

Dr. Atiqullah, M. Pd

MANAJEMEN & KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

STRATEGI MENGEFEKTIFKAN
LEMBAGA PENDIDIKAN AGAMA
& PENDIDIKAN KEAGAMAAN

Pengantar: Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I
GURU BESAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UIM MALIKI MALANG

Pena
SALSABILA

Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam
@ 2012

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
Oleh Penerbit Buku Pena Sahasbala, September 2012
Jl. Tides II No. 1 Surabaya.
Tlp. 031-72001887, 081249995403
(Unit Penerbitan CV. Sahasbala Pura Parama)

ANGGOTA IKAPI
No. 137/JTI/2011

Penulis : Dr. Atiqullah, M.Pd
Editor : Abdul Aziz, M.Pd.I
Layout dan desain sampul Sahasbala Creative

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN : 978-602-9045-22-2
xvi+296; 14.5 cm x 21 cm

Pengantar :

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I

(Guru Besar Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang)

Hampir separuh dari pembahasan buku yang ditulis saudara Dr. Atiqullah, M.Pd ini membahas kepemimpinan pendidikan Islam. Hal ini saya mengapresiasi karena inti dari manajemen itu adalah kepemimpinan. Menurut Leithwood dan Duke (1995) dalam buku kepemimpinan edukasional kontemporer, ia mengidentifikasi enam model yang selama ini menjadi pendekatan para pemimpin pendidikan yaitu; intruksional, transformasional, moral, partisipatif, manajerial dan kontingental.

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang bertumpu pada fungsi, tugas, dan sikap seorang pemimpin, sehingga dari pendekatan ini terdapat sepuluh rangkaian tugas dan fungsi pimpinan lembaga pendidikan Islam :

1. Menyediakan sumber daya finansial dan material yang cukup,
2. Mendistribusikan sumber daya finansial sehingga dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya,
3. Mengantisipasi prblm yang mungkin muncul dan menciptakan sarana yang efektif dan efisien untuk menghadapinya,
4. Mengatur fasilitas sekolah,

PENGANTAR PENULIS

Keefektifan manajemen tidak hanya sekedar konsep yang difahami, namun harus diaplikasikan dalam kehidupan. Manajemen Pendidikan Islam adalah proses mengelola, memanfaatkan sumber-sumber potensial dan memimpin lembaga-lembaga pendidikan Islam dengan paradigma Islami. Disini ada unsur-unsur penataan dan pengawasan oleh pemimpin-pemimpin mulai dari tingkat atas, menengah dan pemimpin ditingkat bawah secara kolektif berdasarkan potensi-potensi yang mereka tekuni dan nilai-nilai religi sebagai sistem budaya.

Buku ini ditulis sebagai referensi mahasiswa Tarbiyah dalam mengembangkan pengetahuannya kelak sebagai pengabdian ilmu dalam mendidik agama Islam, peneliti bidang pendidikan Islam serta menjadi konsultan dalam lembaga pendidikan Islam. Beberapa problematika manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam dewasa ini masih memperlihatkan nuansa-nuansa tradisional dan bahkan transaksional suatu komunikasi dan interaksi timbal balik yang dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan kekuasaan dan politik. Buku ini kiranya dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa dan masyarakat pendidikan Islam karena disusun sesuai dengan kurikulum di PTAI.

Penghargaan saya sampaikan kepada para pimpinan STAIN Pamekasan Bapak Dr. Idri, M.Ag., Dr. H. Taufiqurrahman, M.Pd, Drs. H. Saiful Arif, M.Pd., dan H. Moh. Zahid, M.Ag, serta beberapa kolega yang telah merespon terbitnya buku ini khususnya Bapak Prof. Dr. H. Baharudin, M.Pd.I selaku Guru Besar Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang telah memberikan pengantar terbitnya buku ini dan Prof. Dr. H. Babun Soeharto, MM telah pernah memberikan kesempatan pada penulis untuk membimbing mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana STAIN Jember dengan

matakuliah Manajemen Kehumasan Lembaga Pendidikan Islam saat ia menjabat sebagai Direktur.

Peghargaan lainnya saya sampaikan kepada para sahabat yang selama ini mendukung terbitnya buku ini; Bapak Achmad Muhlis, MA selaku Kajur Tarbiyah di STAIN Pamekasan, Siswanto, M.Pd.I selaku Kaprodi PAI di Tarbiyah, M. Muhlis Sholichin, M.Ag., Dr. Mohammad Kosim, M.Ag selaku peneliti Studi Kebijakan Pendidikan Agama di Indonesia, dan Nailah A. Kusuma, S.Pd.I pada saat itu ia bersama saya mengkaji dan meneliti tentang Manajemen Pendidikan Anak di PAUD Bina-Rahima Pamekasan.

Kepada kawan-kawan saya di Transmart_Indonesia; Bapak Drs. H. Abd. Muin, M.Pd., Moh. Subhan, MA., Mohammad Jamaluddin, M.Pd., yang selalu bersama-sama selama tiga tahun terakhir mendidik Manajemen Pendidikan pada praktisi-praktisi pendidikan di beberapa lembaga, SMP Negeri di Kab. Sampang dan Pamekasan serta di Pesantren dengan harapan semoga tetap mampu berpartisipasi dalam mewujudkan pendidikan dengan kekuatan basic manajemen dan kepemimpinan (*strong leadership*).

Buku ini penulis persembahkan kepada semua orang terdekat; istri dan putra tercinta, Istibsyaroh dan Dimas yang menginspirasi bagi kehidupan pribadi dan profesional, ibu dan ayahanda, saudara dan para guru saya tidak henti-hentinya berdo'a untuk kesuksesan keluarga, saya ucapkan salam ta'dzim dan terima kasih semoga Allah SWT. senantiasa memberikan kesehatan dan rahmad-Nya.

Akhirnya, kepada para mahasiswa dan pembaca yang budiman penulis mengucapkan selamat membaca, memahami dan mengaplikasi semoga menjadi referensi yang bermanfaat, tentu buku ini masih terdapat banyak kekurangan dan karena itu kritik dan saran senantiasa diharapkan. *Wassalam*.

