

Pengantar Manajemen Pendidikan Islam

Segala sesuatu yang hidup pasti mengalami perubahan, terjadinya perubahan dalam kehidupan berawal sejak seseorang mengamati keberadaan dirinya sebagai makhluk yang senantiasa berubah. Perubahan demi perubahan itu berlangsung sejak seseorang masih berada di dalam kandungan, kemudian lahir, tumbuh dan seterusnya. Sifat dasar dari kehidupan manusia sejatinya adalah berubah dan memang harus selalu melakukan perubahan setiap saat. Perubahan merupakan sebuah tuntutan yang tidak bisa ditolak. Setiap manusia mau tidak mau harus selalu menerima perubahan dan menyesuaikan dengan tuntutan untuk berubah. Penolakan terhadap tuntutan perubahan merupakan hal yang mustahil dilakukan.

Setiap perubahan menghendaki kondisi, situasi dan hasil yang baru dari sebelumnya, maka sebuah perubahan tidak dapat diwujudkan tanpa proses yang terencana dan terukur. Selain itu, tidak semua proses untuk berubah berjalan lancar mengingat setiap upaya-upaya untuk menciptakan perubahan seringkali menghadapi berbagai macam hambatan atau kendala. Berangkat dari kondisi itulah kemudian diperlukan adanya manajemen agar berbagai kesulitan dalam upaya perubahan dapat diminimalisir sehingga proses transformasi bisa berlangsung efektif dalam waktu yang relatif cepat.

AUSY MEDIA

Jl. Sujadi Timur, Kedungwaru
Tulungagung - Jawa Timur
Indonesia



Dr. H. Astrop Safi'i, M.Ag.

Pengantar Manajemen Pendidikan Islam

Dr. H. Astrop Safi'i, M.Ag.

Pengantar Manajemen Pendidikan Islam





PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



Penulis:

Dr. H. Asrop Safi'i, M.Ag.

AUSY MEDIA

Tulungagung, Jawa Timur

PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Penulis:

Dr. H. Asrop Safi'i, M.Ag.

Penata Letak:

Bagas Aldi Pratama

Cetakan Pertama, April 2022

ISBN: 978-623-99900-0-8

Published by:

Ausy Media

Kab Tulungagung, Prov. Jawa Timur,

087886122223

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiral Allah SWT. buku dengan judul Pengantar Manajemen Pendidikan Islam ini telah dapat diselesaikan dan bisa hadir sebagai bahan bacaan dan tambahan referensi dalam menyusun sebuah tulisan ataupun naskah. Dengan terselesaikannya penyusunan buku ini penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak mambantu, semoga buku ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang membutuhkan.

Dalam sebuah kehidupan, bahwa perubahan adalah keniscayaan, tidak ada sesuatu yang hidup ini tanpa mengalami perubahan. Perubahan merupakan sebuah tuntutan yang tidak bisa ditolak. Setiap manusia mau tidak mau harus selalu menerima perubahan dan menyesuaikan dengan tuntutan untuk berubah, dimana setiap perubahan selalu menghendaki adanya kondisi, situasi dan hasil yang baru dan berbeda dengan sebelumnya.

Isu krusial dalam bidang pengembangan pendidikan yang dihadapi saat ini bukan lagi tentang masalah pemerataan dan akses layanan pendidikan. Namun permasalahan yang muncul ke permukaan justru tentang kualitas pendidikan peserta didik, dimana pengelola lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kualitas

lembaga pendidikan mulai dari kualitas peserta didik, guru, kurikulum dan sebagainya.

Dalam proses pembelajaran, sarana prasarana termasuk kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi. Sarana prasarana tidak hanya berupa gedung pendidikan atau sekolah. Namun di dalamnya juga mencakup berbagai alat dan prasarana lain yang dapat menunjang terselenggaranya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Karena itu, dalam lembaga pendidikan, diperlukan tata kelola sarana prasarana yang baik yang dikenal dengan manajemen sarana prasarana.

Saat ini setiap lembaga pendidikan berada dalam situasi yang kompetitif, dimana masing-masing lembaga pendidikan berkompetisi untuk memperkenalkan dirinya kepada masyarakat, agar lembaga pendidikan dapat diterima masyarakat, maka diperlukan mediasi serta pendekatan-pendekatan yang bijak agar pengelola lembaga pendidikan dapat memahami apa yang paling dibutuhkan masyarakat terhadap pendidikan.

Pembahasan permasalahan manajemen dalam buku ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun sudah penulis lakukan secara maksimal. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima saran dan masukan dari pembaca demi kesempurnaan tulisan kajian dalam buku ini.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI.....	VII

BAB 1

MANAJEMEN PERUBAHAN

A.Pengantar.....	1
B.Langkah-Langkah Manajemen Perubahan	5
C.Prinsip Menerapkan Manajemen Perubahan	13

BAB 2

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pengantar.....	19
B. Konsep dan Prinsip Manajemen Kurikulum	21
C. Langkah-Langkah Manajemen Kurikulum	37

BAB 3

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A.Pengantar.....	41
B. Pengertian Manajemen Peserta Didik.....	42
C. Substansi Permendiknas No. 23 Tahun 2006 Tentang Manajemen Peserta Didik	45
D. Tujuan Manajemen Peserta Didik.....	49
E. Prinsip Manajemen Peserta Didik	51
F. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik.....	55

BAB 4
MANAJEMEN SARANA PRASARANA

A. Pengantar.....	67
B. Sarana Prasarana Pendidikan dalam Perspektif Pemerintah.....	69
C. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan.....	72
D. Prinsip Manajemen Sarana Prasarana	77
E. Tujuan Manajemen Sarana Prasarana	82
F. Proses Manajemen Sarana Prasarana	84

BAB 5
MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

A. Pengantar.....	87
B. Pengertian Manajemen Humas	90
C. Fungsi Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan	92
D. Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan	94
E. Prinsip Manajemen Humas dalam Perspektif Pendidikan Islam	102

BAB 6
MANAJEMEN PERKANTORAN

A. Pengantar.....	107
B. Pengertian Kantor/Perkantoran.....	109
C. Fungsi dan Tujuan Kantor.....	110
D. Manajemen Perkantoran	116
F. Prinsip Manajemen Perkantoran.....	122

BAB 7
MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI

A. Pengantar.....	127
B. Pengertian Budaya Organisasi	129
C. Fungsi Budaya Organisasi.....	134
D. Manajemen Budaya Organisasi Perspektif Islam	136
E. Orientasi Manajemen Budaya Organisasi	143

BAB 9
MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengantar.....	145
B. Pengertian Konflik dan Konflik Organisasi	147
C. Faktor Penyebab Konflik Organisasi	150
D. Pendekatan Penanganan Konflik Organisasi	156
E. Manajemen Konflik Organisasi.....	158
F. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam	159

BAB 10
MANAJEMEN PEMASARAN

A. Pengantar.....	163
B. Teori Pemasaran Pendidikan.....	166
C. Sumber Daya Pemasaran Pendidikan	169
D. Manajemen Pemasaran Pendidikan	172
DAFTAR PUSTAKA.....	179
INDEKS.....	189

Tentang Penulis193

BAB 1

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pengantar

Perubahan merupakan hal yang niscaya dalam kehidupan. Tidak ada sesuatu yang tetap dalam hidup ini tanpa mengalami perubahan demi perubahan. Terjadinya perubahan dalam kehidupan juga telah mendapatkan perhatian sejak berabad-abad yang lalu. Bahkan seorang filosof Yunani, Hiraklitos, dalam salah satu pernyataannya mengatakan bahwa tidak ada yang 'abadi' dalam kehidupan ini kecuali perubahan itu sendiri.

Kesadaran tentang adanya perubahan dalam kehidupan berawal antara lain sejak seseorang mengamati keberadaan dirinya. Sebagai manusia, sudah seharusnya sadar bahwa manusia adalah makhluk yang senantiasa berubah. Perubahan demi perubahan itu berlangsung sejak seseorang masih berada di dalam kandungan, kemudian lahir, tumbuh dan seterusnya.

Dengan demikian, sifat dasar dari kehidupan manusia sejatinya adalah berubah dan memang harus selalu melakukan perubahan setiap saat. Dalam kehidupan manusia, perubahan-perubahan itu meliputi perubahan fisik, perilaku, mental, cara berpikir, sikap, cara kerja, sistem

nilai serta termasuk perubahan sarana prasarana yang digunakan manusia sebagai alat untuk bekerja.¹

Karena itu, perubahan merupakan sebuah tuntutan yang tidak bisa ditolak. Setiap manusia mau tidak mau harus selalu menerima perubahan dan menyesuaikan dengan tuntutan untuk berubah. Penolakan terhadap tuntutan perubahan merupakan hal yang mustahil dilakukan.

Sebagai contoh, sebelumnya manusia bekerja tanpa menggunakan perangkat komputer di mana semua pekerjaan dikerjakan secara manual. Namun seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, cara kerja yang bersifat manual sudah mulai ditinggalkan. Manusia berhasil menciptakan komputer sehingga bisa bekerja dengan menggunakan sistem komputer.

Dengan hadirnya komputer, pekerjaan yang awalnya dilakukan secara manual dan menghabiskan banyak waktu justru dapat dikerjakan dalam waktu yang singkat serta dengan sistem yang serba otomatis. Terjadinya perubahan dalam bidang alat kerja ini menyebabkan berubahnya cara kerja, perubahan efisiensi waktu dan produktivitas.

Dari contoh tersebut dapat dipastikan bahwa seseorang akan mengalami banyak ketertinggalan dan kerugian apabila di tengah-tengah perubahan alat kerja

¹ Lihat, J. Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 1

seperti itu ternyata masih ada orang-orang yang memilih bekerja dengan alat-alat manual karena menolak perubahan.

Bahkan menolak untuk berubah dapat dikatakan sebagai penolakan terhadap eksistensi sebagai manusia yang tidak lain adalah makhluk perubahan. Oleh sebab itu, eksistensi manusia akan banyak ditentukan oleh seberapa jauh mereka menerima perubahan dan melakukan perubahan-perubahan dalam kehidupannya. Tidak hanya itu, tuntutan perubahan bahkan juga menjadi pesan mendasar dalam setiap ajaran agama. Hal itu terlihat antara lain dari seruan agama agar selalu berubah menjadi manusia yang lebih baik dari waktu ke waktu yang secara substansial hal itu menuntut adanya perubahan.

Pertanyaannya kemudian adalah apa itu perubahan? Pertanyaan ini penting dijawab untuk mengetahui makna perubahan baik secara etimologis maupun filosofis sehingga nantinya dapat dipahami bagaimana menciptakan perubahan yang diharapkan dapat memberikan pengaruh positif serta sesuai dengan kebutuhan manusia.

Manahan P. Tampubolon (2020) menyebutkan bahwa secara etimologi, perubahan dapat diartikan sebagai sebuah usaha atau suatu perbuatan yang dilakukan untuk membuat dan menghasilkan sesuatu yang berbeda dari

sebelum-sebelumnya.² Dengan demikian, makna yang terkandung dalam kata perubahan tidak lain adalah keharusan bagi terjadinya peralihan dari keadaan sebelumnya pada keadaan sesudahnya.

Para ahli memberikan istilah yang beragam ketika berbicara tentang perubahan. Ada yang menyebut perubahan sebagai transformasi organisasi, reorganisasi, merger dan sebagainya.³ Namun, terlepas dari adanya berbagai macam istilah tersebut, substansi akan makna perubahan itu sendiri tidak lain adalah upaya menciptakan situasi atau kondisi yang baru, yang berbeda dari sebelumnya.

Karena setiap perubahan menghendaki kondisi, situasi dan hasil yang baru dari sebelumnya, maka sebuah perubahan tidak dapat diwujudkan tanpa proses yang terencana dan terukur. Selain itu, tidak semua proses untuk berubah berjalan lancar mengingat setiap upaya-upaya untuk menciptakan perubahan seringkali menghadapi berbagai macam hambatan atau kendala.

Berangkat dari kondisi itulah kemudian diperlukan adanya manajemen perubahan. Dilihat dari tujuannya, manajemen perubahan dibuat agar berbagai kesulitan

² Manahan P. Tampubolon, *Change Management, Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020), hlm. 3

³ Wustari L.H. Mangundjaya, *Perilaku Manusia Dalam Perubahan Organisasi* (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021), hlm. 6

dalam upaya perubahan dapat dibuat seminimal mungkin sehingga proses transformasi bisa berlangsung efektif dalam waktu yang relatif cepat. Selain itu, manajemen perubahan juga bertujuan untuk membantu meningkatkan efektifitas organisasi sehingga dapat selalu menyesuaikan dengan tuntutan perubahan itu sendiri.⁴

B. Langkah-Langkah Manajemen Perubahan

Manajemen berkaitan erat dengan kerja-kerja perencanaan. Keberhasilan dari sebuah manajemen banyak dipengaruhi oleh seberapa baiknya perencanaan yang dipersiapkan. Karena itu, terdapat beberapa hal penting dalam manajemen perubahan yang harus diperhatikan sebelum seseorang melakukan perubahan, baik perubahan dalam organisasi, dunia pendidikan, bisnis dan sebagainya.

1. Pengkajian Motif Perubahan

Suatu perubahan terjadi bukan dengan cara yang tiba-tiba. Ada motif dan alasan yang melatarbelakangi kenapa seseorang berpikir untuk menciptakan perubahan. Kalau ingin membuat perubahan maka hal yang sebaiknya perlu disadari adalah apa motif yang menjadikan manusia ingin membuat sebuah perubahan.

⁴ Yusup Suwardono & Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), hlm. 4

Seorang pemimpin perusahaan yang ingin melakukan perubahan sistem di perusahaannya misalnya, pasti memiliki pertimbangan atau motif tertentu yang menjadi alasan kenapa diperlukan upaya-upaya untuk berubah. Motif tersebut bisa bermacam-macam yang mencakup semua kondisi dan keadaan yang terjadi di luar perusahaan seperti kondisi ekonomi, politik, teknologi, sosial, budaya, hukum, gaya hidup masyarakat dan sebagainya.

Perlunya mengkaji dan memahami berbagai kondisi di luar yang menjadi motif bagi perubahan bertujuan antara lain untuk menentukan strategi apa yang tepat digunakan untuk melakukan perubahan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Dengan strategi yang tepat, sebuah perubahan dapat diciptakan secara efektif, sistematis dan terarah.

2. Urgensi Perubahan

Perubahan dilakukan karena mengandung sesuatu yang urgen. Tidak mungkin ada upaya melakukan perubahan kalau tidak ada hal baru yang penting untuk dicapai. Setiap akan melakukan perubahan, perlu mengetahui apa urgensinya atau pentingnya dilakukan perubahan. Sebab setiap perubahan memiliki pengaruh yang sangat kuat pada kehidupan manusia.

Suatu perubahan tidak akan memberikan pengaruh yang positif kalau pelaku dari perubahan itu tidak memahami mengapa harus berubah. Perubahan yang dilakukan tanpa memahami urgensinya akan mengalami berbagai macam kendala mulai dari perencanaan dan strategi yang kurang efektif sehingga tujuan dari perubahan itu sendiri tidak tercapai.

Menurut Daniel Rusyad (2011), setiap perubahan yang dilakukan mempunyai dampak yang berbeda-beda bagi setiap orang. Perbedaan dari dampak perubahan itu terlihat antara lain dari beragamnya teori tentang evolusi di mana teori ini berusaha memberikan gambaran mengenai arah dari sebuah perubahan.⁵

Mengingat pentingnya mengetahui urgensi dari sebuah perubahan, maka seorang pimpinan organisasi sebelum membuat langkah-langkah perubahan perlu meyakinkan diri bahwa perubahan tersebut memang perlu dilakukan.

Setidaknya ada tiga pertanyaan yang harus dijawab untuk dapat memahami urgensi dari pentingnya melakukan perubahan, yaitu; apakah perubahan itu dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, atau dalam rangka mempertahankan

⁵ Daniel Rusyad, *Doktrin Perubahan Sosial dalam Islam; Sebuah Kajian Pengantar* (Jakarta" Abqarie Press, 2021), hlm. 3

keberadaan atau eksistensi organisasi atau justru untuk mengembangkan organisasi?

Jawaban dari ketiga pertanyaan di atas memiliki konsekuensi yang berbeda-beda ketika sudah pada tahap membuat langkah-langkah perubahan. Dengan demikian, mengetahui urgensi dari perubahan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pembentukan rencana serta langkah-langkah melakukan perubahan itu sendiri.

3. Identifikasi Dampak Perubahan

Setelah mengetahui apa motif dan kondisi serta urgensi mengenai perlunya dilakukan perubahan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi dampak dari perubahan yang sudah dilakukan. Hal yang perlu diidentifikasi di antaranya adalah apakah perubahan yang sudah dilakukan memberikan efek positif, dan apa saja indikasi positifnya. Atau sebaliknya, perubahan yang dilakukan justru menimbulkan masalah dan apa saja masalah yang ditimbulkan.

Keberhasilan mengidentifikasi dampak perubahan, baik yang menimbulkan indikasi positif atau negatif memungkinkan bagi bisa lebih cepat menyusun strategi untuk membuat perubahan-perubahan yang lebih baik lagi. Atau sebaliknya, keberhasilan mengidentifikasi dampak perubahan dapat mempercepat mengatasi kendala yang terjadi.

Berkaitan dengan dampak perubahan yang harus selalu diidentifikasi dengan tepat, menurut Jeaw Me Chen terdapat tiga teori yang melatarbelakangi kenapa setiap pemimpin organisasi dituntut untuk selalu mengetahui dan mengenali dampak-dampak dari perubahan yang sudah dilakukan.⁶

Pertama, teori yang menjelaskan bahwa lingkungan luar dapat memberikan pengaruh terhadap berubahnya suatu organisasi (*Life Cycle Theory*). Dengan kemampuan mengidentifikasi dampak perubahan, seorang pimpinan dapat dengan mudah mengetahui apakah perubahan yang terjadi dalam organisasi dipengaruhi oleh langkah-langkah perubahan yang sudah dirancang atau justru perubahan itu disebabkan oleh faktor lingkungan.

Perubahan yang terjadi justru oleh banyaknya pengaruh dari luar organisasi dapat menjadi indikasi bahwa strategi perubahan yang dibuat tidak berjalan dengan baik. Sehingga dengan begitu rencana perubahan dapat dikatakan mengalami masalah atau kendala dan perlu dilakukan evaluasi.

Kedua, teori yang menjelaskan bahwa perubahan disebabkan oleh keinginan untuk mendapatkan pencapaian-pencapaian baru. Sehingga keinginan itulah

⁶ Yusup Suwardono & Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan...* hlm. 2

yang menyebabkan terjadinya evaluasi dan ekskusi secara terus menerus (*teleological theory*).

Seorang pemimpin organisasi idealnya dapat memahami dengan baik apakah setiap langkah-langkah perubahan yang dilakukan menimbulkan keinginan untuk mendapatkan capaian atau prestasi baru bagi mitranya atau tidak. Sebab dalam realitanya tidak sedikit keinginan untuk selalu mendapatkan capaian baru dalam organisasi hanya merupakan keinginan pemimpinnya.

Ketiga, teori yang menjelaskan bahwa perubahan dipengaruhi oleh adanya bagian-bagian tertentu dalam organisasi yang menguasai bagian lainnya, sehingga nilai dan tujuan dari organisasi tersebut harus diperbarui (*dialectical theory*). Dengan kata lain ada proses dialektika yang terjadi secara terus menerus dalam organisasi sehingga keinginan untuk berubah menjadi keinginan bersama.

Pada bagian ini, seorang pimpinan dapat menilai apakah langkah-langkah perubahan yang dilakukan mendapatkan respon positif atau tidak. Artinya, dengan membuat langkah perubahan apakah hal itu memicu keinginan bagi orang lain untuk melakukan perubahan yang sama atau justru mereka menentang ide-ide perubahan itu sendiri.

4. Strategi Perubahan

Setelah mengetahui motif, urgensi serta dampak dari perubahan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah menentukan strategi perubahan. Dalam sebuah organisasi, strategi perubahan harus mengacu kepada misi organisasi tersebut. Hal yang sama juga berlaku dalam dunia pendidikan di mana setiap pimpinan dari sebuah lembaga pendidikan yang akan melakukan perubahan harus didasarkan pada misi lembaga pendidikan tersebut.

Strategi perubahan yang dibuat tidak mengacu pada misi yang sudah ditetapkan tidak akan memberikan dampak yang diharapkan, menyimpang dari tujuan dan kemungkinan akan menghadapi banyak kendala. Karena itu, misi sebagai implementasi dari visi suatu organisasi atau lembaga pendidikan secara tidak langsung merupakan acuan pokok serta rambu-rambu yang harus diperhatikan dalam membuat strategi perubahan.

Selain itu, strategi untuk membuat suatu perubahan harus dirancang dalam kurun waktu yang sudah ditentukan. Biasanya strategi perubahan secara kualitatif dirancang untuk kurun waktu tidak lebih dari lima tahun yang kemudian diuraikan menjadi rencana-rencana yang bersifat tahunan. Rencana tahunan ini kemudian berisi program kerja yang diuraikan kembali

menjadi agenda persemester, triwulan, bulanan sampai dengan kerja harian yang bersifat rutin.

5. Evaluasi Strategi Perubahan

Suatu perubahan dilakukan agar mendapatkan hasil yang diharapkan. Karena itu, untuk mengetahui apakah strategi perubahan itu sudah berhasil atau tidak, diperlukan evaluasi. Secara umum, evaluasi perubahan dilakukan agar diketahui apakah perubahan itu memberikan hasil positif atau negatif.

Salah satu unsur penting yang perlu dievaluasi dalam perubahan adalah tingkat sensitivitas dari segenap stakeholder terhadap rencana perubahan apakah mereka optimis atau pesimis. Optimisme dari segenap stakeholder terhadap strategi perubahan dapat dilihat antara lain dengan tingginya kinerja mereka, baik yang bersifat harian, bulanan, triwulanan dan seterusnya.

Sebaliknya, stakeholder yang bersikap pesimis dengan perubahan juga dapat terlihat salah satunya dari rendahnya kinerja mereka dengan agenda-agenda perubahan. Selain itu, pola kerja mereka yang pesimis dengan agenda perubahan juga cenderung bersikap acuh dan kurang respek terhadap tuntutan perubahan sehingga kurang memiliki inisiatif untuk memenuhi tuntutan standar perubahan.

Di samping itu, evaluasi terhadap perubahan juga dapat dilakukan dengan melakukan analisa berdasarkan metode ekspektasi. Dengan metode ekspektasi ini akan diketahui apabila hasil perubahan telah sesuai dengan harapan maka perubahan bisa dikatakan telah memberikan pengaruh atau hasil positif. Sebaliknya, apabila perubahan tidak memberikan hasil sebagaimana ekspektasi, dengan artinya perubahan memberikan efek negatif.

C. Prinsip Menerapkan Manajemen Perubahan

Perubahan meskipun merupakan sebuah keniscayaan dalam kehidupan, namun sikap atau *mindset* terhadap perubahan harus bersifat fleksibel. Hal ini bertujuan agar perubahan dapat selalu dilakukan secara berkelanjutan. Seseorang yang menolak perubahan mungkin disebabkan bukan karena mereka menolak perubahan itu sendiri melainkan cara pandang dan *mindset* mereka yang tidak fleksibel.

Oleh sebab itu, untuk mengimplementasikan perubahan perlu diterapkan dengan strategi yang didasarkan pada prinsip-prinsip fleksibilitas sebagai berikut:

1. Perubahan Dilakukan Berdasarkan Percobaan

Seorang pemimpin yang akan melakukan perubahan hakikatnya diawali dari keberanian mencoba,

yaitu mencoba untuk mengubah kondisi sebelumnya pada kondisi sesudahnya untuk mencapai tujuan dan dan mendapatkan hasil yang lebih baik. Keberanian untuk mencoba akan melahirkan ekpekstasi dan ekspektasi inilah yang dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah perubahan itu nantinya dikatakan berhasil atau tidak.

Dalam sejarahnya, tidak ada perubahan yang dilakukan tanpa diawali oleh adanya keberanian mencoba, keberanian melakukan hal-hal baru dan menghadapi resiko. Oleh karena itu, tantangan terbesar untuk berubah adalah kekhawatiran dan ketakutan seperti takut gagal, khawatir tidak berhasil dan seterusnya. Pemimpin yang terlalu khawatir akan mengalami kegagalan pasti tidak akan pernah memiliki inisiatif dan motivasi untuk melakukan perubahan.

Selain itu, menurut Djamaluddin Ancok (2004) setiap keinginan untuk melakukan perubahan memiliki dua realitas, yaitu realitas subjektif dan realitas objektif.⁷ Realitas subjektif berhubungan dengan apa yang dipikirkan orang terkait perubahan. Orang yang selalu diliputi kekhawatiran kegagalan akan selalu memandang bahwa perubahan itu merupakan hal yang tidak perlu dilakukan dan dengan demikian perubahan

⁷ Djamaluddin Ancok, *Psikologi Terapan; Mengupa Dinamika Kehidupan Umat Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Darussalam, 2004), hlm. 17

dalam realitas subjektif orang-orang seperti itu akan dianggap negatif.

Tapi apakah perubahan itu selalu menimbulkan masalah negatif? Tentu saja tidak. Sebab faktanya banyak kemajuan dan hal-hal positif lainnya yang terjadi justru karena ada upaya sebelumnya untuk berubah. Mereka yang optimis dengan perubahan selalu melihat kenyataan mengenai hal positif apa saja yang sudah banyak dialami seseorang karena mereka berupaya untuk berubah.

Prinsip percobaan dalam perubahan bukan hanya menyangkut manusianya, namun juga menyangkut manajemen dan strategi perubahan itu sendiri. Artinya, strategi yang sudah dipersiapkan untuk menciptakan perubahan harus bisa diujicoba dan bukan merupakan strategi yang justru mustahil diujicoba. Karena itu, dalam perubahan sudah lumrah dikenal istilah percobaan strategi perubahan.

Ketika sebuah strategi perubahan mengalami kegagalan maka diperlukan strategi lain. Itulah sebabnya kenapa *mindset* tentang perubahan harus bersifat fleksibel dan selalu mengikuti berbagai tuntutan perubahan yang terus berkembang.

2. Perubahan Dimulai Dari Aktivitas Kecil dan Terbatas

Setiap perubahan besar pasti dimulai dari perubahan kecil dengan ruang lingkup terbatas. tidak bisa menciptakan perubahan-perubahan besar tanpa dimulai dari perubahan pada hal-hal kecil. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam sebuah peribahasa yang mengatakan bahwa sejauh apa pun melangkah pasti dimulai dari langkah pertama. Artinya, selalu ada titik awal untuk melakukan perubahan di mana titik awal tersebut terkadang merupakan hal-hal yang sederhana.

Dalam melakukan perubahan, seseorang dapat memulai dari mengubah hal-hal kecil dan terbatas. Seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan misalnya dapat melakukan perubahan dari aktivitas harian dan terbatas yang dapat dikontrol dan dievaluasi dengan mudah. Misalnya, dengan menyediakan tempat cuci tangan di depan ruang guru, secara tidak langsung telah melakukan upaya perubahan mengenai pola hidup bersih dan sehat.

Menurut Rhenald Kasali (2007) perubahan yang dimulai dari aktivitas-aktivitas kecil dan sederhana justru akan menjadi batu loncatan untuk menciptakan perubahan lain yang lebih besar. Sebab perubahan dari hal-hal kecil itu secara tidak langsung akan menjadi pegangan yang dapat dijadikan rujukan ketika akan melakukan perubahan-perubahan lain di waktu-waktu

berikutnya.⁸ Seorang perokok akan kesulitan berhenti seketika dari kebiasaan merokok. Ia bisa menghentikan kebiasaan merokoknya itu dengan cara mengurangi sedikit demi sedikit sampai akhirnya ia benar-benar berubah dari yang asalnya perokok menjadi tidak lagi merokok.

3. Menghargai Pengalaman Masa Lalu

Kegagalan merupakan hal yang biasa dalam perubahan. yang baru mau menciptakan perubahan pasti akan mengalami kegagalan. Penemuan-penemuan besar yang banyak mengubah kehidupan dan peradaban umat manusia juga diawali dari berbagai percobaan yang berakhir dengan kegagalan.

Tetapi kegagalan pada saat berusaha untuk menciptakan perubahan bukanlah hal yang perlu ditakuti. Seperti apa pun kegagalan yang dialami seseorang ketika akan melakukan perubahan pada akhirnya tetap akan menjadi masa lalu. tidak mungkin selamanya mengalami kegagalan selama kegagalan itu sendiri tidak menghalangi untuk kembali melakukan percobaan demi percobaan.

⁸ Rhenald Kasali, *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, cet.IX, 2007), hlm. 240

Dalam menciptakan perubahan, pengalaman masa lalu berupa kegagalan adalah situasi yang perlu dihargai. Artinya, kegagalan di masa lalu sama sekali bukan untuk disesali, melainkan dapat dijadikan cerminan untuk mempelajari kembali apa saja yang telah menyebabkan pernah mengalami kegagalan dalam mewujudkan perubahan tersebut.

BAB 2

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pengantar

Setiap proses pendidikan pasti memerlukan kurikulum. Tanpa adanya kurikulum, proses pendidikan dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Kurikulum pendidikan menurut UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 diartikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya pada setiap satuan pendidikan.⁹

Dengan demikian, sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan memerlukan seperangkat perencanaan tersebut mulai dari pembuatan visi, misi, tujuan, sampai dengan cara mengimplemen-tasikannya melalui materi dan proses pembelajarannya. Di samping itu setiap lembaga pendidikan juga perlu melakukan evaluasi terhadap kurikulum yang telah dijalankan.

