seorang pendidik, hendaklah berilmu pengetahuan dan selalu melakukan pengembangan ilmu pengetahuan dengan aktivitas membaca, baik membaca ayat *kauniyah* maupun ayat *tanziliyah*.

Pencarian dan pengembangan ilmu pengetahuan pada hakikatnya adalah proses membaca dan memahami jagad raya. Maka dengan berbagai upaya yang dilakukan manusia di berbagai belahan dunia, maka lahir dan dikenal ilmu-ilmu alam, ilmu-ilmu sosial dan humaniora. Ilmu-ilmu alam terdiri atas fisika, biologi, kimia dan sebagainya. Ilmu sosial terdiri atas sosiologi, psikologi, sejarah dan sebagainya. Semua ilmu pengetahuan tersebut telah dimanfaatkan bagi kehidupan umat manusia.

Pengembangan ilmu pengetahuan seperti itu sesungguhnya bisa dimaknai sebagai bagian dari tilawah, yaitu proses meneliti, mengkaji dan memahami alam raya ini. Namun oleh karena kemampuan manusia yang terbatas, sebagaimana dinyatakan pula dalam al-Qur'an *wamaa utitum*

min al-ilmi illa qolila, mata betapapun waktu dan tenaga telah dihabiskan, maka pengetahuan yang didapat oleh manusia selalu terbatas, baik jumlah maupun kualitasnya.⁸²

Ayat di atas sangat menginspirasi perubahan, karena proses membaca dan bertilawah tersebut akan menghasilkan ilmu pengetahuan yang akan mengawali proses perubahan. Selanjutnya ayat tersebut dilanjutkan dengan surah al-mudatsir ayat 1-2, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ (1) قُمْ فَأَنْذِرْ (2)

Hai orang yang berkemul (berselimut), bangunlah, lalu berilah peringatan! (Q.S. al-Mudatsir/74: 1-2)

Ayat tersebut menginspirasi umat Islam supaya bangun setelah membaca. Bangun di sini berarti mempersiapkan diri untuk berubah. Baik perubahan secara individu maupun perubahan secara organisasional. Perubahan ini dilakukan sebagai respon dari pengembangan ilmu pengetahuan akibat pembacaan terhadap teks dan konteks. Jadi perubahan yang terjadi dalam pendidikan Islam sebenarnya merupakan kelanjutan dari tradisi *iqra'* yang sudah berkembang dalam Islam. Jika perkembangan tradisi pembacaan ini sudah cukup

⁸² Imam Suprayogo, *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 100

pesat maka akan menghasilkan pengembangan ilmu pengetahuan yang pesat pula yang dilanjutkan dengan adanya proses perubahan yang berupa perbaikan segala lini dan aspek dalam pendidikan Islam.

Sebenarnya pendidikan, atau pendidikan Islam memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Sebagai sesuatu proses yang terjadi terus menerus dan berkesinambungan dari masa ke masa, dari satu kebijakan ke kebijakan yang lain, dari satu generasi ke generasi berikutnya, dan dari satu pengembangan ke pengembangan lainnya seharusnya memang ada perubahan bahkan perubahan itu harus diprogramkan untuk di-*manage* sesuai dengan keadaan waktu, sebagaimana yang akan dijelaskan di bawah. Sebaliknya perubahan yang positif konstruktif mengharuskan adanya sumber daya manusia yang handal. Tanpa adanya SDM yang handal, maka perubahan yang positif mustahil akan terjadi.

Berbeda dengan Muhaimin, menurutnya, perubahan itu sendiri hanyalah sebagai alat. Tujuan perubahan itu adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing sekolah/madrasah dituntut menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius. Ia harus mampu memberikan jaminan

mutu (*quality assurance*), mampu memberikan layanan yang prima, serta mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat sebagai *stakeholders*.⁸³

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam haruslah berorientasi pada masa depan yang telah menantinya. Pendidikan bukan hanya merupakan alat transformasi budaya masa lalu, namun juga harus mampu mendeteksi dan "menterjemahkan" pergeseran gejala-gejala sosial sekarang dan mendatang, mampu merespon kecenderungan perubahan sekarang dan masa depan, mampu membuat langkah-langkah strategis, mampu mengambil manfaat perubahan sekarang dan masa depan, dan mampu meminimalisir dampak negatif dari perubahan-perubahan tersebut. Semua kemampuan ini tergantung pada keahlian manajernya.

Mengelola perubahan tidak mudah. Apalagi jika hal itu terjadi dalam masyarakat yang tidak banyak mengenal perubahan seperti masyarakat paternalistik. Mujamil

⁸³ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 193

melaporkan bahwa masyarakat jenis ini merupakan masyarakat konservatif, mereka selalu mempertahankan tradisi, adat kebiasaan dan norma-norma yang telah berurat berakar dalam masyarakat berabad-abad. Tingkat konservasi mereka sangat tinggi. Akibatnya, mereka mudah terusik ketika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan kebiasaan, tradisi dan norma yang telah berlaku. Apalagi pembaruan atau perubahan yang direncanakan acapkali berlawanan dengan tradisi, adat maupun norma itu secara diametral, tradisi berorientasi masa lalu sedang perubahan berorientasi masa depan. Bahkan tidak sekadar perbedaan orientasi itu, tetapi juga konsekuensi dan implementasinya sangat berbeda.⁸⁴

Pada dasarnya perubahan dalam lembaga atau organisasi pendidikan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi

⁸⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008) 117-118.

(*unplanned changes*).⁸⁵ Secara psikologis, perubahan yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik dan tidak jarang, selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

Manajer pendidikan Islam harus ekstra hati-hati dalam mengadakan perubahan. Dalam catatan sejarah, hampir setiap ada perubahan selalu menimbulkan gejolak yang bermacam-macam dimensinya. Junius Mauegha melaporkan bahwa dalam suatu perubahan ada 4 hambatan pokok yang harus dipertimbangkan oleh setiap organisasi, yaitu: (1) Hambatan karena konflik nilai-nilai; (2) Hambatan karena konflik kekuatan; (3) Hambatan karena konflik praktek, dan (4) Hambatan karena konflik psikologis.⁸⁶

Hambatan yang terjadi karena konflik nilai-nilai bisa berupa kesulitan melakukan perubahan lantaran pertentangan antara nilai-nilai lama yang dipegangi dan tertanam kuat selama ini meskipun tidak kondusif dengan nilai-nilai baru yang sedang disosialisasikan. Hambatan yang terjadi karena

⁸⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 66

⁸⁶ Junius Maudegha, "Pembaharuan Pendidikan", dalam Iskandar Wiryokusumo dan I. Mandalika (eds), *Kumpulan Pikiran-pikiran Dalam Pendidikan*, (Jakarta : Rajawali, 1982), 106-107

konflik kekuatan seperti pertentangan yang muncul dari seseorang yang merasa kehilangan kekuasaan atau bahkan karena hal lain yang selanjutnya terjadi pengerahan masing-masing kekuatan yang dimilikinya. Hambatan karena konflik praktek terjadi misalnya jika program-program perubahan tidak menghasilkan mutu sesuai dengan harapan semula atau perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan waktunya sehingga organisasi mengalami kemunduran. Sedang hambatan karena konflik psikologis seperti upaya perubahan di pesantren yang tidak diresdusi kiai pengasuhnya karena takut terhadap perubahan itu sebagai sesuatu yang belum dikenal.

Atas dasar munculnya hambatan-hambatan itu, tampaknya diperlukan siasat khusus untuk menghadapinya. Nanang Fatah mengatakan, "Mengelola perubahan, dimulai dengan merencanakan, dengan memakai proses perubahan, mengenal sumber-sumber penolakan maupun cara mengatasinya".⁸⁷ Hal tersebut berarti dimulai terlebih dahulu dari sebuah niat yang muncul dari dalam hati atau dalam konteks manajemen disebut *planning* untuk melakukan perubahan dengan tetap memperhatikan gejala kronologi sosial

⁸⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 41

yang terjadi di sekitar lembaga tersebut. Sehingga organisasi yang melakukan perubahan harus selalu bersifat responsif terhadap perubahan gejala sosial di sekitarnya. Dan ketika terjadi penolakan atau hambatan bahkan tantangan terhadap perubahan yang akan dilakukan, maka tugas pemimpin sebagai manajer adalah membuat strategi khusus untuk mengatasi hambatan dan tantangan tersebut serta dengan penuh keyakinan mensosialisasikan perubahan yang akan dilakukannya.

Pada dasarnya dalam suatu lembaga pendidikan Islam, perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya merupakan modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan yang signifikan dan konstruktif pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif, bukan perubahan yang negatif dan justru membawa dampak penurunan kinerja suatu lembaga pendidikan tersebut.

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, menurut buku panduan manajemen, kepala sekolah adalah sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.⁸⁸ Maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁸⁹

Tidak hanya berperan sebagai manajer yang mempunyai strategi, namun selanjutnya kepala sekolah agen perubahan itu memiliki peran tertentu. Menurut buku panduan manajemen, ada empat peran yang bisa dimainkan oleh agen perubahan yaitu sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process halpers*, dan *retources linkers*: (1) Sebagai *catalyst* berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik; (2) Sebagai *solution givers* berperan

⁸⁸ Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Depdikbud, 1999), 163

⁸⁹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 64.

mengingatn tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan; (3) Sebagai *process helpers* berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antar pihak-pihak terkait; dan (4) Sebagai *resources linkers* berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana / alat yang diperlukan.⁹⁰

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, rektor perguruan tinggi, direktur *ma'had*, maupun kiai pesantren harus menyadari bahwa mereka semua adalah agen perubahan sehingga memiliki peran ganda, yaitu berperan sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers* dan juga *resource linkers* baik bergantian maupun bersamaan dalam satu waktu.⁹¹ Dengan kata lain, manajer pendidikan harus mampu merumuskan kebijakan yang bisa mengakomodir perbedaan kepentingan antar individu dalam organisasi.⁹²

Peran ganda yang dimiliki itulah oleh manajer lembaga pendidikan Islam itu memiliki pengaruh paling besar terhadap

⁹⁰ *Panduan Manajemen...*, 163-164

⁹¹ Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 221.

⁹² *Jurnal MSDM*, Perempuan dalam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, diakses dari <http://www.jurnal.Manajemen.SDM.com>, tanggal 24 Juni 2009

perubahan yang dilancarkan dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan apalagi yang menjadi objek perubahan. Jadi penggerak utama pelaku perubahan adalah manajer lembaga pendidikan Islam. Namun dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggung jawab paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggung jawab paling besar mengakibatkan resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Apabila dia amanah dan kredibel juga kreatif dan konstruktif dalam melaksanakan tanggung jawab itu, maka sebaliknya, yang terjadi adalah manfaat dan *masalah* yang besar.