Dr. Atiqullah, M.Pd

e-mail : atiqullah_mpd@yahoo.com

**Pengantar : Prof. Dr. H. BAHARUDIN,
M.Pd.I (Guru Besar Manajemen Pendidikan
Islam UIN Maliki Malang)**

Hampir separuh dari pembahasan buku yang ditulis saudara Dr. Atiqullah, M.Pd ini membahas kepemimpinan pendidikan Islam. Hal ini saya mengapresiasi karena inti dari manajemen itu adalah kepemimpinan. Menurut Leithwood dan Duke (1995) dalam buku kepemimpinan edukasional kontemporer, ia mengidentifikasi enam model yang selama ini menjadi pendekatan para pemimpin pendidikan yaitu; intruksional, transformasional, moral, partisipatif, manajerial dan kontigental.

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang bertumpu pada fungsi, tugas, dan sikap seorang pemimpin, sehingga dari pendekatan ini terdapat sepuluh rangkaian tugas dan fungsi pimpinan lembaga pendidikan Islam :

1. Menyediakan sumber daya finansial dan material yang cukup,
2. Mendistribusikan sumber daya finansial sehingga dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya,
3. Mengantisipasi prblem yang mungkin muncul dan menciptakan sarana yang efektif dan efisien untuk menghadapinya,
4. Mengatur fasilitas sekolah,
5. Mengatur lembaga kesiswaan,
6. Memelihara pola komunikasi yang efektif dengan staf, siswa, masyarakat, dan pegawai wilayah,
7. Mengakomodir kebijakan dan inisiatif yang diambil oleh kantor wilayah dengan cara-cara yang dapat membantu pencapaian tujuan sekolah,
8. Menyokong staf untuk mengurangi gangguan bagi program intruksi,

9. Memediasikonflik dan perbedaan-perbedaan dalam ekspektasi, dan
10. Memenuhi tuntutan-tuntutan politik penfungsian sekolah (Leithwood dan Duke, 1995).

Namun apabila lembaga pendidikan Islam masih berkuat dengan pendekatan kepemimpinan manajerial sebagaimana diatas, maka sebenarnya kita saat ini berada pada masyarakat perubahan yang serba konflik dan membutuhkan strategi yang lebih jitu dalam menghadapi problema pendidikan Islam dewasa ini.

Dalam buku ini, saudara Dr. Atiqullah, M.Pd menyebutkan bahwa problema manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam dewasa ini masih bernuansa tradisional dan transaksional suatu komunikasi dan interaksi timbal balik yang dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan kekuasaan dan politik, maka pendekatan kepemimpinan lainnya perlu disinergi terutama pendekatan transformasional. Menurut Bush & Middlewood (2005) kepemimpinan transformasional ini sejalan dengan masa perubahan pendidikan yang cepat dan dengan konteks yang berubah-ubah.

Memahami pentingnya kepemimpinan transformasional ini, Siergiovanni (1990) lebih memahami dengan kepemimpinan moralis yang bertumpu pada kepercayaan dan nilai yang dianut dalam organisasi dan para pemimpin pendidikan. Karena inti dari kepemimpinan itu menurutnya adalah “tindakan” atau istilah penulis buku ini adalah “perilaku”. Tindakan dan perilaku ini dalam konteks pendidikan Islam selalu dipengaruhi oleh sistem nilai-nilai (*values*) dan budaya (*culture*) sebagai ideologi dan NDP yang dianut dan menjadiparadigma bertindak dan berperilaku dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam. Inilah kiranya yang diharapkan oleh penulis buku Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam ini untuk senantiasa kita jadikan referensi dalam memahami dan mengaplikasi. Amien.

DAFTAR ISI

PENGANTAR : Prop. Dr. H. BAHARUDDIN, M.Pd.I

PENGANTAR PENULIS

DAFTAR ISI

DINAMIKA MANAJEMEN PENDIDIKAN

Mismanagement

Administration

Learning Organization

Organizational Culture

Management

PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Obyek Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam

Prinsip Manajemen Islam

Struktur Organisasi Kelembagaan Islam

UNSUR-UNSUR DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Planning (Perencanaan)

Organizing (Pengorganisasian)

Motivating (Pemotivasian)

Actuating (Penggerakan)

Controlling (Pengawasan)

2.

PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Tujuan Pengawasan dalam Islam

Ajaran Agama Islam tentang Pengawasan

Pengawasan dalam Al-Qur'an

3.

MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen Kesiswaan

Manajemen Ketenagaan

Manajemen Pembelajaran

Manajemen Kurikulum

Manajemen Keuangan

Manajemen Kemitraan

Manajemen Sarana

- 3
MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM
BERBASIS MADRASAH
Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)
Konsep Dasar MBM
Pembinaan Profesionalitas Guru dalam Konteks MBM
Kode Etik Guru Indonesia
- 4
MANAJEMEN PEMBELAJARAN TEMATIK MADRASAH
Pembelajaran di Madrasah Diniyah Takmiliah
Hakikat Model Pembelajaran Tematik
Pembelajaran Terpadu-Tematik Model Pusat
Kurikulum-Departemen Pendidikan Nasional
Karakteristik Pembelajaran Terpadu Model Tematik
Urgensi Pembelajaran Terpadu Tematik
Pembelajaran Terpadu-Tematik model Tisno & Ida
Pengembangan Pembelajaran Tematik Model Rumah
Qur'ani
Penerapan Pembelajaran Tematik
Kerangka Berfikir Pembelajaran Tematik
Tahapan Pembelajaran Tematik
Hasil Eksperimen Penerapan Pembelajaran Tematik
- 5
MANAJEMEN KEHUMASAN
LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
Konsep tentang Humas Lembaga Pendidikan
Tujuan Manajemen Human Lembaga Pendidikan
Fungsi Humas Lembaga Pendidikan
Implementasi Tugas Kehumasan Lembaga Pendidikan
Profesionalisasi peran Humas Lembaga Pendidikan
Studi Humas Lembaga Pendidikan melalui Komite
- 6
MANAJEMEN DAN KEEFEKTIFAN KELAS UNGGULAN
Sejarah Kepemimpinan Madrasah dan Sekolah
Keefektifan Kepemimpinan Pendidikan Melalui Kelas
Unggulan
Peran Kepala Sekolah dalam Mengelola Kelas Unggulan

Profil Kelas Unggulan

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola Kelas Unggulan

Hasil Eksperimen Keefektifan Kelas Unggulan

2.

