

BAB II

KAJIAN TEORITIK

Keberadaan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, baik pada aspek kualitas maupun kuantitas memang sangat menentukan kinerja, produktivitas dan keberhasilan suatu institusi. Madrasah/sekolah sebagai lembaga pendidikan seharusnya berbasis nilai-nilai dan prinsip-prinsip Al-Qur'an, dituntut memiliki kualifikasi dan kualitas sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang padu antara "*knowledge, skill dan ability*" dengan komitmen moral dan integritas pribadi. Dalam praktik manajemen qur'ani, penekanan pada aspek moralitas, yang dewasa ini diyakini sebagai "*key success factor*" paling tidak dalam pengelolaan lembaga pendidikan, yaitu "*shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (terpercaya, kredibel), *tabligh* (komunikatif) dan *fathanah* (cerdas), sama pentingnya dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.

Dalam konsep Islam, kesadaran bahwa manusia merupakan makhluk yang diciptakan sebagai "hamba" yang semata-mata mengabdikan diri kepada Allah Swt, dan dalam waktu yang sama juga sebagai "*khalifah*" yang mendapatkan amanah untuk mengelolah bumi, meraih keselamatan dan kemaslahatan dunia dan akhirat adalah keyakinan yang melandasi semua perilaku dan aktivitas manusia. Melalui dedikasi kedudukannya sebagai "pengabdikan Allah" (*abd Allah*), manusia menampilkan jati dirinya sebagai makhluk yang senantiasa menjunjung tinggi moralitas (*al-akhlaq alkarima*), dan sumber keunggulan serta kemuliaan diri.

Dalam menyiapkan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang handal, penguasaan aspek keilmuan yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan mutlak diperlukan. Ada standar yang dapat digunakan sebagai acuan standar yang berhubungan dengan tugas dan wewenang yang akan dipertanggungjawabkan. Tinggi rendahnya pengetahuan, kesanggupan dan keterampilan ditentukan oleh seberapa besar tanggung jawab yang akan diberikan.

A. Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pada konsep Islam, perencanaan atau *planning* adalah gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَمِّنَهُ

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).*” (HR. Thabrani).

Dalam Al-Qur’an Allah berfirman,

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ (٨)

“*Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap.*” (QS. Al Insyirah: 7-8)

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggungjawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan*, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik

juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah Swt.

Perencanaan atau *planning* adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal⁵⁰ serta tidak terjadi dengan sia-sia. Dalam hal ini firman Allah dalam surat Shaad ayat 27 memperkuat prinsip perencanaan yakni:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَاطِلًا ذَلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ
كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

“Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah (sia-sia), yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir. Maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.”

Konsep perencanaan terlihat jelas dalam proses penciptaan langit dan bumi beserta isinya bahwa Allah telah merencanakan segala sesuatu dengan jelas dan matang bahkan usia manusia pun telah direncanakan panjang pendeknya. Dalam Al-Quran manusia disuruh memperhatikan dan mempersiapkan bekalnya untuk hari esok dalam surat Al-Hasyr ayat 18 Allah menyebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”

Prinsip perencanaan yang *visioner* nampak jelas dalam ayat tersebut konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang dibuat harus memperhatikan

⁵⁰Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'at Dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003) h. 77.

tiga masa yang dilalui yakni masa lampau masa kini dan prediksi masa yang akan datang. Dalam melakukan perencanaan masa depan diperlukan kajian-kajian masa kini dan menjadikan masa lampau sebagai bahan evaluasi yang sangat berharga.

Begitu pentingnya merencanakan masa depan, ada dikenal ilmu yang membahas dan meramal masa depan yang disebut ilmu “*futuristic*”⁵¹ demikianlah pentingnya sebuah perencanaan karena menjadi bagian utama dari sebuah kesuksesan.

Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para kepala madrasah/sekolah dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan akan berakibat sangat patal bagi keberlangsungan pendidikan.

Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat Al-Qur’an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan harus dibuat perencanaan. Salah satu ayat adalah:

وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ

“Berbekallah, dan Sesungguhnya Terbaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku Hai orang-orang yang berakal”.⁵²

Setiap kegiatan yang akan digerakkan hendaknya memiliki persiapan dan perencanaan yang matang. Bahkan Islam mengintruksikan kepada segenap

⁵¹Ishak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Trisakti, 2002), h. 19.