Pada prinsipnya, peran apa saja yang dilaksanakan oleh manajer pendidikan Islam seperti tersebut sesungguhnya merupakan upaya-upaya perbaikan. Upaya ini harus terus menerus dilakukan secara kualitatif. Maka pada prinsipnya hari ini harus mengalami perubahan yang lebih baik daripada kemarin, dan besok harus mengalami perubahan yang lebih baik dari pada hari ini, dan perubahan kedepan lagi harus lebih baik dari pada besok. Ada ungkapan yang mengatakan:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ وَ مَنْ كَانَ يَوْمُهُ سَوَاءً مِنْ
أَمْسِهِ فَهُوَ مَدْمُومٌ وَ مَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ.⁹³

Artinya: Barang siapa keadaan hari ini lebih baik dari pada hari kemarin maka dia kategori orang yang beruntung, barang siapa yang keadaan hari ini sama dengan kemarin maka dia adalah tercela, dan barang siapa yang keadaan hari ini lebih jelek daripada kemarin maka dia adalah terpuruk.

Maka implikasinya dengan menerapkan ungkapan ini adalah pendidikan yang berorientasi pada masa depan dan peningkatan mutu pendidikan Islam tidak mustahil untuk dicapai. Ungkapan ini menurut Mujamil, memberikan pesan-pesan untuk ditradisikan dalam kehidupan lembaga pendidikan Islam yaitu: (1) Anjuran untuk selalu meningkatkan kualitas hidup mereka dari satu masa ke masa lainnya; (2) Anjuran untuk mewujudkan kreativitas dalam kehidupan mereka; (3) Anjuran untuk mengadakan evaluasi secara terus menerus; (4) Anjuran untuk menumbuhkan kesadaran penyempurnaan secara terus menerus; (5) Anjuran untuk menghadirkan sesuatu

⁹³ Ungkapan ini sering disebut sebagai hadits terutama oleh para muballigh, tetapi setelah penulis lacak belum ditemukan *sanad*, *rawi*, maupun *mukharrij al-hadits-nya*

yang baru dan positif secara terus menerus; dan (6) Anjuran untuk membandingkan kondisi dan mengambil yang terbaik.⁹⁴

Pada intinya, ungkapan itu menghendaki manusia yang kreatif dan selalu melakukan inovasi. Tipologi manusia ini sarat dengan perubahan demi perubahan yang positif. Ciri-ciri manusia yang kreatif itu sebagaimana dikutip Fadjar, Mihaly Csikszentmihalyi melukiskan bahwa orang yang kreatif adalah orang yang berfikir dan bertindak mengubah satu ranah atau menetapkan suatu ranah baru (*a create person is someone whose thoughts or actions change a domain, or establish a new domain*).⁹⁵

Kembali pada perubahan, hal ini diperlukan tahapan-tahapan dalam mengelolanya. Adapun tahapan-tahapan pengelolaan perubahan itu meliputi: (1) Penemuan kasus; (2) Pengkomunikasian temuan, (3) Pengkajian atas temuan, (4) Mencari sumber pendukung, (5) Mencoba langkah perubahan yang akan ditempuh, (6) Memperluas dukungan dari berbagai pihak, dan (7) Pembaharuan perubahan.⁹⁶ Tahapan-tahapan ini menunjukkan suatu urutan kegiatan pengelolaan perubahan

⁹⁴ Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 222.

⁹⁵ Fadjar, *Holistika Pemikiran ...*, 313.

⁹⁶ *Panduan Manajemen...*, 164-165.

dari awal hingga akhir sehingga pada tahapan terakhir telah mencapai konsep dan aplikasi perubahan yang benar-benar matang. Tahapan-tahapan ini di samping bermanfaat untuk mematangkan rumusan perubahan juga sekaligus dapat menghindari atau meminimalisir resistensi masyarakat terhadap perubahan itu sendiri.

Perubahan suatu lembaga pendidikan Islam pada dasarnya didorong agar mampu menghasilkan berbagai produk dan layanan yang kompetitif, yaitu produk dan layanan yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Aplikasinya adalah sebuah lembaga pendidikan Islam bukan hanya bertugas menyiapkan seorang siswa yang agamis dan berperilaku yang agamis, namun juga mempersiapkan SDM yang unggul dalam berbagai ilmu pengetahuan. Perubahan yang dilakukan bukan hanya perubahan dalam kurikulum, namun lebih dari itu yaitu perubahan pola pikir seluruh komponen lembaga pendidikan Islam untuk membentuk paradigma baru yang lebih mendukung dalam meningkatkan mutu. Perubahan pola pikir ini selanjutnya akan mempengaruhi nilai-nilai yang pada akhirnya mempengaruhi budaya

organisasi, sehingga seluruh komponen organisasi pendidikan dapat berjalan bersama untuk meningkatkan mutu.

Di samping langkah-langkah yang penulis uraikan di atas, terdapat langkah atau strategi lain lagi dalam mengelola perubahan. Suatu strategi yang berpijak pada impian suatu lembaga ke depan yang disebut visi, kemudian diikuti cara-cara mewujudkan impian itu secara operasional strategis yang disebut misi. Muhaimin menjelaskan: Untuk memanej perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh skill, isentif, sumber daya (fisik dan non fisik termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat hancur.⁹⁷

Dari uraian di atas, dapat dikatakan agar perubahan positif terbentuk maka harus terbentuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan Islam.

⁹⁷ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum....*, 192.

Di samping itu, juga harus terjadi peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia, maka terjadilah manajemen sumber daya pada seluruh komponen organisasi pendidikan Islam tersebut, terutama guru. Tanpa adanya peningkatan sumber daya dan pijakan yang jelas maka merupakan mimpi untuk melakukan perubahan lembaga pendidikan Islam yang dapat menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.

Untuk melakukan perubahan dalam konteks pembaharuan terdapat beberapa strategi yang dapat diajukan sebagai alternatif;

1. *Rational – Empirical Strategy*

Strategi ini didasarkan atas asumsi bahwa bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat didesiminasikan, selanjutnya didifusikan dan diadopsi oleh adaptor jika pihak-pihak yang terkait dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini inovasi harus dapat dibuktikan secara rasional dan empiris.

2. *Normal – Reeducative Strategy*

Strategi ini berangkat dari asumsi bahwa inovasi hanya akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya *peningkatan* dari proses implementasinya. Problemnya adalah bahwa hasil dari proses manajemen pendidikan hasil dan progres suatu upaya tidak dapat dirasakan dengan segera.

3. *Power – Coercive Strategy*

Strategi ini didasarkan asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika pelaksanaannya dipaksakan. Karena dalam setiap upaya pembaharuan biasanya memang menyertakan aksi penolakan. Strategi ini biasanya dipakai dalam sistem manajemen negara yang sentralistik.⁹⁸

Untuk menerapkan gagasan dengan strategi perubahan sebagaimana di jelaskan di atas, dalam perubahan organisasi madrasah setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan:

1. *Envisioning*; manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf. Dengan demikian

⁹⁸ Danim, *Visi Baru ...*, 47

perubahan merupakan sesuatu yang disadari sejak awal dan direncanakan.

2. *Activating*; proses sosialisasi gagasan perubahan kepada seluruh bagian organisasi
3. *Supporting*; melakukan identifikasi sumber daya yang diperlukan.
4. *Installing*; pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan.
5. *Ensuring*; Memastikan bahwa seluruh rencana dan proses perubahan dapat berjalan dengan baik.
6. *Recognizing*; Mengidentifikasi atas apa-apa yang belum dilakukan dan belum tercapai dengan perubahan yang telah dilakukan.

F. Manajemen Perubahan dalam Perpektif Islam

Islam adalah agama yang memiliki visi perubahan. Syariat Islam yang diturunkan oleh Allah kepada umat manusia melalui rasul-rasulnya berisi tentang ajaran-ajaran yang berorientasi pada terjadinya perubahan kehidupan. Rasulullah yang merupakan pengemban utama risalah kenabian itu menyatakan bahwa misi beliau adalah *liutammima makarimal*

akhlaq. Tugas ini menyiratkan tugas sebagai agen perubahan, merubah masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat beradab.

Dalam perspektif historis, syari'at Islam diturunkan untuk merubah masyarakat (Arab) dan umat manusia dari kondisi sebelumnya yang jahiliyah menuju pada terciptanya tatanan masyarakat madani yang disinari oleh nilai-nilai religius (*minadzulumaati ila annuur*). Dalam konteks ini, dapat dipahami bahwa strategi perubahan yang diterapkan oleh Allah sebagai Syari' adalah dengan strategi *tadarruj* yakni secara bertahap, pelan dan pasti yang dalam konteks teori manajemen ataupun teori perubahan social sering disebut sebagai strategi *chaotic* yakni perubahan yang terjadi secara berangsur-angsur, bertahap dan dalam jangka waktu yang lama (evolutif). Hal ini dapat dilihat dari masa da'wah Rasulullah yang berlangsung selama kurang lebih 23 tahun.

Melalui strategi ini Rasulullah dapat merubah masyarakat Arab jahiliyah menjadi masyarakat muslim yang disinari- oleh nilai-nilai spiritual ilahiyah, yang perkembangannya tidak saja meliputi wilayah Arab, tetapi meluas sampai ke Maroko di barat dan Merauke di Indonesia bahkan diseluruh dunia. Strategi perubahan yang ditawarkan

oleh Rasulullah dapat dilihat pada strategi beliau dalam menjalankan tugas dakwah. Dakwah adalah aktifitas amar ma'ruf nahi mungkar. Dalam melaksanakan tugas ini, Rasulullah memberikan arahan:

مَنْ رَأَى مُنْكَرًا فَاسْتَطَاعَ أَنْ يُعَيِّرَهُ بِيَدِهِ ، فَلْيُعَيِّرْ بِيَدِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ
فَبِلِسَانِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ بِلِسَانِهِ ، فَبِقَلْبِهِ ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ⁹⁹.

