

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Pendidikan

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola.¹ Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabungkan menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke Bahasa Inggris *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).² Dalam bahasa Arab, berasal dari *nazhoma* atau *idarah* yang artinya menata beberapa hal dan menggabungkan beberapa antara satu dengan yang lain.³

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
 أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿١٠٠﴾

¹ Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012).h.1.

² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi ke-4* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h.5-6.

³M. Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, cet. 1, (Jakarta: Gema Insani, 2004), h.181.

Artinya:

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS.As-Sajdah:5)⁴

Selain itu, dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Hal ini merupakan prinsip utama manajemen dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadist yang diriwayatkan Imam Thabrani: *“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas). (HR. Thabrani).* Arah pekerjaan yang jelas dengan landasannya yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan, merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT. Sebenarnya, manajemen dalam arti pengaturan segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas, merupakan hal yang disyariatkan pula dalam ajaran Islam.

Demikian pula dalam Hadist riwayat Imam Muslim dari Ya’la Rasulullah SAW bersabda: *“Allah SWT mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”.* (HR. Muslim). Kata “ihsan” bermakna, melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal. Seorang muslim tidak boleh melakukan sesuatu tanpa perencanaan, dilandasi pemikiran yang kuat dan didukung penelitian yang akurat. Oleh karena itu, dari hal yang kecil hingga besar harus dilakukan secara *ihsan*, secara optimal, secara baik, dan tuntas. Berdasarkan hal itu ketika kita

⁴ Fahd bin Abdul Aziz Al Su’ud, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta, 1971), h. 660

melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dalam keraguan dalam memutuskan sesuatu.⁵

Sedangkan, manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktifitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam. Dalam arti, bagaimana menggunakan dan mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan, kemajuan dan kualitas proses dan hasil pendidikan Islam itu sendiri. Sudah barang tentu aspek *manager* dan *leader* yang islami atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam dan yang berciri khas Islam, harus melekat pada manajemen pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam bisa dikategorikan sebagai lembaga industri mulia *noble industry* karena mengemban misi ganda, yaitu profit sekaligus sosial. Misi profit, yaitu untuk mencapai keuntungan, ini dapat dicapai ketika efisiensi dan efektivitas dana bisa tercapai, sehingga pemasukan (income) lebih besar dari pada biaya operasional. Misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan menginternalisasikan nilai luhur. Misi kedua ini dapat dicapai secara

⁵Baharuddin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 121.

maksimal apabila lembaga pendidikan Islam tersebut memiliki modal *human-capital* dan *social-capital* yang memadai dan juga memiliki tingkat keefektifan dan efisiensi yang tinggi.

Itulah sebabnya dalam mengelola lembaga pendidikan Islam tidak hanya dibutuhkan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga misi niat-suci dan mental berlimpah, sama halnya dengan mengelola *noble industry* yang lain, seperti rumah sakit, panti asuhan, yayasan sosial, lembaga riset atau kajian, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Sumber daya pendidikan Islam itu setidaknya-tidaknya menyangkut peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan (termasuk di dalamnya tenaga administrasi), kurikulum atau program pendidikan, sarana/prasarana, biaya atau keuangan, informasi, proses belajar mengajar atau pelaksanaan pendidikan, lingkungan, output dan outcome, serta hubungan kerja sama/kemitraan dengan stakeholders dan lain-lain, yang ada pada kelima jenis pendidikan Islam tersebut di atas.

Uraian tersebut menggarisbawahi adanya manajemen pendidikan Islam, dalam arti manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam, yang dalam praktiknya dapat berwujud manajemen (1) Pondok Pesantren atau Madrasah Diniyah atau pendidikan keagamaan (Islam) formal; (2) PAUD/RA,BA,TA, Madrasah dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Kementerian Agama; (3) pendidikan usia dini/TK, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam, (4) Pelajaran

agama Islam di sekolah/madrasah/ perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, sebagai program studi; dan (5) Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, atau forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat, atau pendidikan keagamaan (Islam) melalui jalur pendidikan nonformal dan informal.⁶

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah. Jika istilah administrasi banyak digunakan oleh Amerika Serikat, Kanada, dan Australia, maka manajemen banyak digunakan oleh Inggris, Afrika, dan negara-negara Eropa.⁷

Ada macam-macam definisi tentang manajemen yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya yang berjudul "*Asas-Asas Manajemen*". Dapat dikatakan bahwa kebanyakan definisi yang ada menunjukkan sifat serta pentingnya proses manajemen. Robert L. Trewathn dan M. Gene Newport dalam buku mereka yang berjudul *Manajemen* menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya

⁶ Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan (Aplikasi dalam Penyusunan rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Cetakan ke-4, (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2012), h. 5-6.

⁷*Ibid.*, h. 6.

manusia dan sumber-sumber daya alam dalam hal pencapaian sasaran secara efektif serta efisien”.

Definisi yang dikemukakan mengingatkan kita pada pendapat G.R. Terry yang menyatakan bahwa proses manajemen terdiri dari apa yang disingkatnya menjadi P.O.A.C; (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (menggerakkan), (4) *controlling* (pengawasan). Henri Fayol (Bapak konsepsi proses) memasukkan fungsi-fungsi berikut ke dalam aktivitas manajemen: (1) *Planning*, (2) *Organization*, (3) *Command*, (4) *Coordination*, (5) *Control*. Luther Gulick pada tahun 1930, muncul dengan singkatan POSDCORB, yang merupakan singkatan dari kata-kata berikut: *Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*. Aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan dinamakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi tersebut harus dilaksanakan oleh semua orang yang menduduki posisi-posisi manajerial seperti misalnya oleh para Administrator, para direktur, para jenderal, para pimpinan departemen, atau para supervisor garis terdepan.

Manajemen bukanlah privilese ataupun tanggung jawab beberapa anggota sesuatu organisasi karena ia merupakan pekerjaan semua individu yang pekerjaan mereka bersangkutan paut dengan tindakan mencapai sasaran-sasaran melalui pengkoordinasian sumber-sumber daya yang tersedia. Penerapan fungsi-fungsi manajemen perlu dipertimbangkan dalam kerangka organisatoris tertentu. Karena hidup dalam dunia di mana perubahan terjadi secara terus menerus, maka para manajer harus menghadapi segala macam jenis ketidakpastian sewaktu mereka

berupaya mencapai tujuan-tujuan organisatoris. Akibatnya adalah bahwa perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan harus diramu dan diterapkan secara tepat sesuai dengan situasi yang berlaku.⁸

Dampak aktual proses manajemen atas sebuah organisasi dipengaruhi oleh aneka macam faktor seperti misalnya:

1. Jumlah serta kualitas input
2. Pengetahuan, pengalaman serta otoritas para manajer
3. Tahapan perkembangan organisasi yang bersangkutan
4. Faktor-faktor lingkungan seperti misalnya; peraturan-peraturan pemerintah, kondisi-kondisi ekonomi, tindakan-tindakan para pesaing, keinginan para konsumen.

Sekalipun definisi-definisi spesifik manajemen berbeda-beda, ciri-ciri dasar mereka mencakup hal-hal sebagai berikut:

Perencanaan (planning) menyebabkan dipilihnya arah tindakan (rencana-rencana) yang akan mengarahkan sumber-sumber daya manusia serta alam sesuatu organisasi untuk masa yang akan datang. Rencana-rencana menggariskan batas-batas di mana orang-orang mengambil keputusan-keputusan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Dengan demikian berarti bahwa rencana-rencana harus mengantisipasi kejadian-kejadian masa mendatang, problem-problem dan hubungan kausal. Karena ketidakpastian-ketidakpastian besar pada kebanyakan situasi organisatoris, maka para manajer perlu siap menghadapi keadaan darurat dengan jalan mengembangkan suatu seri rencana-

⁸ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: CV.Mandar Maju, 2010), h. 4-5.

rencana alternatif. Jadi: sebagai sebuah proses formal, yang melihat ke “depan”, ia mengembangkan arah tindakan alternatif, dan mempelajari hasil-hasil yang mungkin dicapai dari masing-masing alternatif dan kemudian dipilih arah tindakan (rencana) terbaik.

Pengorganisasian (*organizing*) mengkombinasi berbagai macam sumber daya manusia dan alam menjadi suatu keseluruhan yang berarti. Hal tersebut dicapai dengan jalan: membagi pekerjaan dalam bidang-bidang spesialisasi, mengelompokkan aktivitas-aktivitas serupa (*departemensi*), mengidentifikasi hubungan-hubungan otoritas yang dikehendaki antara individu-individu dan kelompok-kelompok, mendelegasi otoritas dan mempertimbangkan konsekuensi-konsekuensi ekonomi dan sosial yang berkaitan dengan aneka macam bentuk organisatoris. Dengan jalan mengkombinasi orang-orang, pekerjaan yang akan dilaksanakan serta faktor-faktor fisik ke dalam sebuah struktur yang berarti, maka tujuan-tujuan dapat dicapai secara lebih efektif. Di samping hubungan-hubungan yang digariskan secara formal para karyawan seringkali membentuk aneka macam kelompok-kelompok informal. Hubungan-hubungan informal tersebut mempengaruhi perilaku di dalam sebuah organisasi seperti halnya posisi-posisi kewenangan yang ditetapkan secara formal.

Tindakan menggerakkan (*actuating*) mencakup motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan menginisiasi dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Maka dengan sendirinya “*actuating*” harus diakitkan secara erat dengan fungsi-fungsi lainnya seperti;

perencanaan, pengorganisaian dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisatoris dapat dicapai seperti diinginkan.

Pengawasan (controlling) meliputi tindakan mengecek dan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar-standar yang telah digariskan. Apabila hasil pekerjaan menyimpang dari standar-standar yang berlaku, perlu dilakukan tindakan-tindakan korektif untuk memperbaikinya. Tindakan-tindakan demikian korektif untuk memperbaikinya. Tindakan-tindakan demikian dapat mencapai bentuk:

1. Memperbaiki peralatan yang rusak
2. Mengubah perilaku para karyawan
3. Mereorganisasi sebuah departemen
4. Merevisi sebuah rencana orisinal

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, para manager berupaya untuk mencapai suatu koordinasi upaya melalui organisasi yang ada. Sekalipun koordinasi tidak dianggap sebagai sebuah fungsi manajemen, ia timbul dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi. Melalui perencanaan misalnya, para manajer menggariskan arah tindakan-tindakan yang membantu dalam hal mengkoordinasi upaya para anggota organisasi.

Actuating mencakup inisiasi dan pengarahan tindakan-tindakan tersebut seperti digariskan dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan, rencana-rencana, sistem-sistem, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan. Akhirnya pengawasan

manajerial berupaya untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan pekerjaan hingga mengganggu koordinasi upaya secara menyeluruh.⁹

Universalitas manajemen merupakan sebuah konsep penting yang perlu dipertimbangkan dalam pemikiran manajemen modern. Apabila kita berbicara tentang universalnya manajemen, maka kita menghubungkannya dengan praktek manajemen yang menyebarluas pada semua tipe organisasi. Seperti telah dikatakan sebelumnya. Orang tidak dapat mempersatukan kelompok tertentu, dan mengira bahwa mereka akan mencapai sasaran-sasaran, kecuali apabila upaya mereka dikoordinasi. Di antara hal-hal yang perlu dilakukan dapat dikatakan, bahwa; (1) rencana-rencana perlu digariskan; (2) tugas-tugas perlu diidentifikasi; (3) hubungan-hubungan otoritas perlu dispesifikasi; (4) garis-garis komunikasi perlu ditetapkan; (5) kepemimpinan perlu dijalankan. Maka oleh karenanya diperlukan manajemen sebelum sesuatu organisasi dapat menjadi efektif. Sifat universal manajemen juga berarti bahwa keterampilan-keterampilan manajerial dapat dialihkan dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain. Tetapi segera perlu diingat bahwa semua organisasi memiliki perbedaan-perbedaan yang bersifat unik. Jadi, agar para manajer berhasil apabila mereka beralih dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain, perlu mereka berkemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan. Di samping itu, inisitif, motivasi untuk meraih prestasi dan keberanian untuk menghadapi situasi buruk merupakan ciri-ciri pribadi yang di anggap penting.¹⁰

⁹*Ibid.*, h.7-9.

¹⁰*Ibid.*, h.12-13.

1. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Dalam membicarakan ruang lingkup manajemen pendidikan ini akan dibahas dari 4 (empat) sudut pandang, yaitu dari sudut wilayah kerja, obyek garapan, fungsi atau urutan kegiatan dan pelaksana.

a. Ruang Lingkup Menurut Wilayah Kerja

Sistem pendidikan di negara Republik Indonesia adalah sistem sentralisasi. Kebijakan pendidikan dilakukan oleh pemerintah pusat yang berkedudukan di Jakarta sebagai ibukota negara. Menteri pendidikan dan kebudayaan merupakan pejabat yang memikul tanggungjawab kebijakan dan pelaksanaan pendidikan di seluruh negara. Sebagai pembantu pelaksana kebijakan tersebut adalah pejabat-pejabat yang tersebar diseluruh propinsi, seterusnya di setiap kabupaten, kecamatan, serta unit-unit kerja. Berdasarkan atau tinjauan wilayah kerja seperti disinggung di atas, maka ruang lingkup manajemen pendidikan dipisahkan menjadi:

- a) *Manajemen Pendidikan Seluruh Negara*, yaitu manajemen pendidikan untuk urusan nasional. Yang ditangani dalam lingkup ini bukan hanya pelaksanaan pendidikan di sekolah saja tetapi juga pendidikan luar sekolah, pendidikan pemuda, penyelenggaraan latihan, penelitian, pengembangan masalah-masalah pendidikan serta meliputi pula kebudayaan dan kesenian.
- b) *Manajemen Pendidikan Satu Propinsi*, yaitu manajemen pendidikan yang meliputi wilayah kerja satu propinsi yang pelaksanaannya

dibantu lebih lanjut oleh petugas manajemen pendidikan di kabupaten dan kesenian.

- c) *Manajemen Pendidikan Satu Kabupaten/Kota*, yaitu manajemen pendidikan yang meliputi wilayah kerja satu kabupaten/kota, meliputi semua urusan pendidikan memuat jenjang dan jenis.
- d) *Manajemen Pendidikan Satu Unit Kerja*, pengertian dalam manajemen unit ini lebih dititik beratkan pada satu unit kerja yang langsung menangani pekerjaan mendidik misalnya; sekolah, pusat latihan, pusat pendidikan, dan kursus-kursus. Dengan demikian maka ciri dari unit ini adalah adanya (1) pemberi pelajaran, (2) bahan yang diajarkan dan (3) penerima pelajaran, ditambah semua sarana penunjangnya.
- e) *Manajemen Kelas*, sebagai suatu kesatuan kegiatan terkecil dalam usaha pendidikan yang justru merupakan “dapur inti” dari seluruh jenis manajemen pendidikan. Dalam manajemen kelas inilah kemudian terdapat istilah “pengelolaan kelas” baik yang bersifat instruksional maupun manajerial.¹¹

b. Ruang Lingkup Menurut Obyek Garapan

Yang dimaksud dengan obyek garapan manajemen pendidikan dalam uraian ini adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik. Sebagai titik pusat pandangan adalah kegiatan mendidik di sekolah. Namun karena

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2012), h. 5.

kegiatan di sekolah tersebut tidak dapat dipisahkan dari jalur-jalur lingkungan formal maupun non formal, maka tentu saja juga dibahas lingkup sistem pendidikan sampai ke tingkat pusat. Ditinjau dari obyek garapan manajemen pendidikan, dengan titik tolak pada kegiatan “dapur inti” yaitu kegiatan belajar-mengajar di kelas, maka sekurang-kurangnya ada 8 (delapan) obyek garapan, yaitu:

- a) Manajemen siswa
- b) Manajemen personil sekolah (baik tenaga kependidikan maupun tenaga manajemen)
- c) Manajemen kurikulum
- d) Manajemen sarana atau material
- e) Manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah
- f) Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran
- g) Manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan
- h) Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan.

Apabila kita kembali memahami arti manajemen pendidikan yakni adanya usaha bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka usaha tersebut terjadi pada satu organisasi. Betapapun kecilnya suatu organisasi pendidikan, tentu memiliki unsur-unsur dari a sampai h seperti telah disebutkan di atas. Hanya proporsi dari masing-masing unsur saja yang tidak sama.

- c. Menurut Fungsi atau Urutan Kegiatan

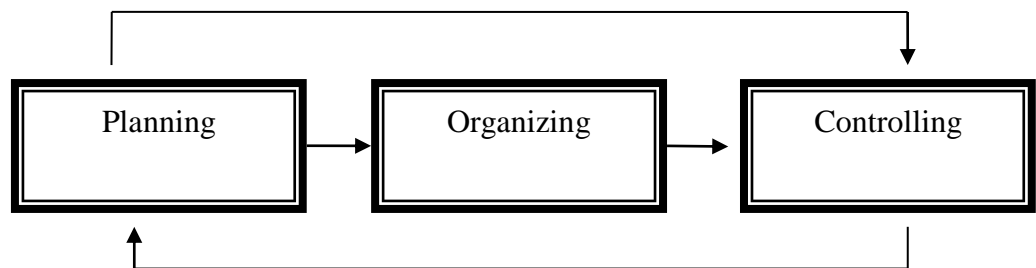
Selanjutnya ruang lingkup manajemen pendidikan dalam bagian ini akan ditinjau dari fungsi atau urutan kegiatan pengelolaan. Dalam definisi manajemen terdapat istilah “rangkaian kegiatan” yang dilakukan pertama sampai kepada hal yang dilakukan terakhir. Orang lain sering menyebut urutan kegiatan ini sebagai fungsi administrasi. Adapun fungsi manajemen atau pengelolaan ini adalah: (1) merencanakan, (2) mengorganisasikan, (3) mengarahkan, (4) mengkoordinasikan, (5) mengkomunikasikan, dan (6) mengawasi atau mengevaluasi. Apabila diambil kata-kata intinya, maka dapat dipakai untuk mempermudah mengingat-ingat yaitu *regarah kormus*, rangkaian dari kata-kata kunci, yaitu (*re*= rencana; *ga*= organisasi; *rah*= pengarah; *kor*= koordinasi; *mu*= komunikasi dan *si*= mengawasi/mengevaluasi).

Henry Fayol, seperti yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dalam bukunya, menyebutkan fungsi manajemen ini atas 7 jenis kegiatan, yaitu; *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgetting*.¹²

Bagaimanapun pembagiannya, atau apapun sebutannya, tetapi unsur-unsur kegiatannya tersebut tetap berkaitan satu sama lain. Kaitan tersebut bersifat bolak-balik. Jadi misalnya kita berfikir tentang perencanaan, tentu telah berfikir pula bagaimana nanti bentuk organisasinya, siapa-siapa yang akan menangani tugas (*staffing*), bagaimana pengarahannya dan sebagainya. Mc. Farland menggambarkan

¹²*Ibid.*, h. 6.

saling hubungan langkah-langkah yang olehnya disebutkan merupakan tiga fungsi pokok manajemen yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing) dan pengontrolan (controlling) ini sebagai berikut:



Gambar 1
Tiga Fungsi Pokok Manajemen

d. Menurut Pelaksana

Terakhir, ruang lingkup manajemen pendidikan ditinjau dari pelaksanaan. Banyak orang mengira bahwa yang bertanggungjawab melaksanakan manajemen pendidikan hanyalah kepala sekolah dan staf tata usaha. Pandangan seperti itu tentu saja keliru. Manajemen adalah suatu kegiatan yang sifatnya melayani. Dalam kegiatan belajar mengajar, manajemen berfungsi untuk melancarkan jalannya proses tersebut, atau membantu terlaksananya kegiatan mencapai tujuan agar diperoleh hasil secara efektif dan efisien.