MANAJEMEN PAUD

[STUDI MENYIAPKAN PENDIDIKAN ANAK]

Kontektualisasi Penelitian PAUD

Definisi Istilah

Pertumbuhan Pendidikan Anak Usia Dini

Landasan Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini

Perkembangan Pendidikan Anak Usia Dini di Masyarakat

Perkembangan Belajar Anak dan Prinsip Pendidikan Anak Usia Dini

Aspek-Aspek Perkembangan Anak Usia Dini

Sistem Layanan Pendidikan Anak Usia Dini

Profil PAUD Bina Rahima

Sejarah Berdirinya PAUD/TK Bina-Rahima

Nilai Dasar dan Filosofi PAUD/TK Bina-Rahima

Sasaran Anak Belajar dari Tingkatan Umur

Struktur Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Fasilitas Belajar PAUD/TK Bina-Rahima

Prestasi

Peran Orang Tua

Pendukung Tumbuh-Kembang Anak

Model Pembelajaran *beyond center and circle time* (BBCT)

Hasil Eksperimen Penerapan Manajemen PAUD

4.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Otoritas dalam Kepemimpinan Islam

Kualifikasi Kepemimpinan dalam Islam

Tujuan Kepemimpinan dalam Islam

Style/gaya/perilaku Kepemimpinan:

Penyelenggaraan

Tanggung Jawab Kepemimpinan
Keadilan dan ekspektasi dalam Kepemimpinan
Kerangka Teoritik Kepemimpinan Berbasis Syariah

7. PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN ISLAM
 - Teori Kepemimpinan dalam Pendekatan Sifat
 - Teori Kepemimpinan Perilaku (*behaviour leadership*)
 - Teori Kepemimpinan Situasional (*Situasional leadership*)
 - Konseptual Kepemimpinan Islam (*Islamic leadership*)
10. TUGAS DAN GUNGSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM
 - Pengambilan Keputusan
 - Pengendalian Konflik
 - Pembangunan Tim (*Team Building*)
11. KEKUASAAN DAN KEWENANGAN
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM
 - Otoritas Kepemimpinan Kyai
 - Relasi dalam Kepemimpinan Kyai
 - Perilaku Kepemimpinan Kyai Pesantren
 - Kepemimpinan Ideal Masa Depan Pesantren
12. PENELITIAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
PENDIDIKAN ISLAM PESANTREN
 - Definisi Istilah dalam Penelitian
 - Metode Penelitian
 - Situs-Situs dan Persamaan
 - Hasil Eksperimen Kepemimpinan Kolektif
 - Ipplikasi Penelitian
 - Rekomendasi

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DINAMIKA MANAJEMEN PENDIDIKAN

Persepsi tentang kualitas pendidikan agama dan keagamaan kurang bermutu dan kurang berdaya (*la-yamutuwala-yahya*) cukup menjadi perhatian kita selaku pendidik dan kader muslim sekaligus kritik bagaimana lembaga pendidikan Islam dikelola lebih profesional dan proporsional. Hal ini penting untuk mendapat perhatian pengelola lembaga pendidikan Islam terutama aspek manajemen dan kepemimpinan selama ini berdampak pada kemunduran umat Islam itu sendiri.

Upaya memenuhi kualitas sebenarnya telah secara dini disenyalir dalam suatu pandangan bahwa; “*la islama illa bijema’atin, wala-jama’ata illa bi ‘imaratin, wala-imarata illa bitha’atin*”. Demikian ini menjadi *ghirah* dan keharusan Islam sebagai suatu sistem sosial dapat dikelola dengan manajemen yang baik, artinya sistem apapun itu akan tegak berwujud apabila para pemimpinnya bersatu menuju kualitas, karena partisipasi itu membutuhkan sistem yang solid, demikian juga soliditas sistem itu membutuhkan ketaatan kolektif yang disebut dengan kepemimpinan.

Sayidina Ali ra. pernah menegaskan bahwa “*al-haqqu bilanidhamin yaghlibu al-bathilu bin nidhami*”. Artinya; lembaga mulya (*noble industry*) seperti lembaga pendidikan yang tidak dikelola dengan manajemen mulya pada saatnya akan dikalahkan oleh organisasi sekalipun bathil.

Penelitian berbasis PAR tentang manajemen pemberdayaan madrasah yang dilaksanakan oleh tim peneliti FAI UMM di MAN I dan MA Muhammadiyah I Malang menghasilkan rekomendasi pada problem bidang manajemen dan kepemimpinan lembaga pendidikan Islam sebagai berikut: *Pertama*, diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) untuk memobilisasi dan mendayagunakan sumberdaya yang ada di Indonesia. *Kedua*, perlu ditingkatkan

budaya organisasi dan budaya kualitas. *Ketiga*, perlu dikembangkan *snergy* antar bidang atau unit. *Keempat*, perlu dihilangkan sikap puas diri di satu sisi dan perlunya pendefinisian terhadap siapa kompetitor madrasah (Khozin, 2006).

Persoalan lainnya, selama ini masyarakat memper-sepsikan manajemen sebagai sesuatu yang baru dalam sistem kehidupan yang menyita waktu untuk mencari hukum kebenarannya dan membuat lupa bahwa manajemen itu itulah stagnasi kehidupan umat. Demikian juga dalam sistem tradisional kepemimpinan bersandar pada kepercayaan pola *kharismatik* saja cenderung bersifat otoriter dan peternalistik sebagai keniscayaan religious. Pemimpin peternalis biasanya menganggap bawahan sebagai orang belum dewasa, bersifat terlalu melindungi, jarang membari kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengem-bangkan kreasi dan fantasinya.

Namun demikian dapat dibenarkan bahwa *kharisma* pimpinan mempunyai daya tarik yang sangat besar (*hiroiz*), pengikutnya tidak dapat menjelaskan tentang ketertarikan mereka mengikuti dan mentaati pemimpin tersebut, pemimpin seolah-olah memiliki kekuatan *ghaib* dan kharisma yang dimiliki tidak tergantung pada umur, ketampanan, kesehatan ataupun kekayaanya (Mastuhu, 1999).