Tujuan dari evaluasi tersebut tidak lain agar dapat diketahui apakah sudah terjadi kesesuaian antara rencana

⁹ Imam Machalli & Ara Hidayat, *Handbook of Education Management* (Yogyakarta: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Press, 2015), hlm. 588

pembelajaran dan implementasinya atau justru sebaliknya. Karena itulah kurikulum dapat digambarkan sebagai lokomotif atau penggerak utama dari seluruh proses dijalankannya pendidikan. Tanpa adanya kurikulum, pendidikan tidak akan memiliki cara dan arah tujuan yang jelas sehingga tidak akan diketahui tingkat keberhasilannya.

Istilah kurikulum itu sendiri mengandung arti jarak, yaitu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari (*Curriculae*, latin).¹⁰ Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti durasi atau waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah sebagai tanda kelulusan setelah menempuh jenjang pendidikan.

Keberadaan ijazah dalam hal ini sebagai bukti bahwa siswa telah menempuh kurikulum yang ditetapkan, sebagaimana para pelari yang harus menempuh jarak tempuh sebelum akhirnya sampai pada garis finish yang sekaligus menjadi penentu apakah ia keluar sebagai pemenang atau tidak.

Umumnya kurikulum dipahami sebagai suatu perencanaan yang disusun secara sistematis dan bertujuan untuk melancarkan proses belajar mengajar di mana sekolah atau lembaga pendidikan sebagai pembimbing dan penanggungjawabnya. Namun pengertian ini mengesankan bahwa perencanaan yang masuk dalam

¹⁰ *Ibid.*,

kurikulum hanya terbatas pada kegiatan kurikuler yang formal semata. Padahal menurut Rizka Amalia Shofa (2016) terdapat teori lain yang mengatakan bahwa kegiatan yang tidak formal juga merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian oleh perencana kurikulum dalam membuat kurikulum.¹¹

Kurikulum sebagai bagian penting dalam pendidikan yang memandu berhasil tidaknya proses belajar mengajar perlu dibuat dengan perencanaan yang baik dan terukur. Karena itu diperlukan tahap-tahap perencanaan dalam membuat dan menetapkan kurikulum atau yang dikenal dengan manajemen kurikulum. Dengan adanya manajemen kurikulum, setiap lembaga pendidikan dapat menentukan apa saja yang harus sudah dicapai oleh peserta didik selama mengikuti proses pendidikan sampai kemudian dinyatakan lulus yang dibuktikan dengan ijazah.

B. Konsep dan Prinsip Manajemen Kurikulum

Sebagai sebuah disiplin ilmu, manajemen mengalami perkembangan yang sangat signifikan dari waktu ke waktu. Perkembangan itu meliputi perkembangan teoritik dan juga praktiknya. Salah satu bukti bahwa manajemen telah banyak mengalami perkembangan perspektif terlihat

¹¹ Rizka Amalia Shofa, 'Kurikulum dan Dinamika Perubahannya di Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia Yogyakarta'. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume I, Nomor 1, Mei 2016, hlm. 105

antara lain dari banyaknya karya para akademisi, para ahli dan ilmuwan yang menerbitkan hasil karya mereka, baik dalam bentuk buku, jurnal maupun artikel ilmiah lainnya dengan objek kajian mereka seputar manajemen.

Terjadinya perkembangan perspektif tentang teori dan praktik manajemen berimbas terhadap objek kajian dari manajemen itu sendiri. Meskipun secara terminologi manajemen diartikan sebagai sebuah seni dan ilmu yang di dalamnya berisi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian dalam menyelesaikan berbagai macam urusan, namun dalam praktiknya cakupan dari aktivitas manajemen itu sangat luas sekali. Kurikulum hanya merupakan salah satu objek kajian manajemen dari beragam objek kajian lainnya.

Menurut Mihmidaty Al-Faizah Ya'coub (2021) bila dikaitkan dengan pendidikan, maka pengertian dari manajemen kurikulum adalah seperangkat perencanaan dan pengaturan tentang tujuan, isi, bahan dan materi pelajaran yang digunakan sebagai rujukan serta pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dengan maksud mencapai tujuan dari pendidikan.¹² Tujuan yang dimaksud adalah tujuan dari dibuatnya kurikulum, yang dalam pelaksanaannya harus mampu mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan.

¹² Mihmidaty Al-Faizah Ya'coub & Zahrotun Ni'mah Afif, *Manajemen Kurikulum dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadis* (Surabaya: Global Aksara Press, 2021), hlm. 3

Kurikulum dalam aspek perencanaannya berisi penjelasan mengenai tujuan kurikulum, yaitu tujuan penyelenggaraan pendidikan bagi tiap-tiap satuan pendidikan. Sementara struktur dari kurikulum pendidikan itu sendiri terdiri dari isi, bahan pelajaran, cara pembelajaran dan hasil.

Dengan demikian, manajemen kurikulum akan selalu berhubungan dengan pembuatan rencana mengenai isi dari kurikulum, bahan pelajaran termasuk di dalamnya dokumen-dokumen yang terkait dengan pembelajaran, bagaimana cara pembelajaran dilakukan serta hasil dari pembelajaran sekaligus hasil yang diproyeksikan oleh pengelola lembaga pendidikan.

1. Isi kurikulum

Dalam membuat isi kurikulum, tidak sedikit para perencana kurikulum mengalami berbagai kendala dan kesulitan, terutama dalam menyusun dan merencanakan isi kurikulum. Kesulitan paling mendasar yang dihadapi oleh perencana kurikulum terkait dengan bagaimana menentukan isi kurikulum antara lain adalah membuat isi kurikulum agar relevan dengan kondisi namun juga sekaligus mampu mencapai target dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Dengan kata lain, kendala itu berkaitan dengan bagaimana membuat kurikulum yang sesuai dengan situasi dan kondisi sosial masyarakat yang terus berubah dan berkembang. Sebab dengan adanya perubahan tersebut akhirnya muncul

berbagai macam masalah kehidupan yang harus disikapi oleh dunia pendidikan.

Sebagai contoh adalah lembaga pendidikan yang berada di kawasan industri. Sebelum kawasan tersebut dipenuhi oleh berbagai macam sentra industri, barangkali kurikulum pendidikan yang dibuat oleh perencana kurikulum masih mengikuti standar kurikulum secara umum. Akan tetapi setelah menjadi kawasan industri, mau tidak mau perencana kurikulum harus merencanakan kurikulum baru yang dapat menjawab tantangan lingkungannya.

Contoh paling sederhana lainnya adalah dengan perkembangan dunia digital saat ini. Sebelumnya mungkin tiap-tiap satuan pendidikan hanya merencanakan materi keterampilan multimedia pada level-level terbatas seperti keterampilan mengoperasikan komputer dan sebagainya. Namun dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi, keterampilan tersebut harus dikembangkan lagi karena teknologi digital sudah semakin berkembang pesat.

Di era teknologi yang semakin pesat seperti sekarang ini, keterampilan mengoperasikan komputer saja tidak cukup. Namun keterampilan mengoperasikan berbagai aplikasi teknologi lain juga perlu diajarkan seperti keterampilan multimedia, robotik dan lainnya. Dengan demikian, perencana kurikulum diharapkan

mampu membuat isi kurikulum yang selaras dengan perkembangan zaman. Dengan kata lain, kurikulum harus selalu bersifat dinamis mengikuti perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi, budaya, tingkat kecerdasan peserta didik, sistem nilai termasuk juga harus dapat menjawab kebutuhan masyarakat di sekitarnya.¹³

Agar tidak mengalami kebingungan dalam membuat isi kurikulum, perencana kurikulum terlebih dahulu diharapkan memahami apa kriteria dari kurikulum yang akan dibuat. Oemar Hamalik (1990) menjelaskan bahwa para ahli telah banyak merumuskan tentang berbagai kriteria dalam membuat kurikulum yang harus dipahami oleh setiap perencana kurikulum. Salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Caswell dan Campbell yang merumuskan beberapa kriteria tentang isi kurikulum:

Kesatu, isi kurikulum harus memiliki kegunaan dalam menafsirkan, memahami dan menilai. Artinya isi kurikulum dapat dimanfaatkan sebagai sebuah kerangka acuan dalam menafsirkan berbagai perubahan yang dihadapi dunia pendidikan, memahami serta dapat digunakan untuk menilai tingkat kesiapan satuan pendidikan menghadapi perubahan tersebut.

¹³ Regina Ade Darmawan, *Telaah Kurikulum* (Jakarta: Guepedia, 2021), hlm. 8

Kedua, isi kurikulum harus selaras dengan kehidupan kontemporer. Dengan demikian, hakikatnya tidak ada kurikulum yang benar-benar baku mengingat kehidupan berjalan dengan dinamikanya yang berubah dari waktu ke waktu. Selaras dengan ini, dalam salah satu sabdanya Nabi Saw mengatakan, *kuntum a'lamu bi umúri dun-yákum*, kalian lebih memahami terhadap urusan duniamu. Hal ini mengandung pesan bahwa kurikulum pendidikan akan selalu berhadapan dengan dinamika kehidupan yang berubah. Dan perubahan itu perlu disikapi, bukan dengan sikap apatisisme melainkan dengan kemampuan memberikan respon yang tepat dan efektif.

Ketiga, dilihat dari sisi kegunaannya, isi kurikulum dapat memuaskan minat serta memenuhi kebutuhan peserta didik. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa kurikulum dibuat dan berorientasi pada peserta didik.

Keempat, substansi dari isi kurikulum terutama dalam mengembangkan sikap dan kemampuan peserta didik dapat dinilai memberikan manfaat terutama oleh orang tua peserta didik. Karena itu diperlukan komunikasi dan transparansi antara perencana kurikulum, pengelola lembaga pendidikan dengan masyarakat yang bertujuan bukan hanya mengenalkan profil sekolah, namun juga menjelaskan kurikulum yang akan diterapkan serta manfaatnya.

Kelima, isi kurikulum memiliki signifikansi dengan atau bagi bidang-bidang mata pelajaran tertentu.¹⁴ Artinya kurikulum harus bersifat inhern dengan mata pelajaran, terutama pelajaran-pelajaran yang dapat memberikan dan serta dinilai bermanfaat baik oleh peserta didik maupun orang tua mereka.

Sementara bila dikaitkan dengan Permendiknas No. 22 Tahun 2006, maka prinsip dari kurikulum yang harus dikembangkan pada tiap-tiap satuan pendidikan sebenarnya sudah sangat jelas. Di dalam Permen No. 22 tersebut dijelaskan tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum bahwa prinsip kurikulum yang harus diperhatikan oleh perencana kurikulum antara lain:

- (a) Kurikulum berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Artinya isi kurikulum harus dibuat berdasarkan keyakinan bahwa setiap peserta didik secara keseluruhan memiliki potensi yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pengembangan kompetensi pendidikan harus disesuaikan dengan potensi tersebut agar bermanfaat bagi peserta didik maupun lingkungannya.

¹⁴ Oemar Hamalik, *Pengembangan Kurikulum: Dasar-Dasar dan Perkembangannya* (Bandung: Bandar Maju, 1990), hlm. 102

- (b) Kurikulum mengakomodasi keberagaman dan terpadu. Artinya kurikulum harus mampu dibuat dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang serta jenis pendidikan tanpa membedakan agama, suku, budaya dan sebagainya. Karena itu komponen kurikulum harus memuat komponen muatan wajib, komponen muatan lokal serta pengembangan diri secara terpadu.
- (c) Kurikulum harus tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Dengan demikian, semangat kurikulum harus dibuat agar dapat mendorong dan memotivasi peserta didik untuk dapat mengikuti serta memanfaatkan dengan tepat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- (d) Kurikulum harus relevan dengan kebutuhan kehidupan. Pengembangan kurikulum harus dapat menjamin adanya relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan, termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, kurikulum dibuat dengan tujuan untuk dapat mengembangkan beberapa keterampilan mulai dari keterampilan pribadi, berpikir, keterampilan akademik, sosial, serta keterampilan vokasional.
- (e) Sifat dari isi kurikulum harus menyeluruh dan berkesinambungan. Artinya substansi dari

kurikulum harus mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan. Semua itu kemudian disajikan secara berkesinambungan antarsemua jenjang pendidikan.

- (f) Isi kurikulum memuat spirit belajar sepanjang hayat. Artinya, kurikulum harus mengarah kepada terciptanya proses pengembangan dan pemberdayaan peserta didik sepanjang hidup mereka. Karena itu kurikulum semestinya mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal dan informal, sekaligus memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta memperhatikan arah pengembangan manusia seutuhnya.
- (g) Kurikulum dibuat untuk dapat mewujudkan kepentingan nasional dan daerah secara seimbang melalui pendidikan serta dikembangkan untuk memenuhi kepentingan nasional dan daerah.¹⁵

Dari penjelasan di atas dapat digarisbawahi bahwa isi dari kurikulum harus berpusat pada pengembangan potensi dan kompetensi setiap peserta didik serta mampu memberikan jawaban atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi demi kepentingan pribadi peserta didik, masyarakat, daerah dan negara. Karena

¹⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 22 Tahun 2006, hlm. 6-7

itu, setiap perencana kurikulum tidak hanya dituntut untuk mampu membaca situasi perkembangan zaman, melainkan juga harus memahami masing-masing karakteristik dan potensi peserta didik di setiap satuan pendidikan.

2. Bahan pelajaran

Selain isi, kurikulum juga berisi penjelasan mengenai bahan-bahan pelajaran yang akan digunakan sebagai sumber belajar dalam setiap proses pembelajaran. Perencana kurikulum dengan demikian diharapkan mampu menentukan bahan pelajaran yang tepat yang dapat digunakan untuk mencapai target atau tujuan dari pendidikan sebagaimana dituangkan dalam isi kurikulum di atas.

Dilihat dari ruang lingkupnya, bahan ajar menurut Rizka (2016) memiliki sedikitnya sembilan ruang lingkup yang terdiri dari:

- (a) Judul, yang di dalamnya berisi penjelasan mengenai nama mata pelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator dan tempat
- (b) Petunjuk belajar, baik untuk guru maupun siswa, serta langkah-langkah yang harus dilakukan agar proses pembelajaran dapat dilakukan dengan mudah
- (c) Kompetensi yang berisi penjelasan mengenai kemampuan atau kompetensi apa saja yang akan

dicapai, termasuk juga nilai atau konsep dasar apa saja yang harus dikuasai oleh siswa untuk setiap materi pembelajaran yang harus mereka ikuti serta penjelasan mengenai materi selanjutnya karena harus selalu berkesinambungan

- (d) Isi materi pelajaran yang merupakan penjelasan mengenai inti pembelajaran yang harus dipelajari siswa berdasarkan kompetensi dasar yang mereka miliki
- (e) Informasi pendukung yang berisi penjelasan mengenai sumber berita lain yang berkaitan dan mendukung terhadap materi pembelajaran
- (f) Latihan-latihan pada akhir subbab, akhir bab, akhir semester 1 dan semester 2
- (g) Adanya petunjuk kerja berupa lembar kerja dan sebagainya
- (h) Adanya evaluasi yang dapat menjadi sarana untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta didik terhadap bahan ajar
- (i) Memuat respon terhadap hasil evaluasi yang telah diikuti oleh siswa.¹⁶

Berdasarkan ruang lingkup bahan pelajaran tersebut, perencana kurikulum diharapkan mampu memilih dan menentukan sumber bahan pelajaran, terutama sumber informasi pendukung yang tepat untuk digunakan. Namun hakikatnya bukan hanya perencana kurikulum yang

¹⁶ Lihat, Rizka Amalia Shofa, 'Kurikulum dan Dinamika Perubahannya ... hlm. 109

dituntut memahami sumber pelajaran yang akan digunakan, melainkan semua tenaga pendidik juga perlu memahami substansi dari sumber pelajaran yang digunakan.

Menurut Nurul Huda Panggabean dan Amir Danis (2020) perencana kurikulum, tenaga pendidik dan calon pendidik harus mengetahui dengan baik sumber belajar dan jenis-jenisnya. Sebab setiap sumber belajar merupakan elemen yang sangat penting dalam pembelajaran.¹⁷ Sumber belajar harus cocok dan mudah didapatkan serta dapat digunakan oleh siswa. Sebab sumber belajar merupakan usaha sadar yang harus dilakukan secara terencana, sistematis, serta dilakukan dengan menggunakan metode tertentu.

Perlunya memilih, menentukan dan mengembangkan sumber atau bahan pelajaran dengan tepat tidak lain karena sumber belajar merupakan salah satu komponen dalam setiap kegiatan belajar mengajar yang dengannya peserta didik mendapatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, emosional, keyakinan dan keterampilan sehingga potensi mereka dapat dikembangkan dengan baik.

Dalam manajemen kurikulum, Greene mengemukakan enam hal terkait fungsi bahan ajar yang harus dipahami oleh perencana kurikulum:

¹⁷ Nurul Huda Panggabean & Amir Danis, *Desain Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Sains* (tk: Yayasan Menulis, 2020), hlm. 2

- (a) Bahan pelajaran harus menggambarkan sebuah sudut pandang yang modern dan kuat mengenai pengajaran serta dapat mendemonstrasikan aplikasinya dalam setiap bahan pengajaran yang disampaikan
- (b) Bahan pelajaran dapat menyajikan suatu sumber pokok masalah yang luas dan mudah dibaca, bervariasi serta sesuai dengan minat dan kebutuhan peserta didik
- (c) Bahan pelajaran harus menyediakan sumber keterampilan yang rapi dan bertahap, terutama keterampilan ekspresional dalam komunikasi
- (d) Sumber pelajaran dapat menyajikan sumber bahan ajar lain secara bersama-sama untuk dapat memotivasi peserta didik
- (e) Sumber pelajaran berfungsi sebagai sarana untuk menggugah perasaan terdalam peserta didik di awal-awal materi agar menjadi penunjang dalam melaksanakan tugas praktis atau latihan-latihan
- (f) Sarana evaluasi dan remedial yang tepat guna, dan seimbang.¹⁸

Berbeda dengan apa yang dikemukakan Greene di atas, dalam perspektif Islam, bahan ajar sebagai sumber ilmu pengetahuan tidak hanya diorientasikan untuk memenuhi tuntutan zaman yang bersifat 'saat ini'. Namun ilmu tersebut juga harus mampu menumbuhkan kesadaran peserta didik tentang siapa dirinya, dari mana

¹⁸ Lihat, Endang Kosasi, *Pengembangan Bahan Ajar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2021), hlm. 3

ia berasal dan kemana hakikat tujuan dari kehidupannya.

Menurut Ibnu Anwar Ar-Razy (2021), bahan ajar atau sumber ilmu dalam pendidikan Islam harus memiliki nilai-nilai yang bisa diorientasikan pada hal-hal yang bersifat duniawi atau kekinian namun sekaligus juga memuat orientasi pada hal-hal yang bersifat *ukhrawi* atau masa depan. Sementara bagi peserta didik, potensi yang dikembangkan bukan hanya potensi akal pikirannya melainkan juga potensi moral spiritualnya. Inilah yang membedakan lembaga pendidikan Islam dengan lembaga pendidikan umum lainnya.¹⁹

3. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran merupakan cara yang digunakan untuk menyampaikan materi pelajaran. Dalam proses belajar mengajar, metode pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting karena menjadi salah satu penentu utama dalam upaya mencapai tujuan kurikulum. Secara umum, metode pembelajaran dapat diartikan sebagai terlaksananya seluruh aktivitas guru dan siswa dalam proses pembelajaran.

Karena itu, metode pembelajaran memiliki prosedur tertentu yang harus dipahami oleh setiap guru, termasuk oleh perencana kurikulum. Dalam metode

¹⁹ Ibnu Anwar Ar-Razy, *Sumber Ajar dalam Perspektif Islam dan Barat* (Yogyakarta: Candide Publishing, 2020), hlm. 14

pembelajaran terdapat rincian mengenai apa saja tugas-tugas yang perlu dikerjakan oleh guru dan siswa sehingga penyusunan tentang metode pembelajaran harus dilakukan berdasarkan analisa tugas yang mengacu pada tujuan kurikulum, kondisi sekaligus karakter dan perilaku siswa di awal-awal.

Siti Nur Aidah (2020) mendefinisikan metode pembelajaran sebagai sebuah cara berinteraksi yang digunakan oleh tenaga pendidik dengan siswa pada saat berlangsungnya proses pembelajaran.²⁰ Dengan demikian, metode pembelajaran secara tidak langsung juga dapat dikatakan sebagai sebuah 'alat' yang digunakan untuk menciptakan proses pembelajaran agar dengan alat tersebut hasil pembelajaran dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Dalam proses belajar mengajar, banyak metode yang dapat digunakan oleh para guru. Karena metode pembelajaran memegang peranan penting bagi terlaksananya proses belajar mengajar sekaligus menentukan tercapai tidaknya tujuan pembelajaran, maka metode pembelajaran apa pun yang digunakan oleh tenaga pendidik harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar yang dapat menentukan keberhasilan metode tersebut, antara lain:

²⁰ Siti Nur Aidah, *Cara Efektif Penerapan Metode dan Model Pembelajaran* (Yogyakarta: KBM Indonesia, 2020), hlm. 3

- (a) Metode pembelajaran yang digunakan diharapkan menyesuaikan dengan materi dan karakter siswa. Karena itu metode harus bersifat luwes dan fleksibel. Fleksibilitas merupakan aspek yang telah banyak mewarnai perkembangan keilmuan dalam Islam. Disiplin ilmu fikih merupakan salah satu cerminan akan fleksibilitas dalam keilmuan Islam di mana para ilmuwan Muslim dapat merumuskan berbagai ketentuan hukum-hukum *furu'* (cabang) dengan berbagai macam hukum yang bersifat alternatif.
- (b) Metode harus dapat mengantarkan siswa pada dimiliki kemampuan atau kompetensi praktis sehingga metode diharapkan bersifat fungsional atau mampu menyatukan teori dan praktik secara seimbang. Dengan kata lain, ilmu membuahkkan amal. Dalam salah satu riwayat disebutkan bahwa ilmu tanpa amal diibaratkan seperti pohon yang tidak menghasilkan buah. Karena itu seorang guru diharapkan untuk tidak sekadar menyampaikan ilmu namun memotivasi peserta didik agar beramal dengan ilmunya.
- (c) Metode pembelajaran harus mampu mengembangkan materi pembelajaran dan bukannya mereduksi materi.
- (d) Metode dapat merangsang munculnya rasa ingin tahu siswa serta memberikan kesempatan dan

keleluasaan bagi mereka untuk mengemukakan pendapatnya.

- (e) Metode selain dapat mengantarkan tersampainya materi, tercapainya tujuan pembelajaran, juga harus mampu menjaga martabat dan posisi guru secara tepat dan terhormat.²¹

C. Langkah-Langkah Manajemen Kurikulum

Dalam tataran aplikasinya, langkah-langkah manajemen kurikulum tidak jauh berbeda dengan langkah-langkah manajemen secara umum, yaitu melalui tahap perencanaan, tahap pengorganisasian sekaligus kordinasi, tahap pelaksanaan dan kemudian tahap pengendalian atau evaluasi. Perbedaannya hanya terletak pada cakupan dari masing-masing tahapan tersebut dimana antara manajemen kurikulum memiliki cakupan yang berbeda dengan manajemen lain. Untuk manajemen kurikulum dikenal istilah di antaranya sebagai siklus proses manajemen kurikulum.

Menurut Tita Lestari (2006), siklus mengenai proses manajemen kurikulum terdiri dari empat langkah, yaitu:

- (1) Perencanaan yang merupakan persiapan sebelum mengambil kebijakan dan tindakan untuk mencapai tujuan. Pada tahap perencanaan hal yang harus

²¹ *Ibid*,

dilakukan, antara lain: (a) melakukan analisis kebutuhan, (b) menjawab pertanyaan filosofis, (c) menentukan desain kurikulum, (d) membuat *master plan* yang dapat menjelaskan tentang pengembangan, pelaksanaan sekaligus penilaian kurikulum.

Di samping itu, perencanaan kurikulum dibuat berdasarkan pedoman yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dan berisi tentang struktur program, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan jadwal pelajaran, tugas guru, pengaturan dan penempatan peserta didik, rencana mengajar, perencanaan dan pelaksanaan kurikulum itu sendiri.

- (2) Pengembangan kurikulum. Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk melakukan pengembangan kurikulum, yaitu: (a) membuat rumusan mengenai dasar pemikiran secara rasional, (b) membuat rumusan mengenai visi dan misi, (c) menentukan struktur dan isi program, (e) melakukan pengorganisasian dan pemilihan materi, (f) melakukan pengorganisasian kegiatan belajar, (g) pemilihan dan penentuan sumber dan sarana belajar, (h) menentukan cara mengukur keberhasilan belajar.
- (3) Implementasi kurikulum. Langkah-langkah dalam implementasi kurikulum meliputi: (a) menyusun rencana dan program pembelajaran yang meliputi silabus, RPP dan rencana pelaksanaan pembelajaran, (b) penjabaran mengenai keluasaan dan kedalaman materi, (c) penentuan strategi dan metode

pembelajaran, (d) menentukan sumber dan sarana pembelajaran, (e) mendesain lingkungan pembelajaran, (f) menentukan alat penilaian hasil belajar.

- (4) Penilaian kurikulum. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apa saja kelemahan dan kekuatan dari kurikulum tersebut terhadap tercapainya tujuan pembelajaran. Umumnya penilaian kurikulum akan diarahkan untuk mengevaluasi konteks, input, proses, serta produk.²²

²² Rosdiana & Elis Ratnawulan, *Manajemen Kurikulum: Konsep, Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Arsadd Press, 2020), hlm. 33

BAB 3

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. Pengantar

Saat ini salah satu isu krusial dalam bidang pengembangan pendidikan bukan lagi tentang masalah pemerataan dan akses layanan pendidikan. Sejak era etonomi daerah, pendidikan dapat dikatakan sudah bisa diakses oleh hampir seluruh lapisan masyarakat. Namun dengan semakin meratanya akses pendidikan, permasalahan yang muncul ke permukaan justru adalah tentang kualitas pendidikan di tengah berdirinya berbagai lembaga pendidikan.

Karena itu, menurut para pakar pendidikan, hal penting yang harus dipikirkan bersama saat ini bukan lagi tentang ketercapaian jenjang pendidikan yang harus ditempuh oleh peserta didik. Namun bagaimana mengupayakan pendidikan yang bermutu dalam setiap jenjangnya. Salah satu aspek yang banyak mendapatkan perhatian terkait mutu pendidikan itu sendiri adalah mutu lulusan.

Berbicara tentang mutu lulusan pendidikan, maka secara otomatis membahas tentang masalah peserta didik. Artinya, agar mutu lulusan pendidikan benar-benar berkualitas, pengelola lembaga pendidikan tidak hanya

dituntut untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan mulai dari kualitas guru, kurikulum dan sebagainya. Namun yang tidak kalah penting adalah meningkatkan kualitas peserta didik sehingga diperlukan pengelolaan yang tepat mengenai aspek yang satu ini.

Pengelolaan peserta didik atau dikenal dengan manajemen peserta didik adalah faktor yang sangat penting dalam pendidikan. Hal itu disebabkan karena peserta didik merupakan subjek yang sentral dalam pendidikan. Apalagi dengan adanya paradigma pendidikan modern yang menempatkan peserta didik tidak lagi sebagai 'pihak kedua' dalam proses pembelajaran karena yang dianggap paling utama adalah guru.

Pada saat ini, paradigma yang menganggap bahwa peserta didik sebagai objek pembelajaran sudah mulai ditinggalkan. Guru juga tidak harus selalu menjadi sentral dalam proses pembelajaran karena relasi antara guru dan murid adalah relasi kemitraan. Dengan paradigma seperti inilah maka manajemen peserta didik perlu memperoleh perhatian yang serius dari para pengelola pendidikan.

B. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik memiliki banyak pengertian. Pengertian paling umum tentang manajemen peserta didik adalah aktivitas pengaturan terhadap peserta

didik yang dimulai sejak awal pertama kali peserta didik masuk sekolah sampai kemudian lulus.

Knezevich (1961) mendefinisikan manajemen peserta didik sebagai aktivitas layanan oleh lembaga pendidikan yang fokus pada pengaturan, pengawasan sekaligus layanan peserta didik pada saat mereka di dalam atau di luar kelas sampai kemudian peserta didik menyelesaikan jenjang pendidikannya dengan optimal.²³

Sementara itu, menurut W. Mantja (2007), yang dimaksud dengan manajemen peserta didik atau juga disebut manajemen peserta didik merupakan proses-proses pengurusan terhadap segala hal yang berhubungan dengan peserta didik.²⁴ Proses pengurusan tersebut biasanya dimulai dari perencanaan penerimaan peserta didik, proses penerimaan, pembinaan peserta didik baik saat di sekolah atau di luar sekolah sampai peserta didik menyelesaikan seluruh jenjang pendidikannya.

Dari pengertian di atas dapat digarisbawahi bahwa manajemen peserta didik merupakan aktivitas perencanaan pengurusan peserta didik sejak awal sampai akhir. Artinya, cakupan aktivitas dalam manajemen peserta didik sangat luas karena menyangkut berbagai layanan yang harus diberikan oleh lembaga pendidikan kepada peserta didik.

²³ Lihat, Taqwa, 'Pendekatan Manajemen Peserta Didik'. *Jurnal of Islamic Education Management*, Oktober 2016, Vol. 1, No. 1, hal. 48-55

²⁴ W. Mantja, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Elang Mas, 2007), hlm. 35

Dalam perspektif Islam, manajemen sebagai sebuah aktivitas pengaturan merupakan istilah yang sudah dikenal. Salah satunya disebut dengan *al-idárah*. Kata ini terambil dari kata *adára-yudáru* dan sepadan dengan kata *at-tadbír* yang diterjemahkan sebagai manajemen.

Sebagian pendapat mengatakan bahwa kata *al-idárah* terambil dari kata *dabbara-yudabbiru*, di mana kata ini tercantum dalam Al-Qur'an surat As-Sajdah ayat 5 yang diterjemahkan sebagai pengaturan Allah Swt atas urusan langit dan bumi.