Barang siapa yang melihat kemunkaran dari kamu sekalian, maka ubahlah dengan tangannya, apabila tidak mampu maka dengan ucapannya, apabila tidak mampu maka dengan hatinya. Dan itu termasuk paling lemahnya iman.¹⁰⁰

Perubahan adalah suatu filosofi dan visi yang harus dapat diimplementasikan pada tataran praksis di lapangan. Penterjemahan visi dalam aksi ini tentu butuh proses internalisasi yang tidak mudah tetapi harus dilakukan. Dalam konteks inilah strategi Rasulullah *Biyadiah, Bi lisanih dan Bi qolbih*, memiliki signifikansi yang sangat tinggi. Untuk dapat

⁹⁹ حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا وَكَيْعٌ عَنْ سُفْيَانَ ح وَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ كِلَاهُمَا عَنْ قَيْسِ بْنِ مُسْلِمٍ عَنْ طَارِقِ بْنِ شِهَابٍ وَهَذَا حَدِيثُ أَبِي بَكْرٍ قَالَ أَوَّلُ مَنْ بَدَأَ بِالْحُطْبَةِ يَوْمَ الْعِيدِ قَبْلَ الصَّلَاةِ مَرْوَانُ فَقَامَ إِلَيْهِ رَجُلٌ فَقَالَ الصَّلَاةُ قَبْلَ الْحُطْبَةِ فَقَالَ قَدْ تُرِكَ مَا هُنَالِكَ فَقَالَ أَبُو سَعِيدٍ أَمَا هَذَا فَقَدْ قُضِيَ مَا عَلَيْهِ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ

¹⁰⁰ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 1, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software al-Maktabah al-Syamilah, 2005), 70

melakukan perubahan butuh aksi nyata melalui kekuasaan. *Bi yadiah* dalam hadis di atas dapat dimaknai sebagai kekuasaan atau system yang didesain secara baik yang memungkinkan terjadinya perubahan. Proses perubahan juga memerlukan internalisasi melalui lisan. Dalam manajemen modern proses ini dapat dilakukan dalam bentuk sosialisasi, penataran dan sebagainya. Sementara *bi qolbih* lebih pada keberpihakan moral terhadap nilai-nilai perubahan.

Proses perubahan memerlukan keterlibatan dukungan dari semua pihak. Dukungan itu dapat menjadi motivasi yang luar biasa bagi agen perubahan di lapangan. Jika strategi ini dapat dilaksanakan secara utuh, maka resistensi terhadap perubahan yang selalu muncul dalam setiap upaya perubahan akan dapat diminimalisir. Sehingga agenda perubahan dapat berjalan dengan maksimal membawa perbaikan dalam kehidupan manusia.

Manajemen perubahan selalu memerlukan orang kreatif, proses kreatif dan produk kreatif. Dalam sejarah peradaban Islam, kejayaan Islam dapat dibangun dari adanya ketiga unsur tersebut yakni ijtihad (proses kreatif), mujtahid dan mujaddid (orang kreatif), yang kemudian menghasilkan

berbagai karya kreatif berupa ilmu pengetahuan, tatanan sosial politik serta kebudayaan Islam yang agung. Ketika 3 unsur ini hilang maka dinamisme Islam menjadi berhenti. Ketiadaan orang kreatif yang berani berijtihad, melakukan perubahan dan pembaharuan menyebabkan kehidupan masyarakat muslim sebagai sebuah organisasi menjadi stagnan atau jemu.

Di samping langkah-langkah yang penulis uraikan di atas, terdapat langkah atau strategi lain lagi dalam mengelola perubahan. Suatu strategi yang berpijak pada impian suatu lembaga ke depan yang disebut visi, kemudian diikuti cara-cara mewujudkan impian itu secara operasional strategis yang disebut misi. Muhaimin menjelaskan: Untuk memanaj perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh skill, isentif, sumber daya (fisik dan non fisik termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan

madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat hancur.¹⁰¹

Dari uraian di atas, dapat dikatakan agar perubahan positif terbentuk maka harus terbentuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan Islam. Di samping itu, juga harus terjadi peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia, maka terjadilah manajemen sumber daya pada seluruh komponen organisasi pendidikan Islam tersebut, terutama guru. Tanpa adanya peningkatan sumber daya dan pijakan yang jelas maka merupakan mimpi untuk melakukan perubahan yang dapat menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.

Manajer pendidikan Islam sebelum melangkah lebih jauh diharapkan terlebih dahulu mengkondisikan visi, misi, skill, insentif, sumber daya, dan rencana kerja. Setelah itu aspek-aspek tersebut harus dikontrol secara ketat setidaknya dari dua sisi yaitu harus jelas sehingga memudahkan arah yang dituju dan harus memiliki sifat mendukung pada aspek lainnya. Jika semua aspek telah mendukung perubahan, maka perubahan lembaga pendidikan Islam akan mampu terwujud

¹⁰¹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum....*, 192.

dengan baik, dan bahkan akan mampu meningkatkan eksistensi lembaga pendidikan Islam.

Burnes, sebagaimana dikutip Wibowo, mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain (1) *The choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan, (2) *The trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan, (3) *The change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan.¹⁰²

Berkaitan dengan pernyataan Burnes di atas, lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi pendidikan yang sifatnya *non profit oriented* senantiasa melakukan perubahan dengan tetap memperhatikan model manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Burnes, mulai dari pilihan perubahan sampai pada proses perubahan.

¹⁰² Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 252

BAB VIII

MANAJEMEN KONFLIK PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Konflik biasanya timbul dalam organisasi/ lembaga sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab-penyebab tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) *Komunikasi* : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer pendidikan yang tidak konsisten, 2) *Struktur* : pertarungan kekuasaan dalam lembaga pendidikan Islam atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok – kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka, 3) *Pribadi* : ketidak sesuaian tujuan atau nilai – nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai – nilai atau persepsi.

Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Para manajer, menurut penelitian yang dilakukan di Amerika

serikat, menggunakan kurang lebih 20 % dari waktu mereka untuk menghadapi konflik. Di dalamnya termasuk konflik-konflik di mana sang manajer merupakan pihak utama dan salah seorang di antara orang-orang yang ada secara aktif berkonflik dengan orang (atau orang-orang) lain. Mereka juga mencakup konflik-konflik di mana sang manajer bertindak sebagai seorang penengah (*mediator*) atau pihak ketiga yang berupaya untuk menyelesaikan konflik antara orang-orang hingga menguntungkan organisasi dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Dalam semua kasus konflik, manajer pendidikan Islam harus seorang peserta terampil dalam dinamika konflik antarperorangan. Manajer pendidikan yang bersangkutan harus mampu mengenal situasi-situasi yang memiliki potensi terjadinya konflik. Maka, sang manajer harus mampu mendiagnosis situasi yang ada dan melaksanakan tindakan-tindakan melalui komunikasi-komunikasi, dengan demikian, tujuan-tujuan organisasinya dapat terpenuhi sebaik mungkin.

B. Definisi Konflik

Ditinjau dari akar katanya istilah konflik berasal dari kata *con-figere*, atau *conficium* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan,

ketidaksesuaian, pertentangan, perkelaian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.¹ Sementara itu Miles dalam Steers² menjelaskan bahwa istilah konflik menunjuk pada suatu kondisi dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan. Dalam konteks ini perbedaan dalam tujuan merupakan penyebab munculnya konflik.

Pendapat di atas sejalan dengan batasan konflik yang diberikan oleh Dubin³ bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan (*incompatible*). Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan.⁴

Afzalur Rahim menyatakan bahwa konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan

¹ K. Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1994), 43

² R.M. Steers, *Efektivitas Organisasi*. Alih bahas Magdalena Jamin, (Jakarta : Erlangga, 1985), 23

³R. Dubin, *Human relationin administration*, (New Jersey : Englewood Cliff Prentice-Hill, Inc. 1981), 98

⁴ K. Davis, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1981), 7

dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi.⁵ Sedangkan menurut Wahjosumidjo lebih simpel yaitu, "Segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan".⁶

Dalam hal ini Owen⁷ menyatakan bahwa untuk mencari konsensus tentang definisi konflik merupakan usaha yang tidak mudah. Namun demikian, terdapat dua gejala umum yang sifatnya esensial dalam konflik, yaitu : (1) adanya pandangan yang berbeda-beda, dan (2) adanya ketidaksesuaian dari pandangan tersebut. Kombinasi dari gejala esensial di atas merupakan penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Sementara itu Pondi menjelaskan bahwa munculnya konflik organisasional disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut : (1) terdapatnya keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi, (2) adanya tuntutan otonomi oleh setiap unit atau lebih dalam organisasi, dan (3) tidak adanya kerja sama antar kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

⁵ Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, (New York : Praeger, 1986), 113

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 152

⁷Robert, G. Owen, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1987), 78

Konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok – kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya – sumber daya yang terbatas atau kegiatan – kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Perbedaan konflik dan persingan (*competition*) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan – tujuan pihak – pihak yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak – pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok pegawai (guru dan administrasi), mungkin saling bersaing untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi, bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan pihak lain, situasi persaingan terjadi bagaimanapun juga, bila ada kesempatan untuk mengganggu, dan bila kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

Di lain sisi, *kooperasi* terjadi bila dua atau lebih pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik dan kooperasi dapat terjadi bersamaan. Lawan kata kooperasi adalah bukan konflik, tetapi kurangnya kooperasi. Sebagai contoh, dua

pihak setuju pada tujuan tetapi tidak setuju dengan cara pencapaian tujuan tersebut. Manajemen konflik berarti bahwa para manajer pendidikan Islam harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperasi.

Secara keseluruhan, konflik yang disfungsional dan kronis tidak diinginkan, sedangkan konflik yang fungsional dan sesekali tidak hanya diterima dan normal, namun konflik fungsional dan sesekali bahkan diinginkan.

Sebuah ketegangan yang sehat dalam suatu kelompok, yang disebabkan oleh konflik, yang diinginkan untuk sukses. Para sahabat Nabi (SAW) mengalami konflik fungsional dan sesekali. Sebagai contoh, setelah kematian Nabi (SAW), Umar (ra) bersikeras bahwa Rasulullah tidak mati, dan mengancam untuk menghukum mereka yang berkata demikian, sampai Abu Bakar (ra) muncul di tempat kejadian dan membacakan ayat tersebut Al-Qur'an yang dimulai: "Muhammad itu tidak lebih dari rasul [3:144]

Para sahabat berbeda di mana untuk mengubur Nabi (SAW). Mereka memiliki konflik pendapat tentang siapa yang harus menjadi penerus Nabi, mengangkat beberapa pertanyaan, seperti: harus pengganti berasal dari Ansar atau Ireen Muhaj, seharusnya itu menjadi salah satu orang atau sekelompok orang, ia harus diberi otoritas yang sama Nabi, sebagai hakim

dan pemimpin, atau kurang atau berbeda? Sayyidina Umar dan Sayyidina Abu Bakr telah bertentangan pendapat tentang kebolehan memerangi orang-orang yang ditahan zakat.⁸

Sekarang, konflik mungkin terdengar seperti kata yang kuat untuk beberapa, mereka mungkin lebih memilih untuk menggunakan kata-kata lain seperti "ketidaksepakatan" atau "perbedaan pendapat." Apapun kata salah memilih, sifat dari fenomena tersebut tetap sama. Buku ini akan menggunakan kata "konflik," mengakui bahwa beberapa mungkin tidak setuju dengan itu.