Dalam lingkungan kelas, guru adalah administrator. Guru harus melaksanakan kegiatan manajemen. Di lingkungan sekolah, kepala

sekolah adalah administrator. Dengan pengertian bahwa manajemen adalah pengelolaan, manajemen, maka kepala sekolah bertindak sebagai manajer di sekolah yang dipimpinnya.

Selain para administrator di sekolah, masih ada lagi pelaksana manajemen pendidikan yaitu orang-orang yang bekerja di kantor-kantor pendidikan dan pusat-pusat latihan atau kursus. Pelaksana manajemen di pusat-pusat latihan atau kursus-kursus mempunyai peranan dan tugas seperti pelaksana di sekolah. Tetapi pelaksanaan manajemen di kantor-kantor pendidikan agak berbeda dengan manajemen di sekolah. Pelaksanaan manajemen di kantor-kantor pendidikan merupakan pelayanan tidak langsung terhadap kegiatan belajar mengajar. Kegiatannya adalah mengurus kurikulum, sarana, personil, siswa, biaya dan lain-lain kegiatan yang bersifat memperlancar pekerjaan guru dan siswa yang terlibat langsung dalam kegiatan mendidik.

Setelah kita dalami ruang lingkup manajemen pendidikan dari beberapa sudut pandang, maka yang menjadi sentral pembahasan lebih lanjut adalah ruang lingkup menurut obyek garapan, sedangkan ruang lingkup menurut proses atau langkah-langkah akan diterapkan pada pelaksanaan masing-masing bidang garapan tersebut. Sebagai contoh dalam manajemen siswa, jenis kegiatannya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi dan

pengawasan. Demikian jugalah yang berlaku pada manajemen personil, manajemen sarana, manajemen kurikulum dan sebagainya.¹³

Dari sini dapat ditarik benang merah bahwa manajemen pendidikan ialah manajemen yang diterapkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Dalam artian bahwa manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu untuk mengelola sumber daya pendidikan Islam agar tercapainya tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Atau dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai sebuah tujuan pendidikan Islam sehingga tujuan pendidikan agama Islam dapat berjalan secara efektif dan efisien.

B. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Bidang-bidang garapan manajemen pendidikan ada delapan, yaitu: (1) Manajemen kurikulum, (2) Manajemen kesiswaan, (3) Manajemen personil sekolah (kepegawaian), (4) Manajemen tatalaksana sekolah (ketatausahaan), (5) Manajemen sarana pendidikan, (6) Manajemen keuangan sekolah, (7) Pengorganisasian sekolah (lembaga pendidikan formal), (8) Hubungan sekolah dengan masyarakat (humas). Kedelapan hal tersebut boleh dikatakan sebagai 8

¹³*Ibid.*, h.7-8.

komponen manajemen pendidikan di sekolah atau 8 bidang garapan manajemen pendidikan di sekolah.¹⁴ Adapun penjabarannya yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen Kurikulum

Dalam manajemen kurikulum kegiatan dititikberatkan kepada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar. Tetapi di sini sebelum kita bahas tentang bentuk-bentuk atau cara-cara pengadministrasiannya, perlu kami kemukakan pengertian dasar mengenai beberapa aspek dari kurikulum itu sendiri.¹⁵ Kegiatan manajemen kurikulum dititikberatkan pada usaha-usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting di sini dapat disebutkan dua hal yaitu; (a) kegiatan yang amat erat kaitannya dengan tugas guru, (b) kegiatan yang erat kaitannya dengan proses belajar-mengajar.¹⁶

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di

30. ¹⁴ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010) , h.

¹⁵*Ibid.*, h. 32.

¹⁶*Ibid.*, h. 42.

samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.¹⁷

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit; ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 40.

kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

- a. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
- b. Program itu harus sederhana dan fleksibel
- c. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya
- e. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu

yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.¹⁸

2. Manajemen Personil Sekolah (Kepegawaian)

Personalia ialah semua anggota organisasi yang berkerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, dan para wakil siswa/mahasiswa. Termasuk juga para manejer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.¹⁹

Menurut UUSPN No. 20 Tahun 2003 khususnya Bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji pula menurut aturan yang berlaku.²⁰

Maka disini yang dimaksud dengan manajemen personil sekolah (kepegawaian) merupakan sebuah proses penataan, perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan demi tercapainya pendidikan dan pengajaran

¹⁸*Ibid.*, h. 41-42.

¹⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia cet II*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004), h.108.

²⁰Hendyat Sutopo, *Manajemen dan Organisasi Sekolah*, (Malang: IKIP Malang, 1999), h.

yang telah ditetapkan sehingga proses pembelajaran akan berjalan secara efektif dan efisien.

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut sebagaimana yang telah dikutip oleh E Mulyasa dalam bukunya yang berjudul manajemen berbasis sekolah menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu;
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi;
- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar;
- d. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa;
- e. Pengendalian disiplin murid;
- f. Program bimbingan dan penyuluhan;
- g. Program kesehatan dan keamanan;
- h. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

Keberhasilan, kemajuan dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan.

Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan-keterampilan yang lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di sekolah perlu bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sebagainya.²¹

4. Manajemen Tatalaksana Sekolah (Ketatausahaan)

Menurut William Leffingwell dan Edwim Robinson yang telah diterjemahkan oleh The Liang Gie, bahwa tata usaha ialah segenap rangkaian aktivitas menghimpun, mencatat, mengelola, mengkoordinasikan,

²¹ *Ibid.*, h. 45-47.

mengirim, dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam setiap usaha kerja.²²

Menurut The Liang Gie pekerjaan tata usaha meliputi beberapa rangkaian aktifitas yaitu:

- a) Menghimpun, yaitu kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan di mana-mana sehingga siap dipergunakan bila diperlukan.
- b) Mencatat, yaitu meliputi kegiatan membubuhkan dengan berbagai alat tulis menulis mengenai keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga terwujudlah tulisan-tulisan yang dapat dibaca, dikirim, atau disimpan.
- c) Mengolah, yaitu bermacam-macam kegiatan mengerjakan keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna atau lebih jelas untuk dipakai.
- d) Menggandakan, yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang diperlukan.
- e) Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari pihak pertama ke pihak yang lain.
- f) Menyimpan, yaitu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat tertentu yang aman.²³

²² Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 341

²³*Ibid.*, h. 342

5. Manajemen Sarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan

proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.²⁴

6. Manajemen Keuangan Sekolah

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntun kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana

²⁴E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 49-50.

sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau pembangunan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam rangka implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik

dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, dan nepotisme.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu *financial planning; implementation; and evaluation*. Jones mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber-sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan

berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.²⁵

7. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Kegiatan Humas)

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang

²⁵*Ibid.*, h. 47-49.

tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat terutama terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerja sama ini tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang menyadari akan pentingnya pendidikan, sekolah dituntut lebih aktif dan

kreatif untuk menciptakan hubungan kerja sama yang lebih harmonis. Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik; rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah, open house, kunjungan sekolah, murid radio dan televisi, serta laporan tahunan. Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;

3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan hidup.²⁶

8. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat pada masa sekarang menyebabkan guru tidak bisa lagi melayani kebutuhan anak-anak akan informasi, dan guru-guru juga tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya di bangku sekolah.

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada

²⁶ E mulyasa, *Op.Cit.*, 50-52.

waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Di samping itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertuga dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu “...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani” (UUSPN, bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut, di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.²⁷

²⁷*Ibid.*, h. 52-53.

C. Manajemen Pendidikan Islam

1. Pengertian dan Lingkup Praktik Manajemen Pendidikan Islam

Aktivitas kependidikan Islam ada sejak adanya manusia itu sendiri (Nabi Adam dan Ibu Hawa), bahkan ayat Al-Qur'an yang pertama kali diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW, adalah bukan perintah tentang sholat, puasa dan lainnya, tetapi justru perintah *iqra'* (membaca, merenungkan, menela'ah, meneliti, atau mengkaji) atau perintah untuk mencerdaskan kehidupan manusia yang merupakan inti dari aktivitas pendidikan. Dari situlah manusia memikirkan, menelaah, dan meneliti bagaimana pelaksanaan pendidikan itu, sehingga muncullah pemikiran dan teori-teori pendidikan Islam. Karena itu, Abd. Al-Ghani 'Ubud yang dikutip oleh Muhaimin dkk menyatakan bahwa tidak mungkin ada kegiatan pendidikan Islam dan sistem pengajaran Islam, tanpa adanya teori-teori atau pemikiran pendidikan Islam. Pandangan tersebut diperkuat oleh Langgulung.

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pendidikan Islam, tetapi menurut Muhaimin dkk intinya ada dua, yaitu: pertama, pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk meneghikan ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam praktiknya di Indonesia, pendidikan Islam ini setidaknya-tidaknya dapat dikelompokkan ke dalam lima jenis yaitu:

1. Pondok Pesantren atau Madrasah Diniyah, yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan (Islam) formal, seperti Pondok Pesantren/Madrasah Diniyah (*Ula, Wustha*’, *Ulya*, dan *Ma’had ‘Ali*);
2. PAUD/RA, BA, TA, Madrasah, dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama;
3. Pendidikan usia dini/RA, BA, TA, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam;
4. Pelajaran agama Islam di sekolah/madrasah/perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan/atau sebagai program studi; dan
5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat, atau pendidikan (Islam) melalui jalur pendidikan nonformal, dan informal.

Kedua, pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau di jiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam pengertian yang kedua ini, pendidikan Islam bisa mencakup: (1) pendidik/guru/dosen, kepala madrasah/sekolah atau pimpinan perguruan tinggi dan/atau tenaga kependidikan lainnya yang melakukan dan mengembangkan aktivitas kependidikannya disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam; dan/atau (2) komponen-

komponen pendidikan lainnya, seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/media/sumber belajar, metode, evaluasi, lingkungan/konteks, manajemen dan lain-lain yang disemangati dan dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam, atau yang berciri khas Islam. Dari kedua pengertian pendidikan Islam tersebut, maka pengertian pertama lebih menekankan pada aspek *spirit* Islam yang melekat pada setiap aktivitas pendidikan.

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Istilah manajemen biasa dikenal dalam ilmu ekonomi, yang memfokuskan pada profit (keuntungan) dan komoditas komersial. Seorang manajer adalah orang yang menggunakan wewenang dan kebijaksanaan organisasi/perusahaan untuk menggerakkan staf atau bawahannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang manajer biasanya bertugas untuk mengelola sumber daya fisik, yang berupa *capital* (modal), *human skills* (keterampilan-keterampilan manusia), *raw material* (bahan-bahan mentah), dan *technology*, agar dapat melahirkan produktivitas, efisiensi, tepat waktu (sesuai dengan rencana kerja), dan kualitas. Berbeda halnya dengan seorang pemimpin (leader), yang lebih memfokuskan pada visi. Ia berusaha mengajak dan memotivasi staf atau bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang pemimpin (leader) biasanya berusaha mengelola sumber-sumber emosional dan spiritual yang berupa: *values* (nilai-nilai), *commitment* (keberpihakan), dan *aspiration* (aspirasi) staf atau

bawahannya, agar dapat melahirkan kebanggaan dan kepuasan dalam bekerja. Menurut teori manajemen, bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang memiliki unsur kepemimpinan (leadership) dan mampu menerapkan serta mengembangkannya. Dengan kata lain, manajer yang mampu bertindak sebagai pemimpin (manager as a leader).

Manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk aktivitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lebih mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam. Dalam arti, bagaimana menggunakan dan mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan, kemajuan dan kualitas proses dan hasil pendidikan Islam itu sendiri. Sudah barang tentu aspek manager dan leader yang Islami atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam dan/atau yang berciri khas Islam, harus melekat pada manajemen pendidikan Islam.²⁸

²⁸Muhaimin dkk, *OpCit.*, h.2-5.

2. Nilai-nilai Dasar Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Beberapa ajaran dan nilai-nilai Islam yang terkait dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

Pertama, *me-manage* pendidikan Islam dimulai dari *niat* sebagai pengejawantahan dari Hadis Nabi SAW, yaitu: *innama al-a'mal bi al-niyyat* (hanyalah sebagai amal perbuatan itu harus dibarengai dengan niat). Niat adalah sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh untuk diwujudkan dalam kenyataan (perbuatan). Niat ini harus muncul dari hati yang bersih dan suci, karena mengaharap ridha Allah SWT, serta ditindaklanjuti dengan *mujahadah*, yakni berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan niat dalam bentuk amal (perbuatan) dan konsisten dengan sesuatu yang direncanakan. Setelah niat diwujudkan kemudian dilakukan muhasabah, yakni melakukan kontrol dan evaluasi terhadap rencana yang telah dilakukan. Jika berhasil dan konsisten dengan rencana, maka hendaklan bersyukur, serta berniat lagi untuk menyusun dan melaksanakan rencana-rencana berikutnya. Sebaliknya jika gagal, dan/atau kurang konsisten dengan rencana semula, maka segeralah beristighfar atau bertaubat kepada-Nya sambil memohon pertolongan kepada-Nya agar diberi kekuatan untuk mewujudkan niat tersebut.

Kedua, Islam adalah agama amal atau kerja (praksis). Inti ajarannya adalah bahwa hamba mendekati dan memperoleh ridha Allah melalui kerja atau amal shaleh dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya (QS. Al-Kahfi: 110) yang berbunyi;

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١٠١﴾

Artinya:

*Katakanlah: Sesungguhnya aku ini hanya seseorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: “Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa”. Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya”.*²⁹

Hal ini mengandung makna bahwa Islam adalah agama yang mengajarkan “orientasi kerja” (*achievement orientation*), sebagaimana juga dinyatakan dalam ungkapan bahwa “penghargaan dalam jahiliyah berdasarkan keturunan, sedangkan penghargaan dalam Islam berdasarkan amal”. Tinggi atau rendahnya derajat takwa seseorang juga ditentukan oleh prestasi kerja atau kualitas amal saleh sebagai aktualisasi dari potensi imannya.

Nilai-nilai tersebut sepatutnya menjadi kekuatan pendorong dan etos kerja bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam. Etos berasal dari bahasa Yunani “Ethos” yang berarti “watak atau karakter, sikap, dan kebiasaan”. Dari kata “etos” terambil pula kata “etika” dan “etis” yang mengacu kepada makna “akhlaq” atau bersifat “akhlaqi”, yakni kualitas esensial seseorang atau suatu kelompok, termasuk suatu bangsa. “etos kerja”, berarti karakteristik, sikap atau kebiasaan, kualitas esensial seseorang atau kelompok (bangsa) dalam bekerja.

²⁹ Fahd bin Abdul Aziz Al Su’ud, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta, 1971), h. 460.

Ketiga, uraian pada poin kedua tersebut menggarisbawahi adanya nilai-nilai esensial yang perlu ditegakkan atau dijadikan watak, sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok dalam bekerja (termasuk dalam manajemen pendidikan Islam), yaitu: “bekerja (me-*manage* pendidikan Islam) adalah sebagai ibadah yang harus dibarengi dengan niat yang ikhlas karena mencari ridha Allah”. Hal ini sejalan dengan pengertian ibadah yang dikemukakan oleh Ibnu Taimiyah dalam al-Syaikh, yaitu: *Ismu jami'likulli ma yuhibbuhullahu wa yardlahu min al-aqwal wa al-a'mal al-dhahirah wa al-bathinah* (sebutan yang mencakup segala perkataan/ucapan dan perbuatan/aktivitas, baik yang dhahir maupun yang batin, yang disukai dan diridhai oleh Allah).³⁰

3. Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam

Di mana letak demarkasinya antara manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan pada umumnya? Untuk menjawab persoalan ini dapat dilihat dari paradigma keilmuannya. Uraian di atas menjelaskan tentang ajaran dan nilai-nilai Islam yang perlu dijadikan acuan, *hudan* (petunjuk), atau sumber konsultasi dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam. Uraian tersebut menggarisbawahi paradigma manajemen pendidikan Islam pada dataran keilmuan adalah menyatukan ilmu manajemen pendidikan dengan wahyu, dan ditampilkan dalam ontologi yang mendudukan wahyu (Al-Qur'an dan As-Sunah)

³⁰*Ibid.*,h.7.

sebagai acuan, *hudan*, dan sumber konsultasi. Pengembangan manajemen pendidikan Islam bergerak secara ontologis dan epistemologik pada dataran membuat tafsir dan mengujinya ke dalam dataran empiris untuk ditemukan teori-teorinya.

Ibnu Taimiyah menyebutkan sebagai *Manhaj Jam'Bain al-Qira'atain*, yakni memadukan antara *qira'ah* wahyu (membaca, memahami, merenungkan, dan menelaah wahyu) dengan *qira'ah* fenomena *kauni* (membaca, menelaah, meneliti, dan mengkaji fenomena alam semesta), termasuk di dalamnya fenomena sosial dan pendidikan di dunia empiris. Dalam membaca dan memahami wahyu hendaknya dengan melibatkan pemahaman tentang realitas dan teori-teori alam, sosial, dan sebagainya. Sebaliknya dalam membaca, memahami dan mengkaji fenomena alam, sosial dan sebagainya hendaknya di landasi dengan roh atau *spirit* wahyu.

Upaya pengembangan teori manajemen pendidikan Islam selalu diuji koherensinya pada moral religius (Islam). Moral religius ini merupakan dimensi aksiologinya, yang terkait dengan pahala dan siksa, sebagai konsekuensi dari fungsi dan tanggung jawab manusia sebagai khalifah di bumi. Karena itu, ilmu manajemen pendidikan Islam bukan untuk *profit making* semata, sebagai mana konsep materialisme, tetapi untuk mengagungkan asma Allah (*al-Khaliq*) dan menyayangi makhluk-Nya, sedangkan *profit* merupakan efek langsung maupun pengiring dari

upaya tersebut. Dalam konteks HAM, justru lebih mendahulukan kewajibannya untuk selanjutnya memperoleh dan menerima haknya.³¹

Dalam sistem manajemen dikenal adanya fungsi manajemen sebagai *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Keempat fungsi ini biasa diterapkan baik dalam manajemen pendidikan maupun lainnya. Dalam khazanah tasawuf, yang bersifat *personal*, terdapat beberapa komponen yang perlu dimanifestasikan oleh seseorang untuk melatih diri agar cenderung beramal saleh. *Pertama: niat*, yakni sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh. Menurut pandangan Islam, bahwa segala amal perbuatan harus dibarengi dengan niat (*innama al-a'mal bi al-niyyat*). Niat ini harus muncul dari hati yang bersih dan suci, karena mengharap Ridha-Nya.³²

Pengorganisasian dalam manajemen pendidikan Islam adalah penentuan struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan, baik bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan. Berkaitan dengan struktur organisasi, sebagaimana Firman Allah SWT, yang berkaitan dengan perlunya persatuan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Surat Al-Baqarah ayat 43:

وَأَرْكَبُوا مَعَ الرَّاكِبِينَ

³¹ Muhaimin dkk, *Op. Cit.*, h. 11-12.