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

“Dia (Allah) mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan kalian.”

Dengan demikian, manajemen peserta didik dalam perspektif Islam memiliki landasan etimologi yang sangat kuat dan bersumber dari Al-Qur'an. Meski demikian, ada perbedaan prinsip antara manajemen dalam makna umum dengan manajemen dalam pandangan Islam. Prinsip tersebut berkaitan dengan nilai dari suatu target yang akan dicapai melalui manajemen.

Dalam pengertian manajemen yang bersifat umum disebutkan bahwa manajemen dilakukan untuk mencapai target yang direncanakan. Sementara dalam perspektif Islam, manajemen itu tidak sekadar aktivitas perencanaan untuk mencapai target. Namun perencanaan, pelaksanaan

dan juga target itu harus memiliki nilai kepastian dari sisi hukum agamanya.

Prinsip itulah kemudian yang dijadikan landasan oleh Ahmad bin Daud Al-Asy'ari (2000) dalam merumuskan pengertian manajemen berdasarkan perspektif Islam. Menurut Asy'ari, manajemen itu tidak lain adalah segala bentuk aktivitas yang diproyeksikan melalui perencanaan dalam jangka tertentu dengan tujuan merealisasikan target-target tertentu dan dilakukan dengan cara-cara yang dibenarkan atau dihalalkan oleh agama Islam.²⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan prinsip antara manajemen peserta didik dalam perspektif umum dengan perspektif Islam. Manajemen peserta didik dalam perspektif Islam harus tetap dilaksanakan sesuai prosedur ilmu manajemen yang ada. Hanya saja segala bentuk perencanaan dan pelaksanaannya harus dilakukan dengan cara-cara yang tidak melanggar ketentuan hukum syariat Islam itu sendiri.

C. Substansi Permendiknas No. 23 Tahun 2006 Tentang Manajemen Peserta Didik

Melaksanakan manajemen peserta didik tidak hanya membutuhkan perencanaan yang matang. Namun di dalamnya juga memerlukan pedoman-pedoman dan acuan.

²⁵ Ahmad Abdullah Al-Rasyudi, *Al-Fikr al-Tarbawi inda Syaikh Abdurrahman As-Sa'di* (Damman: Ibnu Al-Jauzi, 2000), hlm. 44

Salah satu komponen penting dalam melaksanakan manajemen peserta didik adalah Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional No. 23 Tahun 2006 yang berkaitan dengan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.

Standar kompetensi lulusan yang diatur di dalam Permendiknas tersebut merupakan acuan bagi satuan pendidikan dalam melakukan penilaian serta menentukan kelulusan peserta didik yang meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan, kelompok mata pelajaran dan mata pelajaran.

Dalam pengembangan standar kompetensi lulusan satuan pendidikan terdapat tujuan mendasar, antara lain untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, akhlak mulia, keterampilan hidup mandiri serta mengikuti jenjang pendidikan lebih lanjut dan atau mengikuti jenjang pendidikan lebih lanjut sesuai kejuruan²⁶ bagi satuan pendidikan menengah dan kejuruan.

Secara substansial, Permendiknas No. 23 Tahun 2006 berisi pesan bahwa peserta didik dalam tiap satuan pendidikan diharapkan mampu mengembangkan empat kompetensi utama berupa kompetensi pada ranah spiritual, sosial, pengetahuan dan keterampilan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan diharapkan mampu mengembangkan

²⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2006, hlm. 342

setidaknya empat potensi peserta didik tersebut melalui proses pembelajaran.

Dalam perspektif pendidikan Islam, pengembangan kompetensi pada ranah spiritual merupakan hal yang niscaya untuk dikembangkan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa peserta didik merupakan individu yang tidak hanya terdiri dari jasad fisik semata. Namun juga dalam dirinya terdapat ruh, jiwa atau memiliki sisi batin yang dapat diarahkan untuk mengantarkannya menjadi manusia seutuhnya, manusia yang saleh sebagai hamba Allah Swt.

Permendiknas No. 23 Tahun 2006 memberikan gambaran tentang apa saja yang harus dicapai oleh peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran. Namun sejatinya, dalam paradigma pendidikan Islam, gambaran yang tercantum dalam Permendiknas tersebut sebenarnya sudah dicetuskan baik dalam Al-Qur'an maupun Hadis. Salah satunya seperti kompetensi spiritual yang secara tidak langsung diarahkan untuk mengembalikan manusia kepada rancang bangun yang memang sudah ditetapkan bahwa manusia merupakan makhluk yang harus mengabdikan dan taat kepada pencipta-Nya.²⁷

²⁷ Triyo Supriyatno, *Paradigma Pendidikan Islam Berbasis Humanis Spiritual Teologis: Teori dan Aplikasinya* (Batu: Literasi Nusantara, 2020), hlm. 54

Di samping aspek spiritual, substansi dari Permendiknas No. 23 Tahun 2006 di atas juga mengarahkan pendidikan agar mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang memiliki sikap sosial yang tinggi. Dimensi sosial juga menjadi perhatian besar dalam pendidikan Islam. Bahkan ayat-ayat Al-Qur'an sendiri berisi pesan-pesan sosial yang sangat dominan dibanding ayat-ayat tentang ibadah ritual.

Dalam hadis, Rasulullah Saw juga banyak mengingatkan pentingnya sikap sosial ini. Salah satunya sebagaimana diriwayatkan Imam Tirmizi dan Imam Bukhari bahwa Rasulullah Saw berkata, *"Seseorang tidak akan merasakan manisnya iman sampai dia mampu mencintai orang lain sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri,"* (HR. Bukhari dan Imam Tirmizi).²⁸ Dari sini dapat digaribawahi betapa dalam paradigma pendidikan Islam, dimensi spiritual dan juga sosial harus menjadi ciri dari proses pendidikan dan juga harus menjadi nilai unggulan bagi lulusan-lulusannya.

Aspek pengetahuan dan juga keterampilan yang menjadi pesan dalam Permendiknas No. 23 Tahun 2006 di atas jauh sebelumnya juga telah menjadi fokus kajian dalam Islam. Pengetahuan dan keterampilan bahkan dikatakan sebagai salah satu bekal utama manusia untuk dapat menjalani kehidupannya. Hal ini disebabkan karena manusia diciptakan dengan sebuah misi khusus, yaitu

²⁸ Syaikh Abu Hamzah Abdul Lathif, 333 *Mutiara Kebaikan*, terj. Solihin (Jakarta: Al-Kautsar, 2013), hlm. 58

sebagai *khalifah* di muka bumi. Manusia tidak mungkin dapat mengelola bumi dengan baik tanpa ada bekal ilmu pengetahuan dan juga keterampilan.

D. Tujuan Manajemen Peserta Didik

Individu yang berkecimpung dalam dunia pendidikan atau secara khusus bekerja sebagai tenaga kependidikan pasti sudah memahami tentang tujuan dilakukannya manajemen peserta didik. Secara umum, tujuan dari manajemen peserta didik adalah untuk mengatur semua kegiatan peserta didik demi menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah agar proses tersebut dapat berjalan dengan lancar, teratur, tertib, efektif dan efisien. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan hasil kontribusi bagi tercapainya tujuan sekolah maupun tujuan pendidikan.

Secara khusus, manajemen peserta didik memiliki empat tujuan, yaitu: (1) bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, keterampilan serta sikap atau *attitude* peserta didik, (2) bertujuan untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat, kecerdasan serta minat peserta didik secara terukur dan terarah, (3) bertujuan memenuhi kebutuhan peserta didik termasuk harapan dan aspirasi

mereka, (4) bertujuan untuk membantu peserta didik mencapai kebahagiaan hidup dan meraih cita-cita mereka.²⁹

Bila dikaitkan dengan perspektif Islam, manajemen peserta didik dilakukan dengan tujuan antara lain meningkatkan dan sekaligus menguatkan pengetahuan peserta didik melalui tingkah laku atau amal. Islam senantiasa memadukan antara ilmu dan amal. Dengan kata lain, ilmu pengetahuan yang didapatkan bukan hanya menjadi penghias akal pikiran semata namun harus menghiasi tingkah laku. Sehingga dalam sebuah ungkapan disebutkan, *al-'ilmu bi lá 'amalin kasyajarin bi lá tsamarin*, ilmu tanpa amal seperti pohon yang tidak berbuah.³⁰

Di dalam Al-Qur'an sendiri banyak sekali ayat-ayat yang menyerukan pentingnya melakukan aktivitas kebaikan atau amal saleh. Bahkan Al-Qur'an menyebutkan bahwa manusia akan senantiasa berada dalam kerugian seandainya mereka tidak beriman dan melakukan amal saleh.³¹ Dengan demikian, ilmu dan amal harus menjadi prinsip dan tujuan dalam manajemen peserta didik.

²⁹ Iwan Aprianto, dkk, *Manajemen Peserta Didik* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2020), hlm. 52

³⁰ Muhammad Arif, *Ahlak Islami dan Pola Edukasinya* (Jakarta: Penerbit Kencana, 2021), hlm. 76

³¹ QS. Al-'Ashr ayat 1-3

E. Prinsip Manajemen Peserta Didik

Setiap manajemen memiliki prinsip-prinsip yang berbeda-beda. Namun secara umum prinsip itu sendiri merupakan sesuatu yang harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan berbagai tugas. Termasuk dalam manajemen peserta didik. Di antara prinsip manajemen peserta didik yang harus selalu dipedomani oleh pengelola lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

1. *Manajemen peserta didik sebagai satu kesatuan*

Manajemen peserta didik harus dipandang sebagai sebagai satu kesatuan dari keseluruhan manajemen sekolah. Manajemen ini bukan manajemen yang harus berdiri sendiri dan terpisah dari manajemen sekolah secara umum. Dengan demikian tujuan dari seluruh pelaksanaan manajemen peserta didik harus mendukung terhadap keseluruhan tujuan manajemen sekolah itu sendiri.

2. *Dapat mengembangkan misi pendidikan*

Dari bentuk kegiatannya manajemen peserta didik harus dapat mengembangkan misi pendidikan. Dengan demikian segala bentuk kegiatan dalam manajemen peserta didik sudah seharusnya mengarah pada upaya yang bersifat mendidik bagi siswa.

3. *Mengakomodasi perbedaan*

Setiap siswa memiliki perbedaan satu sama lain. Perbedaan tersebut meliputi perbedaan karakter, latar belakang sosial keluarga, budaya dan sebagainya. Karena itu, kegiatan-kegiatan dalam manajemen peserta didik harus dapat mengakomodasi berbagai perbedaan tersebut sehingga tidak memunculkan terjadinya konflik agar setiap siswa dapat saling memahami dan menghargai satu sama lain.

Dalam perspektif Islam, perbedaan tidak dipandang sebagai suatu persoalan. Justru perbedaan merupakan salah satu ketentuan Allah Swt (*sunnatullah*). Bahkan Al-Qur'an sendiri mengkonfirmasi bahwa manusia memang diciptakan dalam perbedaan, yang meliputi perbedaan suku, bahasa, bangsa-bangsa dan budaya. Namun perbedaan itulah yang justru harus mampu mengantarkan kesadaran manusia akan ke-Maha Besar-an Allah Swt.

Sikap menentang terhadap perbedaan merupakan kesiaa-siaan karena manusia tidak mungkin menghindari dari perbedaan. Karena itulah pendidikan yang diperuntukkan bagi semua kalangan harus menjadi inspirasi bagi peserta didik untuk menghargai perbedaan. Bahkan sikap berlebihan menyikapi perbedaan dapat menjadi faktor penghambat dari

majunya pendidikan.³² Sehingga dengan demikian manajemen peserta didik dalam hal ini memiliki peranan penting untuk menciptakan suasana toleran dalam lembaga pendidikan.

4. *Bersifat pembimbingan*

Kegiatan manajemen peserta didik juga perlu diarahkan pada upaya terciptanya pembimbingan terhadap siswa. Namun di sisi lain siswa yang akan dibimbing juga harus memiliki kesediaan untuk dibimbing. Kegiatan manajemen peserta didik tidak akan berhasil apabila siswa yang akan dibimbing justru tidak bersedia untuk dibimbing. Oleh sebab itu dalam kegiatan manajemen peserta didik dibutuhkan cara-cara yang humanis, bijak, terbuka dan toleran.

5. *Mewujudkan kemandirian*

Kegiatan manajemen siswa haruslah mendorong terwujudnya kemandirian siswa. Prinsip kemandirian itu akan bermanfaat bagi siswa tidak hanya ketika mereka di sekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Dengan demikian kegiatan-kegiatan dalam manajemen peserta didik yang membuat terjadinya ketergantungan siswa haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik yang sifatnya melatih kemandirian mereka.

³² Zaki Mubarak, *Inspiring Factual Education* (tk: Zaki Publishing, 2018), hlm. 34

Kemandirian dalam Islam bukan hanya menjadi konsep dan wacana. Namun kemandirian itu sudah dicontohkan oleh Rasulullah Saw dengan semangat Al-Qur'an. Dalam riwayat Imam Bukhari disebutkan bahwa Rasulullah Saw dalam sabdanya mengatakan bahwa tidak ada makanan yang lebih baik kecuali makanan yang diperoleh (dengan cara yang halal) melalui hasil usaha dan keringat sendiri. Bahkan konon Nabi Daud tidak pernah makan kecuali makanan itu diperoleh dari hasil kerjanya sendiri.

Hal ini berarti bahwa hal yang perlu diupayakan dalam manajemen peserta didik adalah bagaimana mengenalkan dan menanamkan kemandirian pada siswa sejak awal mereka masuk sekolah. Menurut Didik Andriawan (2020), kemandirian harus menjadi bingkai dalam proses pendidikan anak sejak awal mereka masuk sekolah. Sebab dalam Al-Qur'an sendiri banyak ditemukan ayat-ayat yang menuntut manusia untuk mandiri dalam mendayagunakan potensinya, baik potensi akal, hati dan juga tenaganya.³³

6. *Fungsional*

Artinya, apa saja kegiatan yang dilakukan dalam manajemen peserta didik harus memiliki kegunaan bagi kehidupan mereka nantinya, baik pada saat di sekolah,

³³ Didik Andriawan, *Guru Ideal dalam Perspektif Al-Qur'an: Meneladani Cara Al-Qur'an dalam Mendidik Manusia* (Yogyakarta: Mirra Buana Media, 2020), hlm. 168

di masyarakat dan lebih-lebih bagi kehidupan masa depan mereka. Karena itu kegiatan kesiswaan dalam rangka manajemen peserta didik sebaiknya lebih berupa kegiatan-kegiatan berupa keterampilan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.³⁴

F. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Ruang lingkup manajemen peserta didik sebenarnya sangat luas, tergantung pada aspek apa saja yang akan dikelola. Di kalangan para ahli sendiri terdapat pendapat yang berbeda-beda ketika mengkaji tentang ruang lingkup manajemen peserta didik. Perbedaan tersebut pada dasarnya dipengaruhi oleh beragamnya aspek yang dikaji terkait dengan masalah-masalah kesiswaan.

Terlepas dari berbagai perbedaan tersebut, namun secara umum ruang lingkup manajemen peserta didik meliputi beberapa hal berikut ini:

a. Perencanaan peserta didik

Para perancang manajemen peserta didik perlu memahami terlebih dahulu pengertian paling substansial mengenai peserta didik. Para akademisi pendidikan sendiri mendefinisikan peserta didik dengan pengertian yang sangat beragam. Menurut Muhammad Rifa'i (2018) dari berbagai macam definisi yang ada arti

³⁴ Lihat, Fadhilah, *Manajemen Kesiswaan di Sekolah* (Pekalongan: Nasya Expanding Management, 2918), hlm. 11

peserta didik secara substansial dapat diartikan sebagai adanya individu yang terdaftar dalam suatu jalur dan jenjang lembaga pendidikan tertentu, yang memiliki keinginan mengembangkan potensi akademik dan non-akademiknya melalui terselenggaranya proses pembelajaran.³⁵

Dari pengertian tersebut dapat digarisbawahi bahwa setiap peserta didik hendaknya dipahami sebagai individu yang memiliki potensi untuk dikembangkan melalui proses pembelajaran pada satuan pendidikan tertentu. Sebagai individu yang memiliki potensi untuk dikembangkan, lembaga pendidikan perlu membuat perencanaan terhadap peserta didik yang akan menempuh pembelajaran di dalamnya.

Hal-hal yang perlu terakomodir dalam perencanaan peserta didik antara lain adalah: (a) pencatatan peserta didik sejak awal penerimaan, (b) penentuan kelas yang disesuaikan dengan potensi yang dimiliki peserta didik, (c) pelayanan individual, (d) penataan kegiatan yang harus diikuti oleh setiap peserta didik, (e) pengarahan minat, (f) pengembangan kemampuan masing-masing peserta didik, (g) pengawasan serta aspek-aspek lain baik langsung

³⁵ Muhammad Rifa'i, *Manajemen Peserta Didik: Pengelolaan Peserta Didik untuk Efektivitas Pembelajaran* (Medan: CV. Widya Puspita, 2018), hlm.2

maupun tidak langsung yang berkaitan dengan siswa sampai kemudian siswa keluar atau lulus.³⁶

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan terhadap peserta didik dalam manajemen peserta didik merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa, mulai dari awal siswa masuk sampai lulus. Dengan demikian, pola kerja manajemen peserta didik sebenarnya bukan hanya ketika awal siswa masuk atau pada saat mau lulus, namun meliputi keseluruhan aktivitas siswa selama menempuh jenjang pendidikan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, perencanaan peserta didik didasarkan salah satunya pada semangat untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kewajiban mereka mendapatkan pendidikan sepanjang hidup. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh sabda Rasulullah Saw, “.. Mencari ilmu itu wajib hukumnya bagi orang Islam, baik laki-laki maupun perempuan,” (HR. Ibnu Adi dan Baihaqi).³⁷

Selanjutnya, salah satu aktivitas dalam perencanaan peserta didik adalah melakukan pemetaan terhadap calon peserta didik. Secara teknis hal ini dapat dilakukan, yaitu: (1) melakukan kegiatan pendataan terhadap calon peserta didik yang bertujuan untuk

³⁶ *Ibid.*, hlm. 7

³⁷ M. Ainur Rasyid, *Hadis-Hadis Tarbawi* (Yogyakarta: Diva Press, 2017), hlm. 39

mengetahui animo mereka, (2) satuan pendidikan dapat melakukan kerjasama dengan komite sekolah, Dewan Pendidikan, sensus penduduk atau Badan Pusat Statistik untuk memahami situasi, kondisi dan jumlah dari masyarakat yang dapat diproyeksikan sebagai calon peserta didik.

b. Penerimaan peserta didik

Hakikatnya masing-masing lembaga pendidikan memiliki kewajiban untuk menerima setiap calon peserta didik untuk belajar di dalamnya. Akan tetapi pada saat pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Permendikbud No. 14 Tahun 2018 lembaga pendidikan tidak lagi memiliki 'kebebasan' yang mutlak untuk menerima peserta didik baru akibat adanya ketentuan regulasi penerimaan peserta didik baru berdasarkan sistem zonasi.

Secara substansial, ketentuan zonasi dalam penerimaan peserta didik baru dibagi menjadi dua mekanisme, yaitu mekanisme dalam jaringan dan mekanisme di luar jaringan. Dengan adanya regulasi tersebut pemerintah mengamanatkan kepada pemerintah daerah untuk menerbitkan penetapan zonasi dalam penerimaan peserta didik baru.³⁸ Akibatnya, sebagian satuan pendidikan melakukan pembatasan

³⁸ Muhammad Thoha, *Kontroversi Penerapan Sistem Zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru* (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021), hlm. 3

penerimaan peserta didik baru yang salah satunya didasarkan pada jarak tempuh peserta didik ke tiap-tiap satuan pendidikan.

Adanya Permendikbud tersebut di satu sisi dapat dipahami sebagai bagian dari ikhtiar pemerintah untuk memperbaiki sistem penerimaan peserta didik baru. Akan tetapi dalam realitasnya penerapan zonasi justru menuai berbagai permasalahan karena di satu sisi ada satuan pendidikan yang diuntungkan oleh bertambahnya peserta didik baru. Sementara pada saat yang bersamaan terdapat satuan pendidikan yang justru dirugikan akibat berkurangnya jumlah peserta didik.

Terlepas dari kontroversi mengenai penerapan sistem zonasi di atas, namun tiap-tiap satuan pendidikan perlu merencanakan dengan baik dalam melaksanakan proses penerimaan peserta didik baru. Ada lima tahapan penting bagi setiap satuan pendidikan dalam melaksanakan penerimaan peserta didik baru, yaitu kebijaksanaan dalam proses penerimaan peserta didik, sistem dalam penerimaan peserta didik, kriteria penerimaan peserta didik, prosedur penerimaan serta permasalahan yang terjadi dalam penerimaan peserta didik.

Dari kelima tahapan tersebut, ada dua hal yang menurut penulis sangat perlu mendapatkan perhatian dalam penerimaan peserta didik, terutama dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu, pertama, terkait

dengan adanya kebijaksanaan dalam penerimaan peserta didik baru. Kebijaksanaan yang dimaksud antara lain adalah berusaha menghilangkan kebijakan yang diskriminatif terhadap keadaan setiap calon peserta didik baru.

Sudah bukan rahasia lagi bahwa terkadang ada satuan pendidikan yang menolak menerima peserta didik baru yang dinilai memiliki tingkat intelegensi di bawah rata-rata. Artinya lembaga pendidikan tersebut hanya menerima calon peserta didik baru yang cerdas demi mengejar atau mempertahankan reputasi lembaganya.

Meskipun setiap satuan pendidikan berhak menentukan standar semacam itu, namun dari sisi kebijaksanaannya terkesan kurang apresiatif. Dalam perspektif Islam, ilmu pengetahuan wajib disampaikan kepada siapa saja. Bahkan seseorang yang tidak mau menyampaikan ilmunya kepada orang lain hanya karena orang tersebut merasa kalau muridnya tidak mungkin mengerti, ia dihukumi berdosa karena dapat dianggap menyembunyikan ilmu (*kitmánu al-'ilmi*).

Karena itu salah satu prinsip mendidik paling mudah dalam Islam adalah sekadar menyampaikan ilmu. Seseorang dapat memahami atau tidak ilmu yang dipelajarinya hakikatnya tetap merupakan kuasa Allah Swt. Abu Thalib Al-Makki mengatakan dalam salah satu fatwanya bahwa seorang guru yang memiliki murid

dengan daya intelektual yang rendah, tetap berkewajiban menyampaikan ilmu dengan jelas sesuai kapasitasnya. Guru tidak boleh mengatakan bahwa di balik ilmu yang diajarkan terdapat persoalan yang rumit, karena cukuplah guru itu saja yang menyimpan dan mengetahui kerumitannya.³⁹

Hal kedua berkaitan dengan sistem penerimaan peserta didik. Secara umum ada dua cara penerimaan peserta didik baru. Pertama yaitu dengan cara promosi dan cara ini dilakukan terutama oleh sekolah yang pendaftarannya belum memenuhi kuota yang ditargetkan. Biasanya dengan sistem promosi ini setiap peserta didik yang mendaftar pada saat promosi dilakukan secara otomatis akan dinyatakan sebagai peserta didik.

Sistem kedua yaitu dengan cara seleksi yang meliputi seleksi administratif dan seleksi akademik. Dengan sistem ini, peserta didik yang memenuhi syarat-syarat administratif dinyatakan lolos dan diterima sebagai peserta didik baru. Demikian juga dengan peserta didik yang secara akademik dinyatakan memenuhi standar syarat akademik yang ditentukan dapat diterima.

Selain kedua sistem di atas, ada juga yang membagi sistem penerimaan peserta didik berdasarkan nilai ujian nasional, minat dan kemampuan serta hasil tes

³⁹ Abdul Fattah Abu Ghuddah, *Muhammad Sang Guru; Menyibak Rahasia Cara Mengajar Rasulullah* (Jakarta: Lentera Islam, 2020), hlm. 127

masuk. Setiap satuan pendidikan pada dasarnya dapat menentukan secara mandiri terkait dengan sistem apa yang akan digunakan untuk menerima calon peserta didik baru.

Tetapi, di luar pembagian sistem di atas ada satu prinsip penting yang harus diperhatikan, terutama oleh pengelola lembaga-lembaga pendidikan Islam. Dalam Islam pendidikan dan ilmu dipandang sebagai sesuatu yang tidak hanya penting namun memiliki kedudukan yang sangat mulia di sisi Allah Swt. Bahkan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu ditinggikan oleh Allah Swt.

Karena lembaga pendidikan sebagai tempat seseorang menimba ilmu memiliki kedudukan yang sangat mulia, maka cara yang harus dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan Islam dalam proses menerima peserta didik baru juga harus dilakukan dengan cara-cara yang mulia, bijaksana, penuh hikmah dan beretika. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt, *"Serulah manusia ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik."* (QS. An-Nahl:125). Perintah ini bukan hanya untuk para pendakwah, melainkan mempunyai cakupan yang sangat luas, termasuk juga guru.

Dalam mengajar, seorang guru mengajarkan ilmu agar muridnya mengenal siapa Tuhannya dan apa saja kewajiban-kewajibannya sebagai seorang hamba.⁴⁰ Pengelola pendidikan Islam juga bekerja dalam rangka mengajak masyarakat ke jalan Allah Swt melalui ilmu di mana untuk mendapatkan ilmu seseorang memerlukan kehadiran seorang guru, sarana dan sebagainya. Karena itu, dalam menerima peserta didik baru, pengelola lembaga pendidikan Islam diharapkan tidak hanya berpaku pada prosedur formal semata, melainkan juga harus memperlihatkan sikap moral yang positif dalam menghadapi masyarakat.

c. Masa orientasi peserta didik

Masa orientasi peserta didik merupakan masa-masa awal dan penentu bagi semua peserta didik yang sudah melakukan daftar ulang dan dinyatakan sebagai peserta didik resmi dalam satuan pendidikan. Pelaksanaan masa orientasi peserta didik ini dilakukan melalui tahapan-tahapan tertentu seperti alasan dilakukannya masa orientasi dan batasannya, tujuan serta fungsi dilaksanakannya masa orientasi peserta didik, hari-hari pertama peserta didik di sekolah serta orientasi dari peserta didik itu sendiri.

⁴⁰ Syaikh Abu Thalib Al-Makki, *Buku Saku Hikmah dan Makrifat: Mengerti Kedalaman Makna Berilmu dan Bertauhid dalam Kehidupan*, terj. Abad Badruzzaman (Jakarta: Penerbit Zaman, 2013), hlm. 81

d. Pengelompokan peserta didik

Tujuan utama dengan melakukan pengelompokan peserta didik bukan untuk mengkotak-kotakkan mereka. Namun pengelompokan itu harus bertujuan untuk memudahkan kordinasi dalam membantu keberhasilan masing-masing peserta didik. Proses pengelompokan peserta didik harus dilakukan dengan cara-cara yang humanis agar tidak menimbulkan kecemburuan di kalangan peserta didik. Karena itu sebelum dilakukan pengelompokan harus dijelaskan terlebih dahulu tujuan dari pengelompokan tersebut.

Salah satu tujuan pengelompokan peserta didik ditinjau dari perspektif Islam antara lain untuk memudahkan proses saling mengenal di antara peserta didik yang sudah pasti memiliki perbedaan satu sama lain. Sikap untuk saling mengenal dan memahami ini tersirat dalam Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 13, *"Wahai manusia, sungguh Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal."*

Prinsip inilah yang harus ditonjolkan dalam upaya melakukan pengelompokan peserta didik. Artinya peserta didik yang berasal dari latar belakang keluarga, sosial budaya serta cara belajar yang berbeda itu diharapkan dengan pengelompokan tersebut dapat

segera saling mengenal dan memahami.⁴¹ Sehingga pada akhirnya timbul sikap saling menghargai karena merasa sama-sama memiliki tujuan yang sama dalam proses pendidikan.

⁴¹ Asfiati, *Pendekatan Humanis dalam Pengembangan Kurikulum* (Medan: Perdana Publishing, 2016), hlm. 126

BAB 4

MANAJEMEN SARANA PRASARANA

A. Pengantar

Sarana prasarana pendidikan merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Proses pembelajaran tidak akan dapat dilaksanakan apabila tidak ada sarana prasarana yang mendukung di dalamnya. Karena itu, dalam proses pembelajaran, sarana prasarana termasuk kebutuhan mendasar yang tidak mungkin proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif tanpa adanya sarana prasarana.

Pengertian sarana prasarana menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai maksud dan tujuan, atau bisa juga diartikan sebagai alat dan media. Sementara pengertian dari prasarana adalah sesuatu yang berfungsi sebagai penunjang utama bagi terselenggaranya suatu proses usaha dan sebagainya.⁴²

Cakupan dari sarana prasarana dalam dunia pendidikan itu sangat luas. Sarana prasarana tidak hanya berupa gedung pendidikan atau sekolah. Namun di dalamnya juga mencakup berbagai alat dan prasarana lain

⁴² Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi-3*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm.999

yang dapat menunjang terselenggaranya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Karena itu, dalam lembaga pendidikan, diperlukan tata kelola sarana prasarana yang baik yang dikenal dengan manajemen sarana prasarana.

Dalam pengertiannya yang umum, manajemen sarana prasarana pendidikan adalah proses kerjasama pendayagunaan yang dilaksanakan untuk mendayagunakan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif, efisien dan tepat sasaran. Proses pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan tersebut dilakukan untuk mewujudkan terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.⁴³

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana pendidikan harus dapat dimanfaatkan, didayagunakan dan dikelola dengan sebaik-baiknya demi menunjang kepentingan proses pembelajaran. Perlunya pengelolaan sarana prasarana pendidikan itu tidak lain agar penggunaan dari setiap sarana prasarana pendidikan yang ada bisa digunakan secara efektif dan efisien dan sekaligus terawat dengan baik.