Konflik kronis terjadi ketika individu atau organisasi secara rutin berbeda dalam, mereka harapan pendekatan atau pandangan dalam hal-hal yang berdampak pada pihak yang terlibat. Perbedaan-perbedaan ini menyebabkan ketegangan dan perasaan keras dan intensitas meningkat sebagai pentingnya masalah yang sedang meningkat pertimbangan.

Dengan demikian, membutuhkan resolusi konflik yang tidak dapat dilakukan dalam isolasi. Konflik memiliki konteks dan konteks ini harus dipahami oleh semua pihak. Pendekatan konfrontatif untuk resolusi konflik memaksa orang untuk mengambil sisi. Jika ini terjadi pada awal proses resolusi

⁸ Khaliq Ahmad, *Management From Islamic Perspective: Principles & Practices*, (Malaysia: IIUM Press, 2007), 284

konflik, kemungkinan tiba pada solusi yang dapat diterima berkurang sangat. Untuk mengelola dan menyelesaikan konflik mungkin, mulai dengan tidak memihak. Jauhkan pikiran yang terbuka. Dorong sisi lain untuk melakukan hal yang sama.

Konflik kronis biasanya disebabkan oleh sistem manajemen yang buruk, bukan orang jahat. Ini adalah situasi yang berulang dari waktu ke waktu dan sering bahkan ketika pihak dalam konflik tidak lagi sama seperti sebelumnya. Sebuah konflik kronis adalah produk, misalnya, instruksi disalah pahami, tujuan tidak cocok, komunikasi salah arah, salah penanganan keputusan. Individu dan kelompok dalam situasi seperti itu menjadi defensif meskipun mereka mungkin sendiri menjadi korban dari sistem yang buruk dari kebijakan dan prosedur yang mengatur interaksi mereka. Instruksi dipahami, tujuan jelas cocok, komunikasi terarah, dan keputusan ditangani dengan benar dapat membuat sistem yang meminimalkan konflik.

Konflik sesekali, sebagai lawan konflik kronis, mungkin memerlukan pemimpin atau manajer untuk fokus pada penyebab yang spesifik, sering alam personil. Namun, situasi baru dapat menghasilkan jalan baru untuk konflik sesekali. Pendekatan yang tepat untuk menghadapi situasi seperti ini adalah untuk menciptakan budaya saling

menghormati dan saling menerima satu sama lain-dalam batas-batas benar dan salah. Sebuah konflik sesekali adalah risiko yang dapat diterima kita ambil ketika kita bekerja sama.

C. Perubahan Pandangan Tentang Konflik

Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu, disamping juga terkadang ada dampak positifnya. G.W. Allport sebagaimana dikutip Hanson, menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh-pengaruh konstruktif atau destruktif tergantung pada manajemennya.⁹ Pengaruh-pengaruh itu oleh D. Sudjana dijabarkan sebagai berikut :

Disatu pihak, konflik dapat membahayakan keharmonisan kelompok apabila konflik laten diantara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/organisasi dan perorangan. Di pihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila konflik itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreativitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga

⁹ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 273

agar kelompok selalu mempedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik yang disebut terakhir dapat dimanfaatkan agar kelompok lebih tanggap terhadap kebutuhan anggota.¹⁰

Barangkali terkait dengan akibat atau pengaruh ganda itu, sehingga setidaknya ada dua pandangan bahkan telah menjadi semacam aliran yang secara ekstrim memiliki pandangan yang berlawanan secara diametral. Pandangan *pertama* menganggap bahwa konflik itu sebagai suatu gejala yang membahayakan dan pertanda instabilitas organisasi/lembaga. Implikasinya, manakala suatu lembaga pendidikan seringkali menimbulkan konflik berarti semakin tidak stabil dan rentan bahaya, sehingga harus segera diatasi. Sebaliknya pandangan *kedua* beranggapan bahwa konflik itu menunjukkan adanya dinamika dalam organisasi/lembaga, yang mengantarkan pada kemajuan. Apabila dalam organisasi/lembaga tidak ada konflik justru tidak ada dinamika sama sekali yang jauh dari realisasi kemajuan, kendatipun konflik juga harus di-*manage*

Pandangan *pertama* menekankan bahwa konflik itu sebagai bahaya yang bisa mengancam suatu saat terhadap

¹⁰ D. Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Falah Production, 2000), 201-202

keberadaan dan kelangsungan organisasi/lembaga. Sedangkan pandangan *kedua* menekankan bahwa konflik itu sebagai tantangan yang dapat dijadikan rangsangan untuk memacu kemajuan lembaga/organisasi. Dalam pandangan kedua ini, terdapat usaha memacu kemajuan sebagai respon positif terhadap adanya konflik itu. Namun kedua pandangan itu dapat disatukan bahwa keduanya sepakat perlunya mengelola konflik tersebut.

Sikap terhadap konflik dalam organisasi/lembaga pendidikan telah berubah dari waktu ke waktu. Stephen P. Robbins telah menelusuri perkembangan ini, dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan *tradisional* tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan *interaksionis*.¹¹ Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel Pandangan lama dan baru tentang konflik

Pandangan Lama	Pandangan baru
1. Konflik dapat dihindari.	1. Konflik tidak dapat dihindari
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan

¹¹ Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, (New York: Prentice-hall, Englewood Cliffs), 1974

<p>perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.</p> <p>3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.</p> <p>4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.</p> <p>5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.</p>	<p>yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.</p> <p>3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.</p> <p>4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.</p> <p>5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.</p>
--	---

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat fungsional ataupun berperan salah (*dysfunctional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Segi fungsional konflik antara lain : 1) manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik, 2) lebih

mempersatukan para anggota organisasi, 3) manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi, 4) mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi, atau 5) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

D. Sumber-Sumber Konflik dalam Pendidikan Islam

Konflik lahir dari tekanan-tekanan yang tidak dapat diterima oleh individu-individu sebagai anggota organisasi. Dengan mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan individu dalam organisasi akan memberikan gambaran terhadap seluruh anggota organisasi untuk memperbaiki hubungan antar pribadi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila terdapat ketidak sesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional, maka akan muncul situasi konflik.¹²

Sumber-sumber konflik pada setiap individu yang mengalaminya sangat bervariasi. Hal ini tergantung pada persepsi atau penafsiran individu terhadap lingkungannya. Walaupun demikian paling tidak sumber-sumber yang menjadi

¹² Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung : Bandar Maju, 1994), 14

pendahulu terjadinya konflik dalam organisasi antara lain adalah : (1) adanya persaingan, (2) ketergantungan pekerjaan, (3) kekaburan bidang tugas, (4) perbedaan tujuan, (5) problem status, (6) rintangan komunikasi, (7) sifat-sifat individu.¹³

Menurut Muhyadi¹⁴ konflik dalam organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan peningkatan permintaan tenaga ahli. Sedangkan Arikunto¹⁵ menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa sebab terjadinya konflik adalah : (1) adanya kesalah pahaman (kegagalan komunikasi), (2) keadaan pribadi individu-individu yang saling berkonflik, (3) perbedaan, nilai, pandangan, dan tujuan, (4) perbedaan standar penampilan, (5) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara, (6) hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban, (7) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur organisasi, (8) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan, (9) adanya frustasi dan kejengkelan, (10) adanya kompetisi karen merebutkan sumber

¹³ K.N.Wekley dan G. A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Alih Bahasa : M. Sobaruddin, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1992), 86

¹⁴ Muhyadi, *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*, (Jakarta : Depdikbud PPLPTK, 1989), 7

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dn Administrasi Pendidikan Teknologi Kejuruan*, (Jakarta : Depdikbud PPLPTK, 1988), 76

yang terbatas, dan (11) tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Pada umumnya konflik yang terjadi di sekolah/sekolah Islam dikarenakan¹⁶: (1) adanya perbedaan persepsi terhadap suatu pekerjaan, (2) perbedaan sifat dan karakteristik yang ada pada setiap individu, (3) terjadinya salah paham dalam komunikasi, (4) perbedaan nilai, pandangan, dan tujuan, (5) tidak menyetujui terhadap butir-butir yang terdapat dalam hasil keputusan, (6) adanya frustrasi dan kejengkelan terkait dengan masalah pribadi yang dialaminya, (7) berkaitan dengan pertanggungjawaban dalam kerja team, (8) persaingan memperebutkan status/ promosi, (9) berkurangnya sumber-sumber tertentu, seperti : kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruang, popularitas, dan posisi, (10) dan lain-lain.

Konflik itu muncul dipicu oleh beberapa sumber. Menurut Wahjosumidjo, “Konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya di samping pada struktur organisasi dan komunikasi”.¹⁷ Khusus di lembaga pendidikan pesantren, laporan hasil penelitian Hamdan Farchan dan Syarifuddin bahwa akar konflik di dunia pesantren bersumber dari konflik keluarga, konflik politik, perebutan

¹⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Diktat kuliah Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung : STAIN, 2005), 108

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 151

pengakuan umat, feodalisme, dan manajemen.¹⁸ Sebagaimana terjadi di pesantren ini, kendati ada beberapa sumber tetapi sumber terbesar yang menyebabkan konflik adalah terletak pada perilaku manusianya, sehingga sering terjadi masalah yang sederhana tetapi karena perilaku manusianya yang tidak sehat akhirnya masalah yang sederhana itu diperlebar atau dibesar-besarkan melalui berbagai provokasi.

E. Tingkatan-Tingkatan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Orang-orang dalam bidang pekerjaan, mereka menghadapi konflik-konflik pada masing-masing di antara empat macam tingkatan berikut :

1. Konflik Intrapersonal (*intrapersonal conflict*) atau konflik yang terjadi di dalam (dirinya) sang individu yang bersangkutan.
2. Konflik antarperorangan atau konflik individu dengan individu (*interprsonal*).
3. Konflik antarkelompok (*intergroup conflict*).
4. Konflik antara pegawai dengan manajemen.