³²*Ibid.*, h.13-14.

Artinya:

“.....*ruku'lah beserta orang-orang yang ruku.*” (QS.Al-Baqarah: 43)

yang dimaksud dengan ruku bersama orang-orang yang ruku adalah shalat berjama'ah dan dapat pula diartikan agar umat Islam selalu memperkuat persatuan, tunduk kepada perintah-perintah Allah bersama orang-orang yang tunduk.

2) An-Nisa' ayat 71:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ اَنْفِرُوا جَمِيعًا ﴿٧١﴾

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!

3) Ash-Shafat ayat 1:

وَالصَّافَّاتِ صَفًّا ﴿١﴾

Artinya:

Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya.

4) Al-Hujurat ayat 13:

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴿١٣﴾
 إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٤﴾

Artinya:

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Dalam manajemen pendidikan Islam, berorganisasi harus mempertahankan penerapan kinerja yang lurus dan konsisten dengan nilai-nilai islami. Organisasi pendidikan Islam dapat dipahami sebagai wadah berkumpulnya beberapa orang yang saling bekerja sama dan berinteraksi dalam menerapkan dan mewujudkan tujuan pendidikan Islam dengan tetap berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam. Oleh karena itu, diperlukan sikap saling tolong menolong dan kerja sama, sebagaimana dalam surat Al-Ma'idah ayat 2 disebutkan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحْلُوْا شَعِيْرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا
 الْاَقْلٰتِيْدَ وَلَا ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَّاِذَا
 حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا وَلَا تَجْرِمٰنَكُمْ شَنَاۤنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
 الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا وَّتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِيْمِ وَالْتَّقْوٰى ؕ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ
 وَالْعُدُوْنِ ؕ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannyadan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.”

Dalam pandangan manajemen Islam, manusia tidak bisa hidup sendiri, dan eksistensinya tidaklah terlaksana kecuali dengan kehidupan bersama. Manusia tidak akan mampu menyempurnakan eksistensi dan mengatur kehidupannya dengan sempurna apabila sendiri. Kerja sama sudah menjadi watak manusia apabila membutuhkan bantuan untuk memenuhi kebutuhannya. Seseorang akan berserikat dengan orang lain apabila ada kesatuan tujuan yang membawa pada sikap saling membantu. Akan tetapi, jika tujuannya berbeda akan menimbulkan perselisihan dan pertengkaran, sehingga muncul sikap saling membenci dan saling berselisih. Ini yang membawa peperangan atau perdamaian di kalangan bangsa-bangsa.

Ibnu Khaldun menyebutkan manusia sebagai makhluk sosial, manusia selalu berserikat (berorganisasi) jika ada kesatuan tujuan. Dengan demikian, konsep organisasi adalah konsep mengenai persatuan dan kerja sama yang ideal untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan nilai-nilai kejujuran.³³ Allah SWT berfirman dalam surat At-Taubah ayat 119:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.”

³³Saifullah, *Op. Cit.*, h. 112-116.

Dalam manajemen pendidikan Islam, setiap orang yang berada dalam organisasi harus berlaku jujur dan amanat. Sebagaimana Allah SWT menyatakan dalam surat Al-Mu'minun ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya:

“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.”

Jadi disini dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan seni dan ilmu untuk mengelola sumber daya pendidikan Islam agar mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga artikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam agar dapat mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Kalaupun manajemen pendidikan kajiannya lebih bersifat umum untuk semua aktifitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam objek garapannya lebih khusus yaitu mengarah pada manajemen yang diterapkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Jadi disini aspek-aspek yang terkait dengan manajemen kelembagaan yang ada di lembaga Islam harus berbasis keagamaan sehingga berciri khas Islam seperti halnya aspek manager dan pimpinan yang Islami sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada aqidah Islam.

D. Pesantren: Asal Usul dan Pertumbuhan Kelembagaan

Pesantren atau pondok adalah lembaga yang dapat dikatakan merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan dan selanjutnya, ia dapat merupakan bapak dari pendidikan Islam. Dari segi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (indigeneous). Sebab, lembaga serupa pesantren sebenarnya sudah ada sejak masa Hindu-Budha. Pesantren sendiri menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Di samping itu, kata pondok mungkin berasal dari bahasa Arab "*Funduq*" yang berarti "Hotel atau Asrama".³⁴

Pondok memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari asalnya. Merupakan tempat tinggal kiai bersama santrinya dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Pada awal pertumbuhan dan perkembangannya, pondok bukanlah semata-mata dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama para santri untuk mengikuti dengan baik pelajaran yang diberikan oleh kiai, melainkan juga sebagai tempat *training* atau latihan bagisantri agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat. Dalam perkembangan berikutnya terutama pada masa sekarang, tampaknya lebih menonjolkan fungsinya sebagai tempat yang dikomersialkan, setiap santri dikenakan semacam sewa atau iuran untuk pemeliharaan pondok tersebut. Yang ada pada periode sebelumnya, para santri tidak pernah membayar uang sekolah dan semacamnya untuk pendidikan yang ia terima, karena ilmu pengetahuan

³⁴ Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), h. 89.

agama tidak boleh atau tidak dapat dihargai dengan uang. Begitu pula mereka tidak membayar uang sewa gedung/pondok yang mereka tempati. Pesantren mendapat penghasilan tetap dari wakaf yang disulap menjadi lahan pertanian atau dari santri yang membawa hadiah atau zakat untuk kiainya.

Hubungan kiai dengan santri pada umumnya merupakan hubungan ketaatan tanpa batas, begitu pula kepada guru bantu rasa persamaan dan persaudaraan di antara santri sangat bterasa. Keseharian dalam pesantren hampir seluruhnya diatur oleh para santri sendiri, kiyai tidak terlibat langsung dalam kehidupan para santri. Peraturan di pesantren pun seluruhnya diurus sendiri para santri, kiai hanya sebagai pengawas dan memberi persetujuan yang sudah dianggap sesuai dengan kehidupan para santri.³⁵

E. Asal Usul Pesantren

Tidak jelas dan tidak banyak referensi yang menjelaskan kapan pesantren pertama berdiri, bahkan istilah pesantren, kiai, dan santri masih diperselisihkan. Menurut asal katanya pesantren berasal dari kata santri yang mendapat imbuhan awalan *pe* dan akhiran *an* yang menunjukkan tempat. Dengan demikian pesantren artinya “tempat para santri”. Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata *sant* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat berarti “tempat pendidikan manusia baik-baik”.

Lebih jelas dan sangat terinci sekali seperti pada pendapat Nurcholish yang dikutip oleh Abuddin Nata; mengupas asal usul perkataan santri, dan juga

³⁵*Ibid.*, h. 90.

tentang kiai karena kedua perkataan tersebut tidak dapat dipisahkan ketika dibicarakan tentang pesantren. Ia berpendapat: “santri asal kata *sastri* (*Sansekerta*) yang berarti melek huruf, dikonotasikan santri adalah kelas *literary*, pengetahuan agama dibaca dari kitab bahasa Arab dan diasumsikan bahwa santri berarti juga orang yang tahu tentang agama (melalui kitab-kitab) dan paling tidak santri dapat membaca *AL-Qur’an*, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Perkataan *santri* juga berasal dari bahasa Jawa (*cantrik*) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi menetap (ingat pada pewayangan), tentu dengan tujuan dapat belajar dari guru mengenai sesuatu keahlian. *Cantrik* dapat juga diartikan orang yang datang menumpang hidup di rumah orang lain yang mempunyai sawah ladang untuk ikut menjadi buruh tani juga disebut *santri*, tentu ini juga berasal dari perkataan *cantrik*.³⁶

F. Pertumbuhan Kelembagaan Pesantren

Pembangunan suatu pesantren didorong oleh kebutuhan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan, namun faktor guru yang memenuhi persyaratan keilmuan yang diperlukan akan sangat menentukan bagi timbulnya suatu pesantren. Pada umumnya, berdirinya suatu pesantren diawali dari pengakuan masyarakat keunggulan dan ketinggian ilmu seorang kiai atau guru. Karena keinginan menuntut dan memperoleh ilmu dari guru/kiai maka masyarakat sekitar atau dari luar daerah datang untuk mengaji atau belajar. Biasanya santri yang telah menyelesaikan dan diakui telah tamat, ia diberi izin atau ijazah oleh

³⁶*Ibid.*, h. 90-91.

kiai untuk membuka dan mendirikan pesantren baru didaerah asalnya. Dengan cara demikian pesantren-pesantren berkembang diberbagai daerah, terutama pedesaan, dan pesantren asal dianggap sebagai pesantren induk. Perkembangan kelembagaan pesantren seperti ini oleh Zamakhsyari Dhofier disebut pesantren salafi yang tetap mempertahankan kitab-kitab kuning/klasik.³⁷

Dengan demikian, jelaslah bahwa pesantren bukan hanya mampu bertahan, melainkan pada gilirannya mampu mengembangkan diri dan menempati posisi penting dalam percaturan pendidikan, sehingga pesantren dalam sejarah perjalanannya mengalami perubahan dan pertumbuhan sekaligus merupakan perkembangan, baik dilihat dari sisi isi maupun dari segi bentuk. Para eksponen pesantren cenderung lebih hati-hati dalam menjawab perubahan, mereka tidak tergesa-gesa mentransformasikan kelembagaan pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam modern, tetapi menerimanya dalam skala yang sangat terbatas, sebatas melakukan penyesuaian yang dianggap akan mendukung kontinuitas pesantren itu sendiri. Selanjutnya, Azyumardi Azra yang mengiastilahkan pertumbuhan dengan ekspansi berpendapat bahwa pesantren yang semula hanya rural based institution kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan urban, yaitu munculnya sejumlah pesantren kota, seperti yang dikatakan Zamakhsyari Dhofier, di antara pesantren perkotaan yang muncul pada tahun 1980-an adalah pesantren Darun Najah.

Dengan demikian, pesantren tidak lagi identik dengan kelembagaan pendidikan Islam yang khas Jawa, tetapi telah di adopsi oleh wilayah-wilayah lain

³⁷*Ibid.*, h. 94.

seperti di Sulawesi, Kalimantan, dan anehnya di Sumatra Barat menggantikan nama “surau” menjadi pesantren ini terjadi di wilayah sub-urban kota Padang Sumatra Barat dengan nama Pesantren Modern Prof. Dr. Hamka. Sejalan dengan perkembangannya, pesantren diadopsi pada bagian-bagian tertentu, seperti pengadopsian sistem pengasramaan pada SMU unggulan, yang sebenarnya sistem itu merupakan salah satu karakteristik dasar sistem pendidikan pesantren yang dikenal dengan sistem santri mukim. Bahkan belakangan ini pesantren telah menuju suatu perkembangan institutional yang luar biasa, yaitu dengan berdirinya perguruan tinggi di pesantren.

Perlu diingat, ada perbedaan mencolok antara pesantren dan perguruan tinggi, baik secara institusional, filosofis maupun kultural. Secara fenomenal, pesantren bercorak tradisonal berada di pedesaan, sedangkan perguruan tinggi bersifat modern dan terdapat di perkotaan, juga memiliki keunggulan rasional, sementara pesantren bersifat spiritual, lemah dalam intelektual. Itulah perbedaan mendasar antara keduanya, tetapi belakangan ini mulai saling mendekat. Sebagaimana A. Malik Fajar mengatakan barangkali inilah yang disebut sebagai fenomena pascamodern, di mana perkembangan suatu realitas dunia yang mulai memperlihatkan suatu unitas, tetapi sekaligus di dalamnya ada pluralitas.

Bila dilihat dari pola perubahan dan pertumbuhan pesantren, ditemukan bermacam-macam pola perubahan, antara lain sebagai berikut:

Pertama, pesantren yang terdiri hanya mesjid dan rumah kiai. Pesantren ini masih sangat sederhana dimana kiai menggunakan mesjid atau rumahnya

sendiri untuk tempat mengajar. Santri berasal dari daerah sekitar pesantren tersebut.

Kedua, pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama. Pola ini telah dilengkapi pondok yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah lain.

Ketiga, pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama, dan madrasah. Berbeda dengan yang pertama dan kedua, pola ini telah memakai sistem klasial, santri mendapat pengajaran di madrasah. Di samping itu, belajar mengaji, mengikuti pengajaran yang diberikan oleh kiai di pondok.

Keempat, pesantren yang telah berubah kelembagaannya yang terjadi dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama, madrasah, dan tempat keterampilan. Pola ini dilengkapi dengan tempat-tempat keterampilan agar santri terampil dengan pekerjaan yang sesuai dengan sosial kemasyarakatannya, seperti pertanian, peternakan, jahit-menjahit, dan sebagainya.

Lain halnya dengan pola yang kelima, seperti halnya pola keempat, ditambah adanya universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Pada pola ini pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah berkembang dan bisa dikatakan sebagai pesantren modern. Sebagaimana yang dikatakan oleh Zamakhsyari Dhofier sebagai pesantren “Khalafi” yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum, atau membuka tipe sekolah umum di lingkungan pesantren, dan digambarkan dengan istilah “pengajian membaca Al-

Qur'an, pengajian kitab, pesantren tingkat dasar, tingkat menengah, dan pesantren tingkat tinggi.³⁸

G. Karakteristik Pesantren

Berbicara mengenai karakteristik pendidikan pesantren dan unsur-unsur kelembagaannya tidak bisa dipisahkan dari sistem kultural, dan tidak pula dapat diletakkan pada semua pesantren secara *uniformitas* karena setiap pesantren memiliki keunikan masing-masing. Oleh karena itu, pembahasan ini tidak mengungkapkan ciri-ciri spesifik berbagai sistem pendidikan pesantren, namun lebih pada pengungkapan karakteristik pesantren secara umum. Begitu pula mengenai unsur-unsur kelembagaannya, lebih menyorot pada elemen-elemen pesantren, struktur organisasi, dan status kelembagaannya.

Pesantren bukanlah semacam sekolah atau madrasah walaupun dalam lingkungan pesantren sekarang ini telah banyak pula didirikan unit-unit pendidikan klasikal dan kursus-kursus. Berbeda dengan sekolah, pesantren mempunyai kepemimpinan, ciri-ciri khusus semacam kepribadian yang diwarnai karakteristik pribadi kiai, unsur-unsur pimpinan pesantren; bahkan juga aliran keagamaan tertentu yang dianut. Pesantren bukan semata lembaga pendidikan melainkan juga sebagai lembaga kemasyarakatan. Ia memiliki pranata tersendiri yang memiliki hubungan fungsional dengan masyarakat dan hubungan tata nilai

³⁸*Ibid.*, h. 94-97.

dengan kultur masyarakat tersebut, khususnya yang berada dalam lingkungan pengaruhnya.³⁹

H. Pesantren dalam Masyarakat Indonesia

Secara terminologis dapat dijelaskan bahwa pendidikan pesantren, dilihat dari segi bentuk dan sistemnya berasal dari India. Sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem tersebut telah digunakan secara umum untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa. Setelah Islam masuk dan tersebar di Jawa, sistem tersebut kemudian diambil oleh Islam. Istilah pesantren sendiri seperti halnya istilah mengaji, langgar dan surau di Minangkabau, rangkang di Aceh buka berasal dari istilah Arab, melainkan India. Pesantren adalah sekolah tradisional Islam berasrama di Indonesia. Institusi pengajaran ini memfokuskan pada pengajaran agama dengan menggunakan metode pengajaran tradisional dan mempunyai aturan-aturan, administrasi, dan kurikulum pengajaran yang khas. Pesantren biasanya dipimpin oleh seorang guru agama atau ulama yang sekaligus sebagai pengajar para santri.

Namun bila dilihat dari sejarah pada waktu sebelum tahun 60-an, pusat-pusat pendidikan tradisional di Jawa dan Madura lebih dikenal dengan sebutan pondok, barangkali istilah pondok berasal dari kata Arab *funduq*, yang berarti pesanggrahan atau penginapan bagi para musafir. Potret pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya tinggal bersama dan belajar ilmu-ilmu keagamaan di bawah bimbingan guru yang lebih

³⁹ Syamsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, Edisi pertama (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 110

dikenal dengan sebutan kiai. Asrama untuk para siswa tersebut berada dalam kompleks pesantren di mana kiai bertempat tinggal. Di samping itu, juga ada fasilitas ibadah berupa masjid. Biasanya kompleks pesantren dikelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi arus keluar masuknya santri. dari aspek kepemimpinan pesantren kiai memegang kekuasaan yang hampir-hampir mutlak.

Pesantren, mengikuti pendapat para ahli, setidaknya-tidaknya memiliki lima elemen minimal yang harus ada, yaitu 1) pondok, sebagai asrama santri, 2) masjid, sebagai sentral peribadatan dan pendidikan Islam, 3) pengajaran kitab-kitab klasik, 4) santri, sebagai peserta didik, dan 5) kiai, sebagai pemimpin dan pengajaran di pesantren. Akan tetapi, perkembangan semenjak awal kemerdekaan berbarengan dengan semaraknya perubahan sosial yang akseleratif, maka pesantren sebagai tempat untuk melakukan pembaruan bagi masyarakat sekelilingnya.

Pesantren memiliki sejarah panjang terkait dengan fungsinya, sebagai wadah untuk mendidik santri dalam ilmu keagamaan. Tokoh sentral pesantren adalah kiai yang menjadi pimpinan pesantren dan memiliki otoritas yang menentukan terhadap dinamika intelektual santrinya, bahkan lingkungan sekelilingnya. Pranata kiai telah memiliki sejarah panjang terkait dengan fungsinya dalam mengabdikan dan bertanggung jawab atas penyebaran ortodoksi Islam terhadap generasi Islam berikutnya. Sebagai penyangga terhadap proses Islamisasi, para kiai memainkan peranan sentral berkaitan dengan kehidupan keislaman, maka di sisi lain berkaitan dengan perubahan sosial yang terus

menerus terjadi. Tak pelak lagi, pranata kiai lalu mempunyai arti penting, seperti halnya strategi adaptasi yang dilakukan oleh kiai terkait dengan hal tersebut.⁴⁰

I. Pesantren dan Transformasi Sosial

Akhir-akhir ini terdapat kecenderungan memperluas fungsi pesantren bukan saja sebagai lembaga agama, melainkan juga sebagai lembaga sosial. Konsekuensinya, tugas yang digarapnya bukan saja soal-soal agama, tetapi juga menanggapi soal-soal kemasyarakatan. Pekerjaan sosial semula mungkin merupakan pekerjaan sampingan atau “titipan” dari pihak luar pesantren. Tetapi kemudian, pekerjaan sosial ini membuat pesantren dipercaya oleh banyak pihak sebagai agen membawa perubahan sosial yang signifikan. Karena mereka menganggap, hampir seluruh komponen pesantren mempunyai kaitan fungsional dengan masyarakat, mulai dari pengaruh kiai, ustadz dan juga para santrinya yang memberi warna dalam tengah-tengah masyarakat.