Istilah *kharismatik* berasal dari akar kata *charisma* bahasa Yunani adalah *divinely inspired gift* (karunia diinspirasi Ilahi) (Weber, 1947). Bagi bawahan kepemimpinan ini memiliki dampak yang sangat dalam dan percaya sepenuhnya bahwa sang pemimpin itu adalah benar sehingga para pemimpin *kharismatik* ini diterima tanpa reserve, para pengikut tunduk pada pemimpin dengan senang hati, sayang terhadap pemimpin, emosional pada pemimpin dan mereka percaya pemimpinnya bakal membawa kepada tujuan-tujuan kinerja yang tinggi (House, 1997).

Tujuan sajian manajemen sebagai sistem yang netral membutuhkan perilaku kepemimpinan yang lebih terbuka dan *visioner* sehingga keduanya berkelindan dalam membawakelembagaan pendidikan Islam yang lebih dinamis dan inovatif atau yang lebih dekat dikenal dengan istilah *learning organization* atau organisasi para pembelajar.

A. Mismanagement

Mismanagement merupakan kesalah-tindakan atau kekeliruan yang terjadi pada kepemimpinan, kepemimpinan dan pemenuhan fasilitas dalam proses pencapaian tujuan. Sesuatu yang tidak benar apabila dilakukan secara terus menerus pada akhirnya akan dianggap dan diyakini masyarakat sebagai suatu yang wajar dan benar adanya. Pada saatnya sesuatu yang tidak benar itu akan menjadi tradisi yang sulit dihilangkan. Kondisi demikian harus menjadi perhatian diakibatkan oleh mismanagement.

Persoalan manajemen adalah mismanajemen organisasi yang disebabkan oleh :

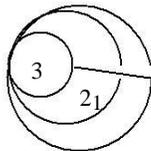
1. belum adanya pola struktur yang seragam dalam organisasi,
2. belum adanya kesatuan *ghirah* dalam organisasi,
3. belum adanya *mindedness* dalam organisasi,
4. belum adanya keseragaman cara dan tata-kerja dalam organisasi,
5. tidak efektifnya pengawasan dalam organisasi,
6. kurangnya koordinasi dalam organisasi,
7. kurang sesuainya kesanggupan, kemampuan, dan rencana dalam organisasi,
8. perbedaan pendapat yang mengarah pada krusialitas *conflict* dalam organisasi,
9. adanya birokratisme.

Birokrasi difahami sebagai peristiwa mis-manajemen. Padahal birokrasi adalah pemerintahan melalui kantor (*government by bureau*) atau badan administrasi (*administrative body*) (Soekarno, 1980), dalam masyarakat Arab telah dikenal *al-*

idarah *al-'ammah* (kantor pusat). Namun peristiwa “birokratisme” dimana-mana kerap kali sebagai penghambat kemajuan yang disebabkan oleh beberapa hal :

1. Pejabat yang selalu berpegang teguh pada peraturan,
2. Pejabat yang merasa ingin lebih berkuasa,
3. Pejabat yang memperlakukan orang lain,
4. Pejabat yang sok tidak mengenal satu sama lain dalam satu lingkungan,
5. Pejabat yang tidak mampu menyesuaikan dengan perubahan sosial,
6. Pejabat yang merasa mapan dengan keadaan.

Mismanajemen dan birokratisme ini senantiasa berkelindan dalam kehidupan berorganisasi baik dalam organisasi pemerintah maupun swasta dan lembaga.



Gambar 1 : Hubungan Administrasi, manajemen dan kepemimpinan

Mengawali pembicaraan manajemen, tiga hal yang sangat terkait dan erat hubungannya adalah; administrasi-manajemen-kepemimpinan yang dapat digambarkan sebagai diatas. Gambar ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Administrasi lebih pada aspek konseptual dan catatan yang maknanya sangat luas.
2. Manajemen sebagai pemrosesan dan penghasil produksi jasa dan barang yang masih luas wilayahnya.
3. Kepemimpinan sebagai perilaku manusia dan secara praktis membuat lebih dinamis dan terbatas.

Berdasarkan hal-hal diatas, maka *management tool* sebagai alat kebutuhan adalah adanya :

1. Men : manusia sebagai tenaga kerja
2. Money : uang sebagai modal mencapai tujuan

3. Methods : sistem-cara sebagai alat pencapaian
4. Materials : bahan-bahan yang diperlukan
5. Machines : mesin-mesing penggerak-motor
6. Market: pasar sebagai tempat melempar produk Lembaga pendidikan sebagai *noble industry* jasa paling tidak harus memenuhi sebagaimana urgen dari 6-M diatas, khususnya Men yang berkualitas dan berkepribadian sejati, hal ini karena lembaga pendidikan bukanlah organisasi mesin (*machine model, organization without people*) melainkan organisasi insani.

B. Administration

Administration berasal dari bahasa latin *administer* yaitu *ad* (dinamis) dan *minister* atau *administrare* mempunyai arti “*to care for*” (memelihara). *to care for or look after people* (mengajak orang), *and to manage affairs* (memimpin secara terbuka). (Simpson and Weiner: 1989).

Administration is the process of getting thing done through the efforts of other people adalah suatu proses untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan melalui-trobohan sebagai suatu usaha orang lain (Mondy & Premeaux, 1993).

Dalam bahasa Belanda *Administratie* di alih-bahasa Indonesiakan menjadi “Tata Usaha”, ialah segala kegiatan yang meliputi tulis menulis, mengetik, korespondensi, kearsipan dan sebagainya. Pengertian ini mempunyai makna sempit sebagai *office work* (Inggris), *al-idarah* (Arab).

Secara lebih luas pengertian administrasi adalah proses, fungsi dan pranataan (*institusio*), merupakan keseluruhan proses yang dimulai dari proses pemikiran, proses perencanaan, proses pengaturan, proses penggerakan, proses pengawasan hingga proses pencapaian.

Untuk mencapai suatu tujuan (*goal*), seorang administrator memikirkan ide cerdas (*smart ide*) terlebih dahulu melalui pertimbangan dan *isyarah*, kemudian mengatur, menentukan bagaimana metodenya untuk bisa mencapai tujuan.

Keseluruhan aktivitas tersebut dirumuskan dalam satu pengertian ADMINISTRASI.

Allah telah menggariskan bahwa seorang muslim yang mau melakukan transaksi (aktivitas mulya), hendaklah melakuakn pencatatan dan tuliskan (ide cerdas). (*idza tadzayantum bidaininfa-aktubuhu*) (Asy-Syifa', 1993).