⁵²Al-Qur’an Surah *Al-Baqarah*, ayat 197.

penganutnya untuk mendahulukan *niat* dari seluruh dimensi kegiatan. Konteks niat tidak hanya diterapkan dalam aspek ritual saja, namun juga dapat direalisasikan pada setiap dimensi kehidupan.

Perencanaan adalah “Keseluruhan proses dan penentuan keputusan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan.”⁵³

Dengan demikian apabila dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan dapat didefinisikan sebagai “Penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan program-program pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan peserta didik serta kebutuhan masyarakat”.⁵⁴

Dalam proses perencanaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang akan direkrut, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus berorientasi kepada kebahagiaan akhirat. Dalam tinjauan perencanaan tersebut, Al-Qur’an mengajarkan bahwa “... dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan” (QS. Al-Hajj: 77).

وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Di samping itu, terdapat pula ayat lainnya yang menganjurkan kepada para kepala madrasah/sekolah atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan. Salah satu ayat dalam Al-Qur’an

⁵³AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 33.

⁵⁴ST. Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan: Educational Planning* (Yogyakarta: Andi Offset, 1988), h. 39.

mengatakan bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*” (QS. An Nahl: 90).

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah dalam QS.75:36. Ayat ini menjelaskan bahwa “*apakah manusia mengira ia dibiarkan saja tanpa pertanggung jawaban?*”

أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى

Selanjutnya Al-Qur’an menjelaskan:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“*Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya*” (QS. Al Israa: 36).

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Di samping itu pula, intisari ayat tersebut mendeskripsikan tentang perbedaan manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu

juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim⁵⁵ mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu: 1) Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan; 2) Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai; 3) Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai; 4) Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan dan; 5) Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.⁵⁶

Sementara itu menurut Ramayulis mengatakan bahwa dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam perspektif Al-Qur'an perencanaan itu meliputi: 1) Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid; 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan; 3)

⁵⁵Mahdi bin Ibrahim, *Op. Cit*, h. 63.

⁵⁶*Ibid*, h. 63.

Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan dan; 4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.⁵⁷

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa dalam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

B. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengorganisasian adalah penyusunan dan pengaturan bagian-bagian hingga menjadi suatu kesatuan. Pengorganisasian diperlukan dalam pendidikan Islam dalam rangka menyatukan visi misi dengan pengorganisasian yang rapi sehingga tujuan bisa tercapai. Berkaitan dengan hal ini Sahabat Rasulullah Saw, yaitu Ali bin abi Thalib ra mengatakan:

أَلْبَا طِلُّ بِنِظَامٍ يَعْغِبُ الْحَقَّ بِأَلَا نِظَامٍ

“Perkara yang batil (keburukan) yang tertata dengan rapi bisa mengalahkan kebenaran (perkara) yang tidak tertata dengan baik”.

Statemen Sayyidina Ali merupakan pernyataan yang realistik untuk dijadikan rujukan umat Islam. Hancurnya suatu institusi yang terjadi saat ini karena belum berjalannya ranah organisasi dengan menggunakan manajemen yang benar secara maksimal.

Menurut Terry⁵⁸ pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang

⁵⁷Ramayulis, *Op. Cit*, h. 271.

dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Sebuah lembaga pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi tersebut yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para kepala madrasah/sekolah.

Al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Selanjutnya Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah menimbulkan pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, serta runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Hal ini sesuai dengan firman-Nya:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

“Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar” (QS.Al Anfaal: 46).

⁵⁸Terry, George R, *Guide to Management*, Penj. J. Smith D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Cet. VIII, h. 73.

Dari uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah tetapi lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapih dan terarah.⁵⁹ Dalam menerapkan prinsip pengorganisasian yang baik, sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwa Rasulullah telah bersabda: “*sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*”,⁶⁰ demikian pula dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim dari Ya’la, Rasulullah Saw bersabda; “*Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.*”⁶¹ Kata *ihsan* bermakna melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal, tidak boleh seorang muslim melakukan pekerjaan tanpa perencanaan, tanpa adanya pemikiran dan tanpa adanya penelitian sebelumnya.⁶²

⁵⁹Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari’at*, h. 101.