Selain itu, manajemen sarana dan prasarana pendidikan diperlukan agar keberadaannya diharapkan dapat selalu memberikan kontribusi pada setiap proses

⁴³ Lihat, Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Elkaf, 2006), hlm. 85

pendidikan yang dilaksanakan. Sebagai salah satu bagian dari manajemen, maka umumnya kegiatan-kegiatan dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan itu meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan serta penataan agar keberadaan sarana tersebut benar-benar mendukung efektifitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran.⁴⁴

B. Sarana Prasarana Pendidikan dalam Perspektif Pemerintah

Pentingnya sarana prasarana pendidikan juga menjadi perhatian pemerintah. Dalam hal ini pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 24 Tahun 2007 telah menetapkan standar sarana prasarana untuk jenjang pendidikan tingkat dasar hingga menengah atas.

Selain Permendiknas No. 24 Tahun 2007, pemerintah juga melalui Permendiknas No. 40 Tahun 2008 juga menetapkan antara lain tentang standar minimum sarana prasarana yang harus tersedia dalam tiap-tiap jenjang satuan pendidikan. Secara umum rincian mengenai standar sarana prasarana pendidikan meliputi kriteria minimum sarana dan kriteria minimum prasarana yang terbagi antara lain:

⁴⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 50

1. Ruang Pembelajaran Umum

Ruang pembelajaran umum terdiri dari;

- Ruang kelas
- Ruang perpustakaan
- Ruang laboratorium
- Ruang praktik

2. Ruang Penunjang

Ruang penunjang terdiri dari:

- Ruang pimpinan
- Ruang guru
- Ruang tata usaha
- Ruang ibadah
- Ruang konseling
- Ruang UKS
- Ruang Organisasi Kesiswaan
- Jamban
- Gudang
- Ruang sirkulasi
- Tempat olahraga

3. Ruang Pembelajaran Khusus

Ruang pembelajaran khusus merupakan sarana prasarana pendidikan yang seharusnya tersedia dalam jenjang pendidikan menengah kejuruan yang di dalamnya terdiri dari ruang dan lapangan praktik, ruang praktik serta ruang dan lahan praktik.⁴⁵

⁴⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 40 Tahun 2008, hlm. 2-4

Peraturan pemerintah terkait dengan standar sarana prasarana pendidikan tersebut dibuat tidak lain untuk dijadikan sebagai rujukan mengenai pengadaan sarana prasarana dalam batas-batas minimum yang diharapkan dapat dipenuhi oleh masing-masing satuan pendidikan. Menurut Abu Aunillah (2021), dalam batas-batas tertentu, kebutuhan terhadap sarana prasarana pendidikan sama urgennya dengan keberadaan peserta didik, tenaga pendidik dan bahan ajar pendidikan.⁴⁶

Artinya, proses pembelajaran tidak akan berjalan optimal kalau hanya ada peserta didik, tenaga pendidik dan bahan ajar. Proses pembelajaran memerlukan sarana, seperti lahan dan tempat di mana dengan adanya sarana tersebut proses pendidikan dapat tersentralisasi, fokus dan memudahkan untuk melakukan kontrol dan evaluasi.

Meskipun pemerintah telah menentukan standar minimum mengenai sarana prasarana pendidikan, namun harus diakui bahwa tidak semua satuan pendidikan dapat menyediakan sarana prasarana yang dianggap layak dan memadai untuk melaksanakan proses pembelajaran. Faktanya, masih banyak tempat-tempat pendidikan terutama di daerah-daerah terdalam dan terluar yang fasilitas pembelajarannya masih di bawah standar.

⁴⁶ Abu Aunillah, *Tata Kelola Pendidikan di Era Modern* (Yogyakarta: Saufa, 2021), hlm. 11

Kenyataan ini tentu saja harus menjadi perhatian pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah. Sebab untuk mencapai hasil pendidikan yang berkualitas sarana prasarana merupakan faktor yang tidak dapat dipandang sebelah mata. Sarana prasarana pendidikan yang tidak memenuhi standar akan berpengaruh terhadap suasana pembelajaran serta dapat menyebabkan terjadinya ketimpangan pendidikan, baik dari aspek pelaksanaannya maupun hasil yang diharapkan.

Hingga saat ini, problem sarana prasarana pendidikan kerap menjadi keluhan bagi sebagian masyarakat, terutama bagi mereka yang tinggal di daerah-daerah terpencil. Untuk itulah diperlukan sinergi dan kerjasama yang intensif antara pemerintah pusat, pemerintah daerah dan juga elemen masyarakat agar sarana prasarana pendidikan mendapatkan perhatian serius sehingga hasil dan kualitas pendidikan semakin baik.

C. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Dalam lembaga pendidikan Islam sarana prasarana juga memiliki peran yang sangat penting diperhatikan. Hanya saja, dalam lembaga pendidikan Islam, keberadaan sarana prasarana pendidikan tidak hanya bertujuan untuk mendukung terlaksananya proses pendidikan secara efektif, melainkan juga untuk mendukung proses penyebaran nilai-nilai ajaran Islam.

Secara historis proses penyebaran agama Islam awal juga memerlukan sarana. Karena itulah Rasulullah Saw konon menjadikan rumah Arqam bin Abi al-Arqam sebagai pusat penyampaian wahyu, pengenalan agama Islam sekaligus tempat untuk membaiaat orang-orang yang datang untuk memeluk agama Islam.

Keberadaan rumah Arqam yang dijadikan tempat mengajarkan tauhid yang kemudian dikenal dengan *Dar al-Arqam* ini secara tidak langsung mencerminkan bahwa proses pendidikan Islam itu memerlukan sarana prasarana penunjang. Sarana prasarana dalam lembaga pendidikan Islam memiliki dua fungsi, yaitu berfungsi sebagai proses pengenalan nilai-nilai ajaran agama Islam sekaligus sebagai pusat untuk mengatur strategi penyebaran agama Islam.

Karena keberadaan sarana prasarana lembaga pendidikan Islam memiliki fungsi yang sangat mulia, maka sarana prasarana itu harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Menurut Tubagus Djaber (2020) sarana prasarana pendidikan Islam hendaknya dikelola dengan memperhatikan kriteria dan ketentuan-ketentuan yang dapat menunjang pelaksanaan pendidikan Islam dan penyebaran nilai-nilai ajaran Islam secara efektif. Ketentuan tersebut antara lain:

- Sarana prasarana lembaga pendidikan Islam hendaknya lengkap, siap pakai, kuat dan tahan lama.
- Keberadaan sarana prasarana lembaga pendidikan seharusnya selalu dikelola dengan rapi, indah, dan

bersih sehingga menimbulkan perasaan tenang dan sejuk bagi siapa pun yang memasukinya.

- Kreatif dan inovatif serta dapat merangsang imajinasi peserta didik.
- Dikelola dengan perencanaan yang profesional sehingga keberadaan sarana prasarana tersebut memiliki jangkauan waktu yang panjang.
- Memiliki tempat khusus yang dapat digunakan sebagai tempat ibadah maupun untuk melaksanakan kegiatan sosio-religius lainnya.⁴⁷

Berdasarkan kriteria di atas, maka dapat penulis kemukakan beberapa landasan dan pertimbangan filosofis mengenai manajemen sarana prasarana lembaga pendidikan Islam sebagai berikut:

Pertama, sarana prasarana lembaga pendidikan Islam sebaiknya dipersiapkan dengan lengkap dan siap pakai. Kelengkapan tersebut menyangkup kelengkapan sarana utama maupun penunjangnya. Perlunya menyiapkan sarana prasarana yang lengkap dalam lembaga pendidikan Islam salah satunya untuk memfasilitasi cakupan keilmuan Islam yang sangat luas. Apalagi Al-Qur'an sendiri menyerukan kepada manusia-manusia yang beriman untuk berislam secara *káffah*, sempurna dan penuh totalitas.⁴⁸

⁴⁷ Tubagus Djaber, 'Manajemen Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Islam'. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'* Vol. 11, No. 1, Tahun 2020, hlm. 2

⁴⁸ Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 208

Untuk mencapai kesempurnaan dan totalitas dalam berislam memerlukan ilmu pengetahuan di mana seluruh proses pembelajarannya juga perlu disediakan dan dilaksanakan secara profesional, lengkap serta dengan totalitas yang tinggi. Potret kelengkapan sarana prasarana pendidikan yang lengkap ini pernah diperlihatkan pada saat berkuasanya kekhalifahan Islam Bani Abbasiyah di bawah kepemimpinan Harun Al-Rasyid.

Pada masa kepemimpinan Harun Al-Rasyid, Baghdad yang menjadi pusat pemerintahan kekhalifahan Islam masa itu menjadi pusat intelektual dunia sehingga masa-masa itu dikenal dengan zaman keemasan Islam. Pada zaman itu, lembaga pendidikan Islam benar-benar menjadi laboratorium keilmuan di mana sarana prasarana serta berbagai fasilitas penunjang lainnya dipersiapkan dan dikelola secara profesional sehingga tidak mengherankan kalau dari masa-masa itulah banyak bermunculan intelektual Muslim yang diakui oleh seluruh dunia.

Kedua, sarana prasarana lembaga pendidikan Islam memang seharusnya dipersiapkan dan dikelola dengan memperhatikan aspek keindahan, kebersihan dan keasrian. Selain bertujuan untuk menciptakan iklim dan suasana pembelajaran yang menyenangkan, hal itu juga sebagai implementasi dari nilai-nilai ajaran agama Islam yang sangat memperhatikan masalah kebersihan dan keindahan.

Aspek inilah yang konon kerap menjadi bahan kritik dari berbagai kalangan. Mereka menilai bahwa lembaga pendidikan Islam dari sisi sarana dan prasarananya kurang dikelola dengan rapi. Beberapa tahun sebelumnya, salah satu lembaga pendidikan Islam yang kerap menjadi sorotan adalah pondok pesantren. Lembaga pendidikan Islam yang satu ini seringkali dituding sebagai lembaga pendidikan Islam yang dianggap kurang memperhatikan aspek kebersihan dan keindahan.

Akan tetapi saat ini sudah banyak pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya yang sudah dikelola dengan baik, modern dan profesional. Kemampuan mengelola sarana prasarana yang memperhatikan aspek keindahan ini memang harus selalu didukung dan dilestarikan. Namun cakupannya bukan hanya di pondok pesantren, melainkan di seluruh lembaga pendidikan Islam lainnya.

Ketiga, sarana prasarana lembaga pendidikan Islam juga perlu dikelola dengan perhitungan yang cermat agar keberadaannya bisa tahan lama. Pada aspek ini, pengelola lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat memahami prinsip *maslahat* dalam merencanakan dan mengadakan sarana prasarana. Selain memperhatikan prinsip *maslahat*, pengelola pendidikan Islam juga diharapkan dapat mengkalkulasi dengan cermat dalam perencanaan dan pengelolaan sarana prasarana pendidikan agar penggunaannya benar-benar efektif.

Dengan memperhatikan prinsip *maslahat* diharapkan tidak ada sarana prasarana yang sia-sia, menyebabkan terjadinya pemborosan atau *mubazir*. Al-Qur'an sangat mencela sikap dan perilaku *mubazir* sebagaimana disebutkan dalam Surat Al-Isra' ayat 26-27, "*Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang-orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudaranya syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.*"

Dengan demikian, manajemen sarana prasarana pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya dituntut untuk mengikuti prosedur manajemen pada umumnya. Namun yang paling penting manajemen tersebut juga perlu dilandasi oleh semangat menegakkan ajaran-ajaran Al-Qur'an dan Hadis Nabi Muhammad Saw. Sehingga tujuan dari pendidikan Islam itu sendiri sebagai penggalan ilmu dan penyebaran nilai-nilai ajaran Islam dapat dijalankan secara seimbang.

D. Prinsip Manajemen Sarana Prasarana

Manajemen sarana prasarana pendidikan, terutama dalam lembaga pendidikan Islam harus dilaksanakan dengan tepat, efektif dan efisien. Karena itu, pengelola lembaga pendidikan Islam perlu memahami dengan baik prinsip-prinsip dasar pelaksanaan manajemen sarana

prasarana pendidikan. Menurut Barnawi dan Moh. Arifin (2012), ada empat prinsip manajemen sarana prasarana pendidikan, terutama untuk lembaga pendidikan Islam,⁴⁹ yaitu:

Satu, keberadaan sarana utama seperti lahan dan juga prasarana penunjang lainnya harus menggambarkan cita-cita dan sekaligus citra masyarakat di dalamnya. Artinya diperlukan adanya kerjasama antara pengelola lembaga pendidikan dengan masyarakat sehingga keberadaan masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai objek pendidikan melainkan diperlakukan sebagai mitra bagi proses pelaksanaan pendidikan.

Sementara bila ditinjau dari perspektif Islam, pengadaan sarana prasarana pendidikan tidak hanya harus menggambarkan cita dan citra masyarakat, namun pengadaan sarana prasarana tersebut juga jangan sampai menghilangkan hak-hak orang lain yang diatur dan diakui oleh ajaran Islam. Artinya, ada kepastian hukum berdasarkan hukum Islam bahwa pengadaan sarana prasarana pendidikan itu terbebas dari unsur-unsur *syubhat*, mendzalimi apalagi mengandur unsur-unsur yang haram di dalamnya.

Prinsip ini penting diperhatikan karena lembaga pendidikan adalah pusat kajian ilmu. Sementara di dalam Islam, ilmu dalam salah satu riwayat hadis dikatakan

⁴⁹ Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 83

sebagai cahaya, yakni kesucian, kebaikan dan cahaya ilahi. Sebagai cahaya, ilmu seharusnya dapat memantulkan atau memancarkan nilai-nilai kebaikan dan hal ini tidak mungkin terjadi apabila pendidikan tersebut dijalankan dengan cara dan proses yang bertolak belakang dengan nilai kebaikan itu sendiri.⁵⁰

Dua, dalam perencanaan dan pengelolaan sarana prasarana pendidikan, hendaknya dilakukan oleh pihak yang memang merupakan ahlinya dan memiliki kecakapan di bidangnya. Prinsip ini bertujuan agar sarana prasarana pendidikan benar-benar dapat difungsikan secara efektif serta dapat menunjang terlaksananya proses pembelajaran.

Kecakapan dan keahlian dalam perspektif Islam sangat diperhatikan. Hal ini didasarkan salah satunya pada sabda Rasulullah Saw yang mengatakan bahwa apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka hasilnya hanyalah kerusakan dan kehancuran. Karena itulah profesionalitas dalam melaksanakan manajemen sarana prasarana pendidikan sangat dibutuhkan, terutama dalam lembaga pendidikan Islam.

Tiga, sarana prasarana harus dapat memenuhi kepentingan peserta didik dalam belajar, mengasah keterampilan, membentuk karakter serta memberikan manfaat yang dapat dirasakan secara bersama-sama, baik oleh guru, peserta didik dan masyarakat di sekitarnya. Artinya,

⁵⁰ Abu Aunillah, *Tata Kelola Pendidikan...*, hlm. 19

sarana prasarana pendidikan memiliki nilai guna dan manfaat untuk dapat mengembangkan semua potensi peserta didik dari aspek pengetahuannya, keterampilan serta pengembangan dan penguatan karakter mereka. Termasuk juga dapat memberikan manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Contoh kongkrit tentang sarana prasarana pendidikan yang mencerminkan prinsip tersebut antara lain adalah pondok pesantren. Dalam rangka mengembangkan potensi intelektual, sudah banyak pesantren yang mendirikan sekolah-sekolah, kampus dan termasuk lembaga-lembaga keterampilan lainnya. Keberadaan tempat ibadah juga dimanfaatkan secara maksimal di pesantren terutama untuk mengembangkan karakter religius pada peserta didiknya.

Tetapi yang tidak kalah penting adalah bahwa sarana prasarana lembaga pendidikan Islam dalam perjalanannya harus mampu memberikan manfaat sebanyak mungkin bagi masyarakat. Karena itulah hubungan yang harmonis dan sinergis antara lembaga pendidikan dengan masyarakat harus selalu dibangun agar keberadaan lembaga pendidikan Islam benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Prinsip bahwa sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi manusia lain sebagaimana sabda Nabi Saw harus menjadi cerminan utama dalam lembaga pendidikan Islam. Dan hal itu dapat diimplementasikan salah satunya

melalui pengelolaan sarana prasarana pendidikan yang dirancang secara humanis, toleran serta tidak menimbulkan gangguan dan masalah-masalah lingkungan bagi masyarakat di sekitarnya.

Empat, sarana prasarana pendidikan perlu memiliki penanggung jawab yang benar-benar memahami cara merawat dan memelihara dengan baik sehingga keberadaan sarana prasarana tersebut dapat bertahan lama. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi pemborosan yang tidak hanya menyebabkan terganggunya proses belajar mengajar namun juga menimbulkan pengeluaran pembiayaan yang tidak semestinya.

Menurut Rusydi (2022) pemborosan yang terjadi dalam lembaga pendidikan, apalagi lembaga pendidikan Islam, secara tidak langsung dapat menimbulkan dua hal yang merupakan bentuk kegagalan, yaitu: (1) pemborosan itu menunjukkan gagalnya manajemen sarana prasarana dalam bidang pengelolaan, (2) pemborosan secara tidak langsung juga menyebabkan gagalnya lembaga pendidikan dalam menanamkan nilai-nilai karakter bagi peserta didik berupa karakter peduli, cermat, dan hemat.⁵¹

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa dalam manajemen sarana prasarana ada prinsip *maslahat* dan manfaat yang harus dijadikan landasan oleh pengelola lembaga pendidikan Islam. Aspek ke-*maslahatan* dan juga

⁵¹ Rusydi, *Permasalahan-Permasalahan dalam Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Kutub, 2022), hlm. 81

aspek manfaat tersebut merupakan nilai-nilai yang diinspirasi oleh Al-Qur'an maupun Hadis.

Dengan demikian, dalam melaksanakan manajemen sarana prasarana pendidikan, para pengelola lembaga pendidikan Islam diharapkan untuk senantiasa memperhatikan apa saja ketentuan yang telah digariskan oleh ajaran Islam sehingga seluruh proses manajemen dalam lembaga pendidikan Islam itu sendiri benar-benar dibangun dan mencerminkan semangat dari ajaran-ajaran agama Islam yang luhur dan mulia.

E. Tujuan Manajemen Sarana Prasarana

Tujuan manajemen sarana prasarana pendidikan secara umum adalah untuk membantu mengupayakan terselenggaranya proses pendidikan secara optimal serta dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Namun secara khusus, tujuan dari manajemen sarana prasarana pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Mengupayakan pengadaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan melalui sistem perencanaan yang seksama serta melalui pengadaan secara hati-hati, sehingga sekolah memiliki sarana prasarana pendidikan yang baik sesuai dengan kebutuhan serta sesuai dengan kemampuan dana yang dimiliki. Sementara dalam perspektif pendidikan Islam, tujuan dari manajemen sarana

prasarana pendidikan bukan hanya mengupayakan pengadaan sarana prasarana melalui perencanaan yang cermat. Namun perencanaan dan pengadaan itu juga harus dilakukan dengan cara yang dibenarkan oleh agama Islam. Hal itu disebabkan karena yang merencanakan dan mengadakan pasti diminta pertanggungjawabannya di hadapan Tuhan Yang Maha Kuasa. Kesadaran inilah yang membedakan manajemen pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam.

2. Di samping mengupayakan perencanaan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan, tujuan dari manajemen sarana prasarana pendidikan juga untuk mengupayakan terlaksananya pemakaian sarana prasarana pendidikan agar efektif, efisien, menunjang proses pembelajaran sekaligus menunjang tercapainya tujuan dari pendidikan itu sendiri.
3. Tujuan selanjutnya dari manajemen sarana prasarana pendidikan adalah untuk mengupayakan terlaksananya pemeliharaan sarana prasarana agar keberadaannya bisa tahan lama dan selalu siap dipakai kapan saja dibutuhkan sehingga proses pembelajaran dapat dijalankan tanpa kendala.

Efektifitas dan pemeliharaan juga menjadi salah satu fokus perhatian ajaran Islam. Dalam ajaran agama Islam diingatkan untuk tidak bersikap *mubadzir* atau pemborosan di mana ajaran itu secara tidak langsung mengajarkan kepada akan pentingnya bersikap cermat,

teliti, penuh perhitungan dan efektifitas baik dalam mengadakan suatu barang, mengoperasikan serta merawat atau memeliharanya.

F. Proses Manajemen Sarana Prasarana

Dalam dunia pendidikan manajemen sarana dan prasarana pendidikan termasuk bagian dari kajian administrasi sekolah, administrasi pendidikan serta merupakan bidang garapan tugas kepala sekolah selaku administrator sekolah. Karena itu manajemen sarana prasarana pendidikan dalam proses perencanaannya dilakukan oleh kepala sekolah sebagai administratornya.

Dilihat dari prosesnya, tahapan manajemen sarana prasarana pendidikan sebenarnya tidak jauh berbeda dengan manajemen lainnya. Terdapat proses perencanaan yang merupakan tahapan pertama dan sekaligus menentukan sebelum akhirnya ada tahap-tahap selanjutnya seperti tahap pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi yang harus dilakukan secara bertahap. Menurut Mosier, dalam tahap perencanaan manajemen sarana prasarana, ada syarat-syarat perencanaan yang harus dipenuhi, antara lain:

1. Perencanaan manajemen sarana prasarana harus disusun dengan mengikuti pedoman atau standar sarana prasarana.
2. Pengadaan sarana prasarana harus diatur dan disesuaikan dengan plafon anggaran yang tersedia.

3. Menyediakan serta menggunakan sarana prasarana di mana proses operasionalnya sudah ditentukan dengan jelas.
4. Menyimpan, memelihara sarana prasarana dengan sebaik-baiknya serta melakukan evaluasi terhadap kondisi sarana prasarana agar dapat diketahui apakah penggunaannya masih efektif atau tidak.⁵²

⁵² E.E. Mossier, *Organization of Planning for Education* (Chicago: Chicago Press, 1994), hlm. 275

BAB 5

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

A. Pengantar

Keberadaan masyarakat merupakan elemen yang perlu mendapatkan perhatian serius dari setiap lembaga pendidikan. Sebab lembaga pendidikan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan akan selalu memerlukan kehadiran serta dukungan masyarakat. Karena itu, agar lembaga pendidikan bisa dekat dan dikenal oleh masyarakat, mau tidak mau lembaga pendidikan harus mampu membangun relasi yang baik dan harmonis dengan masyarakat.

Saat ini setiap lembaga pendidikan berada dalam situasi yang kompetitif. Masing-masing lembaga pendidikan akan selalu berkompetisi untuk memperkenalkan atau mempromosikan dirinya kepada masyarakat di sekitarnya. Hal ini dapat dilihat misalnya pada saat masa-masa pendaftaran peserta didik baru, di mana setiap lembaga pendidikan seakan berlomba-lomba mengadakan promosi ke tengah-tengah masyarakat menawarkan berbagai macam program untuk dipilih.

Pada dasarnya setiap lembaga pendidikan yang melaksanakan promosi semacam itu merupakan hal yang wajar. Namun perlu disadari bersama bahwa saat ini

masyarakat sudah semakin cerdas. Masyarakat saat ini merupakan masyarakat yang sudah tidak lagi terlalu bisa dibuai dengan berbagai macam promosi. Menurut Slamet Mulyadi (2019), masyarakat di era sekarang ini merupakan masyarakat dengan tipe penyeleksi. Artinya, mereka akan melakukan seleksi secara mandiri tentang sekolah-sekolah mana yang menurut mereka berkualitas dan pantas mereka pilih.⁵³

Dengan adanya perubahan masyarakat tersebut, maka sudah saatnya bagi setiap lembaga pendidikan untuk mengubah cara pandang mereka tentang bagaimana memperkenalkan lembaga pendidikan kepada mereka. Idealnya, lembaga pendidikan saat ini dituntut untuk menampilkan citranya dengan sebaik mungkin agar masyarakat mengenal lembaga pendidikan tersebut bukan semata-mata karena adanya promosi melainkan memang karena sudah dikenal oleh masyarakat karena berbagai keunggulan yang dimilikinya.

Karena itu, yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan saat ini agar dikenal oleh masyarakat bukan lagi memperbaiki masalah promosi semata, melainkan harus benar-benar berupaya mengembangkan mutu dan kualitas pendidikannya. Selain itu, lembaga pendidikan juga dituntut untuk memperbaiki layanan informasinya kepada masyarakat, mengelola informasi dengan efektif serta

⁵³ Slamet Mulyadi, *Manajemen Humas Publik Opinion Building* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2019), hlm. 1

mampu membangun kemitraan dengan berbagai elemen masyarakat dan berbagai lembaga lain.

Menurut Zulkarnaen Nasution (2010), salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang semakin berubah seperti sekarang ini adalah berusaha memadukan antara kepentingan sosial, pendekatan promosi dan sekaligus pemasaran.⁵⁴ Tugas ini salah satunya menjadi tanggung jawab hubungan masyarakat (humas) dari tiap-tiap satuan pendidikan sehingga diperlukan manajemen hubungan masyarakat agar tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik serta menunjang terlaksananya proses pembelajaran yang efektif.

Tetapi permasalahannya, keberadaan humas terkadang banyak diabaikan. Padahal humas merupakan sarana yang efektif yang bertugas mempertemukan atau mendekatkan lembaga pendidikan dengan masyarakat atau publik. Pada sebagian lembaga pendidikan, fungsi humas terkadang dipahami hanya sebatas orang yang diberi tugas untuk menyampaikan informasi, mengurus dan mengantarkan surat pemberitahuan kepada sesama guru atau wali siswa.

⁵⁴ Zulkarnaen Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan* (Malang: *tapi*, 2010), hlm. 1

Padahal fungsi humas sebenarnya jauh lebih luas dari itu semua. Lembaga pendidikan tidak akan pernah bisa dipisahkan dari masyarakat atau publik di sekitarnya. Sementara humas memiliki peran untuk mengelola hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat agar tidak saja selalu berjalan harmonis melainkan juga kreatif dan inovatif sehingga masyarakat dapat memberikan respon dan penilaiannya terhadap lembaga pendidikan tersebut.

Bahkan menurut Daryono (2021) humas merupakan garda terdepan bagi setiap lembaga pendidikan yang memiliki tugas dan tanggung jawab menjaga reputasi dari setiap lembaga pendidikan yang sedang dikelolanya. Karena itu peran dan kinerja humas sangat perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius agar dapat bekerja dengan efektif.

B. Pengertian Manajemen Humas

Humas merupakan istilah lain dari kata *public relations*. Secara bahasa, makna dari humas atau *public relations* itu adalah upaya keseluruhan yang dilakukan dengan perencanaan dan berkesinambungan yang tujuan menciptakan dan sekaligus melihara niat baik serta sikap

yang penuh saling pengertian antara suatu organisasi dengan khalayak publiknya.⁵⁵

Berdasarkan definisi tersebut dapat digarisbawahi bahwa tugas humas itu harus didasarkan pada adanya perencanaan yang berkesinambungan. Tugas humas menjadi sangat penting, terutama dalam lembaga pendidikan karena humas harus berusaha mencipta dan sekaligus memelihara niat atau keinginan-keinginan baik masyarakat dengan cara-cara yang penuh pengertian sehingga dapat memberikan pengaruh positif bagi lembaga pendidikan.

Sementara itu menurut Zulkarnaen, humas merupakan salah satu fungsi manajemen dengan ciri khasnya tersendiri yang mempertemukan antara organisasi dengan publiknya, baik publik yang bersifat internal maupun eksternal.⁵⁶ Berdasarkan definisi ini dapat dipahami dengan jelas bahwa manajemen humas dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan faktor yang sangat urgen karena menjadi salah satu penentu terbangunnya relasi yang intensif antara lembaga pendidikan dengan audien atau publiknya sendiri.

⁵⁵ Lihat, Frank Jefkins, *Public Relations* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004), hlm. 9

⁵⁶ Zulkarnaen Nasution, *Manajemen Humas ...*, hlm. 11

C. Fungsi Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan

Divisi humas dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat menentukan, terutama dalam menjaga reputasi, kepercayaan dan sekaligus citra kualitas dari lembaga pendidikan itu sendiri. Menurut Rachmadi (1994), humas lembaga pendidikan memiliki fungsi antara lain:

- Humas berfungsi sebagai peneliti dan sekaligus sebagai penilai terhadap keinginan, sikap dan selera masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Dengan demikian, humas dalam hal ini memang diharapkan mampu membaca dengan cermat dan tepat tentang bagaimana sikap masyarakat terhadap lembaga pendidikan yang dikelolanya, apa keinginan-keinginan masyarakat terhadap lembaga pendidikannya. Dengan memahami hal tersebut, humas nantinya dapat memberikan masukan atau rekomendasi tentang apa yang sebaiknya dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk dapat memenuhi keinginan masyarakat tersebut sehingga kepercayaan mereka terhadap lembaga pendidikan dapat terus terjaga.
- Human berfungsi menyeimbangkan atau menyelaraskan antara kebijakan organisasi atau lembaga pendidikan dengan kepentingan umum. Tugas ini secara tidak langsung mengharapakan agar

humas dapat benar-benar menjadi mediator yang tepat antara lembaga pendidikan dengan masyarakat agar tidak terjadi konflik kepentingan atau pertentangan yang dapat menyebabkan terganggunya proses pendidikan.