Kehendak pesantren melakukan perubahan disebabkan karena faktor kebutuhan internal, di samping kebutuhan pesantren untuk merespons arus globalisasi yang telah mengubah sistem kehidupan umat. Namun, bagi dunia pesantren, apapun yang dilakukan biasanya tidak mendasarkan pada strategi dan teori pembangunan yang digariskan pemerintah, melainkan berangkat dari penghayatan dan pemahaman keberagaman kiai yang kemudian direfleksikan diaktualisasikan sebagai amal saleh. Oleh karena itu, melakukan pengamatan atas dunia pesantren dengan pendekatan normatif-teoritik dari ilmu-ilmu sosial Barat

⁴⁰ *Ibid.*, h. 183-185.

selalu tidak “nyambung” dan tidak mampu memasuki realitas yang lebih dalam dari dunia pesantren.

Gerak dan langgam pesantren dalam melakukan transformasi sosial sangat diwarnai oleh watak dan kualitas serta visi kiai dalam memberikan jawaban terhadap *setting* sosialnya. dalam konteks inilah barangkali ada benarnya juga anggapan sementara orang yang menyatakan bahwa pesantren merupakan penjelasan yang digerakkan oleh dua istilah saja, yakni ibadah dan amal saleh; baik yang dilakukan kiai maupun para santrinya. Dari sinilah yang membedakan pesantren dengan madrasah, sekolah serta institusi sosial lainnya yang tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat.

Kenyataan ini menggambarkan bahwa kegiatan sosial pesantren akan seiring bahkan tidak dapat dipisahkan antara pendekatan agama satu sisi dengan aksi sosial di sisi lain. Keduanya menjadi motivasi, tujuan dan metode kiprah sosial pesantren dengan ukuran-ukuran kemampuan diri dan lingkungannya; sekalipun pada segi-segi tertentu melibatkan pihak luar sebagai kekuatan pendamping dalam bidang keahlian dan finansial. Eksistensi pesantren dengan demikian mengacu kepada proses perubahan yang terjadi dan berkembang di masyarakat. Sebagai lembaga pendidikan agama dan lembaga sosial yang berasal, tumbuh dan berkembang dari masyarakat ini tidak dapat dihindarkan.

Pada umumnya, pesantren tumbuh dan berkembang di desa-desa, maka kegiatan sosial pesantren didasari oleh usaha membangun desa yang bertujuan meningkatkan taraf dan mutu kehidupan masyarakat desa. Corak desa yang dicitakan pesantren adalah desa yang maju dan modern dengan fasilitas dan

kesejahteraan hidup yang layak. Ciri sikap modern adalah kemampuan menggunakan sumber alam, manusia dan dana secara efektif dan tepat guna. Dari sinilah, pesantren di desa-desa seringkali muncul sebagai kekuatan yang memanfaatkan dan menggali sumber-sumber alam, manusia dan dana guna terbangunnya kesadaran membangun masyarakat dalam jangkauan yang bermanfaat bagi masyarakat desa tersebut. Dengan demikian, alasan utama berdirinya pesantren sering kali lahir sebagai bentuk respons terhadap bidang-bidang sosial, ekonomi, teknologi dan ekologi.

Kegiatan partisipasi pesantren yang ingin berkiprah dan membangun masyarakat memerlukan ide dan pengetahuan baru. Oleh karena itu, pesantren dengan potensi sumber daya manusianya dan prasarana yang ada, bekerja keras untuk menjadi bagian masyarakat yang aktif bukan saja memberikan pengetahuan agama tetapi juga berkeinginan meningkatkan taraf hidup ekonomi serta berkeinginan menciptakan kebudayaan yang selaras dan produktif bagi masyarakat.

Dalam perkembangannya, kiprahnya sangat ditentukan oleh kepemimpinan sang kiai, tokoh para santri, figur masyarakat dan memiliki kebiasaan berdikari. Dan ini juga merupakan modal dasar kemampuan kiai menggerakkan masyarakat. Kemampuan inilah telah ditunjukkan oleh Hiroko Horikoshi dalam suatu penelitiannya di Ciparai, kabupaten Garut. Hiroko dalam penelitiannya itu melihat posisi dan fungsi kiai atau tepatnya pimpinan pesantren

sebagai faktor penggerak dan aktor perubahan sosial menurut cara yang dipahami kiai dan masyarakatnya.⁴¹

Sejarah perkembangan Islam di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari peran kiai, di mana legitimasi kepemimpinan berdasarkan atas pengakuan masyarakat kepada kualitas karismanya. Islam berkembang di kalangan komunitas-komunitas tertentu di Indonesia melalui serangkaian sentuhan ajaran tarekat yang dikembangkan oleh kiai, guru (*mursyid*). Penyebaran agama dengan menggunakan pendekatan ketarekatan ini, ternyata telah membawa pengaruh besar bagi pengislaman komunitas-komunitas tertentu di Indonesia. Kiai berjasa terhadap kehidupan keagamaan dengan praktik-praktik ritual dan telah mampu memobilisasi spiritual umat dengan pendekatan tasawuf.⁴²

J. Metodologi Pendidikan Pesantren

Kata metode berasal dari bahasa Yunani, yaitu *metha* (melalui atau melewati) dan *hodos* (jalan atau cara). Sedangkan menurut kamus umum Bahasa Indonesia metode adalah cara kerja yang bersistem guna memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan agar mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Maka metode pendidikan adalah suatu jalan atau cara yang ditempuh oleh pendidik (dalam hal ini kyai dan para pengasuhnya) dalam melaksanakan kegiatan pendidikan yang terdapat pada lembaga pendidikan pesantren. Atau bisa juga cara yang dipergunakan kyai dan para pengasuhnya dalam mengadakan hubungan

⁴¹*Ibid.*, h. 197-201.

⁴²*Ibid.*, h. 202.

dengan para santri saat berlangsungnya pendidikan pada lembaga pendidikan pesantren.

Sedangkan menurut istilah metode adalah suatu cara tertentu (khusus) yang tepat dan sesuai guna menyajikan suatu materi pendidikan, sehingga tercapai tujuan pendidikan tersebut, baik berupa tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, di mana para santri dapat menerima pendidikan dengan mudah serta mampu menangkap makna yang terkandung di dalamnya dan pada akhirnya para santri dapat mengamalkan materi pendidikan dengan tanpa ada unsur pemaksaan (penekanan).⁴³

Dari uraian di atas dapat di pahami bahwa yang dimaksud dengan metode merupakan sebuah cara untuk menyampaikan sejumlah materi pembelajaran dengan tujuan agar tersampainya materi tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan dan pengajaran baik tujuan yang bersifat jangka pendek maupun tujuan pendidikan jangka panjang dan hal ini bertujuan agar santri mampu menerima materi pelajaran dengan mudah dan segala sesuatu yang berkaitan dengan sistem pendidikan dan pengajaran tersusun secara sistematis dan terstruktur dengan baik.

K. Pendidikan Pesantren

Pondok Pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional, keberadaan pondok pesantren sebelum Indonesia merdeka diperhitungkan oleh bangsa-bangsa yang pernah menjajah Indonesia. Pada masa kolonialisme dari

⁴³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor Pembaharuan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h. 71-72.

Pondok Pesantren lahirlah tokoh-tokoh nasional yang tangguh yang menjadi pelopor pergerakan kemerdekaan Indonesia, seperti KH. Hasyim Asyari, KH. Ahmad Dahlan, KH. Zaenal Mustopa dll. Maka dapat dikatakan bahwa masa itu Pondok Pesantren memberikan kontribusi yang besar bagi terbentuknya republik ini. Bila dianalisis lebih jauh kenapa dari lembaga pendidikan yang sangat sederhana ini muncul tokoh-tokoh nasional yang mampu menggerakkan rakyat untuk melawan penjajah, jawabannya karena figur Kiyai sebagai Pimpinan pondok pesantren sangat dihormati dan disegani, baik oleh komunitas pesantren (santri) maupun masyarakat sekitar pondok, mereka meyakini bahwa apa yang diucapkan kiyai adalah wahyu Tuhan yang mengandung nilai-nilai kebenaran hakiki (*Ilahiyyah*).

Pada masa pasca kemerdekaan, Pondok Pesantren perkembangannya mengalami pasang surut dalam mengemban misinya sebagai pencetak generasi kaum muslimin yang mumpuni dalam bidang Agama (*tafaqquh fiddien*). Pada masa priode transisi antara tahun 1950 - 1965 Pondok Pesantren mengalami fase stagnasi, dimana Kyai yang disimbolkan sebagai figur yang ditokohkan oleh seluruh elemen masyarakat Islam, terjebak pada percaturan politik praktis, yang ditandai dengan bermunculannya partai politik benuasa Islami peserta PEMILU pertama tahun 1955, contohnya dengan lahirnya Partai Politik NU yang mewaliki warga Nahdiyyin, Partai Politik NU tersebut dapat dikatakan merepresentasikan

dunia Pondok Pesantren. Hal ini dikarenakan sebagian besar pengurus dari parpol tersebut adalah Kiyai yang mempunyai Pondok Pesantren.⁴⁴

Pendidikan pesantren yang merupakan jenis pendidikan khas Indonesia tidak diragukan lagi selama puluhan tahun bahkan ada yang telah seabad lebih, memberikan andil dan perannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam dekade terakhir jumlah pesantren semakin berkembang dan kini jumlahnya sekitar 16.000 pesantren. Pesantren dengan corak dan ciri khas telah berjasa dalam melahirkan lapisan generasi terdidik umat Islam di berbagai pelosok tanah air. Sejak berlakunya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, keberadaan lembaga-lembaga pendidikan agama dan keagamaan di bawah pembinaan dan pengelolaan Kementerian Agama, semakin dipertegas posisinya dalam kesatuan sistem pendidikan nasional.

Sejalan dengan nilai strategis pembangunan pendidikan, pemerintah telah berkomitmen untuk meningkatkan alokasi anggaran fungsi pendidikan dalam rangka memenuhi amanat Undang-Undang Dasar 1945, yaitu sebesar 20% dari APBN dan APBD. Apa yang kita upayakan dan capai, khususnya dalam peningkatan pendidikan Islam sampai saat ini, bukanlah pekerjaan sekali jadi, tetapi merupakan hasil perjuangan dan mata rantai upaya yang telah berlangsung di masa lampau dan akan terus berproses seiring dinamika dan tuntutan perubahan masyarakat.

⁴⁴ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Sejarah Pendidikan Islam dan Organisasi Ditjen Pendidikan Islam*, <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=sejarahpendis#.WQQhrRLEgvI>. Diakses pada tanggal 29 april 2017. Pukul 12.28 WIB.

Kita patut bersyukur bahwa pendidikan keagamaan Islam kini telah memiliki kedudukan yang setara dengan pendidikan umum. Bahkan, program-program kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sekarang banyak yang paralel. Di sisi lain, pemerintah melalui Kementerian Agama dengan alokasi anggaran pendidikan 20%, secara konsisten berupaya memperkuat posisi strategis pendidikan Islam, yaitu dengan memberikan dukungan kebijakan, bantuan anggaran, penyediaan tenaga guru yang memadai dari segi jumlah dan kompetensinya, serta bantuan sarana dan prasarana pendidikan yang memenuhi persyaratan bagi madrasah dan pondok pesantren tanah air.

Dalam anggaran tahun 2010, Kementerian Agama mengalokasikan anggaran Rp 23 triliun lebih, yang diperuntukkan bagi pembiayaan dan pengembangan fungsi pendidikan agama dan keagamaan. Kementerian Agama melaksanakan sejumlah program dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam, antara lain program bersantri dan program matrikulasi di perguruan tinggi, pengembangan wawasan keputrian di pondok pesantren, bantuan dana bagi pendidikan diniyah dan pesantren, dan sebagainya. Seluruh program tersebut merupakan upaya yang bersifat sistemik dan berkesinambungan untuk meningkatkan keunggulan pendidikan Islam di tanah air.

Dalam Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan Islam Tahun 2010-2014 yang disusun oleh Kementerian Agama, telah digariskan misi pendidikan Islam, salah satunya adalah mengembangkan pendidikan keagamaan Islam berbasis *tafaqquh fid-dien* bertradisikan pengajian dan kajian, kearifan lokal, berwatak

kewirausahaan serta berwawasan kebangsaan dan lingkungan, agar mampu mengembangkan potensi peserta didik dalam berfikir, berkarya, serta proaktif dalam merespon perkembangan teknologi. Umat Islam dewasa ini perlu menyatukan langkah untuk mengentaskan musuh bersama, yaitu kebodohan, ketertinggalan dan kemiskinan di negeri ini. Pendidikan adalah jalan yang efektif untuk membebaskan individu dan masyarakat dari kebodohan, ketertinggalan, dan kemiskinan. Untuk itu, pembangunan pendidikan, termasuk pendidikan agama dan keagamaan, perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga para lulusan lembaga pendidikan menjadi generasi yang mandiri serta dapat hidup secara terhormat di tengah masyarakat dengan memberikan manfaat dan amal kebajikan. Khusus untuk pondok pesantren, program unggulan pemerintah, di antaranya adalah penyediaan fasilitas untuk mendorong mobilitas santri dalam mengakses jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁴⁵

Dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan keagamaan Islam saat ini telah memiliki kedudukan yang setara dengan pendidikan umum, sehingga hal ini tidak ada lagi jurang pemisah di antara keduanya. Melalui Kementerian Agama dengan alokasi anggaran pendidikan saat ini 20% dari anggaran negara di alokasikan untuk pendidikan, hal ini memperkuat posisi strategis pendidikan Islam yang ada di Indonesia. Pendidikan merupakan jalan yang efektif untuk membebaskan masyarakat Indonesia dari kebodohan, ketertinggalan, dan kemiskinan. Maka dari itu, Pembangunan serta pengembangan pendidikan tidak terkecuali baik pendidikan agama maupun umum harus

⁴⁵ Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), h. 3-7.

dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga kedepannya akan bermanfaat baik bagi negara maupun bagi kehidupan mereka sendiri. Dengan cara ini maka pendidikan yang ada di Indonesia akan maju dan terus berkembang sesuai dengan cita-cita dan harapan semua pihak.

1. Pesantren Pengawal Benteng Moral Bangsa

Seperti sam-sama kita ketahui, salah satu karakteristik pondok pesantren yang paling menonjol adalah merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang mampu menyediakan sarana pendidikan yang relatif murah, dan bukan merupakan bagian dari lembaga pendidikan komersial atau yang memarjinalkan masyarakat miskin. Saat ini terdapat kecenderungan banyak lembaga pendidikan salah mengerti makna dari pendidikan itu sendiri, yaitu bukan sebagai wahana pencerdasan dan pendewasaan siswa tetapi sebagai wahana ladang bisnis, sehingga hanya orang yang berduit yang dapat menikmati pendidikan.

Sejarah membuktikan bahwa peranan pondok pesantren selama ini telah berhasil memberikan kontribusi pada pembangunan moral dan nilai-nilai keagamaan di masyarakat, di samping merupakan salah satu agen pemberdayaan masyarakat baik di bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya, khususnya pada masyarakat tradisional perdesaan. Kita cukup berbangga hati dengan berbagai prestasi yang telah dihasilkan pondok pesantren baik sebagai lembaga pendidikan keagamaan maupun sebagai agen perubahan. Namun saat ini menghadapi dinamisasi perkembangan masyarakat sebagai akibat kemajuan teknologi informasi dan transportasi,

yaitu pada situasi dunia menjadi amat transparan, terbuka dan kecepatan informasi yang berdampak pada membaurnya budaya antar bangsa, sehingga hilanglah sekat nilai-nilai moral agama dan budaya masyarakat Indonesia (muslim).

Era keterbukaan di mana tidak terdapat batas antar negara, berdampak pada terbukanya pintu gerbang bagi berbagai kepentingan menyangkut kultur, pranata sosial dan nilai-nilai dapat menimbulkan gejolak sosial politik seperti berkembangnya sikap dan perilaku brutal di kalangan masyarakat Indonesia (termasuk kaum intelektual), yang dahulu dikenal sangat santun dan beradab. Persatuan dan kesatuan yang semula diagungkan, sekarang menjadi fenomena disintegrasi bangsa. Para pengasuh/pengelola pondok pesantren harus tetap menjaga image positif yang sudah melekat di masyarakat, yaitu sebagai wahana pencerdasan dan pendewasaan siswa tanpa harus memarginalkan masyarakat miskin, bahkan kalau bisa dapat mengangkat derajat masyarakat/rakyat miskin.⁴⁶

Pondok pesantren sudah semestinya melestarikan sejarah syiar Islam dengan mempersiapkan para alumniya, tidak hanya menjadi santri yang handal dari aspek moralitas, tetapi juga menjadi santri pengusaha yang handal dan Islami. Sehingga mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang multi dimensi tersebut. Salah satu cara yang perlu kita lakukan bersama adalah memberikan bekal kewirausahaan dan keterampilan usaha sejak dini kepada para santri. Selain itu harus pula kita

⁴⁶*Ibid.*,h. 27-29.

tumbuhkan pemahaman bahwa menjadi wirausaha tidak hanya dapat dibentuk melalui proses pembelajaran di dalam kelas. Tetapi jiwa dan semangat kewirausahaan harus dibentuk melalui proses penyadaran bahwa dirinya telah dibekali oleh Allah SWT yakni potensi ekonomi yang tidak terbatas. Bekal yang komprehensif perlu diberikan kepada para santri sebelum mereka terjun ke masyarakat. Pondok pesantren diharapkan harus mampu dan siap menjadi lembaga pendidikan yang menghasilkan alumni para santri sebagai motor penggerak dan agen perubahan bagi “gerakan ekonomi pedesaan” dan mampu melakukan peningkatan aktivitas ekonomi sektor riil di pedesaan, terciptanya lapangan pekerjaan baru, dan selanjutnya akan berdampak pada pengurangan tingkat urbanisasi masyarakat pedesaan ke perkotaan.⁴⁷

Walapun pesantren di anggap sebagai lembaga pendidikan yang klasik namun pada kenyataannya membuktikan bahwa peranan pondok-pondok pesantren yang ada di Indonesia telah berhasil memberikan kontribusi yang tinggi pada pembangunan moral dan nilai-nilai keagamaan bagianak-anak bangsa, pergaulan bebas yang ada di kalangan para remaja saat ini meruntuhkan moral dan menghancurkan segala-galanya. Maka melalui pendidikan yang ada di pesantren diharapkan dapat menjadi wahana pencerdasan dan pendewasaan siswa baik moral maupun intelektual tanpa harus memarginalkan masyarakat miskin, bahkan kalau bisa dapat mengangkat derajat masyarakat/rakyat miskin.