¹⁸ Hamdan Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005), 89-113

5. Konflik-konflik *Konstruktif* dan Konflik-konflik *Destruktif*.

Berikut ini akan penulis jelaskan satu per satu tingkatan-tingkatan tersebut.

1. Konflik Intraperorangan

Di antara konflik-konflik penting yang mempengaruhi perilaku di dalam organisasi-organisasi dapat disebut konflik yang hanya berkaitan dengan individu tertentu. Kita menamakannya konflik intraperorangan dan salah satu contohnya adalah konflik “orang-peranan”. Mereka seringkali mencakup tekanan-tekanan aktual atau yang dipersepsi dari tujuan-tujuan yang tidak kompatibel.

2. Konflik Antarperorangan

Konflik Antarperorangan timbul antara seorang individu atau banyak individu. Ia dapat bersifat substantif, emosional atau kedua duanya. Setiap orang memiliki pengalaman dengan konflik antarperorangan ia merupakan bentuk pokok konflik yang dihadapi oleh para manajer, mengingat sifat yang sangat antarperorangan dari peranan manajerial itu sendiri.

3. Konflik antarkelompok

Tingkat konflik lain didalam organisasi-organisasi terjadi antara kelompok kelompok. Konflik antar kelompok merupakan yang biasa dalam organisasi organisasi dan ia menyebabkan tugas koordinasi dan intregrasi kegiatan – kegiatan tugas menjadi sulit. Ada sebuah contoh klasik berupa pertentangan dalam hubungan – hubungan kerja antar personil bidang penjualan dan personil bidang produksi.

Para manajer berada pada *Interface* hubungan – hubungan antar kelompok dan setiap konflik yang timbul oleh karenanya. Pada saat – saat tertentu, sang manajer bertindak sebagai seorang penghubung yang secara langsung mengaitkan menghubungkan unit kerjanya dengan unit kerja lain. Pada saat lain, sang manajer merupakan otoritas tingkat yang lebih tinggi yang memiliki bawahan berupa sejumlah subunit.

Pada masing – masing kasus, hubungan – hubungan antar kelompok perlu dikelola dengan baik guna mempertahankan kerja sama dan menghindari konsekuensi – konsekuensi disfungsional dari setiap konflik yang muncul.

4. Konflik antara Pegawai dengan Manajemen

Konflik antara pegawai dengan pimpinan merupakan suatu hal yang penting untuk bisa ditangani dengan baik oleh manajer personalia. Konflik jenis ini mungkin relatif lebih sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan.

Yang penting konflik-konflik yang muncul perlu dimanaje sesuai dengan kepentingan organisasi-organisasi/ lembaga yang bersangkutan dan para individu yang terlibat di dalamnya. Apabila hal tersebut dapat dicapai, manfaatnya sangat besar.

5. Konflik-konflik Konstruktif dan Konflik-konflik Destruktif

Konflik-konflik yang terjadi pada organisasi-organisasi/ lembaga dapat memusingkan orang-orang yang langsung terlibat di dalamnya dan pihak lain yang mengobservasinya atau mereka yang dipengaruhi oleh konflik demikian. Produk sampingan yang biasanya muncul adalah perasaan stress. Stress dapat bersifat amat mengganggu, apabila kita berada dalam lingkungan, di mana dua orang pegawai terus-menerus bersikap bermusuhan satu sama lainnya.

Tetapi, ada dua macam konflik apabila kita menghubungkannya dengan hasil-hasil keorganisasian. Konflik yang menyebabkan timbulnya manfaat positif bagi kelompok atau organisasi yang bersangkutan bersifat konstruktif, konflik yang menyebabkan kerugian bagi kelompok atau organisasi yang bersangkutan bersifat destruktif. Konflik, destruktif timbul apabila dua orang pegawai tidak dapat bekerja sama, hal mana disebabkan karena sikap bermusuhan mereka masing-masing (*konflik destruktif emosional*) atau apabila anggota-anggota suatu komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persetujuan tentang tujuan-tujuan kelompok (*sebuah konflik destruktif substantif*).

Konflik-konflik destruktif mengurangi efektivitas kelompok karena ia menyebabkan menyusutnya produktivitas kerja dan kepuasan anggota dan menyebabkan absentisme makin meningkat dan makin banyak keluar masuknya karyawan/ pegawai. Maka para manajer perlu mewaspadaai adanya konflik-konflik destruktif dan mereka perlu melaksanakan tindakan-tindakan cepat yang menghalangi atau meniadakan

konflik-konflik demikian atau setidaknya meminimasi kerugian-kerugian yang timbul.

Tetapi, perlu juga diingat bahwa konflik kadang-kadang juga bersifat menguntungkan. Konflik konstruktif memberikan peluang kepada individu-individu dan kelompok-kelompok untuk mengidentifikasi problem-problem serta peluang-peluang yang kurang diperhatikan sebelumnya. Kreativitas kinerja dapat meningkat karenanya.

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan Islam. Karena manajer memiliki peran yang fungsional dalam *manage* konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan semua pihak terutama yang berkonflik, setidaknya mereka tidak lagi membuat olah yang berpotensi menyulut konflik baru pasca penyelesaian konflik. Di samping itu, hal ini juga menghadapkan manajer untuk bisa memberi tauladan atau contoh bagi dirinya sendiri dan tentu pada orang lain. Contoh bagi diri sendiri seringkali kurang bisa direalisasikan para manajer. Maka manajer pendidikan Islam harus belajar dan menghayati kasus yang dialami umumnya manajer itu sebab ada hal yang harus diperhatikan bahwa memerintah diri sendiri lebih sulit dari pada orang lain.

Tugas manajer lembaga pendidikan Islam dalam konteks ini harus memecahkan konflik dalam dirinya sendiri, konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik antar unit dalam organisasi, konflik antar departemen, konflik antar peran, konflik antar organisasi, dan konflik internasional. Ini berarti bahwa pelaku konflik itu sangat kompleks dan membutuhkan siasat sendiri. Sementara itu, mengelola konflik dalam diri sendiri saja tidak mudah. Misalnya kepala madrasah, dia suatu saat dihadapkan pada pilihan yang dilematis dalam waktu yang sama antara kepentingan pergi ke madrasah tepat waktu sebagaimana ketentuan yang diprakarsai sendiri dengan kepentingan mengantar istri ke pasar karena memiliki hajat yang sangat penting. Dalam memilih dua kewajiban ini benar-benar menimbulkan konflik dalam dirinya, yang sama-sama berisiko. Ternyata, tidak banyak kepala madrasah yang memilih pergi ke madrasah tepat waktu sebagai tauladan bagi bawahannya dengan merugikan kepentingan keluarga (istri).

Di samping itu, acapkali ada konflik antara kepala madrasah dengan ketua yayasan. Konflik antar pimpinan ini sangat mengganggu proses pembelajaran dan tentu berdampak negatif pada mutu hasil pembelajaran atau pendidikan. Konflik semacam ini merupakan konflik tingkat tinggi, karena terjadi pertentangan antar pimpinan yaitu konflik antara pimpinan

peyelenggara pendidikan (ketua yayasan) dengan pimpinan pelaksana pendidikan (kepala madrasah). Di Indonesia ini disinyalir banyak yayasan yang mentarget finansial pada pelaksana pendidikan, sementara pihak pelaksana pendidikan sendiri kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dasar madrasah. Memang kesalahan tidak selalu pada yayasan, adakalanya yang salah justru kepala madrasah. Bila terakhir ini yang terjadi tentu menjadi kontra produktif dalam *me-manage* konflik yang menimpa para bawahannya.

Ada lagi gejala yang harus dicermati, dibendung, dan dikelola manajer lembaga pendidikan Islam yaitu adanya konflik tersembunyi. Konflik ini justru lebih berbahaya karena sulit terdeteksi tapi berpotensi meledak. Maka manajer pendidikan Islam perlu memperhatikan tahap-tahap konflik. Menurut *Panduan Manajemen Sekolah*, sebagaimana yang dikutip Mujamil, ada lima tahap konflik yaitu: (1) Tahap laten (potensial), yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik; (2) Konflik memasuki tahap konflik terasakan; (3) Perbedaan pendapat yang saling bertentangan; (4) Konflik memasuki tahap konflik terbuka; dan (5) Akibat konflik

terbuka bisa menguntungkan bila dikelola dengan baik, dan merugikan jika dibiarkan.¹⁹

Sebaiknya, manajer lembaga pendidikan Islam berusaha menyelesaikan konflik itu ketika baru memasuki tahapan pertama yakni tahap laten yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi maupun lingkungan, agar konflik bisa dibendung secepatnya sehingga masih relatif mudah penyelesaiannya, dan terhindar dari benturan yang berlarut-larut. Penyelesaian pada tahap perbedaan ini meskipun tidak termasuk upaya preventif tetapi sebagai penyelesaian yang cepat tanggap yang memiliki pengaruh signifikan dalam menekan terjadinya konflik yang sesungguhnya.

F. Metode Pengelolaan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Ada tiga bentuk manajemen konflik²⁰ : (1) stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi di mana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah. (2) pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktifitas; dan (3) penyelesaian konflik.

1. Metode Stimulasi Konflik

¹⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 221

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE, 1999), 351

Seperti telah disebut di muka, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para pegawai takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggabungan.

Metode stimulasi konflik meliputi : 1) pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, 2) penyusunan kembali organisasi, 3) penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, 4) pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan 5) perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

2. Metode Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik yang akan dibahas berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang

bertentangan. Metode-metode penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

a. Dominasi dan penekanan

Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu (1) kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik; (2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3) penghindaran (*avoidance*) di mana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas; (4) Aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

b. Kompromi

Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi pemisahan (*separation*), di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencari persetujuan; *arbitrasi* (perwasitan), di mana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberi pendapat; kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, di mana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; dan penyusap (*bribing*), di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik. Namun tidak satupun metode-metode tersebut yang dapat memuaskan sepenuhnya pihak-pihak yang bertentangan maupun menghasilkan penyelesaian yang kreatif.

c. Pemecahan masalah integratif

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-

teknik pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul di antara mereka. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

Ada tiga jenis metode penyelesaian konflik integratif :

- 1) Konsensus, di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak;
- 2) Konfrontasi, di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang trampil dan kesediaan untuk

menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan;

- 3) Pengguna tujuan-tujuan yang lebih (*superordinate goals*) dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Pesantren ternyata memiliki tahapan sendiri dalam menyelesaikan konflik yang tidak lazim terjadi di dalam lembaga pendidikan lainnya. Tampaknya tahapan-tahapan dalam penyelesaian konflik pesantren dimana pelakunya para kiai, senantiasa melibatkan kultur yang telah mentradisi di kalangan lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia ini. Sedangkan tradisi bagi mereka memiliki posisi yang kuat dan fungsi yang jelas termasuk sebagai jembatan dalam meminimalisir konflik yang terjadi di antara mereka.