- Humas juga berfungsi merancang, merumuskan sekaligus melaksanakan program kerja lembaga pendidikan dengan mendapatkan dukungan dan kepercayaan penuh dari masyarakat. Bagaimana lembaga pendidikan dapat memperoleh dukungan dan kepercayaan dari masyarakat merupakan tugas dan tanggung jawab humas sehingga diperlukan rencana dan strategi yang efektif untuk dapat mewujudkan fungsi tersebut.⁵⁷

Dari uraian mengenai fungsi manajemen humas di atas dapat dipahami bahwa humas memiliki tanggung jawab untuk dapat membangun kerjasama dengan penuh rasa saling pengertian dan menguntungkan. Dengan adanya kerjasama tersebut diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif bagi upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain itu, salah satu fungsi paling mendasar dari humas lembaga pendidikan adalah komunikasi. Semua program kerja humas dalam sebuah lembaga pendidikan sebenarnya berkaitan erat dengan aspek komunikasi.

⁵⁷ Rachmadi, *Public Relations dalam Teori dan Praktik*, cet.3 (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), hlm. 19

Terbangunnya komunikasi yang efektif antara lembaga pendidikan dengan masyarakat melalui humas ini menjadi salah satu faktor penunjang keberhasilan lembaga pendidikan dalam memasarkan sekaligus menjawab aspirasi dan keinginan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

D. Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan

Dalam lembaga pendidikan, humas memiliki peran ganda. Satu sisi humas memiliki peran yang bersifat struktural sementara di sisi lain humas juga memiliki peran yang sifatnya fungsional. Peran fungsional humas dalam lembaga pendidikan adalah memberikan layanan publik secara profesional, baik publik yang bersifat internal maupun eksternal dan sekaligus membangun kordinasi dengan para wakil kepala yang lain.

Sementara fungsi humas secara struktural adalah bahwa humas merupakan wakil kepala sekolah yang mempunyai staf tersendiri atau staf humas. Secara struktural, humas bekerja di bawah instruksi kepala sekolah dan staf humas bekerja di bawah kordinasi wakil kepala sekolah yang membidangi kehumasan. Dengan demikian semua kebijakan yang akan dilakukan oleh humas harus melalui kordinasi serta berdasarkan instruksi dari kepala sekolah.⁵⁸

⁵⁸ Zulkarnaen Nasution, *Manajemen Humas ...*, hlm. 36

Meskipun memiliki hirarki seperti itu, namun humas juga perlu dikelola dengan profesional atau dikenal dengan istilah manajemen humas. Sebagai bagian dari manajemen pendidikan pada umumnya, manajemen humas juga dikelola melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

Perlunya manajemen humas dalam lembaga pendidikan tidak lain karena dalam masyarakat memiliki peran penting di dalamnya. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2013 di mana pada Bab XV Pasal 54 disebutkan: Pertama, dalam penyelenggaraan dan pelayanan pengendalian mutu pelayanan pendidikan, masyarakat memiliki beberapa peran antara lain peran serta perseorangan, peran kelompok, keluarga, organisasi profesi dan organisasi kemasyarakatan. Kedua, masyarakat turut serta sebagai pelaksana dan sekaligus pengguna hasil pendidikan. Ketiga, keterlibatan masyarakat dalam pendidikan diatur dalam peraturan pemerintah.

Dengan demikian, hubungan antara lembaga pendidikan dengan masyarakat telah diatur oleh pemerintah yang bertujuan agar masyarakat dapat berperan dan berpartisipasi aktif terutama dalam meningkatkan kualitas maupun kuantitas pendidikan. Untuk memaksimalkan peran serta dan juga keaktifan masyarakat dalam membantu meningkatkan kualitas dan

kuantitas pendidikan salah satunya merupakan tugas khusus dari humas pendidikan.

Agar humas lembaga pendidikan dapat berjalan maksimal, maka diperlukan langkah-langkah manajerial yang meliputi berbagai tahapan sebagaimana dalam tahapan manajemen pada umumnya, yaitu:

1. Perencanaan

Pada tahap perencanaan, humas dari tiap-tiap satuan pendidikan perlu memahami tentang langkah apa saja yang akan dilakukan dalam rangka membangun komunikasi dengan masyarakat terkait dengan keberlangsungan pendidikan. Aspek yang perlu dipikirkan pada tahap ini termasuk bagaimana mempromosikan lembaga pendidikan.

Selain itu, humas juga menentukan tentang apa saja yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan, bagaimana strateginya, berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, siapa saja dan ada berapa orang yang diperlukan untuk mendukung tercapainya target serta berapa biaya yang dibutuhkan. Secara tidak langsung pada tahap ini perencanaan yang dilakukan humas mencakup rencana dan prediksi kegiatan apa saja yang akan dilakukan, seperti apa penerapan tujuan dan standarnya serta bagaimana penentuan aturan dan prosedurnya.

Menurut Nasution, pada aspek perencanaan, humas memiliki tugas untuk merumuskan program kerjanya berdasarkan adanya kesepakatan bersama.⁵⁹ Dalam merumuskan program kerja tersebut, kesepakatan merupakan modal utama karena meskipun program tersebut merupakan program humas namun dalam pelaksanaannya melibatkan semua pihak yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut.

Di samping itu, perencanaan humas pendidikan untuk saat ini juga perlu memperhatikan perkembangan zaman. Artinya, dalam membuat perencanaan maka sebaiknya perencanaan tersebut harus dapat diarahkan pada upaya untuk dapat memenuhi dan melayani kebutuhan masyarakat sesuai dengan era dan situasi yang dihadapinya.

tahu bahwa saat ini dunia pendidikan sedang menghadapi era digital yang sangat pesat. Kehidupan masyarakat juga sudah mengalami peralihan menuju kehidupan yang serba digital. Kenyataan ini harus mampu dipahami oleh humas pendidikan sehingga dalam merencanakan promosi dan pemasaran pendidikan, tawaran humas dapat memberikan jawaban yang diinginkan serta dapat memenuhi tuntutan masyarakat sehingga hal itu juga dapat meningkatkan citra positif lembaga pendidikan.

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 12

2. Pengorganisasian

Pada tahap pengorganisasian humas mulai menentukan siapa yang akan dilibatkan untuk membantu melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip manajemen lembaga pendidikan. Termasuk di dalamnya menentukan pembagian tugas kepada pihak-pihak yang terlibat, membentuk bagian-bagian penanggungjawab tugas, mendelegasikan, serta menetapkan wewenang dan tanggungjawab kepada pihak yang sudah ditetapkan.

Prinsip utama dalam pengorganisasian humas pendidikan ini antara lain memastikan bahwa semua pihak yang terlibat mengetahui dan memahami tentang apa yang harus dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada mereka. Karena itulah humas pendidikan diharapkan selalu bersikap komunikatif dan konsolidatif.

Humas dalam proses komunikasinya dapat melakukan komunikasi yang bersifat dua arah, yaitu komunikasi internal antar pihak dalam lembaga pendidikan atau antar lembaga pendidikan serta komunikasi eksternal yang melibatkan masyarakat sebagai kontributor pendidikan.

3. Penggerakan/Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya yang harus dilakukan oleh humas pendidikan adalah melaksanakan fungsinya

sebagai penggerak. Pada tahap ini humas diharapkan memiliki kemampuan untuk memotivasi serta membujuk setiap pihak untuk dapat menjalankan tugas-tugas humas yang telah disepakati bersama. Dalam setiap organisasi, tidak semua pihak yang sudah diberi wewenang dan tanggung jawab dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Karena itu diperlukan kecakapan untuk menggerakkan bagi setiap humas pendidikan.

Menggerakkan orang lain agar mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan cara memberikan perintah atau peringatan langsung dan dengan cara memberikan contoh langsung. Dalam perspektif Islam, cara kedua dipandang sebagai cara yang paling tepat terutama untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat praktis.

Karena itu dalam sebuah riwayat disebutkan, *lisánu al-hál afshahu min lisáni al-maqál*, mengajarkan orang lain dengan memperlihatkan tindakan nyata jauh lebih efektif daripada seruan lewat ucapan. Artinya, aspek keteladanan atau memberikan contoh langsung dalam konteks tertentu jauh lebih efektif daripada sekadar memberikan perintah.

Dalam lembaga pendidikan Islam, aspek keteladanan pribadi humas sebaiknya lebih ditonjolkan daripada sekadar memberikan perintah. Sebab dengan

memberikan keteladanan, orang lain akan melihat kerja secara langsung, bukan mendengar perintah. Rasulullah Saw sendiri oleh Allah Swt disebutkan sebagai pemberi contoh ketauladanan yang dapat dilihat langsung oleh para sahabatnya dan baru kemudian diikuti.

Keberhasilan pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa banyak materi pendidikan itu disampaikan dan diserap oleh peserta didik. Akan tetapi keberhasilan juga dipengaruhi oleh seberapa banyak peserta didik meneladani sikap gurunya. Di dalam keteladanan, nilai-nilai pendidikan dipraktikkan secara langsung sehingga peserta didik dapat memfokuskan perhatiannya pada pribadi-pribadi yang dilihatnya.⁶⁰

Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsinya sebagai penggerak, humas pendidikan diharapkan dapat menjadi teladan bagi mitra kerjanya. Keteladanan seorang humas juga dapat menjadi bahasa komunikasi tersendiri yang akan dibaca oleh pihak-pihak dalam lingkungan satuan pendidikan sekaligus akan dibaca oleh masyarakat. Keberhasilan humas dalam memberikan keteladanan ini akan menumbuhkan persepsi dan pandangan positif masyarakat terhadap lembaga pendidikan yang dikelolanya.

⁶⁰ Yanuar Arifin, *Pemikiran-Pemikiran Emas Para Tokoh Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Diva Press, 2018), hlm. 159

4. Pengawasan

Pengawasan atau evaluasi merupakan tugas penting dalam manajemen humas maupun manajemen pendidikan secara umum. Dengan adanya pengawasan, humas melakukan koreksi dan evaluasi terutama mengenai terlaksana tidaknya program-program humas yang sudah direncanakan. Selain itu, pengawasan juga bertujuan untuk menggali informasi mengenai apa saja kendala dan peluang bagi setiap program kehumasan.

Tujuan pokok pengawasan humas pendidikan bukan untuk menilai tentang siapa saja pihak-pihak yang tidak menjalankan tugas dan wewenang yang sudah diamanahkan terkait program humas. Akan tetapi untuk mengendalikan kualitas pendidikan secara umum. Dengan demikian, evaluasi oleh humas ini bukan untuk menjatuhkan sanksi kepada perorangan melainkan diarahkan untuk mencari dan menemukan alternatif baru dalam menyiasati kendala tersebut.

Menurut Daryono, evaluasi humas pendidikan yang paling utama adalah mengetahui apa saja manfaat yang diperoleh lembaga pendidikan dengan tingginya partisipasi masyarakat sekaligus memahami apa dampaknya apabila partisipasi masyarakat masih tergolong rendah. Dengan memahami tingginya partisipasi masyarakat, humas diharapkan dapat mengenal lebih jauh faktor apa saja yang mempengaruhinya sehingga perlu dipertahankan.

Sebaliknya, kalau partisipasi masyarakat rendah, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh untuk menemukan sebab-sebabnya,

E. Prinsip Manajemen Humas dalam Perspektif Pendidikan Islam

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa tugas pokok humas pendidikan berhubungan erat dengan masalah komunikasi, baik komunikasi intern yang melibatkan semua pihak dalam suatu lembaga pendidikan, antar lembaga pendidikan maupun komunikasi ekstern yang melibatkan masyarakat luas sebagai kontributor pendidikan.

Karena menyangkut masalah komunikasi, maka sangat diperlukan bagi setiap humas pendidikan, terutama di lembaga pendidikan Islam memahami prinsip komunikasi sebagaimana telah digariskan oleh Al-Qur'an. Menurut penulis, ada dua prinsip utama berkaitan dengan bagaimana sebaiknya humas lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam membangun komunikasi dengan masyarakat internal pendidikan maupun masyarakat eksternal.

1. Humas sebagai pemberi nasehat

Dalam surat Al-Ashr ayat 1-3, Allah Swt berfirman, *"Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan*

amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran."

Ayat tersebut secara tidak langsung memperkenalkan salah satu seni komunikasi, yaitu berupa nasehat. Selama ini nasehat cenderung dipahami sebagai seni komunikasi dalam berdakwah. Padahal, nasehat juga mengandung arti sebagai seni komunikasi yang dilakukan untuk tujuan pendampingan.

Selain itu, dalam nasehat ada unsur kedekatan emosional dan simpatik, sehingga antara si penasehat dan orang yang dinasehati dapat terjalin ikatan emosional yang dekat. Dengan adanya kedekatan emosional, maka pihak lain tidak lagi dipandang sebagai objek melainkan sebagai mitra yang sejajar dan saling membutuhkan.

Nasehat juga mencerminkan aktivitas pendampingan intensif yang dilakukan dengan penuh keramahan di mana sikap-sikap pendampingan seperti ini hanya mungkin terwujud apabila dilakukan melalui pendekatan, pemetaan masalah sampai kemudian dilakukan tawaran-tawaran yang positif.⁶¹ Prinsip seperti inilah yang harus menjadi tradisi utama dalam lembaga pendidikan Islam, terutama bagi divisi kehumasan.

⁶¹ Yuba Al-Janani, *Kode Etik Promosi Pendidikan: Prinsip dan Aplikasinya* (Purwokerto: Tera Ilmu Nusantara, 2019), hlm. 7

Untuk meningkatkan mutu dan kualitas lembaga pendidikan Islam serta meningkatkan kepercayaan dan animo masyarakat, humas pendidikan Islam diharapkan dapat membangun dan mengembangkan komunikasi yang mengandung nilai nasehat di dalamnya, yaitu komunikasi yang bertujuan untuk memberikan pendampingan, menjalin kedekatan emosional, menunjukkan simpati, membuka wawasan dan sebagainya.

2. Humas sebagai komunikator hikmah

Dalam membangun hubungan komunikasi dengan masyarakat, humas lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat memunculkan sikap-sikap yang penuh hikmah. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan meningkatkan sikap kepedulian. Dalam ilmu manajemen modern, hikmah itu adalah memahami substansi dari sebuah masalah, serta membangun instrument yang tepat dari sebuah sistem di mana hal itu dapat dilakukan melalui sebuah mediasi dengan cara yang baik.

Dalam surat Surat An-Nahl ayat 125, Allah Swt berfirman, *“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”*

Salah satu tugas humas dalam lembaga pendidikan adalah melakukan publikasi dan promosi kepada masyarakat untuk mengajak mereka berkontribusi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, spirit ayat di atas dapat dijadikan pedoman bahwa setiap aktivitas promosi sebaiknya memang dilakukan dengan cara-cara yang tepat, substansial serta dapat memberikan tawaran dan jawaban terhadap kebutuhan masyarakat.

Sebuah lembaga pendidikan tidak akan berhasil menjalankan tugas promosi dan pemasarannya apabila program yang ditawarkan hanya mengakomodir keinginan sebagian pihak atau dalam hal ini pengelola lembaga pendidikannya semata. Sementara kebutuhan, keperluan dan kemampuan masyarakat terhadap pendidikan barangkali berbeda dengan keinginan pengelola lembaga pendidikan tersebut. Karena itu diperlukan mediasi serta pendekatan-pendekatan yang bijak agar pengelola lembaga pendidikan dapat memahami apa yang paling dibutuhkan masyarakat terhadap pendidikan.

BAB 6

MANAJEMEN PERKANTORAN

A. Pengantar

Kebanyakan orang mungkin berpikir bahwa kegiatan utama suatu organisasi berada di dalam kantor. Sekolah dikatakan aktif apabila kantor sekolahnya tampak ada kegiatan. Desa dipandang eksis manakala kantor kepala desanya terlihat sibuk dengan berbagai kegiatan. Artinya, keberadaan kantor bagi sebagian orang dianggap pusat utama dari suatu organisasi. Padahal kantor bukan pusat utama organisasi melainkan hanya merupakan bagian dari kegiatan organisasi.

Menurut Yunita Budi Rahayu (2020), kegiatan kantor atau perkantoran bukanlah menjadi kegiatan utama dalam suatu organisasi. Akan tetapi kegiatan kantor hanyalah merupakan salah satu akibat dari adanya kegiatan utama organisasi. Sementara kegiatan utama organisasi tidak lain adalah kegiatan pokok yang merupakan kegiatan atau aktivitas rutin organisasi seperti kegiatan belajar mengajar, kegiatan memasarkan, kegiatan pengobatan, kegiatan produksi dan sebagainya.⁶²

⁶² Yunita Budi Rahayu, *Manajemen Perkantoran Modern* (Jawa Tengah: CV. Amerta Media, 2020), hlm. 8

Dengan adanya aktivitas organisasi yang rutin dan semakin berkembang, maka organisasi memerlukan bantuan untuk mendukung agar kegiatan utama organisasi tetap berjalan. Dari sinilah kemudian dalam organisasi itu berkembang aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Ada berbagai kegiatan lain yang dikerjakan oleh organisasi selain kegiatan utama tadi seperti kegiatan pencatatan, pendokumentasian dan semacamnya dan dari sinilah organisasi membentuk unit perkantoran yang dapat membantu pekerjaan utama organisasi itu sendiri.

Sekalipun pada awalnya keberadaan kantor atau perkantoran dipandang sebagai pembantu pekerjaan utama organisasi, namun dalam perkembangannya, kantor atau perkantoran memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap nafas atau keberlangsungan organisasi. Bahkan keberadaan kantor organisasi dapat dijadikan sebagai simbol untuk merepresentasikan tentang seperti apa organisasi tersebut. Maka tidak mengherankan kalau perkantoran-perkantoran dibangun dan didesain dengan canggih dan modern. Salah satu tujuannya adalah untuk menunjukkan seperti apa eksistensi dari organisasi atau kelembagaan itu.

Dengan demikian, perkantoran meskipun tidak menjadi aktivitas utama dalam sebuah organisasi atau kelembagaan tetap memiliki peran sangat vital yang dapat menunjang efektivitas organisasi. Selain digunakan sebagai tempat untuk membantu aktivitas utama organisasi, perkantoran juga menjadi simbol yang dapat menunjukkan

serta menjaga reputasi organisasi. Oleh sebab itu, kantor atau perkantoran perlu dikelola dengan efektif agar dapat menunjang terlaksananya tugas utama organisasi.

Dilihat dari aspek tugas kinerjanya, semua aktivitas perkantoran juga memiliki tugas utama yang harus dijalankan. Tugas utama aktivitas perkantoran tidak lain adalah memberikan pelayanan serta membantu kegiatan-kegiatan utama dalam suatu organisasi. Karena tugas dan kinerja perkantoran adalah memberikan layanan dan bantuan terhadap kegiatan organisasi, maka ketertiban dari kinerja organisasi akan banyak ditentukan oleh seberapa baiknya layanan yang dilakukan oleh aktivitas perkantoran.

Kinerja yang baik oleh sebuah perkantoran ditentukan salah satunya oleh adanya manajemen perkantoran. Karena itulah manajemen perkantoran telah menjadi disiplin keilmuan tersendiri yang harus dipelajari dan dipahami oleh setiap organisasi. Sebab organisasi pasti memerlukan keberadaan kantor untuk menjamin aktivitas atau kegiatannya dapat dilakukan secara optimal.

B. Pengertian Kantor/Perkantoran

Dalam pemahaman sebagian masyarakat, pengertian kantor biasanya disamakan dengan tata usaha atau tempat di mana semua kegiatan surat-menyurat dilaksanakan di dalamnya. Namun para ahli memberikan pengertian yang berbeda-beda tentang arti kantor. Ada pendapat yang

mengartikan kantor sebagai tempat yang biasa digunakan untuk menjalankan tugas-tugas tata usaha.

Prayudi Atmosudiryo mengartikan kantor sebagai unit dari organisasi yang di dalamnya terdiri dari tempat, staf personel, serta operasi dari kerja ketatausahaan yang diadakan untuk membantu menyelesaikan tugas-tugas pimpinan organisasi. Sementara tata usaha diartikan sebagai tugas pelayanan yang bentuk kinerjanya meliputi perbuatan berupa menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim serta menyimpan keterangan.⁶³

Selain itu tata usaha juga memiliki peranan pelayanan, yaitu melayani terlaksananya pekerjaan yang bersifat operatif, menyediakan data informasi untuk pimpinan organisasi untuk membuat sebuah keputusan, membantu kelancaran dan perkembangan organisasi. Dengan demikian, kantor dan tata usaha merupakan hal yang berbeda meskipun dalam pola kinerjanya antara keduanya sama-sama terkait satu sama lain.⁶⁴

C. Fungsi dan Tujuan Kantor

Keberadaan kantor dalam sebuah lembaga bukan hanya sekadar tempat menyimpan kertas kerja atau tempat para pegawai melaksanakan aktivitas organisasi. Namun

⁶³ Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran* (Yogya- karta: Kanisius, 2012), hlm. 1

⁶⁴ *Ibid.*,

kantor memiliki fungsi yang lebih luas dari itu semua, termasuk juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang diharapkan dapat menunjang terlaksananya program organisasi dengan baik. Kantor dalam lembaga pendidikan juga memiliki fungsi yang tidak sederhana yang dipahami banyak orang, yaitu sebagai tempat guru dan karyawan beristirahat pada saat tidak sedang mengajar di kelas.

Menurut Mills dalam Ida Nuraida, dilihat dari fungsinya, keberadaan kantor memiliki lima fungsi utama, yaitu:

1. Kantor merupakan tempat menerima informasi dari berbagai pihak yang berkepentingan. Informasi tersebut dapat berupa surat, laporan, telepon, faktur maupun laporan-laporan lisan yang disampaikan langsung kepada orang-orang yang sedang membantu menjalankan aktivitas organisasi atau lembaga di dalamnya.
2. Selain berfungsi sebagai tempat menerima informasi, kantor juga berfungsi mencatat, merekam dan menyimpan semua informasi yang diterima. Informasi yang direkam, dicatat dan disimpan itu merupakan sumber data yang akan digunakan untuk kebutuhan manajemen organisasi atau lembaga dan merupakan sumber rujukan dan pertimbangan pada saat organisasi atau lembaga akan mengeluarkan sebuah peraturan, kebijakan atau keputusan.

Aktivitas pencatatan ini merupakan aspek yang sangat penting dilakukan karena dengan catatan tersebut kemungkinan terjadinya kesalahan dan penyimpangan dapat dihindarkan. Islam sendiri secara tegas mengajarkan aktivitas pencatatan dalam melakukan beberapa transaksi, salah satunya dalam masalah hutang-piutang misalnya.

Dalam surat Al-Baqarah ayat 282 misalnya Allah Swt berfirman, *“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya.”*

Konteks yang dibicarakan dalam ayat di atas adalah pentingnya catatan bagi orang yang melakukan transaksi hutang-piutang. Namun salah satu pesan tersirat dari ayat di atas adalah perlunya aktivitas pencatatan dalam masalah-masalah muamalah di mana aktivitas ini menjadi salah satu aktivitas utama kantor.

Dengan demikian, kantor yang berfungsi melakukan perekaman dan pencatatan harus melaksanakan fungsinya tersebut dengan sebaik-baiknya, tidak memanipulasi data atau informasi yang

diterima serta harus dapat disampaikan dengan jelas sesuai data yang diperoleh.

3. Kantor selain berfungsi menyimpan informasi juga harus mampu mengatur informasi. Artinya, informasi yang akan disampaikan oleh kantor harus menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan yang terpenting informasi tersebut tidak berbeda dengan ketika diterima sebelumnya. Dari sinilah diperlukan seni membuat informasi di mana orang-orang yang bekerja di kantor harus mampu menyampaikan informasi dengan baik, jelas, mudah dipahami dalam bentuk terbaik. Hal ini bertujuan agar aspek pelayanan kantor dapat memberikan kepuasan kepada orang lain sehingga reputasi organisasi atau lembaga tersebut bisa terjaga.
4. Setelah mengatur informasi, kantor juga berfungsi menyampaikan atau memberi informasi, baik dalam bentuk lisan atau tulisan. Sebagai bagian dari kerja organisasi yang bertugas memberikan informasi, fungsi ini sangat urgen baik bagi kantor maupun bagi organisasi atau lembaga. Sebab setiap informasi yang diberikan oleh kantor harus mendukung kerja-kerja organisasi secara keseluruhan serta harus menjaga reputasi dari organisasi itu sendiri.
5. Fungsi kantor selanjutnya adalah menjadi pelindung aset. Tugas ini mengharuskan pihak-pihak yang beraktivitas di dalam kantor untuk senantiasa berhati-hati dalam menjaga, memperlakukan dan mengelola

aset organisasi yang dimiliki. Penjagaan terhadap aset tidak hanya berupa penyimpanan aset melainkan juga menjaga jangka waktu pemakaian atau penggunaan aset. Oleh karena itu kantor secara tidak langsung juga memiliki tugas mengawasi, serta melakukan pelaporan mengenai aset-aset yang memerlukan perawatan khusus, penggantian dan sebagainya.⁶⁵

Bila dicermati akan fungsi-fungsi kantor di atas, maka secara tidak langsung kantor seperti sebuah tempat menerima, mengelola dan menyampaikan amanah dalam bentuk keadministrasian. Sebagai tempat amanah, sudah barang tentu tugas kantor ini harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, transparan dan jujur. Dalam perspektif Islam, amanah merupakan salah satu sifat wajib bagi para Nabi dan Rasul. Dan seseorang yang mendapatkan titipan amanah juga dihukumi wajib untuk menjalankan dan menyampaikan amanah tersebut kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya.

Dalam surat Al-Anfal ayat 27, dengan tegas Allah Swt mengingatkan kepada ; *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*

⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 9

Kemudian dalam surat An-Nisa ayat 58, juga disebutkan, *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”*

Dari penjelasan di atas maka dapat digarisbawahi bahwa dalam lembaga pendidikan, amanah untuk menjalankan pendidikan itu bukan hanya berlaku bagi guru, melainkan juga bagi kantor lembaga pendidikan. Hemat penulis, dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kantor itu memiliki tiga fungsi di samping lima fungsi di atas antara lain:

1. Kantor lembaga pendidikan Islam berfungsi sebagai pusat pengelolaan administrasi sekaligus edukasi bagi para pengelolanya. Nilai-nilai edukasi yang harus ditanamkan oleh para pengelola perkantoran adalah nilai-nilai kejujuran, amanah, tanggung jawab yang seluruh pertanggungjawabannya tidak hanya kepada kepala sekolah melainkan kepada Allah Swt.
2. Kantor lembaga pendidikan Islam juga harus dapat difungsikan sebagai tempat mengawali terjalannya silaturahmi antara lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat. Citra dan reputasi lembaga pendidikan Islam harus diperkenalkan dan ditonjolkan pertamakali melalui lingkungan kantor karena

masyarakat yang akan menggunakan lembaga pendidikan terlebih dahulu akan berhubungan dengan kantor. Karena itu situasi perkantoran tidak harus selalu formal dan kaku, namun juga harus humanis, ramah serta memunculkan hubungan yang penuh dengan persaudaraan sebagaimana pesan-pesan agama Islam.

3. Kantor dan semua yang terlibat di dalamnya juga harus mampu menjalankan fungsi kepeduliannya kepada masyarakat. Seni dan etika Islami terutama berkaitan dengan bagaimana cara memperlakukan pihak lain yang berkepentingan dengan kantor diharapkan dapat tercipta di dalamnya. Hal ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap keberhasilan promosi lembaga pendidikan Islam sekaligus citra dari lembaga pendidikan Islam.

D. Manajemen Perkantoran

Manajemen perkantoran pada dasarnya merupakan salah satu cabang dari seni dan ilmu manajemen pada umumnya. Hanya saja manajemen perkantoran lebih kepada pembahasan mengenai bagaimana caranya agar pekerjaan kantor dapat dilakukan secara efektif dan efisien serta dapat diterapkan di mana saja kantor itu berada. Karena itu, para ahli meskipun memiliki pendapat yang berbeda mengenai pengertian manajemen perkantoran, namun substansinya adalah sama, yaitu aktivitas

pengelolaan perkantoran yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan seterusnya.

George R Terry misalnya mendefinisikan manajemen perkantoran sebagai proses perencanaan, pengendalian, pengorganisasian serta penggerakan terhadap pekerjaan perkantoran untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁶ Definisi lain juga menyebutkan bahwa manajemen perkantoran sebagai sebuah seni pembimbingan terhadap personel kantor dalam menggunakan sarana untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kantor atau manajemen perkantoran merupakan suatu aktivitas pengelolaan terhadap kantor dan personel kantor yang dilakukan sesuai dengan pola kerja manajemen dan bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Karena itu, pola kerja utama dalam melaksanakan manajemen perkantoran tidak lain dengan mengikuti tahapan-tahapan manajemen itu sendiri, antara lain:

1. Perencanaan

Perencanaan dalam manajemen perkantoran dilakukan dengan menentukan serangkaian tugas dan

⁶⁶ Lihat, Fauzan Ahmad Siregar, 'Implementasi Manajemen Perkantoran Modern di Sekolah Mas Amaliyah Sunggal.' *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 24, No. 2 Juli-Desember 2017, hlm. 250

tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh kantor untuk mencapai maksud dan tujuan yang diinginkan. Semua aktivitas yang akan dilakukan oleh kantor selama jangka waktu tertentu direncanakan dengan matang sehingga arah dan tujuan yang akan dicapai menjadi jelas.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam kantor memiliki peranan yang sangat penting karena dalam manajemen perkantoran, pengorganisasian memiliki beberapa fungsi pokok, yaitu: mewujudkan adanya struktur organisasi yang jelas, mendeskripsikan dengan jelas apa saja tugas bagi setiap bagian yang ada di dalam organisasi, tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi juga menjadi jelas, tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi dapat diketahui dengan jelas, dapat mengetahui sumber daya manusia dan materiil apa saja yang dibutuhkan.

Di samping itu, pengorganisasian dalam manajemen perkantoran juga dapat membantu manajer, atau kepala kantor untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja dalam setiap unit organisasi yang ada di dalamnya serta dapat menentukan siapa saja orang-orang yang diperlukan dan dipandang mampu menjalankan tugas-tugas yang sudah dibagi dalam unit kerja perkantoran.