⁴⁷*Ibid.*,h. 32-33.

2. Reformulasi Tradisi Keilmuan Pesantren dalam Aspek Teologi dan Pemikiran Islam

Selama 14 abad, khazanah intelektual Islam belum pernah terputus. Khazanah intelektual Islam masih terpelihara dengan kokoh dalam aneka ragam budaya bangsa-bangsa yang memeluk agama Islam, baik mengambil bentuk dalam literatur, seni bangunan, seni tari, seni kaligrafi dan lain sebagainya. Sebelum dunia Barat memasuki era *renaissance* dan *aufklarung*, peradaban Islam secara historis telah lebih dahulu mengukir perjalanan peradaban dunia selama 7 abad. Meskipun kebudayaan Barat selama hampir 4 abad terakhir mendominasi kebudayaan dunia, namun hal demikian tidak menunjukkan adanya kevakuman peradaban dan kebudayaan Islam. Kebudayaan Islam dan pasangannya masih terpelihara seperti sediakala.

Islamic studies (studi Islam) di Barat yang dahulu dipelopori para ahli ketimuran (orientalis) di Barat dan sekarang telah mulai banyak pula bermunculan para ahli ilmu-ilmu keislaman dari bangsa-bangsa Timur (Iran, Pakistan, Turki, Arab dan sebagainya), hanya dapat dibangun di atas lahan subur khazanah intelektual Islam, mustahil agaknya studi orientalisme umumnya dan *Islamic studies* khususnya dapat berkembang seperti ini. Lahan subur ini hampir-hampir tak mungkin kering memberi inspirasi para peneliti, ilmuwan sosial dan ahli-ahli agama.

Dalam kerangka pandang seperti ini kita dapat menghargai khazanah budaya dan tradisi keilmuan pesantren. Dunia pesantren dalam

berbagai variasinya merupakan pusat persemaian dan pusat dipraktikkannya ilmu-ilmu keislaman sekaligus sebagai pusat penyebarannya. Apakah lembaga “pesantren” merupakan karya budaya yang bersifat indigenous (asli) Indonesia ataukah model kelembagaan Islam yang di impor dari Mesir seperti yang diisyaratkan oleh Martin Van Bruinessen, yang jelas peran kelembagaan pesantren dalam meneruskan tradisi keilmuan Islam (klasik) sangatlah besar.

Ilmu-ilmu keislaman yang berporos pada piramida Kalam, Fiqih, dan Tasawuf dengan berbagai variasi aksentuasi pembedangan yang menjadi ciri khas masing-masing pesantren merupakan wilayah sekaligus media pelestarian dan pengamalan ajaran dan tradisi Islam. Jika tidak ada lembaga seperti pesantren, kita tidak dapat membayangkan lembaga apa yang dapat menjaga dan meneruskan tradisi keilmuan Islam yang mempunyai ciri spesifik seperti itu dan lagi mampu bertahan dalam arus perubahan sosial macam apa pun.⁴⁸

Dari sini dapat di tarik kesimpulan bahwa walaupun kebudayaan Barat selama kurang lebih 4 abad telah mendominasi kebudayaan-kebudayaan yang ada di dunia, namun hal itu tidak menjadikan kevakuman peradaban-peradaban dan kebudayaan Islam namun pada kenyataannya kebudayaan Islam masih terpelihara seperti sediakala. Bahkan selama 14 abad, khazanah intelektual Islam tidak pernah terputus sama sekali. Dari sini yang mempunyai peran yang sangat besar adalah

⁴⁸M. Amin Abdullah, *Falsafah Kalam di Era Post Modernisme*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 1995), h.29-30.

pesantren. Pesantren merupakan pusat persemaian serta pusat dipraktikkannya ilmu-ilmu keislaman sekaligus sebagai pusat penyebaran agama Islam. Oleh karena itu pesantren mempunyai peranan yang sangat besar dalam menjaga dan meneruskan tradisi keilmuan Islam.

3. Alumni Pondok Modern Gontor Sebagai Perekat Umat (Peranan dan Tantangan)

“*Berdiri Di atas dan untuk Semua Golongan*” merupakan salah satu nilai ajaran pokok Pesantren Gontor yang agaknya, memang tidak boleh terlupakan begitu saja oleh para alumninya. Di lingkungan pesantren Gontor sendiri, nilai tersebut tidak hanya tinggal di atas kertas. Nilai tersebut telah dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren dan telah pula didukung oleh sistem pengajaran ilmu fiqh kepada santri-santrinya dengan menggunakan kitab *Bidayah Al-Mujtahid*, karya Ibnu Rusdh sebagai kitab acuan pokoknya. Sejak para santri memasuki kelas IV *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah* (KMI), setingkat kelas I Aliyah/SMA, para santri telah berkenalan dengan kitab tersebut. Dengan begitu, secara dini para santri telah diperkenalkan *al-Fiqh ala'al-Mazdahib al-Arba'ah*, bahkan “aktsar” (bukan hanya sekedar empat madzhab), serta ditopang pula dengan sistem berorganisasi latihan siswa KMI dan mahasiswa IPD (institut Pendidikan Darussalam) yang sekarang sudah menjadi Universitas, yang tidak mengenal sekat-sekat organisasi, seperti yang biasa mereka jumpai di luar kampus pesantren. Balai

pendidikan Pondok Modern Gontor hingga kini masih tetap konsisten dalam berpegang teguh pada prinsip-prinsip dan nilai-nilai tersebut.

Ketika para santri keluar meninggalkan kompleks pesantren dan bergabung kembali dengan masyarakat luas, ternyata mereka harus dihadapkan pada beberapa pilihan. Beberapa pilihan yang sulit untuk dihindarkan sama sekali. Di antara pilihan dimaksud, antara lain: (a) Para alumni tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip nilai ajaran pendidikan Gontor, dengan cara mengambil sikap “netral”, sehingga mereka tidak tergoda sedikit pun untuk memasuki sebuah organisasi Islam yang mana pun; (b) melupakan begitu saja nilai-nilai yang pernah mereka kenal di Gontor, lantaran ajaran dan nilai-nilai tersebut dianggapnya hanya berlaku terbatas dalam masyarakat pendidikan, khususnya semasa mereka masih tinggal di pesantren Gontor. Dengan begitu, setelah meninggalkan kampus Gontor dan berkecimpung dalam masyarakat, menjadi aktivis organisasi Islam yang masing-masing telah tersekat-sekat oleh AD dan ART nya sendiri-sendiri, seolah-olah mereka tidak pernah mengenal nilai ajaran dan pendidikan Gontor tersebut. (c) berbeda dari motivasi pilihan yang kedua di atas, para alumni tetap saja membawa misi yang lebih mencerminkan “berdiri di atas dan untuk semua golongan”, dalam fungsinya sebagai perekat umat.

Sejauh ini, menurut Amin Abdullah dalam tulisannya belum ada kajian secara empiris-sosiologis yang mencoba menguji dan meneliti sejauh mana pengaruh ajaran dan pendidikan Gontor khususnya terkait

dengan ajaran ‘keperekatan’ umat masih cukup membekas dalam dada dan hati sanubari para alumninya setelah mereka keluar meninggalkan pesantren. Belum ada studi yang menerangkan apakah dari tiga klasifikasi tersebut sudah barang tentu klasifikasi di atas masih dapat ditambah dengan klasifikasi lain yang dikehendaki para alumni lebih banyak memilih (a), (b), atau (c)? Jangan-jangan, para alumni masih juga banyak yang memilih pilihan yang kedua, sehingga nilai pendidikan Gontor tidak berbekas sama sekali dalam hati sanubari dan perilaku kesehariannya dalam berkecimpung dengan masyarakat. Tanpa kajian sungguh-sungguh, para alumni sebenarnya tidak berhak mengklaim bahwa alumni pesantren Gontor telah memerankan peran sebagaimana yang diharapkan, yakni sebagai perekat umat atau *ummatan wasatan*. Melalui wadah kajian yang diselenggarakan oleh IKPM (Ikatan Keluarga Pondok Modern), seperti yang telah tercermin dalam semangat Musyawarah Besar IKPM VI/1993 dengan mengambil tema seminar seperti ajaran dan sistem pendidikan pesantren Gontor akan dapat dilihat secara empiris dalam kenyataan sosial kemasyarakatan yang begitu kompleks.

Lewat kajian berbagai kasus yang diamati dan dikaji bersama oleh warga IKPM sendiri seluruh tanah air hingga sekarang IKPM mempunyai cabang puluhan buah diseluruh tanah air para alumni akan dapat melihat sejauh mana ajaran dan nilai-nilai pendidikan Gontor dalam hal “keperakatan umat” masih dapat mempengaruhi sikap, cita-cita, keprihatinan dan derap langkah para alumninya. Dari berbagai kajian

tersebut, IKPM Pusat maupun Cabang nantinya dapat membikin semacam “pilot proyek” di mana contoh konkret keperekatan umat yang dapat dikembangluaskan dan digetuktularkan ke berbagai daerah, dengan catatan, tidak perlu harus meniru model tersebut secara persis seperti yang didengar dan diamatinya, lantaran perbedaan historis, geografis, sosiologis, suatu daerah berbeda dari daerah yang lain.⁴⁹

Sesuai dengan arahan serta tujuan pondok Gontor bahwa Gontor di atas dan untuk semua golongan oleh karena itu tidak ada benteng penghalang untuk semua golongan dalam arti bahwa Gontor mendidik para santrinya untuk terbuka dan bersikap netral tanpa memihak organisasi Islam yang manapun. Sehingga diharapkan alumni Gontor menjadi perekat umat Islam *ummatan wasatan*.

L. Teori Keberlanjutan atau keberlangsungan (Sustainability Theory)

1. Pengertian dan Sejarah Pembangunan Berkelanjutan

Pengertian konsep pembangunan berkelanjutan oleh beberapa ahli hukum diuraikan secara berbeda-beda. Namun demikian, pembangunan berkelanjutan sebenarnya didasarkan kepada kenyataan bahwa kebutuhan manusia terus meningkat. Kondisi yang demikian ini membutuhkan suatu strategi pemanfaatan sumber daya alam yang efisien. Di samping itu, perhatian dari konsep pembangunan berkelanjutan

⁴⁹*Ibid.*, h. 237-239.

adalah adanya tanggung jawab moral untuk memberikan kesejahteraan bagi generasi yang akan datang.⁵⁰

Penggunaan istilah pembangunan berkelanjutan (sustainable development) diperkenalkan pertama kali pada masa 1970-an dan menjadi istilah utama pada saat dan setelah terbentuknya *World Commission on Environment and Development* (WCED) pada 1987 atau lebih dikenal dengan Brundtland Commission. Komisi tersebut mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan.⁵¹ Secara sekilas, definisi seperti ini terlihat begitu sederhana, akan tetapi isu yang berkembang cepat serta mendalam nyatanya membuat ruang lingkungannya menjadi semakin kompleks.

Dalam deklarasi Stockholm dan deklarasi Rio Janeiro yang dimotori oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menyepakati 5 (lima) prinsip pembangunan berkelanjutan yang bukan hanya mementingkan kepentingan kebutuhan pada saat ini namun juga pada masa yang akan datang. Surna T. Djandiningrat dalam jurnal hukum lingkungan memaparkan bahwa, untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, maka syarat yang harus dipenuhi adalah:

- a) Suatu sistem politik yang menjamin partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan.

⁵⁰ Muhammad Junaidi, *Korporasi dan Pembangunan Berkelanjutan*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 21.

⁵¹ World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, (Oxford: Oxford University Press, 1987), h. 43. Lihat Muhammad Junaidi, *Korporasi dan Pembangunan Berkelanjutan*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 25.

- b) Suatu sistem ekonomi yang menghasilkan surplus serta pengetahuan teknis berdasarkan kemampuan sendiri dan berlanjut.
- c) Suatu sistem sosial yang memberikan penyelesaian bagi ketegangan-ketegangan yang muncul akibat pembangunan yang tidak selaras.
- d) Suatu sistem produksi yang menghormati kewajiban untuk melestarikan ekologi bagi pembangunan.
- e) Suatu sistem teknologi yang dapat menemukan secara terus menerus jawaban-jawaban baru.
- f) Suatu sistem internasional yang dapat membantu perkembangan hak-hak perdagangan dan hubungan yang berlanjut.
- g) Suatu sistem administrasi yang luwes dan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki diri.

Dalam World Summit Report 2005, pembangunan berkelanjutan haruslah didirikan di atas tiga pilar pokok, yaitu; ekonomi, sosial dan lingkungan. Ketiganya dibentuk untuk saling menopang antara satu dengan lainnya. Sehingga dengan demikian, dapatlah dirumuskan bahwa pembangunan berkelanjutan tidak saja memfokuskan diri pada aspek-aspek pembangunan ekonomi dan sosial semata, namun juga harus berlandaskan pada perlindungan terhadap lingkungan. Pengembangan konsep pembangunan berkelanjutan juga masuk dalam hal terpenuhinya

kebutuhan dasar (basic needs) dan tersalurkannya kesempatan untuk memberikan aspirasi kehidupan yang lebih baik.⁵²

Lebih lanjut, apabila ditarik dalam perspektif kerangka hukum internasional, Dominic Mc Goldrick merumuskan pembangunan berkelanjutan ditopang oleh tiga pilar menyerupai bangunan rumah. Pilar-pilar tersebut dibangun di atas tiga ranah hukum lingkungan internasional, hukum ekonomi internasional, dan hukum hak asasi manusia internasional.⁵³

Jadi, antara pembangunan berkelanjutan dengan hak asasi manusia dapat dikatakan juga memiliki hubungan yang begitu erat. Oleh karenanya, hak asasi manusia yang secara tegas tercantum dalam Pasal 28 hingga Pasal 28 J Undang-Undang Dasar 1945 juga menjadi persyaratan penting untuk dipenuhi apabila pembangunan berkelanjutan ingin dikatakan berjalan sesuai dengan amanat konstitusi. Sebab, ketentuan dan norma Hak Asasi Manusia (HAM) di dalam UUD 1945 memiliki substansi dan pengaturan yang selaras dengan ketentuan perlindungan Hak Asasi Manusia (HAM) yang bersifat universal sebagaimana tercantum dalam

⁵² Dinah M. Payne dan Cecily A. Rainborn, 2008, *"Sustainable Development: The Ethics Support the Economics"*, dalam Thomas A. Easton, ed., *Taking Sides: Clashing Views on Contraversial Environmental Issues*, McGraw Hill, h. 28-33. Lihat juga Muhammad Junaidi, *Korporasi dan Pembangunan Berkelanjutan*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 27.

⁵³ Dominic McGoldrick, 1996, "Sustainable Development and Human Rights: An Integrated Conception", dalam *the Internasional and Comparative Law Quartely*, Vol. 45. No 4, Oktober, h.2-7. Lihat juga di Muhammad Junaidi, *Korporasi dan Pembangunan Berkelanjutan*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 27.

berbagai Konvensi Internasional, seperti UDHR, ICCPR, ECOSOC, dan lain sebagainya.⁵⁴

2. Cara Menjadi Sustainability Business

Berikut ini ada 10 langkah, yang dibagi dalam 3 (tiga) kelompok besar yang bisa dijadikan pedoman untuk menjadi bisnis yang berkelanjutan:

- 1) Dari sisi strategy dan pengawasan berarti menuntut adanya
 - a. komitmen dari Dewan Direksi dan manajemen senior,
 - b. memahami dan menganalisis *key sustainability drivers* organisasi dan
 - c. mengintegrasikan *key sustainability drivers* kedalam strategi organisasi.
- 2) Dari sisi eksekusi dan asosiasi berarti
 - a. memastikan bahwa keberlanjutan adalah tanggungjawab setiap orang dalam organisasi (jadi, bukan hanya departemen tertentu),
 - b. menjabarkan target dan tujuan keberlanjutan organisasi menjadi target dan tujuan yang bermakna untuk divisi, departemen atau anak perusahaan,
 - c. melakukan proses yang memastikan bahwa isu keberlanjutan ini dipertimbangkan secara tegas dan konsisten dalam pengambilan keputusan sehari-hari,

⁵⁴ Pan Mohammad Faiz, *Human Rights Protection and Constitutional Review: A Basic Foundation of Sustainable Development in Indonesia*, makalah dipresentasikan pada ISSM 2008 di Delft, Belanda pada tanggal 13 Mei 2007. Lihat Muhammad Junaidi, *Korporasi dan Pembangunan Berkelanjutan*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h.28.

- d. mengikuti pelatihan terkait dengan *effective* dan *extensive sustainability*, sehingga implementasinya bisa lebih terarah, bukan hanya *common sense*.
- 3) Dari sisi kinerja dan pelaporan membutuhkan perusahaan untuk
- a. memasukkan target dan tujuan keberlanjutan dalam penilaian kinerja,
 - b. menjadi yang terdepan dalam mempromosikan keberlanjutan dan merayakan setiap keberhasilan dan
 - c. memonitor dan melaporkan kinerja keberlanjutan.

3. UNEP-FI

Standar keberlanjutan UNEP-FI tidak terlalu ketat alias fleksibel. Setiap signatory (anggota), baik itu dari bank atau lembaga keuangan nonbank wajib mendukung pernyataan keberlanjutan (*UNEP-FI Statement of Sustainable Development*) yang ditetapkan oleh UNEP-FI tahun 2007 sebagai bentuk niatan atau komitmen anggota.

Preambulnya berbunyi: kami anggota industri jasa keuangan mengakui bahwa pembangunan berkelanjutan bergantung pada interaksi positif antara pembangunan ekonomi dan sosial serta perlindungan lingkungan hidup, untuk menyeimbangkan kepentingan generasi saat ini dan masa mendatang. Untuk itu, kami mengakui bahwa pembangunan berkelanjutan adalah tanggung jawab bersama dari pemerintah, bisnis, dan individu. Kami berkomitmen untuk bekerja secara kooperatif dengan

sektor-sektor ini dalam kerangka mekanisme pasar menuju kepentingan lingkungan hidup yang sama.

1. Komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan;

- a) Kami memandang pembangunan berkelanjutan sebagai aspek fundamental dari manajemen bisnis yang sehat.
- b) Kami percaya bahwa pembangunan berkelanjutan dapat tercapai secara baik dengan memungkinkan pasar untuk bekerja dalam kerangka regulasi yang efisien dan penyediaan instrumen ekonomi. Pemerintah di semua negara memiliki peran kepemimpinan dalam membangun dan menegakkan program prioritas dan nilai-nilai untuk mencapai kepentingan lingkungan hidup yang sama dalam jangka panjang.
- c) Kami memandang sektor jasa keuangan sebagai kontributor penting menuju pembangunan berkelanjutan termasuk menggandeng sektor ekonomi lainnya.
- d) Kami memahami bahwa pembangunan berkelanjutan adalah komitmen perusahaan dan merupakan bagian integral dari cita-cita untuk menjadi perusahaan yang baik di masyarakat.