Dalam menyelesaikan konflik dibutuhkan pendekatan-pendekatan psikologis karena menyangkut perasaan, kesadaran, dan suasana batin seseorang yang sedang berkonflik. Oleh karena itu, menurut Djohar, cara kreatif dalam menyelesaikan konflik bisaanya memerlukan waktu yang lama, kesabaran, kedewasaan emosional, tetapi menghasilkan *win win solution* dan menghasilkan kedamaian.²¹ Suatu hasil

²¹ Djohar, *Pendidikan Strategik Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: LESFI, 2003), 106

memuaskan semua pihak yang diharapkan bersama dalam setiap penyelesaian konflik, sehingga konflik benar-benar bisa teratasi secara tuntas.

Selanjutnya, ada kecenderungan tertentu dalam mengatasi konflik itu. Owens memaparkan empat kecenderungan strategi atau cara dalam mengatasi konflik, yaitu :

1. Kolaborasi, adalah proses dimana orang-orang bekerja sama untuk menegaskan problem mereka kemudian mengikutsertakan dalam pemecahan problem bersama-sama.
2. Perundingan, kompromi dan bentuk lain dari pemecahan perbedaan yang memiliki elemen bersama dengan pemecahan masalah secara kolaborasi.
3. Penghindaran (penarikan diri, hidup berdampingan secara damai dalam perbedaan) adalah sering digunakan dalam menghadapi konflik
4. Perjuangan kekuasaan, tentu suatu usaha pada masing-masing orang untuk menang tanpa memperhatikan konsekuensi- konsekuensi pada orang lain.²²

²² Owens, *Organizational...*, 255-256

Kecenderungan ini lebih jelas lagi ketika dikaitkan interaksi antara dimensi kerjasama dan kegigihan dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik sehingga memunculkan lima kecenderungan: Penghindaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi dan kolaborasi

1. *Penghindaran diri*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan dan kerjasama pihak-pihak yang terlibat konflik rendah, sehingga konflik tidak tampak.
2. *Kompetisi*, kecenderungan ini terjadi bila pihak-pihak yang terlibat konflik sulit untuk bekerjasama, pihak yang kuat akan menang dan memaksakan kehendaknya kepada yang lemah.
3. *Penyesuaian diri*, kecenderungan ini terjadi bila kemauan bekerjasama diantara mereka sangat baik, tetapi kegigihannya rendah. Di sini yang dipentingkan adalah terjaganya hubungan antar individu.
4. *Kompromi*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan maupun kemauan kerjasama antar pihak yang terlibat konflik sedang-sedang saja.
5. *Kolaborasi*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan dan kemauan untuk bekerja sama ternyata sama-sama

tinggi. Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian terbaik.

Dari kelima kecenderungan tersebut, kolaborasi dinyatakan sebagai kecenderungan penyelesaian konflik yang terbaik karena pihak-pihak yang berkonflik memiliki komitmen yang kuat/tinggi untuk menyelesaikan konflik secara transparan dan tuntas dengan mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan terjadinya konflik, dan menghasilkan penyelesaian yang memuaskan semua pihak yang populer dengan istilah *win win solution* (penyelesaian yang semua pihak merasa menang atau puas).

Cara penyelesaian demikian yang paling diharapkan oleh mediator atau perunding, tetapi tidak mudah karena membutuhkan kesadaran semua pihak yang terlibat konflik untuk benar-benar menyelesaikan konflik, yang berarti mereka tidak lagi mengedepankan kemenangan pribadi, tetapi lebih mementingkan kemenangan bersama-sama, sehingga penyelesaian tersebut memiliki jangkauan waktu yang permanen dan bobot penyelesaian yang kokoh.

Adapun kalangan pesantren memiliki model sendiri dalam penyelesaian konflik. Model-model yang dapat dijadikan media menyelesaikan konflik di pesantren meliputi:

- (1) *Yudikasi*, yaitu proses penyelesaian konflik secara hukum,

ada sangsi bagi pihak yang melanggar kesepakatan atau merugikan pihak lain; (2) *Arbitrase*, yaitu proses penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga untuk mencari penyelesaiannya; (3) *Mediasi*, yaitu proses penyelesaian konflik yang hampir sama dengan model *arbitrase*, tetapi keberadaan pihak ketiga atas persetujuan pihak yang berkonflik dan dianggap netral dalam proses penyelesaian konflik; (4) *Negoisasi*, yaitu proses penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat baik oleh diri mereka sendiri maupun perwakilan yang telah diberi mandat bersama untuk mencari bentuk penyelesaian atas masalah yang dihadapi; dan (5) *Rekonsiliasi* atau *ishlâh* yaitu proses penyelesaian konflik, dimana pihak-pihak yang bertikai berdamai dan memulihkan hubungan melalui kerja sama.²³

Model-model resolusi konflik yang ada di dunia pesantren hakekatnya adalah untuk menyelesaikan konflik, dengan landasan teologi aswaja lalu diformulasikan dengan pola kultural yang ada, kemudian upaya resolusi konflik dilakukan oleh masyarakat pesantren. Namun tidak selamanya lancar seperti yang diharapkan. Setidaknya ada tiga hasil yang masing-masing berbeda: *Pertama*, konflik tuntas dengan baik dan kondisi kembali normal seperti semula; *Kedua*, konflik

²³ Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar...*, 197-223

selesai hanya di tingkat permukaan dan akhirnya menjadi bom waktu; dan *ketiga*, konflik selesai dengan model sparasi, yakni dengan memunculkan pesantren baru yang terpisah sama sekali dari pesantren induk.

Ada lagi hal yang menarik dari model resolusi konflik di dunia pesantren karena terdapat keterlibatan budaya lokal. Budaya pesantren atau budaya lokal itu ternyata memiliki kontribusi yang cukup besar dalam resolusi konflik. Farchan dan Syaifuddin melaporkan hasil penelitiannya tentang kontribusi nilai kultural dalam resolusi konflik yaitu, perkawinan antar pesantren, kekerabatan, *istighâsah*, *haul*, *mujâhadah*, dan *akhîr sanah*.²⁴

Di kalangan pesantren terdapat tradisi perkawinan antar pesantren, para kiai saling menjodohkan putra-putrinya. Seorang Gus atau Ning dari pesantren A misalnya dijodohkan dengan Ning atau Gus dari pesantren B. Dengan tradisi ini, keturunan kiai bisa dijaga kelangsungannya, dan dapat menjaga kelangsungan pesantren itu sendiri sebab berarti pengkaderan untuk mengganti posisi mertuanya jika dia sudah tua atau meninggal dunia. Lebih dari itu, tradisi ini mampu melahirkan sikap saling menghargai dan mencegah atau meminimalisir terjadinya konflik.

²⁴ Farchan dan Syaifuddin, *Titik Tengkar...*, 158-174

Kekerabatan di pesantren acapkali terbentuk karena pola hubungan antara kiai dengan santri. Kekerabatan ini terus berlangsung karena ada hubungan emosional dalam bentuk penerimaan ilmu dari kiai ke santri. Kekerabatan ini terjadi baik ketika kiai bertemu langsung maupun ketika berpisah. Meskipun santri telah menjadi alumni tetapi kekerabatan tetap berlangsung. Kultur kekerabatan di pesantren merupakan sistem yang bisa menjadi alat resolusi konflik.

Istighâsah, merupakan kegiatan doa bersama yang dipanjatkan, yang dipimpin oleh seorang kiai atau lebih kemudian diikuti oleh jamaah secara bersama-sama. Bila konflik tidak segera diatasi maka dilakukan *istighâsah* agar konflik bisa reda, suatu model penyelesaian secara spiritual meminta bantuan Tuhan. Aktifitas *istighâsah* bisa terkait langsung dengan penyelesaian konflik, karena ada unsur-unsur yang bisa meredam konflik. Misalnya kehadiran para kiai yang berkonflik dan adanya pesan-pesan moral termasuk perlunya *ishlâh* (*rekonsiliasi*).

Haul merupakan acara memperingati wafatnya pengasuh, pendiri sebuah pesantren atau seorang wali. Acara ini dihadiri kiai, santri, wali santri, masyarakat sekitar maupun masyarakat yang lebih jauh. Suasana penuh silaturahmi ini

dapat menjadi peredam konflik bagi mereka yang sedang bertikai.

Mujâhadah, merupakan kegiatan doa bersama yang diadakan sebuah pesantren, kelompok tarikat, atau oleh pihak lain. Dalam *mujâhadah*, doa yang disampaikan hanya sebatas upaya mendekatkan diri pada Allah (*taqarruban ilallâh*) secara tulus dan biasanya dilakukan secara rutinitas. Acara ini bisa menyejukkan bahkan menyadarkan para hadirin termasuk mereka yang sedang berkonflik.

Akhîr al-sanah, atau bisa di sebut *haflah akhîr al-sanah* merupakan acara akhir tahun dari aktifitas belajar mengajar di pesantren. Acara ini bisaanya diadakan pada bulan sya'ban sebab ramadhan digunakan melaksanakan program khusus untuk *posoan* (pesantren kilat) sedang bulan syawal mulai tahun ajaran baru. Di dalam kesempatan ini terdapat rangkaian acara, dan yang paling inti adalah ceramah agama oleh kiai-kiai yang lebih besar pengaruhnya. Melalui ceramah agama itu, pihak-pihak yang sedang konflik dan hadir dapat diredakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut baik perkawinan antar pesantren, kekerabatan, *istighâsah*, *haul*, *mujâhadah* dan *haflah akhîr al-sanah* tidak serta merta secara fungsional mampu menyelesaikan konflik secara tuntas di antara pihak-pihak yang bertikai. Sebab memang kegiatan-kegiatan tersebut

tidak dirancang khusus untuk resolusi konflik, melainkan tetap saja merupakan kegiatan sosial keagamaan. Hanya saja kegiatan-kegiatan tersebut masih memiliki kontribusi nilai-nilai kultural yang berlaku di pesantren terhadap penyelesaian konflik yang dialami oleh orang-orang santri yang kebetulan mengikuti acara-acara tersebut. Ini pun tidak berlaku secara otomatis atau niscaya, sebab menyangkut kesadaran seseorang yang sulit diselami. Mungkin ada juga orang yang berkonflik dan menghadiri kegiatan tersebut, tetapi sikapnya tidak berubah. Namun setidaknya dalam kegiatan-kegiatan tersebut terdapat pesan-pesan untuk hidup harmonis, rukun, damai dan penuh keakraban.