Dalam manajemen perkantoran di lembaga pendidikan Islam, pengorganisasian perkantoran tidak hanya bertujuan membantu kepala sekolah melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif. Namun pengorganisasian itu sendiri juga diharapkan dapat memudahkan kepala sekolah untuk melakukan koordinasi atau musyawarah dalam mewujudkan berbagai aktivitas yang diharapkan dapat memberikan *maslahat* bagi peserta didik, tenaga pendidik, masyarakat maupun orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan kantor.

Semangat untuk mewujudkan ke-*maslahat*-an dalam lembaga pendidikan Islam harus tercermin dalam aktivitas yang berlangsung di dalam kantor. Karena itu, sumber daya manusia yang bekerja di kantor tidak hanya dituntut profesional atau memiliki kecakapan sesuai bidang dan keahlian mereka. Namun yang tidak kalah penting mereka juga memiliki semangat kerja yang tinggi, jujur serta dapat dipercaya sehingga profesionalitas mereka dalam bekerja tidak hanya ditunjukkan ketika ada kepala sekolah melainkan sudah menjadi bagian dari rasa tanggung jawab mereka kepada Allah Swt. Nilai-nilai inilah yang menurut Riduan (2020) menjadi pembeda paling esensial antara manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pada umumnya.⁶⁷

⁶⁷ Riduan, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Guepedia, 2020), hlm. 17

Artinya, setiap aktivitas dalam manajemen itu dilakukan bukan semata-mata didasarkan pada kerangka teori manajemen, melainkan dilandasi oleh semangat menjalankan ketaatan kepada Yang Maha Kuasa.

3. Pengarahan

Pengarahan dalam manajemen perkantoran memiliki fungsi sebagai pendobrak sekaligus pembimbing. Tugas yang sudah ditentukan dalam setiap unit organisasi kantor tidak akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan apabila tidak ada semangat pendobrak dan pembimbing yang dilakukan oleh kepala kantor atau manajer. Karena itu tugas seorang manajer bukan sekadar memberikan instruksi, melainkan juga motivasi dan bimbingan agar aktivitas kantor bisa dilaksanakan sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Dalam lembaga pendidikan Islam, fungsi pengarahan merupakan ciri yang sangat *inhern* dengan pesan-pesan Al-Qur'an, salah satunya pesan mengenai keharusan untuk saling nasehat menasehati dalam kebenaran dan kesabaran. Kebenaran dalam sebuah organisasi mengacu antara lain pada perencanaan dan tugas-tugas yang sudah dibuat berdasarkan kesepakatan bersama (*musyawarah*). Tugas-tugas dan rencana tersebut harus selalu dipantau oleh pimpinan dan pihak-pihak yang bekerja di bawah kepemimpinannya harus selalu diingatkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan sebaik-baiknya.

Tanpa adanya pengarahan dari pimpinan yang harus dilakukan secara terus-menerus, tidak menutup kemungkinan aktivitas organisasi tidak dapat berjalan dengan efektif dan tujuan yang diharapkan tidak mungkin tercapai. Karena itulah dalam surat Al-Ashr ayat 1-3 Allah Swt menegaskan bahwa manusia akan selalu berada dalam kerugian kecuali mereka beriman, melakukan amal kebaikan dan senantiasa selalu melaksanakan tugas-tugas pengarahan dan pencerahan kepada sesamanya melalui saling menasehati atau instruksi, motivasi dan apresiasi.⁶⁸

4. Pengawasan

Pentingnya pengawasan dalam manajemen perkantoran adalah untuk memastikan bahwa agar seluruh kegiatan dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang ada berjalan secara efektif sehingga tidak ada penyimpangan dari rencana semula yang sudah ditetapkan bersama. Ketika rencana suatu organisasi dijalankan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai dapat dengan mudah direalisasikan.

Proses pengawasan dalam manajemen perkantoran terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu: menentukan dan memahami apa saja objek yang akan diawasi, menentukan dan menetapkan standar

⁶⁸ Lihat, Siti Rahmi, *Bimbingan dan Konseling Pribadi Sosial* (Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2021), hlm. 4

pengawasan yang dijadikan tolak ukur untuk mengetahui hasil yang dikehendaki, menentukan teknik dan prosedur serta waktu yang jelas, membuat perbandingan antara standar dan hasil kerja sehingga dapat diketahui tingkat perbedaannya serta memutuskan tindakan perbaikan apabila ditemukan adanya penyimpangan.

F. Prinsip Manajemen Perkantoran

Sebagaimana manajemen pada bidang-bidang yang lain, manajemen perkantoran juga dilaksanakan dengan mengikuti prinsip yang ada di dalamnya. Namun para ahli berbeda pendapat tentang apa saja prinsip manajemen perkantoran. Henry Fayol merumuskan sedikitnya ada tujuh prinsip manajemen perkantoran, yaitu:

1. Adanya pembagian kerja

Pembagian kerja didasarkan pada keahlian dan kecakapan. Prinsip ini harus dapat diwujudkan dalam lembaga pendidikan Islam karena kalau mengacu kepada salah satu sabda Rasulullah Saw disebutkan bahwa bila suatu perkara diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka hasilnya adalah kegagalan. *Idzá wusida al-amru ilá ghairi ahlihi fantadzir al-sá'ah* (HR. Bukhari).

2. Adanya wewenang dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab terjadi setelah dibentuk pembagian kerja. Dengan demikian, setiap orang yang mendapatkan tugas untuk mengerjakan suatu urusan dalam perkantoran, mereka diharapkan dapat menjalankan wewenangnya dengan penuh tanggung jawab. Dalam perspektif Islam, wewenang dan tanggung jawab dapat dilaksanakan apabila dipahami sebagai bagian dari amanah di mana setiap orang yang disertai amanah wajib hukumnya menjalankan dan melaksanakan amanah tersebut.

3. Adanya sikap disiplin

Kedisiplinan merupakan instrumen penting dalam berbagai aktivitas kehidupan. Bahkan Islam memerintahkan ibadah sekaligus dengan spirit kedisiplinan di dalamnya. Anjuran untuk melakukan salat tepat pada waktunya merupakan salah satu contoh kecil bagaimana ajaran Islam membingkai setiap aktivitas ibadah dengan sikap kedisiplinan. Spirit inilah yang diharapkan dapat menjadi 'jiwa' dalam mengelola lembaga pendidikan Islam.

4. Adanya kesatuan perintah dan pengarahan

Prinsip yang satu ini banyak berkaitan dengan keberadaan pimpinan atau kepala sekolah dalam lembaga pendidikan. Pelaksanaan dari setiap aktivitas dalam sistem manajemen lembaga pendidikan Islam

sebaiknya memang berada dalam satu komando, yaitu komando pimpinan. Karena itu, dalam suatu organisasi, setiap anggota memiliki kewajiban yang sama untuk mematuhi pemimpinnya. Al-Qur'an juga memerintahkan agar taat kepada Allah dan Rasul-Nya serta taat kepada orang yang memimpin dalam suatu urusan.

5. Mengutamakan kepentingan organisasi

Secara tidak langsung, mengutamakan organisasi mencerminkan sikap mengutamakan kepentingan bersama dan orang lain. Artinya, apa yang dilakukan senantiasa diarahkan untuk dapat memberikan manfaat sebanyak-banyaknya bagi orang-orang di ser. Prinsip ini sangat dimuliakan dalam Islam sebagaimana tersirat dalam sabda Rasulullah Saw, *khairunnás anfa'uhum li annás*, yaitu sebaik-baik manusia adalah manusia yang dapat memberikan manfaat bagi manusia-manusia lainnya (HR. Thabrani).

6. Tata tertib dan keadilan

Tata tertib dibuat untuk memberikan kerangka sikap yang harus dilakukan pada saat seseorang sedang menjalankan tugas dan wewenangnya. Isi tata tertib adalah aturan-aturan yang sifatnya mengikat, atau rambu-rambu yang harus dipatuhi dalam menjalankan sesuatu agar mencapai tujuan yang diharapkan. Tata tertib sebagai sebuah aturan secara tidak langsung

memandu seseorang agar berbuat dan beraktivitas dengan cara-cara yang beretika. Sayangnya tidak sedikit masyarakat yang menganggap tata tertib itu seperti sebuah kekangan dan membatasi gerak . Padahal substansi tata tertib tidak lain adalah seperangkat aturan untuk memastikan bahwa bekerja dengan etika, adab atau akhlak. Cara hidup yang beradab dan beretika ini bahkan menjadi salah satu fokus utama risalah Rasulullah Saw, “*Aku diutus untuk menyempurnakan akhlak,*” (HR. Baihaqi).

7. Ada semangat kesatuan

Al-Qur’an melarang manusia bercerai-berai, tidak rukun dan tidak kompak. Apalagi dalam melaksanakan suatu tanggung jawab dan pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen perkantoran dalam lembaga pendidikan Islam itu diharapkan dapat dijalankan dengan semangat kebersamaan. Tujuan dari kebersamaan selain dapat menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif, hal itu juga harus didasari oleh semangat menjalankan perintah Allah Swt dalam Al-Qur’an.⁶⁹

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen perkantoran di lembaga pendidikan Islam dalam pelaksanaannya bisa mengikuti teori-teori manajemen modern beserta tahapan-tahapannya. Namun secara prinsip, pelaksanaan dari manajemen perkantoran,

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 7

Dr. H. Asrop Safi'i, M.Ag.

terutama dalam lembaga pendidikan Islam juga harus didasari oleh semangat menegakkan perintah Allah dan Rasul-Nya dalam Al-Qur'an maupun Hadis. Tujuannya agar setiap aktivitas dalam kantor tetap senantiasa mencerminkan dimensi kesalehan serta dimaksudkan untuk tidak sekadar mencapai tujuan-tujuan yang bersifat pragmatis namun juga memiliki tujuan-tujuan yang mulia sehingga dimensi vertikal dan horizontal dalam berislam tetap terjaga secara seimbang.

BAB 7

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI

A. Pengantar

Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam menjalani kehidupannya atau untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, setiap manusia memerlukan kehadiran pihak lain, baik sebagai pribadi, maupun kelompok. Kebutuhan manusia terhadap kehadiran orang lain memerlukan suatu teknik atau seni tersendiri agar relasi antar sesama manusia dapat berlangsung efektif sehingga manusia dapat saling memenuhi tujuan hidupnya, antara lain dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Salah satu kebutuhan dasar manusia adalah kebutuhan untuk bersama atau berorganisasi, baik organisasi yang bersifat formal maupun non-formal. Dalam satu organisasi, terdapat berbagai macam perbedaan mengenai masing-masing anggota organisasi tersebut. Perbedaan ini di satu sisi dapat menjadi kendala dan hambatan yang menyebabkan jalannya organisasi tidak efektif. Namun di sisi lain perbedaan itu justru dapat menjadi alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya.

Dalam sebuah lembaga pendidikan juga terdapat berbagai macam perbedaan. Antar sesama guru, guru dengan kepala sekolah, antar sesama peserta didik, pegawai tata usaha, petugas keamanan sekolah semuanya memiliki perbedaan satu sama lain. Kesamaan mereka hanya dalam satu hal, yaitu bahwa semuanya berada di dalam satu lingkup organisasi pendidikan atau berada dan beraktivitas di lembaga pendidikan yang sama. Meski begitu, perbedaan-perbedaan itu tidak dapat dihilangkan sehingga setiap organisasi perlu membentuk aktivitas manajerial keorganisasian atau yang disebut dengan manajemen organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2018) perlunya dilakukan manajemen organisasi bagi perusahaan, kantor atau lembaga pendidikan tidak lain untuk mencapai efisiensi, etos kerja, produktivitas, dan efektivitas dari setiap aktivitas organisasi sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dan berhasil secara efektif.⁷⁰ Secara tidak langsung, setiap orang yang berkumpul diperlukan tata kelola yang tepat agar perkumpulan itu dapat saling memberikan keuntungan dan kompensasi kepada setiap orang yang berada di dalamnya.

Masalahnya, menurut beberapa pendapat, budaya organisasi seringkali masih belum mendapatkan banyak perhatian dari masyarakat sehingga menyebabkan 'nafas'

⁷⁰ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 1

atau keberlangsungan dari suatu organisasi tidak bertahan lama atau organisasi tersebut berjalan tidak efektif. Bila demikian, maka tujuan organisasi dapat dikatakan gagal mewujudkan keinginan atau tujuan-tujuannya sehingga organisasi tersebut disebut menjadi tidak efektif, tidak mendatangkan hasil yang diharapkan.

Untuk itu sangat penting bagi organisasi, perusahaan atau lembaga pendidikan memahami tentang budaya organisasi atau manajemen budaya organisasi. Selain untuk menjaga keberlangsungan dari sebuah organisasi itu sendiri, pemahaman mengenai budaya organisasi juga bertujuan untuk mengetahui apa saja strategi yang harus dilakukan agar suatu organisasi dapat dijalankan secara efektif agar mencapai tujuan yang sudah dirumuskan dan disepakati bersama-sama.

B. Pengertian Budaya Organisasi

Apa yang disebut dengan budaya organisasi? Inilah pertanyaan yang harus dijawab tuntas terlebih dahulu sehingga dapat mengenal lebih mendalam tentang perbedaan antara organisasi dan budaya organisasi. Ada banyak pengertian mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut:

Edy Sutrisno mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai, asumsi, keyakinan atau kepercayaan, serta norma yang berlaku, disepakati dan

diikuti oleh setiap anggota organisasi.⁷¹ Seperangkat sistem tersebut umumnya sudah dijadikan sebagai pedoman perilaku atau dijadikan sebagai sarana untuk melakukan pemecahan-pemecahan terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh organisasi. Dengan adanya seperangkat sistem yang dijadikan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah tersebut maka sebuah organisasi dapat ditentukan dan dirumuskan tentang bagaimana menjalankan suatu organisasi secara efisien agar mencapai tujuan secara efektif.

Dengan pengertian tersebut maka tidak mengherankan kalau para ahli yang lain menyebut budaya organisasi sebagai jiwa organisasi sekaligus jiwa dari setiap anggota yang tergabung di dalamnya. Karena itu tujuan dari organisasi akan dikatakan kuat dan efektif apabila budaya organisasi juga dibangun dengan kuat. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah akan membuat suatu organisasi sulit berkembang dan menghambat tercapainya tujuan.

Menurut Tepeci (2021) yang dimaksud dengan budaya organisasi tidak lain adalah adanya suatu persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi itu. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem dan makna bersama. Diistilahkan sebagai budaya organisasi karena di dalam budaya sudah pasti terdapat norma dan nilai di mana norma dan nilai inilah

⁷¹ *Ibid.*,

yang mengarahkan terciptanya perilaku anggota organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap anggota organisasi cenderung akan berperilaku sebagaimana budaya yang berlaku dan bertujuan agar perilaku tersebut ia dapat diterima di lingkungannya.⁷²

Dari pengertian di atas, maka budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik tertentu di dalamnya di mana karakteristik itulah yang nantinya harus dikelola secara efektif. Luthans (2005) menyebutkan bahwa setidaknya ada empat karakteristik dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Adanya perilaku yang dapat diamati yang dalam kerja manajerial budaya organisasi dirumuskan menjadi pengamatan perilaku. Artinya, dalam organisasi terdapat suatu perilaku yang harus ditunjukkan oleh anggota organisasi dan perilaku tersebut diatur dalam sebuah peraturan yang jelas. Anggota organisasi misalnya di atur ketika berkomunikasi harus dengan menggunakan bahasa yang sopan dan rasa hormat, menghindari perkataan yang dapat menimbulkan perselisihan di antara sesama anggota organisasi dan semacamnya. Perilaku yang di atur ini dalam perspektif agama Islam dikenal dengan istilah *akhlaqul karimah* atau

⁷² Peni Sawitri, 'Intraksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa.' *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 2, September 2021, hlm. 153

tingkah laku yang mulia. Karena itu, dalam lembaga pendidikan Islam, menciptakan budaya organisasi harus menjadi prioritas utama dan secara material Islam memiliki ajaran-ajaran tentang akhlak yang begitu luas mulai dari tata cara berbicara dengan orang yang lebih tua, tata cara menggunakan bahasa, kalimat dan sebagainya.

2. Adanya norma. Yang dimaksud dengan norma dalam budaya organisasi adalah sejumlah pekerjaan yang harus dikerjakan dengan baik sehingga menghasilkan mutu terbaik. Istilah yang biasa digunakan dalam organisasi berkaitan dengan norma ini di antaranya adalah petunjuk teknis atau juknis. Norma atau juknis diperlukan dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mengatur efektivitas suatu kegiatan agar dapat dijalankan secara efektif dan menghasilkan mutu yang baik. Tanpa norma atau juknis, sangat sulit suatu organisasi mengontrol apakah aktivitas yang direncanakan menghasilkan produk yang bermutu atau tidak.

Kedudukan juknis atau norma sebaga perantara sangat ditentukan oleh tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan adanya norma tersebut. Apabila organisasi mentargetkan hasil yang baik dan mulia, maka berktivitas dengan norma tersebut merupakan kewajiban yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Dalam usul fikih terdapat satu kaidah yang menyatakan, *má lá yatimmu al-wájb illá bihí fahuwa*

wájib atau dalam kaidah lain disebutkan, *wa sáilu al-umúru kal maqáshidi*. Artinya adalah bahwa jika suatu perkara wajib tidak bisa sempurna tanpa perantara sesuatu, maka sesuatu itu menjadi wajib atau hukum perantara sama posisinya dengan hukum tujuan.⁷³

Dari sini dapat dipahami bahwa norma organisasi sebagai perantara yang dapat menyampaikan atau merealisasikan suatu tujuan tertentu maka keberadaan norma organisasi tersebut sama urgennya dengan tujuan organisasi. Prinsip ini diharapkan dapat menjadi landasan filosofis, etik dan juga moral oleh lembaga pendidikan Islam sehingga budaya berorganisasi dalam sebuah kelembagaan Islam menjadi semakin modern dan maju.

3. Adanya nilai dominan yang menjadi fokus bagi setiap anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi perlu memiliki semangat untuk saling meraih kualitas dalam kinerjanya. Dengan kata lain, dalam budaya organisasi semangat berkompetisi untuk bekerja meraih yang terbaik harus menjadi karakter masing-masing anggota organisasi. Al-Qur'an sendiri memotivasi agar senantiasa berlomba-lomba dalam kebaikan, *fastabiqu al-khairát* (kompetisi meraih yang lebih baik).

⁷³ Mardani, *Hukum Keluarga Islam di Indonesia* (Jakarta: Penerbit Kencana, 2017), hlm. 10

Bahkan Rasulullah sendiri menyebutkan bahwa seseorang dikatakan rugi apabila pencapaiannya hari ini sama dengan hari kemarin apalagi lebih buruk dari yang kemarin. Karakteristik inilah yang perlu menjadi warna utama dalam manajemen pendidikan Islam. Sehingga setiap anggota organisasi dalam beraktivitas memiliki spirit yang sangat mulia, yaitu melaksanakan perintah Al-Qur'an dan meneladani pesan-pesan Rasulullah Saw dalam kehidupan.

4. Terbentuknya iklim organisasi. Iklim organisasi terbentuk olah terjalannya komunikasi yang baik antara anggota organisasi dengan sesamanya, dengan pemimpin organisasi maupun dengan masyarakat atau publik lain di luar organisasi. Komunikasi yang terjalin harus dilandasi oleh kejujuran, keterbukaan, saling pengertian, solutif, ramah dan memberikan efek motivasi bagi kalangan internal organisasi.⁷⁴

C. Fungsi Budaya Organisasi

Di tengah-tengah kehidupan masyarakat ada berbagai macam organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Berbagai organisasi itu tidak hanya berbeda dari sisi nama dan struktur kepengurusannya, melainkan juga memiliki perbedaan dari sisi corak dan karakternya. Ada organisasi yang karakternya terlihat tegas dan disiplin

⁷⁴ Parlagutan Silitonga, *Merumuskan Budaya Organisasi dan Peraturan Perusahaan* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2020), hlm. 6

seperti organisasi dalam kesatuan pasukan keamanan atau tentara. Namun sebaliknya ada juga yang terkesan lemah lembut seperti halnya organisasi para kaum wanita atau para ibu.

Perbedaan karakter organisasi tersebut dibentuk antara lain oleh adanya budaya organisasi. Budaya organisasi oleh sebagian pendapat diartikan sebagai nilai-nilai yang menjadi dasar sumber daya manusia untuk menghadapi berbagai masalah yang datang dari luar dirinya. Budaya organisasi yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya memiliki fungsi-fungsi antara lain sebagai berikut:

Pertama, budaya organisasi memiliki peran pembeda. Artinya dengan budaya itu suatu organisasi dapat dibedakan antara satu dengan yang lain. Ada banyak organisasi di ser, baik organisasi yang bergerak di bidang sosial, keagamaan, politik dan sebagainya. Meskipun dari aspek struktur kepengurusannya sebuah organisasi memiliki struktur yang sama dengan organisasi yang lain, namun secara budaya pasti memiliki perbedaan. Perbedaan itu dipengaruhi oleh cara berpikir, latar belakang sosial dan sebagainya.

Kedua, dengan adanya budaya tersebut, setiap anggota akan memiliki rasa identitas di dalam organisasinya. Secara tidak langsung, budaya organisasi menciptakan perasaan yang sama mengenai organisasi.

Seseorang yang tidak bisa bertahan lama berada dalam lingkungan organisasi kemungkinan orang tersebut belum mendapatkan rasa organisasi yang diikutinya. Untuk mendapatkan rasa organisasi maka diperlukan pembentukan budaya organisasi.

Ketiga, budaya organisasi memudahkan tumbuhnya komitmen pada pencapaian sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri sendiri. Selain itu budaya organisasi juga menumbuhkan semangat bekerja untuk mendapatkan kebaikan bersama, bukan untuk mengejar ambisi dan keinginan pribadi. Tujuan organisasi dengan demikian menjadi prioritas utama yang harus dicapai daripada tujuan-tujuan individu. Dengan demikian, untuk menumbuhkan komitmen pada organisasi dapat dilakukan melalui budaya organisasi.

Keempat, budaya organisasi berfungsi meningkatkan sistem sosial. Sistem sosial dalam ilmu sosiologi merupakan semua unsur sosial yang saling berhubungan. Keterhubungan semua unsur sosial mempengaruhi terjadinya kesatuan sosial yang terwujud salah satunya melalui intensitas interaksi satu sama lain yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

D. Manajemen Budaya Organisasi Perspektif Islam

Keberhasilan organisasi ditentukan antara lain oleh budaya organisasi. Jika budaya organisasi dalam sebuah

perusahaan berjalan baik, maka situasi itu akan memberikan efek positif bagi berbagai unit lain dalam organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang baik, juga akan memberikan pengaruh negatif bagi organisasi itu sendiri. Lalu apa yang harus dilakukan agar budaya organisasi dalam lembaga pendidikan bisa terbangun dengan baik? Inilah yang akan menjadi fokus kajian pada subbab ini.

Budaya organisasi diyakini dapat mempengaruhi perilaku individu secara langsung. Individu yang berada dalam sebuah organisasi akan mengalami perubahan perilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada di dalamnya. Contohnya seperti seseorang yang awalnya sering bangun tidur kesiangan lama kelamaan akan bangun lebih pagi kalau orang itu sudah bekerja pada suatu perusahaan yang menerapkan kedisiplinan waktu bagi karyawannya. Budaya organisasi di perusahaan yang menerapkan kedisiplinan waktu itulah yang disebut sebagai faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku individu.

Meskipun budaya organisasi di satu sisi dapat mempengaruhi perilaku individu ke arah yang positif, namun di sisi yang lain budaya organisasi juga dapat mempengaruhi individu pada hal yang negatif. Artinya, budaya organisasi bagi sebagian orang dapat memberikan motivasi bagi diri mereka sehingga mereka bisa bekerja dengan lebih semangat. Namun sebagian yang lain justru

merasakan hal sebaliknya, bahwa budaya organisasi dapat melahirkan dismotivasi sehingga menghambat individu mencapai tujuannya.⁷⁵

Karena itulah diperlukan manajemen budaya organisasi yang bertujuan untuk membuat perencanaan yang tepat mengenai bagaimana membangun budaya organisasi yang diharapkan dapat memunculkan motivasi anggotanya serta dapat mengembangkan kreativitas anggotanya. Sebab budaya organisasi yang tidak dikelola dengan baik justru menyebabkan kreatifitas dan keterampilan anggotanya tidak dapat berkembang dengan baik sehingga hal itu menjadi penghambat bagi keberhasilan organisasi.

Secara umum, manajemen budaya organisasi adalah seperangkat kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian untuk mencapai suatu maksud dan tujuan tertentu. Dalam manajemen budaya organisasi, tujuan dari manajemen budaya organisasi tidak lain adalah untuk menciptakan suatu budaya berorganisasi yang efektif serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam ruang lingkup lembaga pendidikan Islam, manajemen budaya organisasi bertujuan untuk menciptakan suatu budaya berorganisasi yang berlandaskan pada spirit ajaran agama Islam.

⁷⁵ Tasya Aspiranti, 'Manajemen Budaya Organisasi.' *National & Internasional Scientific Journal* Vol. 1, No. 1, Juli 2021, hlm. 54

Budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam harus mencerminkan nilai-nilai Islam yang bertujuan untuk menegakkan kebenaran, keindahan, kejujuran serta kebijaksanaan yang seluruh fondasinya digali berdasarkan pesan-pesan yang terdapa di dalam Al-Qur'an dan Hadis Rasulullah Saw. Menurut Yusuf Hadijaya (2020) ada enam nilai-nilai Islam yang perlu menjadi landasan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam maupun organisasi Islam lainnya,⁷⁶ yaitu:

1. Budaya organisasi lembaga pendidikan Islam harus menceminkan nilai-nilai Tauhid atau budaya tersebut mengandung tujuan meningkatkan ketakwaan dan keimanan kepada Allah Swt. Nilai-nilai tauhid dan keimanan merupakan seluruh fondasi dalam aktivitas masyarakat Muslim. Bahkan kualitas individu dalam pandangan agama Islam ditentukan oleh kadar ketakwaannya. Sehingga dengan demikian budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam harus dibuat tidak hanya untuk kepentingan organisasi melainkan juga untuk mewujudkan terbentuknya pribadi-pribadi yang bertakwa.
2. Budaya organisasi dalam lembaga pendidikan juga harus mengandung pesan-pesan keikhlasan dalam beramal. Karena itu, merupakan suatu keharusan bagi pimpinan dalam kelembagaan pendidikan Islam untuk selalu mengingatkan pentingnya menjalankan

⁷⁶ Yusuf Hadijaya, *Budaya Organisasi* (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2020), hlm. 12-13

kegiatan organisasi dengan semangat mencari ridha Allah Swt.

3. Memiliki semangat melayani. Agama Islam merupakan agama yang sangat mengutamakan pelayanan kepada umat. Al-Qur'an menyeru kepada manusia agar selalu melakukan amal salih. Sekecil apapun pelayanan kebaikan yang diberikan kepada orang lain, Allah Swt akan mencatatnya sebagai suatu kebaikan. Begitu juga sebaliknya. Karena itu, budaya organisasi yang harus dibangun dalam lembaga pendidikan Islam adalah budaya saling melayani dan saling memberikan pertolongan. Allah Swt dalam Al-Qur'an berfirman, *"Dan tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran,"* (QS. Al-Maidah: 2).

Sikap suka menolong dalam kebaikan merupakan wujud paling kongkrit dalam hal pelayanan. Artinya, keinginan untuk melayani orang lain dengan cara memberikan pertolongan dan kemudahan harus menjadi budaya dalam organisasi kelembagaan pendidikan Islam. Pelayanan yang didasarkan pada semangat menolong sesama dalam kebaikan ini merupakan dasar dari persaudaraan atau *ukhuwah Islamiyah* yang dapat melindungi sesama dari berbagai macam malapetaka dan kerugian.⁷⁷

⁷⁷ Muhamad Syakir Sula, 'Implementasi Wakaf dalam Instrumen Asuransi Syariah.' *Jurnal Al-Awqaf*, Vol. II, No. 2, April 2009, hlm. 68

4. Menjunjung tinggi kejujuran. Sikap jujur dan amanah merupakan fondasi sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam. Kejujuran akan menyebabkan tingginya kepercayaan masyarakat. Dalam salah satu sabdanya, Rasulullah Saw menyampaikan bahwa dalam kejujuran ada ketenangan yang akan dirasakan oleh jiwa. Sementara dalam dusta akan mengakibatkan kegelisahan. Prinsip kejujuran bahkan harus ditegakkan sejak awal merencanakan budaya organisasi yang akan diterapkan. Kejujuran juga menjadi perekat komunikasi. Artinya, komunikasi yang dilakukan dengan penuh kejujuran akan menyebabkan tingginya kepercayaan orang lain kepada sehingga relasi yang terbangun dapat bertahan lama.

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai kejujuran, salah satu cara yang perlu dilakukan adalah selalu melakukan pertimbangan sebelum memutuskan suatu kebijakan.⁷⁸ Apalagi kebijakan yang akan diambil berhubungan dengan publik atau umat. Karena itu, lembaga pendidikan Islam sudah seharusnya menonjolkan budaya kejujuran karena sejak awal Islam selalu menekankan pentingnya berlaku jujur dan adil dalam menjalankan suatu perbuatan.