⁶⁰*Ibid*, h. 1.

⁶¹*Ibid*, h. 2.

⁶²*Ibid*, h. 9.

Dalam surat Al-Shaff ayat 2 sampai 4 disebutkan pula prinsip pelaksanaan dan pengorganisasian, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (٣) إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْضُوصٌ (٤)

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”(QS. Al-Shaff ayat 2-4)

Prinsip pengorganisasian dalam Islam antara lain mengatur tentang struktur kepemimpinan, wewenang dan tanggungjawab, pendelegasian wewenang, dan konsepsi *syuro*.⁶³

1) Struktur Kepemimpinan dan Amanah

Kepemimpinan yang memiliki *otoritas* untuk mengatur dan memberikan petunjuk adalah sebuah keniscayaan dan perkara yang lazim untuk menjalankan kehidupan masyarakat.⁶⁴ Jika dalam sebuah perjalanan saja Rasulullah memerintahkan salah seorang dari mereka untuk menjadi pemimpin maka hal ini merupakan keniscayaan dan kewajiban yang harus ada dalam masyarakat guna mengatur kemaslahatan hidup mereka. Pemimpin yang melekat dalam dirinya kekuasaan, hendaknya dimaknai sebagai sebuah *amanah* sekaligus peluang yang diberikan oleh Allah Swt untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum.

⁶³Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 90.

⁶⁴*Ibid*, h. 92.

Pembagian tugas dan wewenang adalah prinsip pengorganisasian dalam Islam. Wewenang bermakna kekuasaan untuk mengambil keputusan atau kebijakan yang bersifat mengikat dan harus dijalankan oleh bawahan dan mentaatinya.⁶⁵ Wewenang akan semakin besar jika kedudukan seorang dalam organisasi semakin tinggi. Ketinggian kedudukan dan kebesaran wewenang pada diri seseorang hendaklah disertai keinginan yang kuat untuk menjalankannya berdasarkan ketentuan, hal ini kemudian disebut dengan *amanah*.⁶⁶ Pemimpin yang menjalankan kewenangannya dengan penuh amanah adalah prinsip kepemimpinan dalam organisasi Islam.

Adanya strata kepemimpinan (kekuasaan) bukan berarti pemimpin dapat terpisah dengan yang dipimpinnya, kepemimpinan dalam Islam bukanlah kekuasaan yang terpisah dan *sentralistik* dalam menetapkan keputusan, melainkan setiap keputusan yang diambil harus melalui mekanisme yang disebut musyawarah. Namun Islam tetap mengajarkan kepada manusia untuk taat kepada pemimpin sejauh pemimpin itu membawa ummatnya taat kepada Allah dan Rasulnya.

Dalam konteks Islam, kepemimpinan yang terbentuk dalam berbagai *level* manajemen seharusnya tidak boleh terjadi pertentangan, karena sesungguhnya mereka duduk dalam satu wadah manajemen yang dibangun dengan *konsep syuro* (musyawarah).⁶⁷ Adanya perbedaan *level* manajemen dan bidang yang digarapnya tidak berarti mereka bekerja sendiri-sendiri tetapi harus saling berkontribusi satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi).

⁶⁵*Ibid*, h. 94.

⁶⁶Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'at*, h. 102.

⁶⁷*Ibid*, h. 93.

2) Pembagian Tugas dan Pendelegasian Wewenang

Setinggi apapun kedudukan dan sebesar apapun wewenang yang ada di tangan seorang pemimpin tetap saja terdapat keterbatasan, sehingga Islam sangat mengenal adanya *pendelegasian* wewenang sebagai langkah *antisipatif* terhadap keterbatasan pemimpin itu sendiri. Walaupun banyak pemimpin sekarang yang masih berlaku seperti *single fighter* (pemain tunggal), ia lupa bahwa ada saatnya seorang pemimpin kurang kesempatan, jatuh sakit dan sebagainya.