C. Learning Organization

Organisasi adalah wadah pengembangan suatu gagasan orang-orang untuk mencapai tujuan (*goal*) yang ditetapkan, sehingga organisasi pembelajar (*learning organization*) diharapkan mampu membelajarkan para anggota dalam suatu organisasi.

Dalam istilah lain *learning organization* adalah para pemimpin yang menguasai organisasi mampu menjadikan lembaga sebagai tempat belajar bagi setiap anggota organisasi (Widodo, 2007).

Dilembaga itu para anggota dapat belajar tentang beradaptasi (*adaptif learning*), belajar bergenerasi (*generative learning*) yaitu anggota belajar mencipta ide, gagasan, pikiranyang cerdas (*samart*) dan mampu bertahan hidup (*excellence*) dalam situasi dan kondisi lingkungan strategis yag cepat berubah (*futuristic*).

Lembaga pendidikan manapun sebenarnya telah menjelma sebagai lembaga mulya (*noble industry*) dan organisasi formal. Organisasi formal adalah organisasi yang terstruktur, fungsional, pembagian tugas yang jelas, terdapat usaha pengawasan dan pengendalian, pola-pola hubungan kerja antar pribadi yang bersifat rasional dan impersonalitas, serta mekanisme reward dan punishment (Liliweri, 1997).

Pengertian organisasi formal sebagaimana diatas, sebenarnya merupakan organisasi birokratis sebagai kajian sosiologi organisasi (Weber, 1947) yang mempunyai sifat-sifat penting sebagai berikut :

1. Adanya spesialisasi, atau pemmbagian kerja,

2. Adanya hirarki yang berkembang,
3. Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan,
4. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas, dan
5. Adanya promosi dan jabatan berdasarkan atas kecakapan.

Aspek struktur merupakan titik tekan yang harus dibangun agar tercipta rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang obyektif. Dengan cara mengatur tata hubungan kerja berupa struktur di dalam suatu organisasi dan dengan cara spesialisasi prosedur dan aturan-aturan, maka keputusan akan dapat dibuat secara konsisten dan sistematis.

Organisasi dan kebudayaan (*organizational culture*) sebagai perhatian utama bidang antropologi dalam sejarahnya telah berkembang sejak tahun 1952 oleh Jacques disusul tahun 1956 oleh Bartky, dan tahun 1981 oleh Ouchi yang terkenal dengan teori Z, serta tahun 1982 diperkenalkan karya *In search of Excellence Lesson from America's Best Companies* oleh Peters dan Waterman. Pada perkembangan berikutnya tahun 1985 oleh Schein, 1993 oleh Trice dan Beyer, 1995 oleh Owens, dan 2001 oleh Robbin.

Menurut Jacques, budaya organisasi adalah *“the culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm”* (Jacques, 1952). Pengertian ini dapat diperjelas oleh Murdock (dalam Bartky, 1956 dan Manan, 1989), yang menyatakan bahwa organisasi mempunyai tujuan dan karakteristik budaya dasar yang bersifat universal, yaitu :

6. kebudayaan itu dipelajari bukan bersifat instingtif,
7. kebudayaan itu ditanamkan,
8. kebudayaan bersifat sosial dan dimiliki bersama oleh manusia dalam masyarakat yang terorganisir,

9. kebudayaan itu bersifat gagasan (*ideational*), kebiasaan-kebiasaan kelompok yang dikonsepsikan atau diungkapkan sebagai norma-norma ideal atau pola perilaku,
10. kebudayaan itu sampai pada suatu tingkat me-muaskan individu, memuaskan kebutuhan biologis dan kebutuhan ikutan lainnya,
11. kebudayaan itu bersifat integratif. Selalu ada tekanan ke arah konsisten dalam setiap kebudayaan,
12. kebudayaan itu dapat menyesuaikan diri.

Schein memberikan definisi budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (*adabtif*) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal serta asumsi itu telah bekerja cukup baik sehingga menjadi bahan pertimbangan yang valid, oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai salah satu cara untuk menanamkan pemahaman, pemikiran dan perasaan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan organisasi. (Schein, 1965).

Pendapat lainnya menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan (*belife*), norma, dan cara berfikir unik yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (Ouchi, 1981, Kennedy, 1982, Peters & Waterman, 1982, Owens, 1995, Robbin, 2001).

Nilai sebagaimana dimaksud, menurut William (dalam Loewenberg & Dolgoff, 1982) merupakan suatu konsepsi tentang keadaan yang diinginkan, digunakan sebagai kriteria dalam memilih tingkah laku atau sebagai justifikasi tujuan dan perlaku aktual. Nilai yang demikian dipegang kuat untuk menentukan baik atau buruk (Persell, 1990).

Nilai disini berfungsi mengarahkan anggota organisasi agar memberikan perhatian kepada tujuan yang harus mereka capai (Triandis, 1994). Nilai dalam organisasi itu berupa kebebasan, demokrasi, tradisi, loyalitas, kejujuran dan tanggung jawab

(Hatch, 1997). Sedangkan norma merupakan aplikasi konkret dari nilai-nilai itu dalam kehidupan sehari-hari. Norma biasanya tidak tertulis, tetapi dipeomani.

Triandis menjelaskan bahwa norma merupakan ide tentang apa yang mestinya dilakukan dalam situasi sosial tertentu. Misalnya, dalam suatu masyarakat tertentu dilarang berbicara ketika film di bioskop sedang diputar. Melalui norma itu pula anggota organisasi mengetahui apa saja yang sudah dikerjakan pada masa lalu yang dinilai baik dan dapat dijadikan pedoman bertingkah laku di masa datang.

Sedangkan kebiasaan (*customs*) menjadikan lingkungan organisasi lebih *predictable*. Misalnya jika anggota organisasi menghadiri suatu upacara tertentu dan tahu kebiasaan yang ada di sana, maka anggota organisasi tahu bagaimana harus berperilaku.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat difahami bahwa budaya organisasi lembaga pendidikan persekolahan adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi dalam suatu satuan pendidikan yang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi dan cara berfikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka (pimpinan, tenaga pendidik, tenaga administrasi, penjaga sekolah, peserta didik), sehingga membedakan dengan lembaga dan tingkat satuan pendidikan lainnya.