⁷⁸ Amru Khalid, *Menjadi Mukmin yang Baik* (Jakarta: E-Publishing, 2020), hlm. 85

5. Inovatif. Semangat untuk selalu berinovasi merupakan faktor penting yang harus dibangun dalam budaya organisasi lembaga pendidikan Islam. Sebab zaman selalu dinamis dan selalu ada perubahan dan hal-hal baru yang perlu disikapi dengan tepat. Lembaga pendidikan Islam yang tidak terbuka pada perkembangan zaman dan tidak mau melakukan inovasi pada akhirnya akan mengalami ketertinggalan, baik dari segi mutu dan kualitas. Semangat untuk selalu bersikap terbuka pada perubahan dan berinovasi tersirat salah satunya dalam kaidah yang berbunyi, *al-muhafadzatu ala al-qadimi as-shalih wal akhdzu bil jadidi al-ashlah*. Artinya harus mau mengadopsi dinamika baru yang lebih baik tanpa harus meninggalkan nilai-nilai lama yang masih baik. Di sini ada semangat kolaborasi yang perlu dilakukan dalam mengelola organisasi sehingga dari kolaborasi itulah akan muncul inovasi-inovasi baru yang dapat mengantarkan keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang diharapkan.
6. Semangat perubahan atau hijrah. Ada pembiasaan yang terjadi selama ini bagi sebagian masyarakat dalam mengartikan arti hijrah. Lebih tepatnya makna hijrah oleh sebagian orang cenderung dibatasi makna dan cakupan-cakupannya. Di kalangan para selebritis, hijrah identik dengan perubahan penampilan dari awalnya senang membuka aurat kepada menutup aurat. Praktik hijrah seperti itu benar meskipun juga harus diimbangi dengan perubahan sikap dan perilaku. Namun dari sisi cakupan makna hijrah itu sendiri

sebenarnya sangat luas. Hijrah dapat diterapkan substansinya dalam berorganisasi, yang dapat diterjemahkan sebagai kemauan untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam hendaknya diarahkan untuk meningkatkan semangat perubahan yang meliputi perubahan semangat kerja agar selalu mengalami perbaikan dari waktu ke waktu. Inilah salah satu substansi dari makna hijrah. Yaitu semangat perubahan dari yang baik menjadi semakin baik. Lembaga pendidikan Islam yang kerap dipandang sebelah mata oleh sebagian orang harus menjadi pemantik semangat untuk hijrah. Budaya organisasi yang tidak produktif harus mulai ditinggalkan sehingga nilai-nilai Islam benar-benar menjadi ruh utama dalam suatu organisasi.

E. Orientasi Manajemen Budaya Organisasi

Organisasi merupakan tempat bertemunya berbagai individu dengan segenap latar belakang yang berbeda-beda. Mengelola sebuah organisasi secara tidak langsung adalah mengatur semua individu dalam organisasi dengan berbagai latar belakang mereka yang berbeda agar dapat menjalankan tugas-tugas organisasi. Tugas ini tentu tidak mudah karena harus mampu menyatukan setiap perbedaan individu dalam satu aturan yang dibuat untuk kemajuan organisasi.

Oleh sebab itu, budaya organisasi diperlukan agar masing-masing individu mampu menyelaraskan diri dengan kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat dan disepakati bersama itu. Menurut Aspiranti, manajemen budaya organisasi mau tidak mau harus berorientasi pada pengembangan individu dalam organisasi.⁷⁹ Artinya, budaya organisasi yang dibangun juga harus memiliki tujuan untuk pengembangan kualitas anggota organisasi. Karena itu, komunikasi sangat berperan penting dalam menjelaskan budaya apa yang akan digunakan agar menjadi karakteristik organisasi. Selain itu, proses dalam sebuah organisasi tidak lain adalah proses interaksi antara perilaku individu dan berbagai sebab yang melingkupinya sehingga komunikasi dan interaksi diharapkan dapat selalu terjalin secara berkualitas.

⁷⁹ Tasya Aspiranti, 'Manajemen Budaya Organisasi..', hlm. 55

BAB 9

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengantar

Dalam organisasi, terjadinya konflik merupakan hal yang lumrah terjadi dan tak dapat dihindari. Ada banyak faktor yang menyebabkan dalam suatu organisasi bisa timbul beberapa konflik, seperti adanya perbedaan keahlian, tidak terlaksananya tanggung jawab, perbedaan komposisi, perbedaan pendapat termasuk perbedaan tujuan antara tujuan organisasi dengan anggotanya. Bahkan perbedaan sikap dan gaya kepemimpinan oleh pemimpin organisasi dengan anggota organisasi dapat menimbulkan terjadinya konflik organisasi.⁸⁰ Dengan kata lain, keragaman anggota organisasi memberikan peluang bagi terjadinya konflik organisasi.

Sekalipun terjadinya konflik dalam sebuah organisasi merupakan kejadian yang tidak dapat dihindari, namun setiap konflik itu pada dasarnya dapat diminimalisir. Artinya, tidak mungkin mengharapkan adanya organisasi yang bebas konflik. Sebab meskipun konflik dapat

⁸⁰ Nova Syafira Ariyanti, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin, "The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0, in *5th International Conference on Education and Technology*," *ICET*, vol. 382, 2019, hlm.30-32,

menimbulkan konsekuensi negatif bagi organisasi, namun justru dengan adanya konflik itulah sebuah organisasi bisa mengalami dinamika perbaikan secara terus menerus.⁸¹ Karena itulah para ahli kemudian merumuskan pentingnya manajemen konflik yang tujuannya bukan untuk menghilangkan konflik melainkan meminimalisir dan mengelola konflik agar dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Menurut Lawrie (2014), keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi ditentukan salah satunya pada kemampuan organisasi tersebut menangani dan mengelola konflik. Dengan demikian keberadaan konflik dalam suatu organisasi bukan lagi dijadikan sebagai hambatan yang harus dihindari melainkan sebagai modal yang harus dikelola dengan cara-cara yang efektif.⁸²

Dalam lembaga pendidikan, meskipun di dalamnya terdiri dari sumber daya manusia terdidik, konflik juga kerap terjadi. Bahkan organisasi keagamaan pun tidak pernah lepas dari adanya konflik. Konflik sudah menjadi bagian dari kehidupan manusia dan organisasi. Konflik juga merupakan suatu bagian dari proses interaksi yang wajar. Sebagai sebuah proses interaksi, tentu di dalamnya

⁸¹ Lihat, Ahmed Adamu Isa, 'Conflicts in Organizations : Causes and Consequences'. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, Vol. 2, No. 11. 2016, hlm. 54-59

⁸² Lawrie Drysdale et al., 'Heroic Leadership in Australia, Sweden, and the United States'. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28, No. 7, (2014), hlm. 97

akan selalu terjadi ketidaksesuaian, ada perbedaan pendapat, ada perbedaan tujuan sehingga menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antar individu. Apalagi sifat dasar dari setiap individu memang berbeda-beda sehingga akan selalu ada peluang bagi terjadinya konflik.

Pertanyaan mendasar bagi sebuah organisasi yang mengalami konflik di dalamnya adalah bagaimana strategi yang efektif untuk mengelola munculnya konflik. Berangkat dari pertanyaan ini para ahli kemudian merumuskan berbagai macam strategi penanganan konflik dengan berbagai macam sudut pandang. Sebagian menyebutkan bahwa konflik dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan tiga efek yang akan mempengaruhi organisasi, yaitu efek positif, efek netral dan efek negatif.

Dari ketiga efek tersebut, semuanya memiliki kontribusi yang berbeda-beda terhadap organisasi. Namun sejauh mana kontribusi yang dapat diterima oleh organisasi dengan adanya konflik tersebut banyak ditentukan oleh seberapa terampil pemimpin organisasi mengelola konflik yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya. Dari sinilah kemudian diketahui bagaimana strategi mengelola konflik dan apa saja pengaruh konflik tersebut bagi organisasi.

B. Pengertian Konflik dan Konflik Organisasi

Kata konflik memiliki pengertian yang sangat luas dan beragam. Luasnya pengertian konflik dipengaruhi oleh

sudut pandang yang digunakan oleh para ahli ketika mengartikan kata konflik. Ada konflik yang melibatkan individu dengan individu lainnya dan ada juga konflik yang melibatkan individu dengan dirinya sendiri sehingga muncul istilah konflik batin, konflik kejiwaan dan sebagainya. Konflik organisasi hanyalah sebagian kecil dari cakupan dan paradigma konflik itu sendiri.

Namun secara umum konflik biasanya diartikan sebagai sikap emosional, sikap bermusuhan, atau sikap yang memperlihatkan adanya perlawanan, baik yang sifatnya terbuka atau tersembunyi. Ketika tidak setuju dengan sikap orang lain, hal itu sebenarnya sudah merupakan bentuk konflik tersendiri. Menurut Achmad Hasan Nasrudin (2021) konflik merupakan suatu keadaan yang di dalamnya terdapat pertentangan antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan. Dengan demikian, ketika suatu tujuan yang diperoleh seseorang berbeda dengan nilai-nilai yang selama ini dianutnya, maka hal itu juga dapat dikatakan sebagai bentuk konflik.⁸³

Kemudian terkait dengan konflik organisasi, Anzizhan (2015) mengartikan bahwa yang dikatakan konflik organisasi adalah adanya pertentangan akibat perilaku orientasi dari satu kelompok berbenturan dengan perilaku orientasi kelompok lain atau terancamnya suatu

⁸³ Achmad Hasan Nasrudin, dkk, 'Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah'. *TADBIR; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 9 No. 1, Februari 2021, hlm. 5

sasaran organisasi adalah sasaran organisasi lain.⁸⁴ Dengan demikian, konflik itu sendiri atau konflik organisasi pada umumnya merupakan interaksi yang mengandung pertentangan yang melibatkan dua pihak atau lebih.

Meski demikian, konflik itu sendiri tidak selalu melibatkan adanya dua pihak yang saling bertentangan. Konflik organisasi juga tidak selalu terjadi akibat adanya organisasi lain. Sebab dalam realitasnya konflik organisasi juga bisa terjadi secara internal. Artinya konflik tersebut bukan karena adanya pertentangan dengan organisasi lain melainkan pertentangan antara anggota dalam satu organisasi.

Dilihat dari pemicunya, konflik organisasi umumnya dipengaruhi oleh tidak terciptanya kesepahaman antara motif, keinginan, tujuan dan harapan dari dua kelompok atau individu. Ketidakesepahaman inilah yang kemudian memunculkan pertentangan antara satu dengan lainnya sehingga muncul sebuah konflik. Karena itulah dalam pengertiannya yang paling sederhana konflik kemudian dimaknai sebagai suatu hubungan yang mengandung sifat-sifat yang saling berlawanan.

Apapun definisi tentang konflik, keberadaan konflik tetap memiliki risiko tersendiri terhadap suatu organisasi. Namun demikian tidak sedikit juga para ahli yang mengatakan bahwa konflik dapat memberikan pengaruh

⁸⁴ Anzizhan, 'Konflik dalam Organisasi Sekolah'. *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22, No. 1 (2015), hlm. 31

konstruktif bagi organisasi. Suatu konflik dapat memberikan pengaruh positif bagi organisasi tergantung pada bagaimana setiap individu dalam organisasi itu menilai keberadaan konflik.

Menurut Khoirul Anwar (2018) meskipun konflik bermakna sebagai adanya pertentangan namun konflik dapat memberikan pengaruh yang konstruktif selama keberadaan konflik dianggap sebagai kewajaran, bukan bentuk kejahatan.⁸⁵ Oleh sebab itu, sikap pemimpin organisasi dan keterampilannya mengelola konflik sangat dibutuhkan agar konflik yang terjadi tidak menimbulkan risiko negatif melainkan dapat memberikan pengaruh yang konstruktif bagi kemajuan organisasi. Manajemen konflik organisasi bertujuan untuk memberikan gambaran tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh suatu organisasi dalam mengelola konflik yang terjadi di dalamnya sehingga konflik bukan menjadi penghambat kemajuan organisasi melainkan dapat membuat organisasi semakin maju dan berhasil.

C. Faktor Penyebab Konflik Organisasi

Konflik organisasi terjadi bukan tanpa sebab. Meskipun konflik termasuk hal yang wajar terjadi dan selalu mengiringi kehidupan manusia, namun ada sebab-

⁸⁵ Khoirul Anwar, 'Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan'. *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 Agustus 2018, hlm. 33

sebab mendasar yang melatarbelakangi terciptanya konflik. Konflik organisasi juga terjadi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Peter T Coleman menginventarisir beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, yaitu:

1. Perbedaan kepribadian

Dalam sebuah organisasi sudah pasti terdiri dari berbagai macam perbedaan. Masing-masing anggota organisasi memiliki latar belakang yang berbeda-beda, termasuk cara berpikir dan bersikap. Perbedaan kepribadian di antara anggota organisasi sudah merupakan bagian awal terjadinya konflik sehingga untuk mengelola perbedaan tersebut memang diperlukan sikap saling memaklumi perbedaan tersebut sekaligus saling menerima perbedaan itu.

Islam sendiri memandang perbedaan sebagai peluang untuk mewujudkan perdamaian. Islam juga menyebut perbedaan sebagai sebuah rahmat karena melalui perbedaan itulah setiap manusia selalu termotivasi untuk menciptakan kehidupan yang damai, rukun, toleran dan saling menghargai. Nilai-nilai perdamaian terasa penting justru karena adanya pertentangan yang dikelola dengan baik. Seandainya manusia diciptakan sama dan seragam sudah pasti ajaran tentang pentingnya mewujudkan kedamaian dan keadilan menjadi kurang relevan.

2. Komunikasi yang buruk

Komunikasi adalah aktivitas yang selalu menyertai kehidupan manusia. Relasi manusia dengan sesamanya terbangun oleh adanya komunikasi di antara mereka. Namun komunikasi juga dapat menyebabkan terputusnya relasi, terutama komunikasi yang buruk. Buruknya komunikasi disebabkan antara lain oleh perbedaan bahasa, munculnya pemahaman yang berbeda serta ketidakmampuan seseorang dalam mengungkapkan pernyataannya sehingga komunikasi terkendala karenanya.

Terkait dengan masalah komunikasi dalam organisasi pendidikan, lembaga pendidikan Islam seharusnya sudah tidak memiliki masalah yang berarti dengan faktor yang satu ini. Sebab dalam ajaran Islam sendiri sudah terdapat ketentuan tentang apa yang harus diperhatikan pada saat mau berkomunikasi. Salah satu prinsip komunikasi yang diajarkan oleh Rasulullah Saw adalah senantiasa berkomunikasi yang baik atau sebaiknya diam ketika tidak mampu berkomunikasi dengan cara-cara yang baik itu.

Menurut Nurla. I.A, komunikasi yang buruk terjadi akibat komunikasi hanya menaruh perhatian pada keinginannya sendiri menyampaikan sesuatu dan mengharapkan pihak lain mau mendengarkan. Sikap seperti itu tentu akan memberikan dampak buruk bagi organisasi berupa terjadinya konflik yang dapat

menghambat kemajuan dari organisasi itu sendiri. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan agar komunikasi dapat dilakukan dengan efektif, yaitu:

- Berkomunikasi berdasarkan kepantasan. Artinya, dalam berkomunikasi perlu memperhatikan keadaan dan lawan bicara serta tema apa yang pantas dibicarakan dalam suasana seperti itu.
- Berkomunikasi dengan penuh rasa hormat. Artinya mampu menempatkan diri dengan siapa berkomunikasi.
- Berkomunikasi dengan bahasa yang mudah. Dalam hal ini komunikasi harus menyadari bahwa tidak semua orang dapat secara langsung memahami apa maksud dari sesuatu yang disampaikan.
- Berkomunikasi secara efektif. Artinya perlu memilah materi apa yang paling penting untuk disampaikan atau dikomunikasikan dan tidak terjebak pada komunikasi yang tidak sesuai dengan situasi yang dihadapi.
- Berkomunikasi dengan lemah lembut. Artinya perlu keterampilan mengatur intonasi, menghindari kata-kata yang bernada mengintimidasi dan merendahkan lawan bicara.⁸⁶

⁸⁶ Nurla, I.A, *Seni Berbicara yang Menakjubkan Siapa Saja* (Yogyakarta: Araska, 2021), hlm. 1-5

3. Tidak meratanya sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang tidak merata dalam suatu organisasi juga dapat menyebabkan mudahnya terjadi konflik. Untuk meminimalisir terjadinya ketidakmerataan sumber daya manusia inilah organisasi sejak awal memang harus merencanakan dengan baik tentang siapa saja yang akan ditugaskan untuk menjalankan tugas-tugas keorganisasian.

4. Pelanggaran kode etik

Setiap organisasi pasti memiliki kode etik yang mengatur tentang bagaimana relasi dalam organisasi harus dibangun dan dijalankan. Setiap anggota berkewajiban mengikuti kode etik tersebut dan apabila terdapat kode etik yang dilanggar dan tidak ada sanksi tegas yang diberikan, hal itu akan menimbulkan konflik terutama bagi anggota lain yang memegang teguh pentingnya mengikuti kode etik.

5. Peraturan yang ambigu

Peraturan dibuat untuk memberikan kejelasan mengenai apa yang semestinya dilakukan seseorang untuk mewujudkan sebuah tujuan. Terkadang peraturan dibuat dengan tegas namun dalam pelaksanaannya justru mengambang sehingga menimbulkan ambiguitas yang membingungkan. Peraturan semacam ini dapat menyebabkan mudahnya terjadi konflik karena setiap

orang pada akhirnya memberikan tafsirnya sendiri-sendiri terhadap peraturan tersebut.

6. Menurunnya produktivitas

Terjadinya penurunan produktivitas kinerja dalam organisasi juga merupakan penyebab terjadinya konflik. Penurunan produktivitas bisa disebabkan oleh menurunnya fokus seseorang dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Ketika seseorang sudah tidak bisa fokus kepada tugasnya di dalam organisasi dengan mengerjakan tugas-tugas sampingan di luar organisasi, hal itu dapat dengan mudah menyebabkan terjadinya konflik organisasi.

7. Anggota meninggalkan organisasi

Apabila ada anggota organisasi yang meninggalkan organisasi sementara orang tersebut memiliki keterampilan khusus yang diperlukan organisasi, hal itu biasanya akan menimbulkan konflik. Sebab organisasi harus segera mencari penggantinya dan atau sebaliknya, tugas yang ditinggalkan orang tersebut diserahkan kepada anggota lain yang tidak memiliki keterampilan yang sama dengan anggota sebelumnya.⁸⁷

⁸⁷ Lihat, Firda Dwi Pratiwi et al., 'Principal's Role in Thematic Learning Supervision That Works in Elementary School, in Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology'. *ICET*, 2020, Vol. 501, hlm. 81,

D. Pendekatan Penanganan Konflik Organisasi

Ketika dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan terjadi konflik, maka perlu segera dilakukan tindakan-tindakan pencegahan agar konflik tersebut tidak menyebabkan risiko yang semakin menghambat jalannya organisasi. Konflik yang tidak segera dikelola dengan baik akan berkembang menjadi lebih besar dan akan lebih menyulitkan dalam menanganinya.

Sebelum menangani dan mengelola konflik, hal pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan pendekatan penanganan. Artinya dengan cara apa akan menangani konflik sehingga konflik tersebut tidak menyebabkan pengaruh negatif bagi organisasi melainkan memberikan pengaruh yang konstruktif yang dapat mengantarkan organisasi mencapai keberhasilan.

Ada beberapa pendekatan untuk melakukan penanganan konflik, baik yang terjadi dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, antara lain:

- Musyawarah. Musyawarah dilakukan untuk memberikan peluang dan kesempatan kepada pihak yang berkonflik untuk mencari dan mendapatkan jalan penyelesaian terbaik bagi keduanya. Musyawarah bukan untuk menentukan siapa yang menang dan siapa yang kalah tetapi untuk mencari cara terbaik yang dapat dilakukan oleh kedua belah pihak. Dalam musyawarah, hal yang perlu diperhatikan antara lain

adalah: melakukan identifikasi masalah, pertemuan kedua belah pihak yang harus dipandu oleh seorang pimpinan yang memiliki pengaruh kuat di antara keduanya, pimpinan harus memantau jalannya musyawarah sehingga memahami berbagai dinamika yang terjadi di dalamnya.

- Memerlukan campur tangan pihak ketiga. Hal ini diperlukan apabila sudah tidak lagi ditemukan jalan penyelesaian yang diinginkan.
- Melakukan konfrontasi. Artinya pihak-pihak yang sedang berkonflik dihadirkan dan diminta langsung menyampaikan pendapatnya secara rasional dalam sebuah rapat atau sidang. Pimpinan organisasi bertindak sebagai moderator dalam rapat atau sidang tersebut. Konfrontasi dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak menerima pendapat pihak lain secara lebih rasional.
- Melakukan kompromi. Kompromi dilakukan dalam rangka mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik. Agar kompromi dapat dilakukan maka salah satu pihak yang berkonflik itu harus bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Tidak ada menang dan kalah karena setiap pihak yang sedang berkonflik harus saling memberikan toleransi dan kelonggaran sehingga masing-masing pihak yang berkonflik sama-sama mendapatkan apa yang mereka inginkan meskipun tidak sepenuhnya,

dan mereka juga kehilangan sesuatu meski tidak sepenuhnya juga.⁸⁸

E. Manajemen Konflik Organisasi

Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak mungkin bisa dihindari. Dan dalam menghadapi konflik tak terelakkan itu, maka upaya pengelolaan terhadap konflik juga mutlak diperlukan. Hal ini bertujuan agar konflik yang sudah dikelola itu dapat menjadi sebuah alat dan modal bagi organisasi untuk bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Mengelola konflik adalah proses beradaptasi dengan berbagai macam perubahan, persoalan dan sebagainya. Ketika sebuah organisasi mampu beradaptasi dengan baik atas berbagai perubahan yang terjadi di dalamnya, maka organisasi akan dengan mudah mengalami pertumbuhan dan keberhasilan.

Dalam menangani terjadinya konflik organisasi, ada tahapan pengelolaan yang harus dilakukan. Menurut Khoirul Anwar, ada tiga tahap ketika akan mengelola konflik, yaitu:

Pertama, tahap melakukan perencanaan analisis konflik. Pada tahap ini, yang dilakukan adalah mengidentifikasi konflik sehingga dapat diketahui apa

⁸⁸ Paryono, Uray Husna Asmara, and Herculanus Bahari Sindju, 'Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah Di SMA Negeri 8 Pontianak'. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Untan* Vol. 4, No. 6 (2015), hlm. 12.

sumber penyebab terjadinya konflik, siapa saja pihak yang terlibat atau yang berkonflik.

Kedua, tahap melakukan evaluasi konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengevaluasi dan mengetahui apakah konflik yang terjadi sudah mencapai kondisi yang parah sehingga perlu dilakukan upaya untuk segera meredamnya atau konflik itu masih berada pada tahap yang wajar sehingga dapat segera ditangani dan dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi.

Ketiga, memecahkan konflik. Tahap ini sudah menjadi kewenangan pimpinan organisasi atau pihak yang memang diminta untuk menengahi dan memecahkan konflik. Namun demikian, keberhasilan dalam memecahkan konflik banyak dipengaruhi oleh keberhasilan menjalankan tahapan-tahapan sebelumnya sehingga untuk memecahkan suatu konflik, dua tahapan sebelumnya harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.⁸⁹

F. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan dalam perjalanannya juga tidak lepas dari konflik. Termasuk lembaga pendidikan Islam. Konflik sudah merupakan bagian dari dinamika perjalanan sebuah organisasi dan lembaga pendidikan. Konflik-konflik itu adakalanya menguntungkan namun juga dapat merugikan dan hal itu ditentukan oleh bagaimana konflik

⁸⁹ Khoirul Anwar, 'Urgensi Penerapan Manajemen....', hlm. 36

dikelola. Kalau konflik dapat dikelola dengan strategi manajemen konflik yang menyebabkan organisasi tetap mampu menjalankan aktivitas keorganisasian atau bahkan mencapai keberhasilan, maka konflik dapat dikatakan menguntungkan. Tetapi bila pengelolaan konflik tetap menimbulkan masalah terhadap organisasi, maka konflik tersebut dikatakan merugikan.

Dalam lembaga pendidikan Islam, manajemen konflik harus dilakukan berdasarkan prinsip penanganan konflik sebagaimana digariskan oleh Islam. Dalam agama Islam, konflik dipandang sebagai sarana menyatukan berbagai hal yang saling bertentangan. Tujuan dari penyatuan itu tidak lain untuk membebaskan manusia dari berbagai keburukan menuju kebaikan.

Al-Qur'an sendiri bahkan menginformasikan bahwa sejak awal, kehidupan di muka bumi ini memang sudah dipenuhi dengan konflik. Hal ini terlihat antara lain dari perkataan malaikat ketika mendengar rencana Allah Swt yang akan menciptakan *khalifah* di muka bumi. "Apakah Engkau akan menciptakan makhluk yang suka melakukan pertumpahan darah dan merusak?" begitulah seruan malaikat. Dengan demikian, dalam Islam keberadaan konflik sudah menjadi dinamika kehidupan yang ada sejak sebelum manusia diciptakan.

Meskipun begitu, ketika terjadi konflik, kewajiban untuk mendamaikan merupakan kewajiban kolektif umat Islam. Dalam surat Al-Hujurat ayat 9-10, Allah Swt

berfirman, “Dan apabila ada dua golongan orang mukmin berperang, maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari keduanya berbuat zalim terhadap (golong-an) yang yang lain maka perangilah golongan yang berbuat zalim itu, sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah. Jika golongan itu telah kembali (kepada perintah Allah), maka damaikanlah antara keduanya dengan adil, dan berlakulah adil. Sungguh Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”

Ayat di atas secara gamblang menguraikan sebagian dari prinsip dan strategi manajemen konflik berdasarkan perspektif Islam, yaitu:

- Konflik harus dikelola karena bertentangan dengan nilai-nilai keimanan yang menghendaki persatuan dan persaudaraan.
- Konflik merupakan salah satu bentuk kedzaliman sehingga mengelola konflik dapat dikatakan sebagai suatu kewajiban atau keharusan untuk menghilangkan kedzaliman.
- Mengelola konflik dilakukan dengan tujuan menegakkan keadilan sehingga dengan tegaknya keadilan konflik dapat diminimalisir.

Berdasarkan penjelasan di atas, mengelola konflik organisasi yang terjadi dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan dengan cara-cara yang telah dijelaskan

oleh Al-Qur'an. Dalam surat An-Nisa ayat 35 misalnya Allah Swt berfirman, *'Dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang hakam itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.'*

Ada beberapa pemahaman terkait manajemen konflik berdasarkan ayat di atas, yaitu: (a) ayat tersebut berisi anjuran mengenai keharusan untuk segera menyelesaikan konflik sehingga konflik yang ada tidak terjadi secara berlarut-larut dan ada kepastian penyelesaian konflik yang jelas; (b) dalam menyelesaikan konflik diperlukan kehadiran seorang penengah, *hakam*, yang dapat menjadi mediator penyelesaian konflik secara adil; (c) orang yang ditunjuk sebagai *hakam* atau mediator harus merupakan sosok yang dapat diteladani, sosok yang memiliki keyakinan dan ketaatan yang kuat kepada Islam sehingga dimungkinkan memahami secara mendalam bagaimana menjadi penengah yang benar menurut agama; (d) jumlah mediator antara lain sebanyak dua orang yang mewakili masing-masing pihak yang bertkflik; (e) dari masing-masing pihak yang berkonflik harus sama-sama memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perdamaian, mengakhiri konflik atau melakukan *ishlah* dan mediator harus memotivasi agar masing-masing pihak yang berkonflik memiliki keinginan untuk berdamai atau menyelesaikan konfliknya.⁹⁰

⁹⁰ Lihat, Indah Muliati, 'Manajemen Konflik dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam'. *Jurnal TINGKAP*, Vol. XII, No. 1, Th. 2016, hlm. 48

BAB 10

MANAJEMEN PEMASARAN

A. Pengantar

Saat ini persaingan dalam dunia pendidikan sudah tidak mungkin lagi bisa dihindari. Dengan banyaknya lembaga pendidikan yang berdiri, maka peluang untuk saling berkompetisi sangat terbuka lebar serta berlangsung secara terus menerus. Kompetisi yang terjadi di antar lembaga pendidikan secara tidak langsung menyebabkan makin bervariasinya cara dan strategi yang ditempuh oleh masing-masing lembaga pendidikan untuk menarik perhatian masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan.

Strategi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan agar menarik perhatian masyarakat perlu dilakukan dengan cara-cara yang menarik dan efektif sehingga dirumuskanlah disiplin ilmu manajemen pemasaran dalam dunia pendidikan. Manajemen pemasaran pendidikan pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan manajemen pemasaran pada umumnya. Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa dituntut mampu mengemas apa yang akan ditawarkan kepada masyarakat serta memasarkannya dengan cara yang tepat dengan tujuan untuk mendapatkan perhatian dan kepercayaan dari mereka.

Manajemen pemasaran sangat erat berkaitan dengan masalah keterampilan mengemas, memasarkan dan menawarkan. Karena itu, konsep pemasaran pendidikan hakikatnya juga tidak jauh berbeda dengan konsep pasar yang menjual sebuah produk barang kepada konsumen. Dalam manajemen pemasaran ada proses transaksi berbagai komoditas dari produsen untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Keberhasilan pemasaran ditentukan salah satunya oleh bagaimana proses transaksi dilakukan yang bertujuan memenuhi harapan dan kebutuhan konsumen maupun calon konsumen. Di samping itu, tujuan dilakukannya transaksi itu sendiri tidak lain adalah menggugah minat konsumen agar tertarik mendapatkan produk yang mereka inginkan sehingga konsumen bersedia membayar biaya sesuai kesepakatan.

Pemasaran dalam konteks pendidikan adalah pemasaran di mana 'komoditas' yang dipasarkan bukan berupa produk barang, melainkan jasa. Maka secara tidak langsung pemasaran pendidikan itu kurang lebih merupakan proses sosial-manajerial dalam bidang pendidikan. Tujuan pemasaran pendidikan adalah menawarkan suatu kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan melalui tiga proses utama, yaitu adanya penciptaan, penawaran, dan pertukaran.