G. Kecerdasan Emosional Kepala Madrasah Dalam Pengendalian Konflik Di Madrasah

Kepala madrasah merupakan figur utama dalam suatu lembaga pendidikan Islam, terutama di madrasah. Tanpa adanya kepala madrasah, maka segala kegiatan yang ada di dalam madrasah tidak dapat berjalan dengan baik. Maka dari itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, supaya kegiatan madrasah dapat berjalan secara efektif dan efisien. Peran dan fungsi kepala madrasah antara lain, sebagai pemimpin, sebagai edukator,

sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator, sebagai manajer dan lain sebagainya.

Kepala madrasah diharapkan memiliki kecerdasan emosional yang cukup tinggi agar mampu melakukan kepemimpinannya dengan efektif, termasuk didalamnya mengendalikan konflik yang ada di madrasah tersebut. Kecerdasan emosional tertentu diperoleh dari pengalaman khusus, kemudian diinternalisasikan sebagai suatu kriteria yang berharga. Menurut teori kepemimpinan, kecerdasan emosional merupakan salah satu kriteria keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasinya.

Fungsi kecerdasan emosional dalam kepemimpinan adalah membantu pemimpin memahami eksistensinya dan merasakan keberadaan orang-orang. Untuk dapat berhasil, pemimpin perlu mempertimbangkan dan menilai secara luas dan cermat faktor, sifat, atau ciri pemimpin, syarat kualitas pribadi, pendidikan, dan latihan, kesempatan untuk berkembang, kondisi kerja, kompetensi dan prestasi.

Kecerdasan emosional mempunyai arti yang penting dalam kepemimpinan. Bantuan penelitian atau teori pada kepemimpinan dalam mengklarifikasi kecerdasan emosional untuk mengelola organisasi dalam mencapai keberhasilan

adalah sangat penting.²⁵ Seorang kepala sekolah yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengatasi konflik, kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan tersembunyi yang menjanjikan peluang, dan menempuh interaksi gelap dan misterius yang secara pertimbangan paling bisa membuahkan emas secara lebih siap, cekatan dan cepat dibandingkan orang lain.

Seorang kepala madrasah yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan peka terhadap konflik yang terjadi sehingga berusaha menyelesaikan konflik itu ketika baru memasuki tahapan pertama yakni tahap laten yang masih barupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi maupun lingkungan, agar konflik bisa dibendung secepatnya sehingga masih relatif mudah penyelesaiannya, dan terhindar dari benturan yang berlarut-larut. Penyelesaian pada tahap perbedaan ini meskipun tidak termasuk upaya preventif tetapi sebagai penyelesaian yang cepat tanggap yang memiliki pengaruh signifikan dalam menekan terjadinya konflik yang sesungguhnya.

Dalam menyelesaikan konflik dibutuhkan pendekatan-pendekatan psikologis karena menyangkut perasaan,

²⁵ Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung:Refika Abditama,2008), 54

kesadaran, dan suasana batin seseorang yang sedang berkonflik. Oleh karena itu, menurut Djohar, cara kreatif dalam menyelesaikan konflik bisaanya memerlukan waktu yang lama, kesabaran, kedewasaan emosional, tetapi menghasilkan *win win solution* dan menghasilkan kedamaian.²⁶ Suatu hasil memuaskan semua pihak yang diharapkan bersama dalam setiap penyelesaian konflik, sehingga konflik benar-benar bisa teratasi secara tuntas. Maka disinilah kecerdasan emosional kepala madrasah diperlukan. Di samping itu, seorang kepala madrasah yang mempunyai kecerdasan emosional yang cukup tinggi akan mampu berkomunikasi yang efektif dengan para anggota atau bawahannya, sehingga dapat mencegah konflik dan memahami masalah masing-masing anggota. Kepala madrasah tidak boleh menutup diri dari pergaulan dengan bawahannya, namun juga tidak melewati batas, sehingga kewibawaannya sebagai kepala madrasah akan hilang dan menjadi tidak dihormati lagi.

Kepala madrasah yang mempunyai kecerdasan emosional yang cukup tinggi akan mampu menanggapi semua tekanan pekerjaan yang ditujukan kepadanya. Ia akan lebih arif dalam memahami kehidupan dan situasi yang berlangsung juga

²⁶ Djohar, *Pendidikan Strategik Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta : LESFI, 2003), 106

konflik yang terjadi. Di samping itu, kepala madrasah tersebut akan mampu mempunyai dan mengembangkan intensionalitas ke arah yang lebih baik.

Cara atau teknik yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mengendalikan konflik yang terjadi di madrasahnyanya adalah dengan menggunakan kasih sayang. Sebuah konflik yang terjadi pastilah dapat diredakan dengan kasih sayang yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dengan kasih sayang, maka kepala madrasah akan mampu mengarahkan dengan pelan-pelan orang yang terlibat pada konflik.

Kepala madrasah juga akan bertindak lebih banyak memaafkan apabila bawahan berbuat kesalahan dan meminta maaf apabila ada kesalahan yang dilakukannya. Ia tidak malu untuk mengakui kesalahan tersebut. Maka kepala madrasah tersebut akan mudah berinteraksi dengan bawahan, terlebih lagi dalam menyelesaikan dan mengendalikan konflik. Selanjutnya, ada kecenderungan tertentu dalam mengatasi konflik itu. Owens memaparkan empat kecenderungan strategi atau cara dalam mengatasi konflik, yaitu :

1. Kolaborasi, adalah proses dimana orang-orang bekerja sama untuk menegaskan problem mereka kemudian mengikutsertakan dalam pemecahan problem bersamasama.

2. Perundingan, kompromi dan bentuk lain dari pemecahan perbedaan yang memiliki elemen bersama dengan pemecahan masalah secara kolaborasi.
3. Penghindaran (penarikan diri, hidup berdampingan secara damai dalam perbedaan) adalah sering digunakan dalam menghadapi konflik
4. Perjuangan kekuasaan, tentu suatu usaha pada masing-masing orang untuk menang tanpa memperhatikan konsekuensi- konsekuensi pada orang lain.²⁷

Kecenderungan ini lebih jelas lagi ketika dikaitkan interaksi antara dimensi kerjasama dan kegigihan dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik sehingga memunculkan lima kecenderungan: Penghindaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi dan kolaborasi

1. *Penghindaran diri*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan dan kerjasama pihak-pihak yang terlibat konflik rendah, sehingga konflik tidak tampak.
2. *Kompetisi*, kecenderungan ini terjadi bila pihak-pihak yang terlibat konflik sulit untuk bekerjasama, pihak yang kuat akan menang dan memaksakan kehendaknya kepada yang lemah.

²⁷ Owens, *Organizational Behaviour ...*, 255-256

3. *Penyesuaian diri*, kecenderungan ini terjadi bila kemauan bekerjasama diantara mereka sangat baik, tetapi kegigihannya rendah. Di sini yang dipentingkan adalah terjaganya hubungan antar individu.
4. *Kompromi*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan maupun kemauan kerjasama antar pihak yang terlibat konflik sedang-sedang saja.
5. *Kolaborasi*, kecenderungan ini terjadi bila kegigihan dan kemauan untuk bekerja sama ternyata sama-sama tinggi. Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian terbaik.²⁸

Dengan memahami cara penyelesaian konflik tersebut, dan berbekal kecerdasan emosional yang cukup memadai, maka kepala madrasah akan mampu mengendalikan dan menyelesaikan konflik yang ada dalam madrasah tersebut

²⁸ *Panduan...*, 189-190

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, Eric, *Change Without Pain*, Boston: Harvard Bussines School Press, 2004.
- Ahmad, Khaliq, *Management From Islamic Perspective: Principles & Practices*, Malaysia: IIUM Press, 2007.
- al-Hajaj, Muslim, *Shahih Muslim, juz 10*, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Al-Hawariy, Sayyid Mahmud, *Al-Idarah Al-Ushus Waususul Ilmiah*, Kairo : Tp, tt.
- Ali, Nizar, Ibi Syatibi, *Manajemen Pendidikan Islam Ikhtiar Menata Kelembagaan Pendidikan Islam*, Bekasi: Pustaka Istafan, 2009.
- al-Razi, Fakhr al-Din, *Tafsir Mafatih al-Ghaib*, juz 17, Mauqi'u al Tafasir: Dalam Software al-Maktabah al-Syamilah, 2005.
- Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir*, juz 6, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Ametembun, N.A., *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: IKIP Malang, 1975.
- Arcaro, Jarome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj.Yosai Triantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Arikunto, Suharsimi, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.

- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi Kejuruan*, Jakarta : Depdikbud PPLPTK, 1988.
- Assegaf, Abd. Rachman, *Internasionalisasi Pendidikan; Sketsa Perbandingan Pendidikan Negara-Negara Islam Dan Barat*, Yogyakarta: Gama Media 2003.
- Atmadi, A., Y. Sutioningsih, *Transpormasi Pendidikan Memasuki Milinium Ketiga*, Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Atmosudirdjo, Prajudi, *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pustaka Bradjaguna, 1976.
- Bellingham, Richard, *Corporate Culture Change*, Massachusetts :HRD Press, Inc.2001.
- Bridges, William, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Cambridge: Perseus Publishing Services, 2003.
- Burners, Bernard, *Managing Change*, Essex England: Pearson Education Limited, 2000.
- Carnall, C. A., *Managing Change in Organizations*, Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003.
- Clarke, L., *The Essence of Change*, New York: London, etc, Prentice hall, 1994.
- Coch, L., J.R.P.French, Jr. "Overcoming Resistance to Change", 1948
- Corner, Daryl R., *Managing at The Speed of Change*, New York: Random House inc, 1992.
- Danim, Sudarwan, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

- Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2004.
- Davis, K., *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1981.
- Dimock, *The Executive in Action*, New York: Harver and Bross, 1954.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Depdikbud, 1999.
- Djohar, *Pendidikan Strategik Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta: LESFI, 2003.
- Dubin, R., *Human Relationin Administration*, New Jersey: Englewood Cliff Prentice-Hill, Inc. 1981.
- Efendi, Nur, *Sosiologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Rumedia, 2018.
- Efendi, Onong Uchjana, *Human Relations dan Public Relation*, Mandar Maju, Bandung, 1993.
- Ellitan, Lena, Lina Anatan, *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fadjar, A. Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Farchan, Hamdan, Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Yogyakarta : Pilar Religia, 2005.
- Fatah, Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Fathi, Muhammad, *The Art of Leadership in Islam: Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafa Rasyidin*, terj. Masturi Irham dan Malik Supar, Jakarta: Khalifa, 2009.
- Fathurrohman, Muhammad, Fathor Rachman, *Educational Management: Strategi Alternatif Mengelola Lembaga Pendidikan Efektif*, Jakarta: SBMB, 2017.
- Fathurrohman, Muhammad, Sulistyorini, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Gill, R., "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Mangement*, 2003.
- Hamka, *Pribadi Hebat*, Jakarta: Gema Insani, 2019.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, 1996.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta : BPFE, 1999.
- Hanson, E. Mark, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumu Aksara, 2001, 2007.
- Hodgkinson, C., *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, Oxford: Pergamon, 1996.
- Hosking, D. M., "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988.
- Hussey, D.E., *How To Manage Organisational Change*, London: Kogan Page Limited, 2000.