Budaya organisasi dalam suatu lembaga dan tingkat satuan pendidikan tertentu mempunyai karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, dan budaya itu sangat berpengaruh pada aspek kinerja organisasi secara fundamental (Gardner, 1999).

Dalam hal ini budaya dasar yang dimiliki oleh masing-masing individu anggota organisasi berinteraksi dengan budaya organisasi dan budaya masyarakat sekelilingnya. Sedangkan pendatang baru alam organisasi menyesuaikan diri dengan budaya organisasi melalui proses belajar (*learning organization*). Untuk mencapai *learning organization* dibutuhkan pemimpin

visioner sebagai pirantinyas. Pemimpin yang menguasai organisasi pembelajaran akan mampu menjadikan organisasi sebagai tempat belajar bagi setiap anggota organisasi.

Lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan yang formal atau mendekati formal, adalah saatnya untuk semakin ditata budayanya sehingga dapat mengembangkan lembaga sebagai pusat pembudayaan dan pengkajian ilmu-ilmu keislaman yang lebih dinamis dan memberdayakan umat melalui para pemimpin visioner (*visionary ladership*), menjadikan semua anggota organisasi sebagai bagian dari pemimpin, dan menjadikan lembaga organisasi sebagai pusat belajar.

D. Organizational Culture

Dalam pembahasan ini, paling tidak ada tujuh karakteristik budaya dasar yang bersifat universal, yaitu; (a) kebudayaan itu dipelajari bukan bersifat instingtif, (b) kebudayaan itu ditanamkan, (c) kebudayaan bersifat sosial dan dimiliki bersama oleh manusia dalam masyarakat yang terorganisir, (d) kebudayaan itu bersifat gagasan (*ideational*), kebiasaan-kebiasaan kelompok yang dikonsepsikan atau diungkapkan sebagai norma-norma ideal atau pola perilaku, (e) kebudayaan itu sampai pada suatu tingkat memuaskan individu, memuaskan kebutuhan biologis dan kebutuhan ikutan lainnya, (f) kebudayaan bersifat integratif, selalu ada tekanan ke arah konsistensi dalam setiap kebudayaan, dan (g) kebudayaan itu dapat menyesuaikan diri (Hofstede, 1997).

Lebih lanjut Hofstede memberikan pengertian tentang budaya organisasi sebagai suatu gejala kolektif (*the collective programming of the mind*) yang memuat *basic values* dan *practices* yang kemudian nilai-nilai (*values*) itu diterima dan dianut bersama sejalan dengan praktik-praktik yang sering dilakukan oleh para anggota dan organisasi diakui sebagai identitas pembeda organisasi.

Lebih jelasnya, pengertian tentang budaya organisasi dirumuskan oleh Robbins, yaitu suatu sistem makna bersama

yang dianut oleh anggota-anggota dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins).

Sejak awal tahun 1980-an, budaya menjadi gagasan penting bagi para peneliti dan ilmuwan organisasi, ketika aspek-aspek simbolik dari organisasi menjadi obyek terlahan penting. Puncak penelaahan terhadap aspek-aspek simbolik tersebut terjadi ketika ekonomi Amerika mengalami difisit perdagangan mencapai lebih dari 16% dan tingkat pengangguran mencapai 9,5%.

Kondisi ekonomi dan perdagangan Amerika semakin terancam ketika produk-produk Jepang mebanjir menguasai pasar domestik Amerika. Kondisi tersebut memicu para peneliti Amerika untuk mencari tahu mengapa Jepang berhasil mencapai kemajuan ekonomi dan lebih menguasai pasar daripada Amerika. Hasilnya menyatakan faktor budaya sebagai salah satu faktor penting yang mendorong kemajuan ekonomi Jepang. Dengan demikian, persaingan ekonomi yang terjadi antara negara bukan terletak pada faktor ekonomi tetap pada faktor kultur.

Bersamaan dengan itu, Deal & Kennedy (1982) meluncurkan karya mereka berjudul *Corporate Culture*. Karya populer kedua penulis tersebut khusus menelaah aspek-aspek budaya seperti *values*, *rituals*, *heroes*, dan *symbol* yang diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Karya Deal & Kennedy secara mendalam mengupas mengenai *basic values*, *assumption*, *beliefs*, dan prinsip-prinsip manajemen di perusahaan. Karya itu diakui bermakna bagi karyawan karena secara signifikan terbukti meningkatkan kinerja perusahaan di masa lalu bahkan yang akan datang.

Di Indonesia cukup banyak studi tentang budaya, terutama di bidang antropologi. Dalam bidang psikologi dan organisasi, pengkajian terhadap budaya organisasi masih terbatas dan langka. Dari sejumlah pengkajian yang terbilang langka, kajian yang lakukan Hofstede cukup sering dirujuk dalam studi budaya organisasi. Menelaah budaya dan kepemimpinan perusahaan di Indonesia meskipun studi ini tidak secara khusus menjelaskan kontribusi budaya terhadap sikap dan kinerja perusahaan, tetapi

cukup lengkap menjelaskan nilai-nilai budaya dan implikasinya terhadap hubungan antara pimpinan dan bawahan di perusahaan (Hofstede, 1997).

Harus diakui sebagai salah satu karya dan mendasar bagi studi-studi berikutnya. Karya menelaah budaya sebagai aspek penting yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Studi Hofstede di IBM melibatkan 50 negara sample, termasuk Indonesia, yang mengikutsertakan 95 orang manajer, telaah yang dilakukan Hofstede berhasil menjelaskan tipologi budaya perusahaan di Indonesia. Hofstede berhasil mendeskripsikan ciri-ciri budaya masyarakat Indonesia sebagai masyarakat prilar yang berindeks *power distance* lebar dan *collectivism*.

Dalam merumuskan dan mengembangkan sistem manajemen, strategi, struktur, serta visi dan misi perusahaan, perlu dipertimbangkan nilai-nilai budaya masyarakat. Kesalahan terbesar hingga sekarang harus dibayar mahal dengan runtuhnya ekonomi Indonesia.

Culture (budaya) berhasil dari kata latin *collere* berarti sistem bercocok tanam. Sejak 1960-an hingga akhir 1970-an istilah tersebut meluas pemakaiannya di dalam organisasi. Sejalan dengan perkembangan waktu dan zaman, muncul bermacam persepsi tentang budaya organisasi. Salah satu penyebab perbedaan persepsi dilatari oleh perbedaan latar belakang pendekatan yang digunakan para analis budaya organisasi.