Selain tiga proses di atas, pemasaran pendidikan juga perlu berupaya untuk meningkatkan minat pelanggan sehingga dalam melaksanakan pemasaran diperlukan strategi, inovasi, dan komunikasi yang efektif dan tepat sasaran.⁹¹ Lembaga pendidikan saat ini juga perlu menguasai bagaimana strategi pemasaran yang efektif, apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan minat pelanggan terhadap pendidikan agar masyarakat benar-benar mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Keberadaan lembaga pendidikan Islam saat ini juga memerlukan strategi pemasaran yang baik. Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki konsumen terbanyak di negeri ini, keberadaan lembaga pendidikan Islam jangan sampai menganggap tidak perlu menciptakan strategi pemasaran yang efektif karena merasa tidak akan kehilangan pelanggan.

Saat ini masyarakat semakin terbuka dengan perubahan dan selektif dalam memilih pendidikan. Jika lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren yang notabene merupakan lembaga pendidikan dengan akar sejarah panjang di Indonesia ini dikelola tanpa strategi pemasaran yang efektif, maka bukannya tidak mungkin lembaga ini akan kehilangan banyak peminatnya. Untuk itu, baik madrasah maupun pesantren memerlukan strategi pemasaran modern yang dengan pemasaran itu masyarakat

⁹¹ Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 96.

dapat memahami apa yang bisa ia dapatkan di dalam lembaga pendidikan Islam.

B. Teori Pemasaran Pendidikan

Konsep mengenai pemasaran pendidikan sebenarnya tidak berbeda dengan pemasaran yang menawarkan suatu produk barang tertentu. Yang membedakan antara pemasaran pendidikan dan pemasaran produk barang hanyalah pada sesuatu yang dipasarkan atau komoditasnya. Dalam pendidikan, yang dipasarkan bukan produk barang melainkan jasa.

Meskipun pemasaran pendidikan lebih bergerak pada pemasaran jasa, namun hal itu bukan berarti pemasaran pendidikan sama halnya dengan iklan yang sifatnya mengelabui masyarakat sebagai calon konsumen. Sebaliknya, menurut Alma (2016) konsep pemasaran pendidikan adalah bagaimana mendidik dan meyakinkan masyarakat terhadap pendidikan sehingga mereka akhirnya memilih pendidikan yang dipasarkan itu.⁹²

Dengan demikian, dalam kegiatan pemasaran pendidikan itu tetap ada nilai-nilai edukasi dan nilai pemberdayaan yang ditonjolkan daripada sekadar iklan yang menjual citra kosong dan hal-hal lain yang tidak nyata.

⁹² Babun Suharto, *Marketing Pendidikan: Menata Ulang PTKI Menghadapi Pasar Bebas ASEAN* (Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2016), hlm. 81.

Karena itu, pemasaran pendidikan secara konsep harus berbeda dengan pemasaran lain. Dalam pemasaran pendidikan nilai-nilai edukasi tetap harus dijunjung tinggi sehingga masyarakat selain mendapatkan informasi juga mendapatkan wawasan lain yang memberdayakan.

Di kalangan para ahli sendiri terdapat perbedaan pendapat tentang makna pemasaran, termasuk pemasaran pendidikan. Philip Kotler misalnya mengartikan pemasaran sebagai aktivitas manusia atau kelompok yang mengarah pada upaya memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran.⁹³ Berdasarkan definisi ini, substansi dari pemasaran adalah upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia melalui sebuah proses pertukaran.

Sementara menurut Hermawan Kartajaya bahwa pemasaran itu adalah usaha pemuasan kebutuhan konsumen dengan cara yang saling menguntungkan, baik bagi penyedia produk atau jasa dengan pelanggan.⁹⁴ Dengan demikian, kedua belah pihak dalam proses pemasaran ini sama-sama mendapatkan keuntungan dan seandainya ada satu pihak yang mendapatkan kerugian hal itu tidak dapat dikatakan sebagai pemasaran.

⁹³ Lihat, Warnadi dan Aris Triyono, *Manajemen Pemasaran* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 2.

⁹⁴ Hermawan Kartajaya, *Marketing Klasik Indonesia* (Bandung: Penerbit Mizan Pustaka, 2006), hlm. 210.

Brech mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses dalam menentukan permintaan konsumen tentang barang atau jasa, memotivasi penjualan dan mendistribusikannya dengan mendapatkan imbalan berupa keuntungan. Menurut Peter Ducker, pemasaran adalah keseluruhan bisnis yang dilihat dari sudut pandang akhir yang dicapai melalui sudut pandang pelanggan.⁹⁵ Titik tolak pemasaran berdasarkan pendapat Ducker di atas adalah pelanggan sehingga manakala pelanggan merasakan bahwa kebutuhannya sudah terpenuhi, maka pemasaran dinilai berhasil.

Dari beberapa penjelasan mengenai pengertian pemasaran di atas, maka pemasaran pendidikan atau pemasaran pendidikan Islam dapat disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Suatu upaya yang dilakukan lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat Muslim terhadap pendidikan Islam serta dengan cara mendapatkan keuntungan sebagai imbalannya
- (2) Menawarkan mutu layanan intelektual untuk memenuhi keinginan masyarakat terhadap pendidikan Islam secara menguntungkan

⁹⁵ Hermawan Kertajaya, dkk, *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 4.

- (3) Proses sosial dan manajerial yang dilakukan untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dengan cara menciptakan penawaran dan pertukaran produk dengan pihak lain atau masyarakat dalam bidang pendidikan Islam.

Pemasaran pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam, dalam pelaksanaannya perlu mengadaptasikan antara teori-teori pemasaran modern dan nilai-nilai Islam. Artinya, dalam proses memasarkan itu kaidah-kaidah hukum Islam, nilai-nilai akhlak harus tetap menjadi pedoman utama sehingga teori pemasaran modern dalam praktiknya tidak lantas mengalahkan nilai-nilai agama Islam.

C. Sumber Daya Pemasaran Pendidikan

Sebagaimana pemasaran untuk produk barang, pemasaran pendidikan perlu dilakukan dengan cara atau strategi yang efektif untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Dan salah satu faktor yang mendukung berhasil tidaknya pemasaran pendidikan adalah tersedianya sumber daya manusia yang profesional, yang dapat menjalankan proses pemasaran dengan tepat.

Di samping itu, pemasaran pendidikan juga bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas yang ditawarkan melalui pendidikan. Dengan demikian, pemasaran pendidikan memiliki dua tujuan pokok yang

ingin dicapai. Satu sisi pemasaran pendidikan bertujuan menawarkan jasa pendidikan kepada masyarakat dan di sisi lain pemasaran itu juga bertujuan 'memproduksi' lahirnya sumber daya manusia yang terdidik dan berkualitas.

Dalam lembaga pendidikan Islam, upaya menciptakan lahirnya manusia yang berkualitas tidak hanya diukur dari aspek kualitas intelektual dan keterampilannya. Namun yang tidak kalah penting sumber daya itu juga meliputi aspek ketakwaan, kemandirian, kesalehan dan juga akhlak yang mulia. Dengan demikian, sumber daya manusia dalam pendidikan Islam adalah individu yang bertakwa, berpengetahuan, memiliki keterampilan serta memiliki kesalehan perilaku terutama dalam mengimplementasikan nilai-nilai pengetahuan dan keterampilannya.

Di kalangan para ahli, yang dimaksud sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau kelembagaan adalah pegawai yang mampu, siap dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi.⁹⁶ Berdasarkan pengertian ini, maka secara tidak langsung sumber daya manusia dikaitkan dengan kontribusi seseorang terhadap kemajuan organisasi. Individu yang mampu mengantarkan organisasi

⁹⁶ Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makasar: SAH Media, 2015), hlm. 5-6.

mencapai tujuannya dapat dikategorikan sebagai sumber daya organisasi yang baik..

Sumber daya manusia itu sendiri dalam organisasi atau dalam lembaga pendidikan merupakan faktor utama. Suatu organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan bisa berbuat apa-apa tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni di dalamnya sehingga sumber daya manusia akan selalu dipandang sebagai penentu maju tidaknya sebuah organisasi.

Dalam pengertian yang lain disebutkan bahwa yang disebut dengan sumber daya manusia adalah sekumpulan orang yang berhimpun dalam organisasi yang mampu menciptakan nilai komparatif dan sekaligus nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi mereka seperti inteligensi, kreatifitas dan imajinasi.⁹⁷ Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia itu bukan terletak pada keberadaan fisik atau jasad seseorang, melainkan berada pada pengetahuan, keterampilan, imajinasi serta berbagai kecakapan lain yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Bila dikaitkan dengan lembaga pendidikan, sumber daya manusia itu berupa orang-orang yang terlibat dalam lembaga pendidikan, memiliki tugas menjalankan proses pendidikan serta mengantarkan tercapainya tujuan pendidikan. Sumber daya tersebut terdiri dari kepala

⁹⁷ *Ibid.*

sekolah, guru, peserta didik, komite, pengawas, masyarakat, wali murid dan semua karyawan. Pihak-pihak ini dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia pendidikan yang handal apabila mereka mampu bekerjasama secara efektif dengan semua potensi yang mereka miliki untuk memberikan kontribusi demi mencapai tujuan pendidikan secara maksimal.⁹⁸

D. Manajemen Pemasaran Pendidikan

Aktivitas pemasaran pendidikan, terutama di lembaga pendidikan Islam hendaknya dilakukan dengan perencanaan yang matang. Pemasaran tidak boleh dilaksanakan dengan asal-asalan agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud secara efektif. Karena itu, setiap aktivitas pemasaran dilakukan berdasarkan strategi dan metode yang benar sebagaimana dirumuskan dalam teori-teori pemasaran.

Menurut Wiyani, strategi pemasaran pendidikan hendaknya berisi rencana-rencana yang bersifat jangka panjang. Hal ini disebabkan karena kegiatan pemasaran merupakan kegiatan yang berlangsung setiap saat. Selain itu, strategi pemasaran juga diuraikan dalam kegiatan-kegiatan yang detail, terukur, terarah dan memuat berbagai macam taktik operasional untuk mencapai target yang

⁹⁸ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kecephalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018), hlm. 27.

sudah ditentukan.⁹⁹ Secara garis besar pemasaran pendidikan itu terdiri dari rencana, strategi, kegiatan, target dan evaluasi keberhasilan pemasaran.

Dalam melakukan pemasaran pendidikan Islam, Cucun Sunaengsih menyebutkan bahwa setidaknya ada dua faktor utama yang dapat diterapkan dalam manajemen pemasaran lembaga pendidikan Islam, antara lain:¹⁰⁰

1. Terdapat rancangan yang berisi tindakan-tindakan nyata dan optimal terkait apa saja yang akan dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam untuk melaksanakan proses pendidikan yang dapat mengungguli lembaga pendidikan lainnya sebagai pesaing.
2. Selain rancangan, ada juga kegiatan yang sifatnya spesifik dan dapat dikembangkan serta menjadi 'produk' unggulan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan pesaing.
3. Melakukan penawaran dengan cara dan strategi yang lebih unik, lebih kreatif dan lebih inovatif sehingga penawaran yang dilakukan benar-benar berbeda dengan competitor dan berpeluang mendapatkan perhatian lebih dari masyarakat.

⁹⁹ Novan Ardy Wiyani, 'Kompetisi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016), hlm. 60.

¹⁰⁰ Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan ...*, hlm. 98-99.

4. Sebagai lembaga pendidikan Islam, kualitas pemasaran yang dilakukan juga perlu mengimplementasikan nilai-nilai ajaran Islam dalam proses memasarkan yang membedakannya dengan lembaga pendidikan umum lainnya. Hal ini bertujuan agar persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam semakin tinggi.
5. Mengelola penggunaan biaya secara efisien dan tepat sasaran serta menerapkan prinsip transparansi dan kejujuran sebagaimana amanah ajaran agama Islam.
6. Lembaga pendidikan Islam perlu terus mengelola satu hal yang berkaitan dengan potensi paling khusus yang ada di dalamnya dan kemudian mengembangkannya secara maksimal. Hal itu selain untuk memunculkan ciri khas keunggulan lembaga pendidikan Islam tersebut juga untuk meningkatkan persepsi masyarakat terhadap eksistensi lembaga pendidikan Islam itu sendiri.
7. Hal selanjutnya yang perlu terus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam tidak lain adalah selalu melakukan komunikasi dengan publik melalui berbagai macam publikasi.

Terkait dengan keharusan lembaga pendidikan Islam melakukan publikasi sebagai salah satu bentuk komunikasi pemasaran, ada beberapa prinsip dan cara komunikasi yang perlu diperhatikan agar komunikasi pemasaran lembaga pendidikan Islam dapat berjalan efektif:

Pertama, komunikasi atau publikasi harus dilakukan secara proaktif dan berasal dari inisiatif internal lembaga. Inisiatif ini harus bersifat konsisten dan berkesinambungan serta dilakukan berdasarkan rencana komunikasi yang sudah dibuat. Intensitas publikasi ini dilakukan dengan tujuan, yaitu: (a) Meyakinkan publik bahwa lembaga pendidikan tersebut benar-benar berkualitas dan terbukti, (b) Mengetahui respon masyarakat, menggali saran, kritik dan masukan untuk dijadikan sebagai modal melakukan perbaikan, (c) Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai kegiatan apa saja yang dilakukan lembaga yang membuktikan kualitas lembaga tersebut, (d) Memberikan peluang dan kesempatan untuk lembaga lain melakukan kerja sama.

Sementara dari sisi caranya, publikasi lembaga pendidikan Islam juga dapat dilakukan antara lain dengan memberikan sponsor terhadap program yang ingin ditonjolkan dan dipasarkan, memberikan beasiswa bagi siswa berprestasi dan anak-anak tidak mampu.¹⁰¹

Kedua, komunikasi juga dilakukan dengan cara reaktif yang dilakukan dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Cara paling efektif bagi lembaga pendidikan Islam untuk melakukan pemasaran dengan publikasi model ini tidak lain adalah

¹⁰¹ Christina Ariadne Sekar Sari, *Teknik Mengelola Produk dan Merek: Konsep dan Aplikasi pada Fast Moving Consumers Goods* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm. 60.

dengan cara membuat berbagai macam program inovasi yang bertujuan untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap produk pendidikan Islam. Untuk itu lembaga pendidikan Islam harus mampu memahami gerak perubahan yang terjadi di masyarakat sehingga mampu menangkap dan memahami kebutuhan masyarakat terhadap dunia pendidikan.

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa pemasaran pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan sebuah keniscayaan yang wajib dilakukan. Dengan banyaknya lembaga pendidikan yang ada saat ini, otomatis lembaga pendidikan Islam menghadapi situasi yang penuh dengan kompetisi sehingga pemahaman terhadap manajemen pemasaran pendidikan merupakan hal yang mutlak dikuasai.

Salah satu tantangan yang akan selalu dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam saat ini adalah menjaga loyalitas masyarakat sehingga mereka dapat selalu memberikan dukungan, apresiasi serta partisipasi terbaiknya untuk kemajuan lembaga pendidikan Islam. Karena itulah lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat menggali sumber daya manusia terbaiknya agar mampu memberikan kontribusi yang positif, salah satunya melalui tata kelola pemasaran pendidikan secara modern, kreatif, inovatif, efektif dan efisien.

Strategi pemasaran pendidikan yang kreatif dan inovatif dalam lembaga pendidikan Islam dalam praktiknya tidak hanya bertujuan untuk menarik simpati masyarakat sehingga mau ikut berkontribusi di dalamnya. Namun strategi itu juga bertujuan untuk mengubah persepsi sebagian masyarakat selama ini yang sebagian masih beranggapan bahwa lembaga pendidikan Islam itu masih di bawah lembaga pendidikan umum lainnya dalam hal kualitas lulusan dan manajemen.

Faktor inilah yang mengharuskan pengelola lembaga pendidikan Islam untuk selalu membuat terobosan baru, baik dalam hal mengelola kelembagaan pendidikan Islam itu sendiri maupun dalam hal pemasaran. Tanpa manajemen pemasaran yang baik serta upaya-upaya untuk melakukan pengembangan kualitas pendidikan, lembaga pendidikan Islam akan menghadapi berbagai kendala untuk merebut hati masyarakat serta menaikkan persepsi mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Lathif Syaikh Abu Hamzah, 2013. *333 Mutiara Keباikan*, terj. Solihin. Jakarta: Al-Kautsar.
- Adamu Isa, Ahmed 'Conflicts in Organizations : Causes and Consequences'. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, Vol. 2, No. 11. 2016, hlm. 54-59
- Aidah, Siti Nur 2020. *Cara Efektif Penerapan Metode dan Model Pembelajaran*. Yogyakarta: KBM Indonesia.
- Al-Janan, Yuba 2019. *Kode Etik Promosi Pendidikan: Prinsip dan Aplikasinya*. Purwokerto: Tera Ilmu Nusantara.
- Al-Makki, Syaikh Abu Thalib 2013. *Buku Saku Hikmah dan Makrifat: Mengerti Kedalaman Makna Berilmu dan Bertauhid dalam Kehidupan*, terj. Abad Badruzzaman Jakarta: Penerbit Zaman.
- Al-Rasyudi, Ahmad Abdullah 2000. *Al-Fikr al-Tarbawi inda Syaikh Abdurrahman As-Sa'di*. Damman: Ibnu Al-Jauzi.
- Ancok, Djamaluddin. 2004. *Psikologi Terapan; Mengupa Dinamika Kehidupan Umat Manusia* Yogyakarta: Penerbit Darussalam.
- Andriawan, Didik 2020. *Guru Ideal dalam Perspektif Al-Qur'an: Meneladani Cara Al-Qur'an dalam Mendidik Manusia*. Yogyakarta: Mirra Buana Media.

- Anwar, Khoirul 'Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan'. *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 Agustus 2018, hlm. 33
- Anzizhan, 'Konflik dalam Organisasi Sekolah'. *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22, No. 1 (2015), hlm. 31
- Aprianto, Iwan dkk, 2020. *Manajemen Peserta Didik*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Arif, Muhammad 2021. *Akhlak Islami dan Pola Edukasinya*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Arifin, Yanuar 2018. *Pemikiran-Pemikiran Emas Para Tokoh Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Diva Press.
- Ariyanti, Nova Syafira Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin, 'The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0, in 5th *International Conference on Education and Technology*," *ICET*, vol. 382, 2019, hlm.30–32,
- Ar-Razy, Ibnu Anwar 2020. *Sumber Ajar dalam Perspektif Islam dan Barat*. Yogyakarta: Candide Publishing.
- Asfiati, 2016 *Pendekatan Humanis dalam Pengembangan Kurikulum* Medan: Perdana Publishing.
- Aspiranti, Tasya 'Manajemen Budaya Organisasi.' *National & Internasional Scientific Journal* Vol. 1, No. 1, Juli 2021, hlm. 54
- Aunillah, Abu 2021. *Tata Kelola Pendidikan di Era Modern*. Yogyakarta: Saufa,

- Barnawi & Arifin, M. 2012 *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Darmadi, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Darmawan, Regina Ade 2021. *Telaah Kurikulum*. Jakarta: Guepedia.
- Djaber, Tubagus 'Manajemen Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Islam'. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'* Vol. 11, No. 1, Tahun 2020, hlm. 2
- Drysdale, Lawrie et al., 'Heroic Leadership in Australia, Sweden, and the United States'. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28, No. 7, (2014), hlm. 97
- Fadhilah, 2018. *Manajemen Kesiswaan di Sekolah Pekalongan: Nasya Expanding Management*,
- Ghuddah, Abdul Fattah Abu 2020. *Muhammad Sang Guru; Menyibak Rahasia Cara Mengajar Rasulullah* Jakarta: Lentera Islam
- Hadijaya, Yusuf 2020. *Budaya Organisasi*. Medan: CV. Pusedikra Mitra Jaya.
- Hamalik, Oemar 1990. *Pengembangan Kurikulum: Dasar-Dasar dan Perkembangannya* Bandung: Bandar Maju.
- Indah Muliati, 'Manajemen Konflik dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam'. *Jurnal TINGKAP*, Vol. XII, No. 1, Th. 2016, hlm. 48

- Jefkins, Frank 2004. *Public Relations*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kasali, Rhenald 2007. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, cet.IX.
- Kertajaya, Hermawan 2006. *Marketing Klasik Indonesia*. Bandung: Penerbit Mizan Pustaka.
- Kertajaya, Hermawan dkk, 2005. *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Khalid, Amru 2020. *Menjadi Mukmin yang Baik*. Jakarta: E-Publishing
- Kosasi, Endang 2021. *Pengembangan Bahan Ajar* Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ma ngundjaya, Wustari L.H. 2021. *Perilaku Manusia Dalam Perubahan Organisasi*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Machalli, Imam & Hidayat, Ara 2015. *Handbook of Education Management*. Yogyakarta: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Press.
- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Mardani, 2017. *Hukum Keluarga Islam di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Marjuni, Sukmawati 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: SAH Media.

- Mossier, E.E. 1994. *Organization of Planning for Education*. Chicago: Chicago Press.
- Mubarak, Zaki 2018. *Inspiring Factual Education* (tk: Zaki Publishing.
- Mulyadi, Slamet 2019. *Manajemen Humas Publik Opinion Building*. Pamekasan: Duta Media Publishing.
- Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nasrudin, Achmad Hasan dkk, 'Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah'. *TADBIR; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 9 No. 1, Februari 2021, hlm. 5
- Nasution, Zulkarnaen 2010. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*. Malang
- Nuraida, Ida 2012. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Kanisius
- Nurla, I.A, *Seni Berbicara yang Menakjubkan Siapa Saja* (Yogyakarta: Araska, 2021), hlm. 1-5
- Paryono, Uray Husna Asmara, and Herculanus Bahari Sindju, 'Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah Di SMA Negeri 8 Pontianak'. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Untan* Vol. 4, No. 6 (2015), hlm. 12.
- Penggabean. Nurul Huda & Danis, Amir 2020. *Desain Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Sains tk: Yayasan Menulis*.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 22 Tahun 2006
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 40 Tahun 2008
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2006, hlm. 342
- Pratiwi, Firda Dwi et al., 'Principal's Role in Thematic Learning Supervision That Works in Elementary School, in Proceedings of the 6th *International Conference on Education and Technology*'. ICET, 2020, Vol. 501, hlm. 81,
- Rachmadi, 1994. *Public Relations dalam Teori dan Praktik*, cet.3. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rahayu, Yunita Budi 2020. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jawa Tengah: CV. Amerta Media.
- Rahmi, Siti 2021. *Bimbingan dan Konseling Pribadi Sosial*. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press.
- Rasyid, M. Ainur 2017. *Hadis-Hadis Tarbawi*. Yogyakarta: Diva Press.
- Riduan, 2020. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Guepedia.
- Rifa'i, Muhammad 2018. *Manajemen Peserta Didik: Pengelolaan Peserta Didik untuk Efektivitas Pembelajaran*. Medan: CV. Widya Puspita.
- Rosdiana & Ratnawulan, Elis 2020. *Manajemen Kurikulum: Konsep, Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Arsadd Press.

- Rusyd, Daniel. 2021. *Doktrin Perubahan Sosial dalam Islam; Sebuah Kajian Pengantar Jakarta*” Abqarie Press.
- Rusydi, 2022. *Permasalahan-Permasalahan dalam Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Kutub.
- Sari, Christina Ariadne Sekar 2017. *Teknik Mengelola Produk dan Merek: Konsep dan Aplikasi pada Fast Moving Consumers Goods*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sawitri, Peni ‘Intraksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa.’ *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 2, September 2021, hlm. 153
- Shofa, Rizka Amalia ‘Kurikulum dan Dinamika Perubahannya di Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia Yogyakarta’. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume I, Nomor 1, Mei 2016, hlm. 105
- Silitonga, Parlagutan 2020. *Merumuskan Budaya Organisasi dan Peraturan Perusahaan* (Yogyakarta: Penerbit ANDI).
- Siregar, Fauzan Ahmad ‘Implementasi Manajemen Perkantoran Modern di Sekolah Mas Amaliyah Sunggal.’ *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 24, No. 2 Juli-Desember 2017, hlm. 250

- Suharto, Babun 2016. *Marketing Pendidikan: Menata Ulang PTKI Menghadapi Pasar Bebas ASEAN*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara.
- Sula, Muhamad Syakir 'Implementasi Wakaf dalam Instrumen Asuransi Syariah.' *Jurnal Al-Awqaf*, Vol. II, No. 2, April 2009, hlm. 68
- Sulistiyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam* Surabaya: Elkaf.
- Supriyatno, Triyo 2020. *Paradigma Pendidikan Islam Berbasis Humanis Spiritual Teologis: Teori dan Aplikasinya*. Batu: Literasi Nusantara.
- Sutrisno, Edy 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwardono, Yusup & Laksmi, Vivie Vijaya 2019. *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Tampubolon, Manahan P. 2020. *Change Management, Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Taqwa, 'Pendekatan Manajemen Peserta Didik'. *Jurnal of Islamic Education Management*, Oktober 2016, Vol. 1, No. 1, hal. 48-55
- Thoha, Muhammad 2021. *Kontroversi Penerapan Sistem Zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru* Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Tim Penyusun, 2007 *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi-3*, Jakarta: Balai Pustaka

- Warnadi dan Triyono, Aris 2019. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Winardi, J. 2006. *Manajemen Perubahan* Jakarta: Kencana.
- Wiyani, Novan Ardy 'Kompetisi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016), hlm. 60.
- Ya'coub, Mihmidaty Al-Faizah & Zahrotun Ni'mah Afif, 2021. *Manajemen Kurikulum dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadis*. Surabaya: Global Aksara Press.

INDEKS

A

Abbasiyah, 137
adára-yudíru, 80
administratif, 115
akademik, 53
akhlaqul karimah, 242
al-‘ilmu bi lá ‘amalin
kasyajarin bi lá tsamarin,
92
al-idárah, 80
apakah mereka optimis
atau psimis., 22
apresiasi, 223
at-tadbír, 80
attitude, 91

B

bahan ajar, 59
berkelanjutan, 24
berorientasi, 49
budaya, 254

C

Citra, 212
Curriculae, 36

D

dialectical theory, 19
digital, 45

E

eksistensi, 4, 5
etika, 213
etimologis, 5
evaluasi, 35
evolusi, 13

F

fastabiqu al-khairát, 246
filosof, 1
fleksibel, 24
formal, 54
furu', 68

H

hikmah, 191
humas, 163

I

informal,, 54
informasi, 44
inhern, 222
inisiatif, 327

K

káffah, 137
Keberanian, 25
kemandirian, 98
kesiswaan, 102
khairunnás, 229
khalifah, 90
kitmánu al-'ilmi, 113
komite sekolah, 107
kompetensi, 55
komponen, 52
konflik, 270
kontroversi, 110
kriteria, 111
*kuntum a'lamu bi umúri
dun-yákum*, 48
kurikulum, 37

L

Life Cycle Theory, 16

M

maslahat, 140
master plan, 71
mental, 2
merencanakan, 44
mindset, 24
motif, 10
mubadzir, 155
multimedia, 45
mutu, 76

N

nonformal, 54

P

pelayanan, 199
pemasaran, 306
pembelajaran, 35
pemimpin, 16
pengelola, 42
Perkantoran, 200
Perubahan, 1
potensi, 51

proaktif, 327
public relations., 165

R

Realitas subjektif, 27
relasi, 77
reorganisasi, 7
robotik, 45

S

sikap sosial, 88
Sisdiknas, 34
sistem, 4
spiritual, 86
Standar kompetensi
lulusan, 84

strategi, 15
substansi, 53
sunnatullah, 96

T

telekomunikasi,, 44
teleological theory, 18
transaksi, 307
tujuan, 36

U

urgen, 11

Z

zonasi., 108

Tentang Penulis

Dr. H. ASROP SAFI'I, M.Ag. Lahir di Pacitan, 18 September 1969. Merupakan dosen tetap di UIN Sayyid Rahmatullah Tulungagung. Pendidikan sarjana (S1) IAIN Sunan Ampel Surabaya jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 1992. Di tahun 2000 menyelesaikan jenjang S2 di UNISMA Malang dengan konsentrasi studi agama. Pada tahun 2016 menyelesaikan program doktoral di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan konsentrasi pada manajemen pendidikan Islam.

Jabatan yang pernah dipegang yaitu: sebagai Ketua program studi Pendidikan Agama Islam STAIN Tulungagung tahun 2002-2006; sebagai anggota Senat STAIN tahun 2002 -2006; sebagai Sekretaris Pusat Jaminan Mutu tahun 2006-2010; pernah menjabat sebagai Kepala Pusat Komputer 2011-2014. Selain itu pernah menjabat sebagai Kepala Pusat TIPD 2014-2017 dan Ketua Lembaga Pejaminan Mutu IAIN Tulungagung tahu 2017 sampai sekarang.

Karya-karyanya telah banyak dipublikasikan di jurnal nasional maupun internasional. Selain itu gemar menulis buku diantara buku yang perna ditulis yaitu *Metodologi Penelitian Pendidikan* (2005); *Komputer sebagai alat bantu proses pembelajaran pada anak usia sekolah* (2005); *ESQ dan Kompetensi Guru PAI* (2008); *Desain Model Pembelajaran Inovatif Berbasis*

Dr. H. Asrop Safi'i, M.Ag.

Konstruktivisme (2008); *Creating Learning Strategi Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat* (2019); *Budaya Organisasi berbasis Nilai-Nilai Agama* (2019) dan masih banyak lagi.

Pelatihan yang pernah diikuti yaitu Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Tenaga Peneliti dilaksanakan oleh Depag RI Jakarta dan Pengembangan Kurikulum S1 Pendidikan Guru oleh Kopertais Wilayah IV Surabaya. Adapun organisasi yang digeluti penulis yaitu Dewan Pembina PC GP Ansor Tulungagung 2017 sampai sekarang dan sampai sekarang menjabat sebagai Sekretaris Pengurus Cabang NU Tulungagung. Untuk korespondensi email: asrop.stainta@gmail.com