Rasulullah banyak mencontohkan pendelegasian wewenang kepada para sahabat yang tentu saja disesuaikan dengan kemampuan, keahlian dan kecenderungannya masing-masing. Semangat pendelegasian ini diawali dengan pendekatan yang lemah lembut dan musyawarah diantara mereka. Dalam surat Ali Imran 159 Allah berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

Pendelegasian wewenang dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan segala aktivitas *manajerial* dan pada saatnya dapat dituntut tanggungjawab terhadap tugas yang didelegasikan kepadanya, dalam hal ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab.

Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat dan dapat memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik dan kreatif serta penuh tanggungjawab.

Rasulullah Saw menjalankan fungsi pendelegasian ini ketika Allah menurunkan ayat larangan minum *khamar*, Rasulullah kemudian memanggil Umar bin Khattab untuk menjalankan perintah Allah ini. Umar Ra. dinilai memiliki dasar ilmu pengetahuan dan kuat dalam menjalankan agama. Umar diperintahkan Rasulullah untuk berkeliling di pasar-pasar dan memecahkan semua botol minuman anggur yang ditemuinya dan masih banyak riwayat-riwayat lain yang berkaitan dengan pendelegasian wewenang yang diberikan Rasulullah kepada para sahabat.⁶⁸

Selain penerapan prinsip-prinsip manajemen sebagaimana diuraikan diatas, pembagian tugas yang tepat dan penempatan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai (*professional dan proporsional*) yang dalam kajian manajemen dikenal dengan istilah *job analysis dan job description*, Rasulullah mencontohkan dalam sebuah riwayat ketika pembangunan masjid pertama di kota Madinah diceritakan oleh Thalaq ibn Ali Al-Yamami Al-Hanafi bahwa Rasulullah berkata kepada sahabat yang ikut bekerja membangun masjid, “*Serahkanlah urusan pengadonan tanah kepada Al-Yamami sebab ia adalah orang yang paling ahli diantara kalian dalam hal membuat adonan tanah.*”

Dalam riwayat lain Al-Yamami sendiri menceritakan : “*Aku mengambil pengukur tanah kemudian mulai mencampurnya dan kelihatannya Rasulullah*

⁶⁸*Ibid*, h. 95.

sangat tertarik, pada saat itu juga beliau berkata, “Biarkanlah Hanafi mengurus tanah, karena ia lebih cermat di bidang tanah dibanding kalian.” Sementara itu Baihaqi meriwayatkan, *“tempatkanlah Yamami di bagian pengadonan tanah, karena dalam hal itu ia lebih baik dari pada kalian.”*⁶⁹

3) Konsepsi Syuro (Musyawarah)

Musyawarah adalah sebuah pendekatan kultural khas Indonesia yang dapat dimasukkan dalam proses *eksplorasi* dan *identifikasi* masalah. Musyawarah juga merupakan bentuk sarana untuk meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki atas keputusan dan rencana pembangunan. Musyawarah dapat merupakan cara analisis kebutuhan (*needs*) tidak sekedar keinginan (*wants*) yang bersifat *superficial* demi pemenuhan kebutuhan sesaat.

Musyawarah adalah salah satu sifat dan karakter orang-orang beriman. Untuk menghasilkan keputusan musyawarah yang baik, hendaknya dilakukan dengan orang-orang terpilih. Jika bermusyawarah dengan orang yang tidak jelas identitasnya (*zhalim dan su'ul khuluk*), maka produk musyawarah, tentu tidak dapat dijadikan rujukan.⁷⁰

Kard Ali mengemukakan sebagaimana yang dia kutip dari Ahmad Ibrahim, bahwa Rasulullah membentuk majlis syuro yang beranggotakan 14 orang dari para sahabat pilihan yakni para sahabat yang berpengetahuan luas dan tajam analisisnya, memiliki kelebihan intelektual, tingkat keimanan yang tinggi dan rajin mendakwahkan Islam. Anggota majlis syuro ini terdiri dari sahabat Muhajirin dan

⁶⁹Mahdi Rizqullah Ahmad, *Biografi Rasulullah Sebuah Studi Analitis Berdasarkan Sumber-Sumber Yang Otentik* (Jakarta: Qisthi Press, 2006), h. 354.

⁷⁰Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek* (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 123.