2. Manajemen Lingkungan dan Institusi Keuangan

- a) Kami mendukung manajemen lingkungan yang menerapkan prinsip kehati-hatian untuk mengantisipasi dan mencegah potensi kerusakan lingkungan.
- b) Kami berkomitmen untuk mematuhi peraturan lingkungan lokal, nasional, dan internasional yang berlaku untuk operasi dan layanan

bisnis kami. Kami akan bekerja untuk mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam operasi kami, manajemen aset, dan keputusan bisnis lainnya di semua pasar.

- c) Kami menyadari bahwa identifikasi dan kuantifikasi risiko lingkungan harus menjadi bagian dari proses normal penilaian dan manajemen risiko kami baik dalam operasional domestik maupun internasional.

M. Kontek Perubahan

Masyarakat secara ideologis, teknologi, dan demografis telah berubah, tetapi pendidikan tidak selalu merefleksikan keragaman perubahan ini. Ada banyak perubahan kultural nyata terhadap bidang-bidang sekolah. Kebutuhan individu anak dan keluarga telah banyak berubah dalam dua puluh tahun terakhir. Perkembangan ini direfleksikan dalam perkembangan kurikulum, seperti dalam bidang pendidikan personal dan sosial. Masyarakat mengharapkan sekolah untuk memenuhi semua kebutuhan anak apa pun kultur, kredo, kebutuhan atau ketidakmampuan mereka.

Di samping itu, manajer sekolah telah di dorong untuk bekerja dengan semakin terbuka dan dalam cara-cara yang bersifat fasilitas dengan pendekatan *collegiate style* (gaya pertemanan), ia harus memikul lebih banyak tanggung jawab, khususnya finansial, dengan daya tolak undang-undang yang mendorong desentralisasi sekolah yang maksimal. Akuntabilitas semakin meningkat kepada orangtua dan kepala sekolah yang semakin memperoleh banyak informasi tentang kinerja dan kekuasaan sekolah dalam kaitan dengan manajemen sekolah.

Dalam sepuluh tahun terakhir, sekolah telah menghadapi dilema: mengimplementasikan perubahan yang diberlakukan, mendukung staf yang stres, bernegosiasi dengan persatuan staf tentang perubahan dalam pembayaran, dan syarat-syarat pelayanan anggotanya, berusaha meningkatkan proses-proses demokratis sementara mempertahankan bentuk kepemimpinan yang jelas, berusaha mandiri, membutuhkan dukungan pemerintah lokal, dan sebagainya.

Beberapa perubahan utama yang berkaitan dengan sekolah pada tahun 1990-an adalah sebagai berikut:

1. Implementasi kurikulum nasional
2. Penilaian dan pengujian semua siswa pada usia 7,11, dan 14
3. Manajemen finansial lokal sekolah
4. Pendelegasian anggaran belanja kepada sekolah
5. Silabus ujian baru dan ujian
6. Skema penilaian
7. Catatan prestasi
8. Prakarsa teknis, keahlian kejuruan, dan pendidikan
9. Integrasi siswa kebutuhan khusus
10. Pengurangan peran dukungan pemerintah daerah
11. Peningkatan pilihan orang tua terhadap sekolah dan keterlibatan dalam pengelolaan sekolah.⁵⁵

Survive hari ini atau bergerak ke depan hal yang wajar apabila sulit untuk mempertimbangkan inovasi ketika upaya untuk mempertahankan sesuatu seperti

⁵⁵*Ibid.*, h. 209-210.

adanya sangat besar. Berlari keras untuk tetap bertahan merupakan metafora yang sangat berharga untuk seberapa banyak kita merasa dan harus bertindak. Tekanan semacam ini dapat menjadi fitur pekerjaan kita sendiri dan terdapat beberapa sumber penekanan tambahan tertentu yang dapat memengaruhi profesi-profesi yang membantu. Penting untuk tidak mengecilkan nilai pencapaian/prestasi atau prosedur masa lalu yang telah diwarisi, dan tidak menyapu bersih prestasi dan prosedur tersebut tanpa penggantinya yang efektif, telah difikirkan secara matang, dan tepat. Bekerja untuk memproduksi alternatif-alternatif demikian pada saat yang bersamaan dengan bekerja keras untuk tetap bertahan merupakan prospek yang menakutkan.

Langkah pertama dalam berfikir tentang hal tersebut memegang peranan penting bagi tahapan selanjutnya. Pertama, mengadopsi filosofi bahwa setiap sistem yang memberikan banyak penekanan pada pemeliharaan status quo adalah suatu kemunduran atau memiliki malfungsi serius merupakan sesuatu yang membebaskan. Kedua, ada penurunan returns atas pekerjaan pertekanan tinggi yang tidak dinilai ulang secara reguler. Ketiga, kerja keras dan stres merupakan hal berbeda, tetapi semakin keras organisasi membuat orang bekerja, semakin besar stres yang mereka alami, dan semakin penting pula mengalokasikan waktu untuk pertimbangan proses perubahan. Kita harus melihat lasan-alasan mengapa orang atau organisasi memutuskan bahwa mereka ingin mengadopsi perubahan dan melihat alasan-alasan yang mereka berikan terhadap keinginan berubah pada saat tertentu. Keputusan paling mendasar dari semua itu adalah menentukan apakah memberikan reaksi (*react*) atau proaksi (*pacat*); apakah menggunakan sebagian

besar sumber daya untuk mempertahankan hari ini atau untuk merencanakan dan menciptakan hari-hari yang lebih bagus. Apakah kita akan memperkenankan peristiwa yang mengubah kita? Apakah kita akan menjadi inisiator perubahan; atau keseimbangan apakah di antara keduanya yang akan kita cari?⁵⁶

N. Manajemen Perubahan

Salah satu tanggung jawab pemimpin di suatu organisasi adalah mewujudkan perubahan, yaitu sebuah tindakan yang dilakukan sebagai bentuk adaptasi suatu organisasi terhadap berbagai dinamika kondisi. Dalam era globalisasi sekarang ini jika suatu organisasi tidak berkeinginan melakukan adaptasi terhadap keadaan yang ada maka organisasi tersebut tertinggal. Salah satu bentuk adaptasi tersebut tertuang dalam konsep manajemen perubahan.

Manajemen perubahan membicarakan tentang bagian-bagian serta variabel-variabel yang turut untuk diperhatikan dalam rangka menjadikan suatu organisasi terus bertahan dalam berbagai kondisi serta situasi zaman. Dimana setiap pemimpin dengan kepemilikan visioner menginginkan agar organisasi yang dimilikinya mampu bertahan dan berkembang dari waktu ke waktu. Dengan kata lain sanggup berkompetisi dengan pasar global yang begitu kompetitif. Dan seperti kata pepatah di dunia ini tidak ada yang abadi, adapun yang abadi adalah perubahan itu sendiri. Dan kota Roma tidak dibangun dalam satu malam, artinya pemimpin yang bijaksana mengerti benar jika perubahan dan pembangunan hanya

⁵⁶ Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 20-21.

dapat dilakukan dengan sabar serta menghargai setiap proses yang berlangsung selama perubahan itu dikerjakan.

O. Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan

Dalam pergerakan zaman yang begitu pesat dewasa ini telah menyebabkan banyak pihak harus mengubah berbagai aturan yang telah dibuat termasuk beberapa aturan yang selama ini dianggap sulit untuk diubah. Manajemen perubahan menyangkut dengan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kondisiterjadi realita yang terjadi, dimana penyesuaian tersebut telah melibatkan kepemimpinan disana.

Kepemimpinan dipercaya sebagai suatu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Artinya dengan kapasitas kepemilikan ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin maka perubahan dapat dilakukan. Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagaiantisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu. Sebuah visi dibangun atas dasar keinginan untuk melakukan perubahan, dan misi bertugas mendampingi untuk mewujudkan visi tersebut. Dalam perspektif ilmu manajemen kepemimpinan ada beberapa tujuan yang diharapkan pada saat perubahan itu dilakukan yaitu:

- a. Diharapkan organisasi bisa beradaptasi secara cepat dengan perubahan yang terjadi, sehingga berbagai persoalan yang bisa terjadi di kemudian hari telah teratasi atau dapat diminimalisir.
- b. Perubahan yang dilakukan pada sisi manajemen bertujuan untuk menciptakan suatu kinerja yang lebih baik dan itu diharapkan memiliki pengaruh pada peningkatan penjualan dan penambahan profit yang akan diterima.
- c. Penerapan manajemen perubahan diharapkan dapat menampung berbagai keinginan karyawan secara jauh lebih aspiratif. Dengan dampak yang dirasakan oleh pihak manajemen mampu membangun loyalitas lebih dari karyawan ke perusahaan.
- d. Diharapkan terciptanya suatu efisiensi dan efektivitas yang lebih baik di kemudian hari. Sehingga beberapa sisi yang dianggap tidak efektif dan efisiensi dapat dihilangkan pada perusahaan.⁵⁷

P. Kepemimpinan Bisnis dan Manajemen Perubahan

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis banyak disebabkan oleh faktor-faktor eksternal organisasi yang bersifat *uncontrollable*, sehingga setiap pemimpin bisnis berusaha memahami berbagai dimensi yang mendorong terbentuknya *uncontrollable* tersebut. Dimana salah satu pendukung terbentuknya *uncontrollable* tersebut pada saat tingkat kompetisi bisnis semakin tinggi, ini terbukti dengan munculnya berbagai jenis produk sehingga

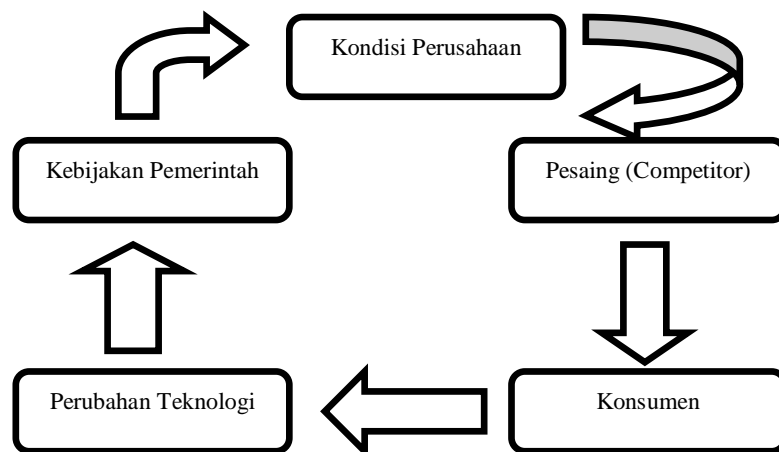
⁵⁷Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 37-39

menyebabkan setiap produk berusaha menawarkan keunggulan yang lebih kepada para konsumen. Mereka dengan teknologi serta inovasi rendah cenderung akan tergilas oleh pasar. Dengan kata lain kemampuan suatu perusahaan untuk mengontrol sudah mengalami penurunan. Akibat lemahnya kemampuan untuk mengontrol keadaan dan membaca situasi pasar secara baik, termasuk kemampuan menciptakan produk baru yang mampu menyaingi produk pesaing tidak mampu lagi dilakukan sehingga terjadilah *loss control* atau *uncontrollable*.⁵⁸

Dalam realita bisnis dijelaskan bahwa perusahaan yang terus melakukan pengembangan ide akan menyebabkan perusahaan tersebut selalu tampil sebagai superior pasar. Dan perusahaan yang tidak melakukan pengembangan produk maka perusahaan tersebut diperkirakan akan mengalami kemunduran di pasar. Ini sebagaimana dikatakan oleh Andriya Risdwiyanto dan Basu Swastha Dharmmesta bahwa, “Pengembangan produk secara kontinyu telah menjadi suatu persyaratan bagi pengembangan dan keberhasilan organisasi.” Karena organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan adalah organisasi yang bisa bertahan, namun organisasi yang tidak bisa menerima serta beradaptasi dengan perubahan maka organisasi tersebut akan tertinggal di pasar. Dalam konsep bisnis ada bisnis yang dianggap terus akan berkembang, namun ada bisnis yang hanya bisa bertahan saja. Bahkan ada bisnis yang akan hilang di pasaran. Sebuah contoh sederhana pada bisnis *doorsmeer*, *laundry*, dan *E-commerce* dianggap sebagai bisnis yang memiliki prospek cerah di masa depan. Pada era sekarang ini masyarakat disibukkan dengan berbagai rutinitas pekerjaan yang padat, terutama di kota

⁵⁸*Ibid.*, h. 39-40.

besar. Dengan begitu mereka menginginkan segalanya yang efisien dan efektif. Bisnis *doorsmeer*, *laundry*, dan *E-commerce* dianggap sebagai salah alternatif yang bisa menjawab permasalahan tersebut. Bisnis seperti wartel dan warnet sekarang semakin kurang dibutuhkan, apalagi dengan munculnya perusahaan telepon yang menawarkan fasilitas telpon dengan biaya murah, serta berbagai café, kantin, dan taman dengan fasilitas *hot spot area*. Ketika seseorang harus dating ke warnet (warung internet) kemudian dia harus mengeluarkan biaya membayar perjam-nya, maka dengan keberadaan hot spot area di café, kantin dan taman menyebabkan semua itu menjadi berbeda. Artinya dana untuk membayar penyewaan di sebuah warnet dapat dipakai untuk minum jus atau kopi di sebuah café dan kantin yang memiliki hot spot area. Bagi para pemimpin bisnis ia harus jeli melihat semua ini. Serta menjadikan berbagai pergerakan perubahan yang terjadi untuk mendukung pengambilan keputusan. Terutama keputusan untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi bisnis yang telah dan akan dimiliki. Berikut merupakan lingkaran yang mendorong perubahan;



Gambar 2
Lingkaran yang mendorong perubahan

Q. Perhatian Manajemen Kepemimpinan dalam Menerapkan Manajemen Perubahan pada Karyawan

Dalam upaya mengubah diri agar berhasil dalam persaingan di masa depan, banyak perusahaan berpaling kepada sejumlah inisiatif perbaikan antara lain:

- a. Manajemen mutu terpadu (TQM)
- b. Sitem produksi dan distribusi Just In Time
- c. Persaingan berdasarkan waktu
- d. Produksi yang ramping
- e. Membangun perusahaan yang berpusatkan pada pelanggan (customer-focused)
- f. Manajemen biaya berdasarkan aktivitas
- g. Pemberdayaan pekerja
- h. Rekayasa ulang

Pada sisi pemberdayaan pekerja untuk saat ini dianggap memiliki peran penting, terutama memberdayakan para karyawan agar memiliki semangat tinggi dalam turut serta mengembangkan perusahaan. Dalam manajemen tradisional, karyawan tidak diperhitungkan dalam system penghargaan, karena secara sederhana mereka tidak tercantum dalam struktur organisasi perusahaan.

Namun sekarang telah terjadi perubahan dalam konsep manajemen. Dimana para karyawan dianggap sebagai mitra kerja oleh para top manajemen perusahaan. Keputusan dimana karyawan boleh membeli saham perusahaan

merupakan bentuk bagaimana menempatkan karyawan ikut serta terlibat secara penuh dalam membangun perusahaan. Di beberapa perbankan nasional seperti BRI, BNI, Mandiri, dan lain sebagainya tidak ada alasan tidak boleh jika seorang karyawan berkeinginan untuk membeli saham perusahaan, apalagi jika perbankan tersebut selama ini sudah *go public*.

Dengan kepemilikan saham para karyawan pada perusahaan tersebut menyebabkan para karyawan berusaha agar dana yang sudah dikeluarkan untuk membeli saham tersebut dapat diperoleh keuntungannya. Dan salah satu cara memperoleh keuntungan saham dengan membuat perusahaan menghasilkan kinerja yang terus meningkat setiap waktunya, dan otomatis harga saham juga akan mengalami kenaikan. Dengan kata lain ada hubungan yang linier antara harga saham dan kinerja perusahaan.

R. Manajemen Pondok Pesantren Perspektif *Sustainability Theory*

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin. Dalam pengertian “organisasi” selalu terkandung unsur kelompok (lebih dari 2 orang) manusia maka manajemenpun biasanya digunakan dalam hubungan usaha suatu kelompok manusia, walaupun manajemen itu dapat pula ditetapkan terhadap usaha-usaha individu. Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomi, sosial, maupun politik, sebagian besar tergantung kepada

kemampuan para manajer dalam organisasi yang bersangkutan. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia.⁵⁹ Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah “man” atau manusia. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut proses, seperti perencanaan pengorganisasian, staffing, pengarahan dan pengendalian; atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut, kita perlu manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya, harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain.

Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah dan gaji bagi orang-orang yang membuat perencanaan, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan, dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, bila dinilai dengan uang, lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidklancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini,

⁵⁹ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), h. 109.

manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti terlihat sebelum masa revolusi industri malahan telah terjadi sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya menjadi sebagai pembantu manusia.

Untuk melaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya, dewasa ini telah dikenal berbagai metode atau cara mengajar, seperti ceramah bervariasi, metode khusus, metode insiden, permainan (games), aturan main (role playing), dan sebagainya. Berbagai metode itu tentu berbeda daya guna dan hasil gunanya untuk mencapai suatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang industri, maka sarana manajemen penting lainnya adalah markets atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin tercapai. Salah satu masalah pokok bagi sesuatu perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada, bila mungkin mencapai pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itulah salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi perusahaan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba, adalah pasar.⁶⁰

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sarana (tools) alat manajemen untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi maupun industry

⁶⁰*Ibid.*,h. 111-112.

yaitu; *man* (manusia), *money* (uang), *material* (bahan-bahan), *method* (metode), *markets* (pasar) yang demikian itu biasanya oleh para ahli disebut dengan lima M. Sedangkan manajemen pondok pesantren perspektif sustainability theory disini merupakan kajian ilmu manajemen yang mengambil objek pembahasan pada lembaga pendidikan maupun organisasi lain kemudian mencoba di kaji dari kaca mata teori keberlanjutan/keberlangsungan (sustainability) sehingga sebuah lembaga pendidikan maupun organisasi lain baik yang bersifat profit maupun non profit dapat dianalisa serta dapat diketahui keberlanjutannya sehingga lembaga tersebut dapat selalu berkembang dan tidak mengalami kemunduran. Teori keberlanjutan/keberlangsungan (sustainability) dapat dianalisa melalui tiga tipologi dasar pemabahasannya yaitu sebagai berikut;

1) Lembaga Pendidikan sebagai Sistem Sosial

Lembaga pendidikan merupakan organisasi, dan organisasi merupakan sistem dari berbagai komponen yang terpadu. Secara etimologis, kata sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema*, yang berarti:

- a. Suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian;
- b. Hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen secara teratur.