Hofstede mengemukakan ciri-ciri pokok budaya perusahaan yang juga dikemukakan dalam tulisan lain tentang budaya perusahaan. Ciri-ciri pokok tersebut mencakup (1) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait; (2) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dan organisasi yang bersangkutan; (3) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan keokohan; (4) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organ-

isasi tersebut, dan (5) budaya organisasi sulit diubah (Hofstede, 1997).

Bertolak dari sejumlah ciri pokok di atas, pola analisis yang digunakan Hofstede untuk mengkaji budaya organisasi dapat dikategorikan ke dalam sudut pandang fungsionalis. Sudut pandang ini mengkaji realitas budaya berdasarkan unsur-unsur pembentuk dari identitas organisasi, baik yang bersifat *infeasibel* lebih mudah dimanipulasi dan dikelola untuk meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan dengan unsur-unsur yang *infeasibel*. Atas dasar itu, Hofstede mendefinisikan budaya organisasi sebagai *the collective programming of the mind*. Lebih lanjut, Hofstede menyatakan bahwa *the collective programming of the mind*, berisi *basic values* dan *practices*. Nilai-nilai yang diterima dan dianut bersama dan praktik-praktik yang sering dilakukan oleh para anggota dan organisasi diakui sebagai identitas pembeda organisasi.

Karena *collective programming* sebagai sebuah konsep yang berisi *values* dan *practices* dari organisasi, maka usaha Hofstede untuk mendalami bagaimana hubungan antara aspek nilai dan praktik yang sering dilakukan organisasi dalam mengelola seluruh aktivitas dan proses bisnis menjadi semakin penting lebih lanjut. Hasil pengujian Hofstede terhadap hubungan antara unsur *values* dan *practices* secara empirik berkorelasi sangat lemah. Berarti asumsi bahwa ada hubungan antara nilai-nilai dan praktik-praktik organisasi tidak terbukti dan tidak didukung data.

Temuan ini memberikan dasar bagi Hofstede untuk menyatakan bahwa nilai-nilai terbentuk di dalam suatu organisasi kerja sumbernya dari masyarakat. Kemudian dibawa ke dalam organisasi ketika seorang menjadi anggota organisasi kerja tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diadopsi dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berada. Validasi empirik ini memperkuat simpulan Hofstede bahwa nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif. Nilai terbentuk mulai dari keluarga, sosial, sekolah dan universitas. Artinya nilai-nilai

budaya lebih mencerminkan gejala komonitas. Karena itu, ketika membahas budaya organisasi pendekatannya dapat dilakukan melalui tiga level analisis yakni level negara, jabatan, dan organisasi.

Bahasan budaya perusahaan pada level analisis organisasi menggambarkan berbagai praktek yang dilakukan anggota organisasi dan bersifat *top-down*. Hofstede (1997) menegaskan tidak dapat diragukan bahwa nilai-nilai para pendiri dan pemimpin kunci membentuk budaya perusahaan (Hofstede, 1997).

Hofstede menegaskan bahwa di tempat kerja boleh jadi terdapat konflik dan perbedaan nilai-nilai antara nilai-nilai pendiri dan atau pemimpin organisasi dan nilai-nilai personalnya. Akibatnya, nilai-nilai individu tampak dalam jumlah dan kualitas yang terbatas. Nilai-nilai kerja yang dipersepsi karyawan organisasi diterima dari atasan sebagai dasar dan pedoman bersamadalam menyelesaikan tugas di tempat kerja. Jadi, nilai menjadi dasar yang mendorong perilaku karyawan. Nilai tersebut mudah diamati dan diukur sehingga pengamatan budaya mengarah kepada ritus, heroes, dan symbols (Bower, 1985; Schein, 1999; Chen, 1994; dan Denison, 1990).

Uraian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah golongan gejala yang berbeda dengan budaya masyarakat suatu negara. Riset lintas organisasi yang dilakukan Hofstede, et.al. (1990) membuktikan bahwa budaya nasional berbeda terutama pada tingkat nilai dasar sementara budaya organisasi pada tingkat praktik-praktik rutin yang mencakup symbol, ketokohan, dan ritual. Meskipun demikian, Hofstede (1997; juga Robbins, 1996) menegaskan bahwa budaya masyarakat secara dominan dan signifikan mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja organisasi. Bahasan tentang budaya organisasi akan mencakup aspek-aspek budaya yang bersifat *infeasible (values) feasible (organizational practices)*.

1. Perspektif Teori Budaya Organisasi

Perhatian organisasi dalam konteks budaya merupakan fenomena yang relatif baru. Pada tahun 50-an dalam Owen (1991), organisasi secara ekstrim dipandang sebagai “mesin”, sehingga organisasi menekankan pada otoritas formal dan legitimasi perintah (Owen, 1991). Yang menjadi dasar teori klasik ini adalah bahwa manusia dianggap sebagai *economic man*, nilai yang diutamakan adalah tercapainya kekuasaan. Organisasi yang demikian terkategori organisasi sistem tertutup rasional. Setiap pemrakarsa model selalu menampilkan ide-ide yang bersifat unik. Asumsi dasar dari model organisasi seperti ini adalah setiap anggota organisasi secara esensial merupakan unit-unit yang kehadirannya tidak lebih karena secara fisik belaka (Alo Liliwari). Dengan kata lain, aplikasi model mesin ini organisasi sebagai kumpulan sejumlah orang yang bekerja sama itu hadir seperti mesin sehingga mereka sama dengan mengurus mesin yang bagian-bagiannya telah dirancang dengan tugas dan fungsi tertentu.

Dalam hal ini, pesantren dimafhumi sebagai organisasi informal sehingga sekalipun menganut sistem keterbukaan menjadi kurang mutlak (*totally closed*) adanya dan masih relevan, karena pada aspek tertentu pesantren bukanlah lembaga *profite* untuk mengejar keuntungan material dan individual, melainkan kerja sosial yang harus dilandasi oleh *keikhlasan* dalam rangka mencapai tujuan *tafaqquh fi-al-din* yang senantiasa melihat bagian organisasi sebagai *organsme* (Kast & Rosenzweig, 1970) insani, atau dengan kata lain organisasi pesantren bukan menganut model mesin (*machine model*) melainkan organisasi kemanusiaan yang mempunyai budaya bukan organisasi yang tidak berbudaya (*organization without people*) (Atiqullah. 2011).