Anshar, diharapkan keputusan yang diambil bersifat *konfrehensif* dan mengakomodir kepentingan semua golongan.⁷¹

Sahabat khulafa'urasyidin juga menjalankan konsep syuro dengan mencontoh Rasulullah Saw. Ketika Abu Bakar Ra. menjabat sebagai khalifah beliau selalu bermusyawarah dengan para ahli ilmu dan *fiqh*, beliau memanggil sahabat-sahabat *Muhajirin* dan *Anshar*, memanggil Umar r.a., Abdurrahman bin Auf, Mu'adz bin Jabal, Ubay bin Ka'ab, dan Zaid bin Tsabit. Semua sahabat ini memberi *fatwa* kepada masyarakat tentang kekhalifahan Abu Bakar Ra.⁷²

Dalam memutuskan persoalan yang besar khalifah Umar Ra, selalu bermusyawarah dengan para sahabatnya dan berkata: "*pendapat satu orang seperti jahitan pakaian yang tipis, pendapat dua orang akan memperkuat jahitan dan pendapat tiga orang dan lebih, tidak akan pernah rusak.*" Dalam masjid, khalifah juga sering meminta pendapat jama'ah tentang satu persoalan. Beliau melontarkan pendapatnya dan pendapat kaum muslimin dalam satu majlis syuro dimana majlis ini beranggotakan 14 orang sahabat, jika telah terdapat kesepakatan maka khalifah Umar akan menjalankannya.⁷³

Dalam syuro terdapat kekuatan dan keterkaitan antara kaum muslimin. Syuro mendorong munculnya pemikiran *kolektif*, pemahaman bersama dan menguatkan rasa *ukhuwah islamiyah*. Dalam Al-Qur'an Allah Swt berfirman:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ
 “Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu

⁷¹Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 96.

⁷²*Ibid*, h. 97.

⁷³*Ibid*, h. 98.

dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”(QS. Al-Anfal : 46).

Semua indikasi ini menguatkan bahwa konsepsi syuro merupakan konsep dasar dalam manajemen Islam. Ketika kaum Muslimin sepakat atas suatu perkara, maka wajib dikuatkan, diikuti dan dilaksanakan tanpa ada pertentangan dan permusuhan terhadap keputusan musyawarah jama'ah.

C. Pemberian Dorongan Tenaga pendidik dan Kependidikan

Pemberian dorongan tenaga pendidik dan kependidikan pada hakikatnya adalah menggerakkan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا

*“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal saleh, bagi mereka adalah surga Firdaus menjadi tempat tinggal”.*⁷⁴

Dalam manajemen perspektif Al-Qur'an, agar isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu: keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan dan diluar kemampuan si penerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka jangan berharap isi pengarahan itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh si penerima pengarahan.

⁷⁴QS. Al-Kahfi, ayat 107.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen dalam perspektif Al-Qur'an adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

Keterkaitan istilah ini sangat nyata karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang akan dilakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga menimbulkan kesadaran dan kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Adapun bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti “memelihara, menjaga dan memajukan organisasi oleh setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan”.⁷⁵

Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut: 1) Memberikan dan menjelaskan perintah; 2) memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan; 3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi; 4) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan

⁷⁵Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h. 36.

inisiatif dan kreativitas masing-masing, dan; 5) memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.⁷⁶

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan fondasi dasar terhadap proses bimbingan dan pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Deskripsi tersebut sesuai dengan firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik” (QS. Al Kahfi: 2).

Dengan demikian, dapatlah dipahami bahwa pemberian dorongan adalah mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain dengan tata cara yang baik. Faktor membimbing dan memberi peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu organisasi. Adapun proses pemberian dorongan adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.⁷⁷ Pemberian dorongan merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil.

⁷⁶Hadari Nawawi, *Ibid*, h. 37.

⁷⁷Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 88.