Dengan demikian, kata sistem dapat diartikan himpunan berbagai komponen dan subkomponen yang saling berhubungan dan integral. Seluruh

2) Manajemen pada Aspek Lingkungan/Masyarakat (Management By Environment/Community)

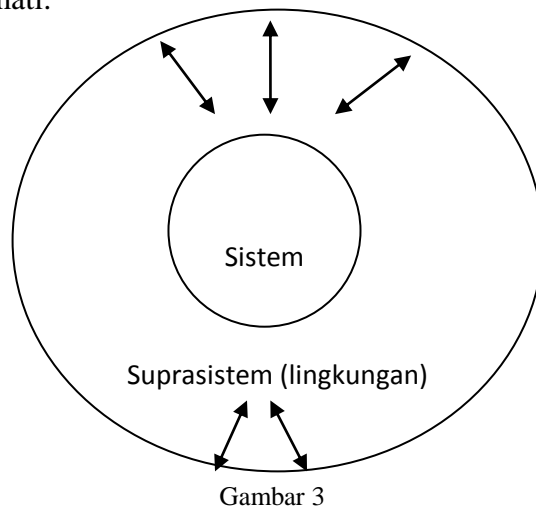
Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung yang terdiri dari manusia, binatang, tumbuh-tumbuhan, dan benda-benda mati. Keempat kelompok benda-benda lingkungan pendidikan itu ikut berperan dalam rangka usaha setiap siswa/mahasiswa untuk mengembangkan dirinya. Tetapi manajemen pendidikan menaruh perhatiannya terutama kepada lingkungan yang berwujud manusia yaitu masyarakat.

Seperti kita ketahui bahwa tugas manajemen antara lain ialah mengintegrasikan sumber-sumber pendidikan dan memanfaatkannya seoptimal mungkin. Sumber-sumber pendidikan ini dapat saja diambil dari lingkungan sekolah/kampus dan bisa berupa keempat kelompok benda-benda lingkungan di atas. Namun sumber-sumber pendidikan itu biasanya secara langsung ditangani oleh guru-guru dalam usaha mereka meningkatkan proses belajar mengajar masing-masing. Manajer hanya memberi petunjuk-petunjuk umum saja.

Perhatian manajer terpusat kepada kelompok manusia atau masyarakat lingkungannya. Sebab hanya masyarakatlah yang bisa diajak berbicara tentang hal-hal yang menyangkut pendidikan, termasuk menunjukkan binatang, tumbuh-tumbuhan, dan benda-benda mati apa yang ada di sekitar mereka yang bisa dipakai bahan untuk belajar. Anggota

masyarakat inilah teman manajer yang bisa diajak merencanakan, mengkoordinasi, dan bahkan dapat ikut mengontrol jalannya pendidikan.⁶¹

Pada beberapa uraian yang lampau dikatakan bahwa organisasi pendidikan adalah merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem terbuka, berarti lembaga pendidikan selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut sebagai suprasistem. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau lembaga itu tidak mudah punah atau mati.



Hubungan antara sistem terbuka dengan lingkungannya

Hanya sistem terbuka yang memiliki *negentropy*, yaitu suatu usaha yang terus menerus untuk menghalangi kemungkinan terjadinya *entropy* atau kepunahan, ini berarti hidup atau matinya sistem (lembaga pendidikan) itu sebagian terbesar ditentukan oleh usaha lembaga

⁶¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), h. 181.

pendidikan itu sendiri. *Negentropy* itu melekat pada mekanisme kerjanya yang selalu menyangkutkan diri kepada dunia luar sebagai lingkungannya.

Konsep ini bisa dicocokkan dengan praktek-praktek pendidikan yang telah terjadi. Sekolah yang tidak punya nama baik di mata masyarakat dan akhirnya mati, adalah sekolah yang tidak mampu membuat hubungan baik dengan masyarakat akan bisa bertahan lama, malah bisa maju terus. Walaupun pada mulanya sekolah tersebut belum banyak punya fasilitas, dana masih kecil dan sebagainya, namun karena kemampuan manajernya mendekati para dermawan, orang-orang yang berpengaruh, orang-orang yang cinta akan pendidikan, dan disertai himbauan-himbauannya yang memikat dan rasional, maka sekolah itu bisa bertahan lama. Daya tahan ini semakin kuat kalau sekolah itu sudah dapat menunjukkan mutunya kepada masyarakat. Masyarakat akan berbondong-bondong memasukkan putranya ke sekolah itu. Kini sekolah itu menjadi besar dan maju.

Sejalan dengan konsep di atas pemerintah menyerukan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan selalu mengadakan kontak hubungan dengan dunia luar yaitu orang tua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan. Dengan kedua kelompok inilah sekolah/ perguruan tinggi bekerjasama mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan memajukannya.

Kaufman menyebut partner pendidikan tidak terdiri dari ketiga kelompok di atas, melainkan terdiri dari para guru, para siswa, dan para orang tua/ masyarakat. Mungkin ia berberpendapat bahwa pemerintah sudah diwakili oleh para guru atau mungkin ia menekankan agar sekolah-sekolah bersifat desentralisasi sehingga tidak perlu banyak dicampuri oleh pemerintah. Apa pun alasannya, yang jelas orang tua/ masyarakat dipandang sebagai salah satu partner pendidikan. Pandangan ini persis sama dengan pandangan di atas.

Dengan demikian tampaklah bahwa lembaga pendidikan itu bukanlah badan yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan putra-putra bangsa, melainkan ia merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang luas. Ia sebagai sistem terbuka, yang selalu mengadakan kerja sama dengan warga masyarakat lainnya, secara bersama-sama membangun di bidang pendidikan. Hal ini sangat mungkin dilakukan sebab masyarakat sangat sadar akan manfaat pendidikan sebagai modal utama dalam membangun dan memajukan bangsa termasuk masyarakat/keluarga itu sendiri. Mereka pada umumnya menaruh perhatian besar terhadap pendidikan putra-putranya.

Bila lembaga pendidikan terbuka bagi para siswa/mahasiswa, maka begitu pula hendaknya bagi warga masyarakat. Bukan hanya bagi warga masyarakat yang ingin belajar, tetapi juga bagi mereka yang menaruh perhatian oleh lembaga pendidikan. Semangat dan itikad baik mereka perlu disalurkan, diterima sebagai teman seperjuangan dalam memajukan

pendidikan. Faktor pendukung dari luar lembaga ini disadari oleh para manajer pendidikan sebagai hal yang patut dipertimbangkan. Faktor yang cukup berarti ini perlu ditangani dengan baik, tidak boleh disia-siakan. Manajer pendidikan perlu bekerjasama dengan masyarakat lingkungannya dalam rangka memajukan pendidikan.⁶²

3) Perubahan lingkungan dan analisis SWOT

Kenyataan menunjukkan bahwa setiap saat terjadi perubahan, termasuk dalam kehidupan kita sehari-hari. Disadari atau tidak, telah terjadi perubahan terus menerus yang menuntut anggota dari lingkungan menghadapinya. Di dunia ini tiada yang abadi, semua berubah hingga acap kali terdengar *adagium* kontroversial yang berbunyi “di dunia ini yang abadi adalah perubahan”. Demikianlah, kenyataan menunjukkan perubahan terjadi tanpa henti. Lingkungan yang terus berubah menuntut anggota lingkungan untuk menghadapinya. Demikian juga dengan organisasi, organisasi mau tidak mau berhubungan dengan lingkungan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi dapat melakukan penyesuaian dengan perubahan tersebut, bahkan kalau bisa mempengaruhinya seperti yang dikehendaki oleh organisasi. Mempengaruhi lingkungan lebih sulit dilakukan bila dibandingkan dengan melakukan penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan. Seperti yang kita ketahui perubahan lingkungan sangat sulit untuk dicegah dan dipengaruhi. Untuk mempengaruhi lingkungan, organisasi harus punya

⁶² *Ibid.*,h. 182-184.

power (kekuatan) yang lebih besar dari pada kekuatan perubahan itu sendiri. Kekuatan ini yang seringkali tidak dimiliki oleh organisasi.

Kondisi-kondisi di luar organisasi mempengaruhi apa yang terjadi dalam organisasi itu, bentuk yang dipakai organisasi itu, dan konsekuensi-konsekuensi kegiatannya. Supaya dapat melangsungkan kehidupannya, organisasi harus mampu menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan dan gejolak lingkungan. Kalau organisasi tidak punya kuasa untuk mempengaruhi lingkungan yang terus berubah maka untuk melangsungkan kehidupan organisasi yang bersangkutan dapat dilakukan penyesuaian organisasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi pada kegiatan organisasi yang bersangkutan.

Organisasi yang kompleks sebagai sistem alamiah, merupakan bagian-bagian yang berkaitan satu sama lain yang bersama-sama membentuk suatu keseluruhan, karena setiap bagian menyumbangkan sesuatu dan menerima sesuatu dari keseluruhannya, yang pada gilirannya mempunyai hubungan timbal balik dengan suatu lingkungan yang lebih besar. Kelangsungan hidup dari sistem dianggap sebagai tujuan, sementara semua bagian serta hubungannya agaknya ditentukan melakukan proses evolusi. Organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungan yang ada pada organisasi tersebut. Dapat terjadi satu variabel tunduk pada perubahan lingkungan, sedangkan variabel yang lain dari organisasi tidak tunduk pada perubahan lingkungan.

Dalam hubungan timbal balik antara organisasi dengan lingkungan terjadi proses penyesuaian diri dengan perubahan lingkungan, atau bisa juga perubahan itu dimanajementi. Manajemen perubahan ini bukan merupakan hal yang mudah. Pengalaman praktis menunjukkan bahwa pengenalan perubahan dapat dipecah-pecah dalam empat modul; sikap, gaya manajer perorangan, organisasi pembelajaran yang efektif, dan waktu-biaya-hasil. Perubahan-perubahan itu sendiri membuka kesempatan-kesempatan yang juga mengandung ancaman-ancaman. Banyak di antara cara yang dipergunakan untuk mengukur keberhasilan keadaan organisasi tergantung pada “prinsip cermin”, yaitu suatu cara-cara yang digunakan untuk memantulkan kembali gambar situasi organisasi kepada para peserta. Mereka yang berada di dalam organisasi akan mendapatkan landas pikir dan keyakinan tentang kekuatan dan kelemahan mereka.

Secara implisit dijelaskan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi membuat suatu strategi dengan menganalisis dirinya sendiri terhadap lingkungannya. Strategi dalam analisis ini meliputi: kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), kesempatan/peluang (opportunity) dan ancaman (threat). Analisis ini dikenal dengan SWOT Analysis. Untuk mengetahui posisi organisasi dalam lingkungan sekaligus sebagai strategi menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, dilakukan identifikasi dari kekuatan. Identifikasi ini didasarkan pada 2

(dua) kriteria utama, dan setiap kriteria juga mempunyai sub-sub kriterianya sendiri-sendiri. Kedua kriteria tersebut ialah:

1) Pengaruh positif, yaitu pengaruh yang dapat mendukung (secara positif) perkembangan organisasi agar sesuai dengan arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini dapat datang dari luar dan dalam perusahaan, pengaruh tersebut adalah:

- a. Sisi peluang (opportunity) yaitu lingkungan di luar (eksternal) yang merupakan keuntungan bagi organisasi. Lingkungan tersebut diidentifikasi sebagai *Remote Environment* yang meliputi politik, ekonomi, sosial budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.
- b. Sisi kekuatan (strength) adalah lingkungan di dalam usaha yang sangat mendukung berkembangnya organisasi, kriteria ini diidentifikasi dengan pendekatan fungsional.

2) Pengaruh negatif ialah pengaruh yang menghambat perkembangan organisasi (memberikan dampak negatif) dalam mencapai arah/sasaran organisasi. Pengaruh ini juga ada yang datang dari luar maupun dari dalam, yaitu:

- a. Ancaman (threat) merupakan lingkungan eksternal yang akan menghambat kemampuan organisasi dalam mengembangkan usahanya.
- b. Sisi kelemahan (weaknesses), yaitu lingkungan di dalam usaha/perusahaan yang dirasakan akan menghambat

perkembangan organisasi. Pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan sama seperti pada kriteria kekuatan.

Analisis SWOT yang ditetapkan dalam organisasi juga sekaligus merupakan strategi organisasi yang bersangkutan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Setelah organisasi menentukan tujuan, organisasi membuat strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Strategi yang dimaksud adalah menganalisis kesempatan dan ancaman yang ada di lingkungan eksteren organisasi. Juga menganalisis keunggulan/kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan eksteren organisasi. Lingkungan eksteren organisasi yang dimaksud meliputi lingkungan dimensi internasional dan faktor-faktor perubahan:

- a) Perubahan Sosial Budaya
- b) Perubahan Teknologi
- c) Perubahan Ekonomi
- d) Perubahan Yuridis Politis

Sedangkan lingkungan interen organisasi terdiri dari:

- a) Tugas organisasi/lingkungan tugas organisasi
- b) Struktur Organisasi
- c) Karyawan
- d) Teknologi

Di antara komponen faktor interen ini terjadi ineteraksi yang saling mempengaruhi. Di dalam menghadapi dan menyiasati perubahan yang

terjadi dalam lingkungan, organisasi perlu strategi. Strategi yang dipergunakan dalam menghadapi perubahan dapat berupa peningkatan efisiensi organisasi yang bersangkutan. Dengan mengetahui posisi organisasi pada suatu waktu, tempat, ruang, dan perubahan lingkungan; diharapkan organisasi mempunyai landasan pijak untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dan yang akan terjadi di masa yang akan datang.⁶³

S. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian pustaka ini diharapkan agar mengetahui gambaran tentang penelitian yang relevan dengan penelitian ini, serta mengetahui kekurangan-kekurangan penelitian terdahulu sehingga dapat dijadikan bahan acuan untuk mengolah data yang diperoleh dalam penelitian ini. Dan berdasarkan penelusuran penulis terkait dengan tema di atas ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Di antaranya yaitu:

- a. Jurnal internasional oleh Emmanuel Raufflet dengan tema "*Integrating Sustainability in Management Education*" tulisan ini membahas tentang program manajemen pendidikan yang telah terintegrasi keberlanjutan ke dalam kurikulum. Namun, "integrasi" ini telah diterjemahkan ke dalam sangat beragam bentuk dan isi. Artikel ini bertujuan untuk memperjelas ambiguitas ini, empat bentuk integrasi keberlanjutan dalam pendidikan manajemen. Ini empat bentuk yang berbeda adalah (1) berbasis disiplin integrasi, di mana titik penahan adalah disiplin bisnis (keberlanjutan

⁶³ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), h. 80-83.

ditambahkan sebagai dimensi tubuh pengetahuan); (2) strategis berbasis kompetitif integrasi, di mana titik penahan adalah strategi organisasi (keberlanjutan dilihat sebagai kontributor potensi keuntungan kompetitif perusahaan); (3) integrasi dengan aplikasi, di mana alat-alat manajerial dan pendekatan dari bisnis disiplin diterapkan untuk berkontribusi untuk mengatasi tantangan keberlanjutan; dan, terakhir, integrasi sistemik (4), di mana titik penahan adalah sebuah tantangan sosial-ekologi-ekonomi yang didefinisikan dalam perspektif interdisipliner. Implikasi dari bab ini untuk desain kursus dan program dan praktek keberlanjutan dalam pendidikan manajemen adalah berganda dua. Pertama, artikel ini memberikan kontribusi untuk melampaui kecenderungan berlaku studi di bidang keberlanjutan dalam pendidikan manajemen untuk fokus terutama pada alat dan aplikasi. Dalam melakukannya, artikel ini membantu bingkai tantangan ini pada tingkat tentu dan program desain. Kedua, artikel ini membantu manajemen pendidik peta apa yang mereka berniat untuk mencapai dengan integrasi keberlanjutan kedalam kurikulum pendidikan manajemen.⁶⁴

- b. Jurnal internasional yang ditulis oleh Justin Bateh dkk dengan tema *“Towards a Theoretical Integration of Sustainability: a Literature Review and Suggested Way Forward”*, Journal of Sustainability Management June 2014, Volume 2, Number 1, isi dari jurnal ini menyatakan bahwa;

⁶⁴ Emmanuel Raufflet, Integrating Sustainability in Management Education, Jurnal International, Humanities 2013, 2, 439–448; doi:10.3390/h2040439, Department of Management, HEC Montreal, 3000, Cote-Sainte-Catherine, Montreal, Quebec, H3T 2A7, Canada; Published: 14 October 2013.

Organisasi di seluruh dunia telah mengadopsi strategi berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas mereka dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Lebih sering dari pada tidak, organisasi dan para pemimpin mereka mengembangkan pandangan sempit keberlanjutan dan mempertimbangkan pada aspek keberlanjutan yang secara langsung berhubungan dengan lingkup mereka kinerja (internal keberlanjutan). Namun, kesinambungan masalah dampak semua bisnis dan organisasi-organisasi non-bisnis, serta kelangsungan jangka panjang hubungan bisnis internasional dan isu-isu kualitas hidup di seluruh dunia (keberlanjutan eksternal). Peningkatan upaya keberlanjutan sesuai sering memerlukan memperluas layanan selain pemikiran konvensional. Kebutuhan ekonomi dapat berkendara kedua peraturan internal dan eksternal keberlanjutan. Kepemimpinan penting untuk mengaktifkan perubahan dalam budaya organisasi yang memungkinkan upaya keberlanjutan untuk berhasil. Artikel ini membahas gerakan keberlanjutan. Setelah menentukan keberlanjutan internal dan eksternal, makalah ini membahas filsafat keberlanjutan, internal dan eksternal keberlanjutan, pengukuran, kepemimpinan, dan praktik terbaik.⁶⁵

- c. Disertasi yang ditulis oleh Chotimah, Chusnul tahun 2012 dengan tema” *Manajemen Public Relations Pondok Pesantren Salafiyah (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Salafiyah Lirboyo Kediri dan Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)*” Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif

⁶⁵ Justin Bateh dkk., “Towards a Theoretical Integration of Sustainability: a Literature Review and Suggested Way Forward”, Jurnal internasional, *Journal of Sustainability Management* June 2014, Volume 2, Number 1. The Clute Institute.

dengan fenomenologik naturalistik (phenomenological approach) yang bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu, dengan rancangan penelitian studi multi situs (multy-site studies). Adapun hasil penelitian: keberadaan *public relations* di ponpes salafiyah Lirboyo Kediri dan Sidogiri Pasuruan secara formal tidak ditemukan namun secara fungsional dijalankan oleh seluruh elemen pondok pesantren. Keberadaannya bersifat terselubung atau tersembunyi, yaitu tersembunyi di setiap seksi atau bidang dalam struktur organisasi ponpes salafiyah.⁶⁶

- d. Disertasi Tantan Hermasah dengan tema “Sustainability and Changes of Creative Industry Communities in Bandung” studi ini tentang suatu komunitas pada sebuah kota, yang memiliki kesadaran kuat untuk memberdayakan diri dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada. Sumber potensi yang dioptimalkan itu adalah pikiran dan akal budi, yang memproduksi berbagai ide kreatif yang memiliki nilai tambah ekonomi dan sosial. Kelak aktifitas ini kemudian dikenal sebagai “ekonomi kreatif” sedangkan pelakunya disebut sebagai “Komunitas Industri Kreatif”.⁶⁷
- e. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Volume 7- No. 2, Desember 2010, oleh Gusti Ayu Agung Omika Dewi dengan tema “Dialektika dan Refleksi Kritis Realitas “*Sustainability*” dalam praktik *Sustainability Reporting*: Sebuah Narasi Habermasian” Penelitian ini bertujuan untuk

⁶⁶ Chusnul Chotimah, Disertasi, “Manajemen Public Relations Pondok Pesantren Salafiyah (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Salafiyah Lirboyo Kediri dan Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)”, Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012.