- Isa, Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, terj. Chairul Halim, Jakarta: PT. Fikahati Anesha, 1994.
- Jabali, Fuad, et.all, *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002.
- Johnson, L. K., R. Luecke, *The Essentials of Managing Change and Transition*, Boston, Havard Business School Press, 2005.
- Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1994.
- Kasali, Renald, *Change!*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Kayo, Khatib Pahlawan, *Kepemimpinan Islam dan Da'wah*, Jakarta: Amzah, 2005.
- Komariyah, Aan, Cipi Triatna, *Visonary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, Singapore: McGraww Hill-Inc, 2001.
- Kuha, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions Peran Paradigma dalam Revolusi Sains*, ter. Tjun Sujarman, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Kusmintardjo, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Administrasi Pendidikan*, Malang: IKIP Malang, 1989.
- L., Victor Tan S., *Changing Your Corporate Culture*, Singapore: Times Books International, 2002.
- Lewin, K., *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, London: Methuen and Co LTD, 1966.
- Maginn, M. D., *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change*, the

Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance, New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005.

Mangunhardjana, A.M., *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 1976.

Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004.

Maudegha, Junius, "Pembaharuan Pendidikan", dalam Iskandar Wiryokusumo dan I. Mandalika (eds), *Kumpulan Pikiran-pikiran Dalam Pendidikan*, Jakarta : Rajawali, 1982.

Miller, W. R., C. E. Yahne, et al., *Adjustment: The Psychology of Change*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009.

Muhyadi, *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*, Jakarta: Depdikbud PPLPTK, 1989.

Multitama Comunication, *The Power of Leader: Potret Kepemimpinan Islam yang Diteladani dan Dinantikan*, Akbar Media Eka Sarana, Mei 2007.

- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mutohar, Prim Masrokan, *Diktat Kuliah Manajemen Pendidikan*, Tulungagung : STAIN, 2005.
- N. Bennet, M. Crawford & C. Riches, *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives*, London: Paul Chapman Publishing Co., 1992.
- Naim, Ngainun, "Membaca Sebagai Proses Pemberdayaan Diri", dalam *Taallum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.28,No.2, Nopember, 2005.
- Naim, Ngainun, *Rekonstruksi Pendidikan Nasional: Membangun Paradigma yang Mencerahkan*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010.
- Nizar, Samsul, *Sejarah Pendidikan Islam; Menelusurti Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Samapi Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2008.
- Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Owen, Robert, G., *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prention-Hall, Inc, Englawood Cliffs, 1987.
- Panduan Manajemen Sekolah*, TEP: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : PT Bina Aksara, 1988.

- Potts, Rebecca, Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Success*, London: Duncan Baird Publisher, 2004.
- Price, James L., *Handbook of Organizational Measurement*, London : DC. Health and Company, 1972.
- Purnamasari, Elvira, “Kebebasan Manusia Dalam Filsafat Eksistensialisme (Studi Komparasi Pemikiran Muhammad Iqbal Dan Jean Paul Sartre),” *Manthiq 2*, no. 2, 2017.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara, 1979.
- Qomar, Mujamil, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Emir, 2015.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Qomar, Mujamil, *Pemikiran Islam Metodologis: Model Pemikiran Alternatif dalam Memajukan Peradaban Islam*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Qomar, Mujamil, *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2015.
- Rahim, Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, New York : Praeger, 1986.
- Reddin, William J., *Managerial Effectiveness*, Tokyo: Mc Greaw-Hill Kugakusha, 1970.
- Robbins, Stephen P., *Managing Oganizational Conflict*, New York: Prentice-hall, Englewood Cliffs, 1974.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2001.

- Robbins, Stephen P., *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan, 1994.
- Rochaety, Eti dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung:Refika Abditama,2008.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2004.
- S., D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Falah Production, 2000.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1997.
- Senge, Peter, *The Dance of Change*, New York: Doubleday, 1999.
- Setiawan, Ebta, *KBBI offline*, Software Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2010.
- Shihab, Quraish, *Tafsir al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an Vol 15*, Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sonhaji, “Penerapan Total Quality Manajement dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik”, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid I No 8, Malang: IKIP, STIKIP dan FKIP, 1999.
- Steers, R.M., *Efektivitas Organisasi*. Alih bahas Magdalena Jamin, Jakarta: Erlangga, 1985.
- Sulhan, Muwahid, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Ilmu, 2004.

- Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006.
- Suprayogo, Imam, *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan*, Malang: UIN Maliki Press, 2012.
- Suryadi, Ace, H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993.
- Suryobroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2002.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005.
- Taufiq, Ali Muhammad, *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani dan Sabaruddin, Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper, 1914.
- Tilaar, H. A. R., *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1994, 2004.
- Tilaar, H.A.R., *Membenahi pendidikan Nasional*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1995.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kedua, Jakarta: Balai Pustaka, 1991.

- Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, diakses dari <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>, tanggal 9 Oktober 2018.
- Tunggal, Amin Widjaja, *Audit Mutu (Quality Auditing)*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Uwes, Sanusi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Vardiansyah, Dani, *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Jakarta: Indeks, 2008.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wekley, K.N., G. A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Alih Bahasa : M. Sobaruddin, Jakarta : PT Rineka Cipta, 1992.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung : Bandar Maju, 1994.
- Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana, 2005.
- Ya'qub, Hamzah, *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung: C.V. Diponegoro, 1984.
- Yunus, Falah, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan" dalam

<http://www/geocities.com.peningkatanmutu/makalah.html>
diakses 6 Januari 2017.

Zayadi, Ahmad, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta:
Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005.

BIOGRAFI PENULIS

NUR EFENDI, lahir di Tulungagung pada hari Rabu Pahing, 20 Januari 1965. Putra dari bapak H. Abu Sarbi (alm) dan Hj. Siti Aminah yang sekarang kedua orang tuanya menetap di Lampung Timur, tepatnya di Desa Tanjungsari Sekampung Udik Lampung Timur, Lampung.

Riwayat pendidikannya SDN ditempuh di Margasari Sukadana Lampung Tengah, setelah tamat SD lalu ke Jawa Timur dan meneruskan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadii-en (PPHM) Ngunut Tulungagung sambil meneruskan pada sekolah MTsN Pulosari Ngunut Tulungagung. Dan setelah tamat MTs lalu melanjutkan ke MAN 1 Tulungagung jurusan IPS, tepatnya tamat pada tahun 1985, dan tidak keluar dari PPHM Ngunut lalu melanjutkan pada Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel, dan selesai tahun 1990.

Menikah dengan ATHIF HIDAYATI putri dari bapak H. Abdul Kholiq al-Hilaly dan ibu Hj. Wuryan yang berasal di Sleman Udanawu Blitar pada tahun 1989 dan sampai sekarang sudah dikaruniai dua putra cowok, yang pertama Ahmad Qolfathiriyus Firdaus sarjana S1 Tadris Matematika IAIN Tulungagung 2016, sekarang menjadi mahasiswa Pascasarjana di UNS dan yang kecil Ahmad Saiful Ilah As Shofi kelas X SMUKED Kedungwaru Tulungagung (2016).

Untuk jenjang S2 nya ditempuh di UNISMA ambil program studi Islam dan selesai tahun 2002. Dan untuk S3 diselesaikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan menyelesaikan disertasinya tentang “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam” tahun 2013.

Dimulai dari tenaga honorer di STAIN Tulungagung (yang pada saat itu masih Fak Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel) selama 7 tahun yang akhirnya diangkat menjadi PNS.

Semenjak PNS itu menjadi sekretaris Jurusan Ushuludin (2004), lalu menjadi Kajar Syari'ah pada tahun 2006, dan menjadi Kajar Tarbiyah (2010), dan menjadi Pembantu Ketua bidang kemahasiswaan STAIN Tulungagung mulai tahun 2010, wakil rektor bidang kemahasiswaan dan kerjasama IAIN Tulungagung (2013-2017), sekarang menjadi wakil direktur Pascasarjana IAIN Tulungagung (2017- Sekarang).

Pernah juga ngajar Pendidikan Agama Islam (PAI) pada SMK "SORE" Tulungagung sejak tahun 1991 s/d 2010. Juga sebagai Ketua RT 03 RW 1 Desa Tunggulsari Kedungwaru Tulungagung sejak tahun 2007 sampai sekarang.

Disamping ngurusi mahasiswa yang penuh suka dan duka, masih menyempatkan diri untuk menjadi anggota FKDM (Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat) kabupaten Tulungagung. Disamping juga menjadi koordinator pesantren dalam ISNU (Ikatan Sarjana Nahdhatul 'Ulama') Kabupaten

Tulungagung periode 2012. Di samping itu, masih sempat juga untuk berkarya dan menorehkan tinta demi perkembangan ilmu pengetahuan.

Karya-Karya beliau antara lain:

1. Islamic Educational Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam
2. Islamic Educational Leadership: Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam
3. Strategi Pengembangan Pendidikan Multikultural Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama (Studi Kasus Di SMA Katholik Santo Thomas Aquino Tulungagung).
4. Pengembangan Pendidikan Berbasis Adiwiyata dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan (Studi Kasus di SMPN 1 Tulungagung)
5. Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan.

6. Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan:
Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan
7. Pondok Pesantren Inovatif: Studi Kasus di
Pondok Pesantren Tebuireng Jombang
8. Islamic Educational Sociology: Konsep Dasar
dan Pengembangan
9. Ilmu Pendidikan Islam
10. Landasan Manajemen Pendidikan Islam
11. Rekonstruksi Ilmu Manajemen Pendidikan
Islam
12. Dan sebagainya