D. Pengawasan tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengawasan tenaga pendidik dan kependidikan dalam konteks manajemen perspektif Al-Qur'an adalah pengamatan dan penelitian terhadap jalannya perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi kepala madrasah/sekolah untuk lebih baik dari anggotanya yakni para tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?” (QS. Al-Shaff: 2)

Dalam surat At-Tahrim Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا

“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka...” (QS. Al-Tahrim: 6)

Menjaga keselamatan dan kesuksesan madrasah/sekolah merupakan tugas utama kepala madrasah/sekolah, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana kepala madrasah/sekolah bisa mengontrol para tenaga pendidik dan kependidikan sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang kepala madrasah/sekolah adalah orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik. Dalam ayat lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah Swt.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ

“Tidakkah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi ...” (QS. Al-Mujadalah: 7)

Dalam konteks ayat ini, sebenarnya cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan semangat lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khalik yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

Dalam pandangan Islam pengawasan dimaksudkan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.⁷⁸ Pengawasan merupakan fungsi *derivasi* yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dengan *performa* sebaik mungkin begitu juga untuk menyingkap kesalahan dan penyelewengan kemudian memberikan tindakan *korektif*.⁷⁹

Fungsi utama pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki tanggungjawab bisa melaksanakannya dengan sebaik mungkin. Kinerjanya dikontrol sesuai prosedur yang berlaku sehingga dapat disingkap kesalahan dan penyimpangan yang terjadi.

Setidaknya ada dua bentuk pengawasan yang sangat mendasar yang dikenal dalam manajemen Islam, pertama: *pengawasan internal*. Pengawasan yang berasal dari dalam diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah. Seorang yang yakin bahwa Allah mengawasi setiap manusia, maka ia akan bertindak sangat hati-hati baik ketika sendiri, berdua maupun di tengah

⁷⁸Abdul Mannan, *Membangun Islam Kaffah* (Madinah Pustaka, 2000), h. 152.

⁷⁹Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op. Cit*, h. 179.

banyak orang, ini adalah kontrol yang paling efektif yang berasal dari diri sendiri. Sebuah hadits yang dikutip dari Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, menyebutkan: “bertaqwalah kamu kepada Allah dimana saja kamu berada.”

Pengawasan internal yang melekat dalam diri setiap muslim akan menjauhkannya dari segala bentuk penyimpangan dan menuntunnya untuk konsisten kepada hukum Allah dalam setiap aktivitasnya, akan tetapi mereka hanyalah manusia biasa yang sangat mungkin melakukan penyimpangan dan kecenderungan kepada tuntutan hawa nafsu. Agar lebih efektif ada sistem kontrol yang kedua yakni *pengawasan eksternal*, yang berasal dari luar diri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang didelegasikan, kesesuaian antara instruksi dan pelaksanaannya, optimalisasi perencanaan yang sudah ada dan lain lain.

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *reward* (imbalan) and *punishment* (hukuman).⁸⁰ Jika seorang tenaga pendidik dan kependidikan melakukan pekerjaan dengan baik, maka tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sebaiknya diberi *reward*. Bentuk *reward* tidak mesti berupa materi, dapat pula berupa pujian, penghargaan bahkan promosi jabatan, beasiswa dan lain-lain. Sedangkan seorang tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya bahkan hingga merugikan madrasah/sekolah sebaiknya diberi *punishment*. Bentuk *punishment* pun bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors bahkan pemecatan.

⁸⁰Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek* (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 158.

Namun Islam menggarisbawahi satu hal yang harus dipahami oleh seorang pemimpin/atasan yakni bahwa pengawasan akan berjalan baik jika masing-masing kepala madrasah/sekolah berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya.

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan perencanaan sebelumnya.

Dalam bingkai ilmu administrasi, pengawasan merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional dari kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu, pengawasan adalah konsep pengendalian, pemantauan efektivitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan keputusan pada saat dibutuhkan. Adapun ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan pengawasan dapat diterjemahkan dalam Al-Qur'an sebagai berikut: *“Padahal sesungguhnya bagi kamu terdapat beberapa malaikat yang mengawasi pekerjaanmu yang mulia di sisi Allah dan mencatat pekerjaan-pekerjaanmu itu. Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil. Menurut Ramayulis⁸¹ pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.

Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam perspektif Al-Qur'an adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

Bila para kepala madrasah/sekolah telah bisa melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan fungsi manajemen di atas, maka tidak akan ada lagi lembaga pendidikan Islam yang ketinggalan zaman, tidak teroganisir dengan rapi, dan tidak memiliki sisten kontrol yang sesuai.

⁸¹Ramayulis, *Op Cit*, h. 274.