⁶⁷ Disertasi Tantan Hermasah dengan tema “*Sustainability and Changes of Creative Industry Communities in Bandung*,” Universitas Indonesia, 2014.

memperoleh pemahaman mengenai realitas “*sustainability*” yang terefleksi dalam praktik *sustainability reporting* pada BUMN sektor pertambangan yang *go public* di Bursa Efek Indonesia. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian akuntansi terdahulu yang menggunakan *legitimacy theory* sebagai alat analisis. Adapun pisau analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dialektika kritis atas dokumen sebagai upaya merefleksikan realitas “*sustainability*” dalam praktik *sustainability reporting* menurut perspektif paradigma bahasa Habermas yang dipahami sebagai: (1) keberlanjutan semu (pseudo sustainability); (2) keberlanjutan wajib (obligatory sustainability); dan (3) keberlanjutan humanis (humanism sustainability). Hasil penelitian menunjukkan bahwa realitas “*sustainability*” dipahami sebagai *obligatory sustainability* dan *humanism sustainability*. Realitas “*sustainability*” yang baru dipahami sebatas pada *obligatory sustainability* akan sejalan dengan esensi *legitimacy theory* yang sarat akan nilai-nilai kapitalistik. Sementara itu, realitas “*sustainability*” yang telah dipahami sebagai *humanism sustainability* akan sejalan dengan pandangan paradigma bahasa Habermas yang dapat menyeimbangkan peran manusia sebagai makhluk individu sekaligus makhluk sosial sebagai basis bertumbuhnya nilai-nilai humanis.⁶⁸

⁶⁸ Gusti Ayu Agung Omika Dewi, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Volume 7 - No. 2, Desember 2010, “*Dialektika dan Refleksi Kritis Realitas “Sustainability” dalam praktik Sustainability Reporting: Sebuah Narasi Habermasian*” Universitas Pendidikan Nasional Denpasar.

- f. Disertasi Ketut Budarma dosen politeknik Negeri Bali dengan tema “Sustainable Development, A Globalized Value: The Case of Tourism in Bali” dalam disertasinya Budarma membahas tentang *sustainable tourism* yang ditinjau dari paradigma global yaitu program *corporate social responsibility* (CSR) dan paradigma lokal yaitu tri hita karana (THK) kedua paradigma ini, menurut Budarma memberikan kontribusi kuat dalam mewujudkan pembangunan *sustainable tourism* di Bali.⁶⁹
- g. Disertasi yang di tulis oleh Akhmad Najibul Khairi Sya’ie, M.A dengan tema “Strategi manajemen pesantren di malang menuju pesantren mandiri (*studi analisis aplikasi konsep total quality manajemen di pesantren*). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa menurut pandangan pengelola pesantren An Nur Malang untuk mengikuti konsep berpikir TQM, maka manajemen Pesantren seyogianya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus menerus (*continuous educational process improvement*). Pondok Pesantren An Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pematapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningktan mutu

⁶⁹ Disertasi karya Ketut Budarma dosen politeknik Negeri Bali dengan tema “*Sustainable Development, A Globalized Value: The Case of Tourism in Bali*”.

pesantren, pengelola pesantren selalu melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan.⁷⁰

- h. Jurnal internasional dengan tema “*Sustainability Assessment of Higher Education Institutions in Saudi Arabia*” oleh Habib M. Alshuwaikhat dkk, dari tulisan ini menguak bahwa; Universitas (lembaga pendidikan) merupakan agen perubahan yang sangat penting dalam membawa budaya keberlanjutan dalam masyarakat, dengan menyiapkan diri mereka sebagai model dan pembibitan untuk pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, penilaian keberlanjutan yang terintegrasi dalam lembaga pendidikan adalah kunci sukses terhadap pembangunan berkelanjutan. Studi ini dilakukan dengan mengadakan penilaian terhadap Universitas (lembaga pendidikan) dalam berbagai sektor publik Arab Saudi berdasarkan lima komponen: (i) pembelajaran dan kurikulum; (ii) penelitian dan beasiswa; (iii) operasi kampus; (iv) manajemen dan masyarakat; dan (v) manajemen keuangan. Kuesioner penilaian keberlanjutan (SAQ). Hasil survei mengungkapkan bahwa, proyek yang berkaitan dengan keberlanjutan tidak diprioritaskan dalam Universitas dan praktek-praktek berkelanjutan manajemen keuangan tidak signifikan. Artikel ini menyimpulkan dengan mengusulkan beberapa rekomendasi

⁷⁰Akhmad Najibul Khairi Sya'ie, Disertasi, “Strategi Manajemen Pesantren di Malang Menuju Pesantren Mandiri (*Studi Analisis Aplikasi Konsep Total Quality Management di Pesantren*)”.

yang menekankan pentingnya mengadopsi praktik keberlanjutan di Universitas Arab Saudi.⁷¹

Setelah penulis mengkaji beberapa penelitian di atas terdapat kesamaan maupun perbedaan yang terkandung. Di antara kesamaannya yaitu pokok pembahasannya sama-sama membahas tentang manajemen pondok pesantren, namun fokus penelitian yang akan penulis lakukan terfokus pada pesantren modern alumni Gontor yang berlokasi di Lampung. Adapun posisi penelitian yang akan penulis lakukan yaitu mengkaji tentang sustainability theory. Sedangkan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gusti Ayu Agung Omika Dewi sama-sama terkait dengan sustainability theory dan perbedaannya yaitu penelitian ini terkait dengan realitas “*sustainability*” yang terefleksi dalam praktik *sustainability reporting* pada BUMN sektor pertambangan yang *go public* di Bursa Efek Indonesia sedangkan penelitian yang akan penulis laksanakan yaitu terkait keberlanjutan sebuah lembaga pendidikan.

T. Penerapan Strategi “Adaptasi Grow” dalam Menjaga Keberlanjutan (Sustainability) Pesantren

Salah satu penyebab kemunduran sebuah lembaga pendidikan, organisasi maupun bisnis karena ketidakmampuan lembaga tersebut untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar serta ketidakmampuannya untuk

⁷¹ Habib M. Alshuwaikhat dkk., “*Sustainability Assessment of Higher Education Institutions in Saudi Arabia*”, Department of City and Regional Planning, King Fahd University of Petroleum & Minerals, KFUPM Box 1632, Dhahran 31261, (Saudi Arabia: 2016), h. 1.

menghadapi perubahan yang ada di lingkungan baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Sehingga keberlangsungan lembaga tersebut mulai mengalami kegoncangan dan akan berakibat pada kemunduran lembaga pendidikan, organisasi maupun bisnis. Seperti halnya makhluk hidup ketika ia tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya maka ia akan mengalami kepunahan begitu juga dengan makhluk hidup yang lain ketika ia tidak mampu beradaptasi serta tidak mampu menghadapi perubahan yang ada di lingkungannya, maka ia tidak akan berkembang dan akan mengalami kepunahan. Menyesuaikan diri atau adaptasi merupakan sebuah cara agar organisme mampu bertahan dari lingkungan sekitar. Seperti halnya tumbuhan, ketika tumbuhan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar maka ia akan mengalami perkembangan dan mampu bertahan (survive), karena pada dasarnya tumbuhan juga mempunyai cara untuk mempertahankan dirinya atau melindungi dirinya. Begitu juga sebuah lembaga pendidikan, lembaga pendidikan harus mempunyai strategi khusus dalam menjaga eksistensi serta keberlanjutan (sustainability).

Teori adaptasi merupakan teori biologi yaitu berfokus pada perilaku organisme selama masa hidupnya apakah ia mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar atau sebaliknya ia tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya dan akhirnya akan mengalami kepunahan. Sesungguhnya pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development) bukanlah suatu situasi yang statis, akan tetapi merupakan suatu proses perubahan sehingga lembaga pendidikan harus mampu bertahan dalam menghadapi segala macam

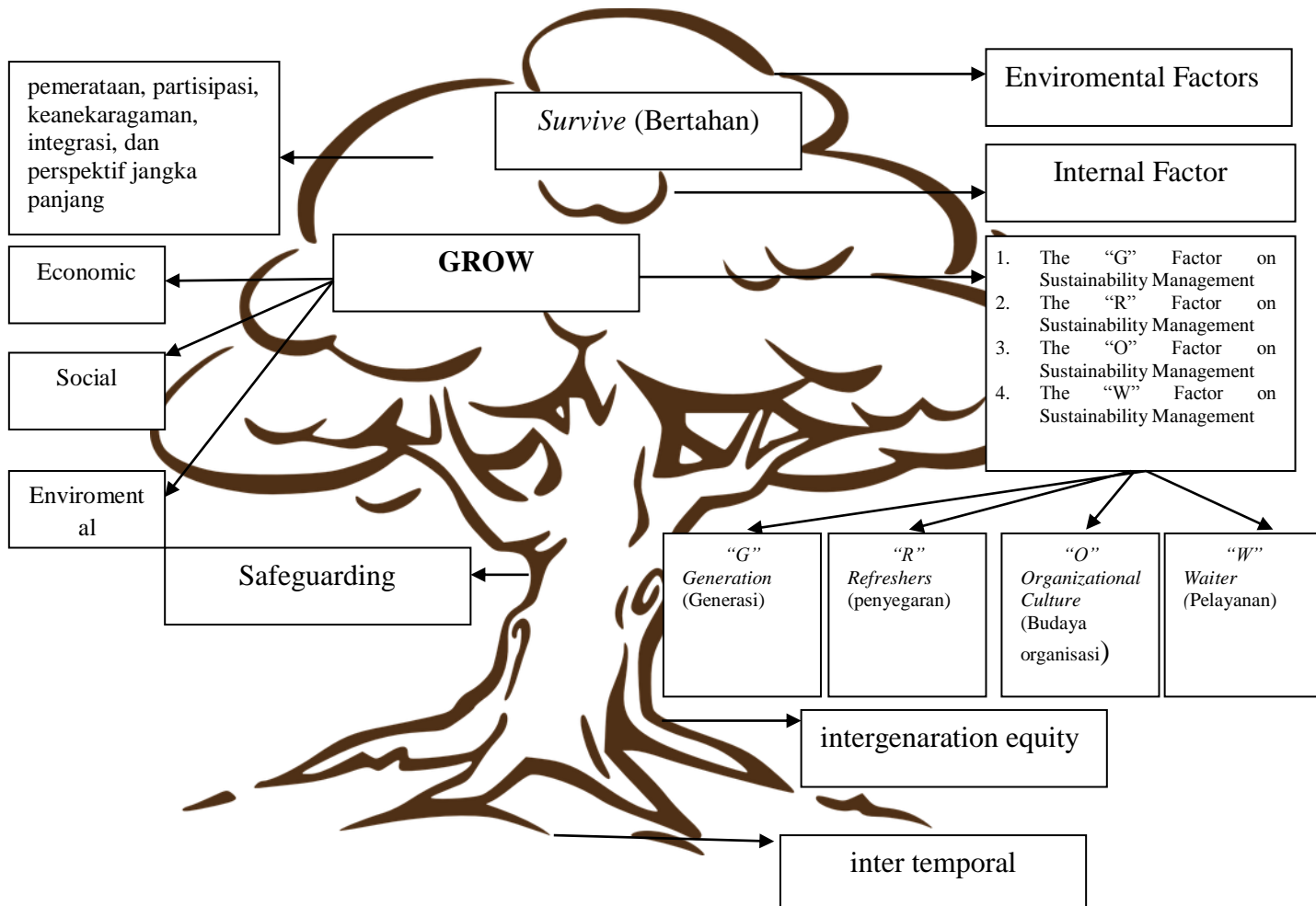
tantangan baik tantangan yang datang dari dalam maupun tantangan yang datang dari luar lembaga tersebut sehingga lembaga pendidikan mampu bertahan dalam kondisi apa pun. Agar selalu menjaga keberlangsungan (sustainability) lembaga tersebut dan tidak mengalami kemunduran.

Begitu pula halnya dengan lembaga pendidikan keberlanjutan atau keberlangsungan suatu lembaga pendidikan dalam penelitian yaitu terkait dengan kemampuan lembaga pendidikan (pondok pesantren alumni Gontor) khususnya di Provinsi Lampung dalam menjaga eksistensinya agar terus berkembang, karena pada dasarnya ketika suatu lembaga pendidikan tidak mampu untuk berkembang maka dia akan mengalami kemunduran.

Kemunduran lembaga pendidikan merupakan kematian lembaga pendidikan, di antara solusi dalam menghadapi berbagai permasalahan sebagai upaya mempertahankan pertumbuhan dan keberlanjutan (sustainability) pondok pesantren alumni Gontor di Provinsi Lampung untuk menghindari dari kemunduran maupun kepunahan adalah salah satunya dengan memperbaiki manajemen yang ada di pondok pesantren modern tersebut, walaupun sebenarnya manajemen bukanlah satu-satunya unsur utama dalam menjaga keberlanjutan pondok pesantren namun hal ini merupakan suatu hal yang sangat fundamental dalam memperbaiki mutu lembaga pendidikan untuk dapat bersaing menjadi lembaga pendidikan yang unggul, berprestasi dan mampu berkembang untuk selalu menjaga keberlanjutan (sustainability). Berikut ini merupakan paradigma keberlanjutan yang ditawarkan penulis yaitu dengan cara mengimplemenatsi adaptasi GROW dalam menjaga keberlanjutan

(sustainability) pesantren, adapun adaptasi GROW yang penulis maksud adalah sebagai berikut:

Gambar 24
Manajemen Adaptasi GROW



Strategi manajemen "Grow" dalam penelitian ini merupakan sebuah tawaran teori yang penulis kemas dalam sebuah gambaran pertumbuhan pada sebuah pohon, dari gambar di atas dapat diketahui bahwa perkembangan tanaman merupakan sebuah proses tumbuh kembang tanaman menuju pada tingkat pematangan. Petumbuhan pada tanaman dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu; (1) Faktor dalam (Internal Factor) dan; (2) Faktor Lingkungan

(Enviromental Factors). Faktor dalam merupakan faktor yang terdapat dalam diri tanaman itu sendiri sedangkan pada faktor lingkungan merupakan faktor yang terdapat dari lingkungan sekitar seperti faktor-faktor yang ada di sekeliling tanaman itu sendiri yang terdiri dari iklim maupun cuaca. Melalui strategi ini jika dikaitkan dengan perkembangan lembaga pendidikan adalah bahwasannya lembaga pendidikan itu harus mampu bertahan dari segala hantaman baik yang datang dari dalam lembaga pendidikan (internal) maupun yang datang dari luar (eksternal), karena ketika sebuah lembaga pendidikan mampu bertahan dari berbagai macam goncangan baik yang datang dari dalam lembaga pendidikan tersebut maupun yang datang dari luar lembaga tersebut maka lembaga akan mampu mempertahankan keberlangsungannya (sustainability) dan akan terus berkembang. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus mampu mengembangkan adaptasi yang kuat terhadap lingkungannya. Adaptasi sebuah lembaga pendidikan merupakan suatu proses untuk memenuhi syarat-syarat untuk menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan untuk dapat berkembang dan mampu bertahan (survive) dalam segala goncangan yang datang baik dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal lembaga pendidikan. Melakukan adaptasi berarti melakukan penyesuaian, melakukan penyesuaian berarti mengubah lembaga pendidikan sesuai dengan keadaan lingkungan sekitar dan sesuai dengan kebutuhan serta kepentingan lingkungan dan sistem lembaga pendidikan.

Sedangkan faktor lingkungan (enviromental Factors), yaitu bahwa lingkungan menyeleksi organisasi maupun lembaga pendidikan sehingga

mampu bertahan (survive). Para ahli ekologi populasi berpandangan bahwa bentuk organisasi maupun lembaga pendidikan harus sesuai dengan keadaan lingkungan jika tidak maka organisasi maupun lembaga pendidikan tersebut akan mengalami kegagalan. Hal ini senada dengan pernyataan berikut terkait dengan pandangan ekologi-populasi:

Dekade terakhir menyaksikan pertumbuhan dan perkembangan dari apa yang apsti merupakan posisi *enviromental imperative* yang ekstrem. Posisi tersebut yang dinamakan seleksi alamiah atau pandangan ekologi-populasi. Menyatakan bahwa lingkungan menyeleksi organisasi jenis tertentu yang dapat bertahan hidup, sedangkan yang lain akan mati berdasarkan kesesuaian antara karakteristik strukturalnya dan karakteristik lingkungannya. Para ahli ekologi populasi berargumentasi bahwa bentuk organisasi harus sesuai dengan ceruk (niche) lingkungannya, jika tidak organisasi itu akan gagal. Ekologi populasi amat bersandar pada doktrin “yang kuat dapat bertahan hidup” dari disiplin ilmu biologi. Doktrin tersebut menyatakan bahwa ada proses seleksi alamiah yang memungkinkan spesies-spesies yang paling kuat dan yang paling dapat menyesuaikan diri untuk mempertahankan hidupnya dari waktu ke waktu. Ekologi populasi menggunakan cara berfikir yang sama terhadap organisasi. Lingkungan secara “alamiah” akan menyeleksi untuk “memasukkan” beberapa organisasi dan “mengeluarkan” yang lain. Mereka di seleksi “masuk” adalah dapat melangsungkan hidup, sedangkan yang dipilih “keluar” akan mati. Secara lebih khusus, ahli ekologi populasi menyatakan bahwa organisasi yang hidup mempunyai sumber dan dimensi struktural yang

tidak dimiliki oleh yang mati.⁷² Kata “grow” diambil dari istilah bahasa Inggris yang mempunyai arti tumbuh, berkembang. Kata grow pada penelitian ini adalah singkatan empat istilah yaitu: *Generation* (Generasi), (2) *refreshers* (penyegaran), (3) *Organizational Culture* (Budaya organisasi), (4) *Waiter* (Pelayan).

U. Kerangka Pikir

Manajemen pondok-pondok pesantren modern di Provinsi Lampung dilatar belakangi oleh kebijakan pendidikan; undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah, undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang peraturan sistem pendidikan nasional, peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, peraturan pemerintah nomor 55 tahun 2007 tentang kewenangan keagamaan dan pendidikan keagamaan, surat keputusan bersama tiga menteri tahun 1999 tentang penyelenggaraan madrasah sekolah umum bercirikan Islam (madrasah), keputusan menteri pendidikan nasional nomor 044 tahun 2002 tentang dewan pendidikan dan komite sekolah. Berangkat dari perumusan masalah tersebut, untuk memudahkan dalam memahami proses dan langkah penelitian ini, maka dapat dideskripsikan kerangka pikir penelitian ini (research framework) sebagaimana tampak di bawah ini yang menjelaskan peta langkah-langkah dalam proses penelitian (desain penelitian) yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

⁷²Stephen P. Robbins, *Op.Cit.*,h. 246-247

Gambar 4
Kerangka pikir