Sejak tahun 70-an teori ilmiah mengakui dan menyadari peran penting yang dapat dimanakan oleh “budaya” dalam kehidupan anggota organisasi, karena menurut Schein (1985) budaya dapat diidentifikasi sebagai elemen potensial dalam kesuksesan organisasi.

Beberapa kajian tentang Budaya Organisasi dapat dikemukakan beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa :

- a. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan homogenitas penghayatan dan pemaknaan di seluruh karyawan baik vertikal maupun horizontal. Suatu budaya dinyatakan kuat dan positif bagi peningkatan kinerja organisasi apabila (a) budaya tersebut diasosiasikan dengan kinerja yang optimal, (b) nilai-nilai dan tradisi telah mengakar sangat dalam, (c) cenderung konsisten dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku, (d) secara dominan dan efektif mempengaruhi kerja para karyawan, dan (e) adaptif terhadap perubahan eksternal (Munandar, 2004).
- b. Budaya Organisasi dapat menefektifkan Kepemimpinan, karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan dan filosofi organisasi yang berpengaruh pada penumbuhan suasana (iklim) kerja yang menyenangkan. Sedangkan pembudayaan nilai-nilai spiritual seperti *istiqomah*, *ikhlas*, *jihad*, dan *amal sholeh* yang dijadikan sebagai *core belief*, *core values* menurut Tobroni membutuhkan kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) yaitu kepemimpinan yang transformatif altruistik, memahami filosofi, dan menerapkannya dalam budaya organisasi dan manajemen yang baik (Tobroni, 2005).
- c. Budaya Organisasi dapat membawa perguruan tinggi tertentu kepada keunggulan karena mempunyai harapan tinggi, visi dan misi organisasi yang memandang kemajuan jauh kedepan dan mempunyai relevansi yang tinggi, sehingga manajemen perguruan tingginya mampu menggerakkan semua unsur yang ada di dalam organisasi (Salfen Hasri, 2002).

2. Nilai-Nilai dan Perilaku sebagai Wujud Budaya Organisasi

Menurut Koentjaraningrat (1996), berdasarkan wujudnya kebudayaan dibagi dalam tiga wujud: (a) *artifact* atau benda-benda fisik hasil kecerdasan manusia, (b) tingkah laku berpola atau berbagai aktivitas, (c) kebudayaan sebagai sistem gagasan

ide-ide dan norma (Koentjaraningrat, 1996). Berdasarkan hal ini, maka budaya organisasi termasuk pada wujud poin tingkah laku berpola. Tingkah laku ini menurut Sergiovanni (1992) dapat dilihat mulai dari *artifact* lisan (*verbal artifact*) sampai pada *artifact* perilaku (*behvioural artifact*) (Sergiovanni, 1975). Sedangkan aspek-aspek budaya organisasi baik *basic values* maupun *organi-zational practicies* secara khusus akan didiskusikan pada bagian ini.

Nilai-nilai menggambarkan padangan dan keyakinan seseorang tentang suatu dalam ukuran penting tidak penting dan baik tidak baik. Batasan yang digunakan untuk menilai suatu selalu terkait dengan sumbangan dari aspek tersebut terhadap orang yang sedang melakukan proses penilaian. Sesuatu diyakini bernilai mencerminkan ukuran *progmatic* (penting tidak penting), *moralistic* (baik tidak baik), dan *affective* (senang tidak senang). Berdasarkan ukuran tersebut seseorang menempatkan makna tentang sesuatu mengikuti hierarki sumbangan bagi kebutuhan dari seseorang.

Sama halnya dengan budaya, nilai-nilai juga dipersepsi secara berbeda setiap orang. Akan tetapi umumnya orang cenderung sepakat bahwa nilai merupakan inti budaya. Inti dari nilai adalah *work goals* dan *general belifs*. Nilai-nilai dasar yang hidup dalam organisasi bersumber pada para anggota komunitas. Nilai-nilai individu yang dibawa ke organisasi dan dapat dimiliki bersama melalui *share proces*. Karenanya, budaya dalam tataran individual disebut *values* sementara dalam tataran kolektif di kenal dengan *practicies*. Budaya dalam arti nilai-nilai dasar di pengaruhi oleh budaya komunitas dari inidividu tersebut. Artinya, nilai-nilai dasar individu mempersentasikan nilai-nilai budaya sebuah komunitas.

Sehubungan dengan ini, Hofstede (1997) menegaskan bahwa perbedaan budaya masyarakat lebih mengacu pada nilai-nilai dasar budaya nasional sementara perbedaan budaya budaya organisasi cenderung bersifat superfisial. Hal itu berarti pembahasan tentang budaya organisasi tidak terlepas dari na-

tional values perekat dari sebuah negara. Jadi, budaya suatu institusi pesantren di batasi sebagai *the collection programming of the mind* yang berisi *basic values* dan *organizational practicies* (Hofstede, 1997).

Hofstede berpendapat bahwa nilai-nilai masyarakat amat berpengaruh terhadap perilaku dan praktek-praktek bisnis di perusahaan. Hasil studi Hofstede di IBM menemukan lima dimensi nilai sebagai pembeda antar negara. Kelima dimensi nilai menurut Hofstede mencakup *power distence*, *individualism*, *intertanty avoidance*, *masculinitiy*, dan *Confucian dyna-mism* (Hofstede, 1997).

Berdasarkan nilai-nilai masyarakat dan lingkungan yang diyakini sebagai wujud budaya dalam suatu pendidikan pesantren sangat berpengaruh terhadap perilaku dan praktek-praltek pendidikan.

E. Management

Management is getting thing through peple, atau management is working with and through individuals and grouf to accomplish organization goals (manajemen adalah suatu usahayang dilakukan orang, atau beberapa pekerjaan melalui usaha-trobosan baik secara individual maupun kelompok untuk menyelesaikan tujuan organisasi) (Hersey & Blanchard, 1981)

Berdasarkan pengertian administrasi dan manajemen diatas, keduanya terdapat persamaan yaitu tujuan bersama melalui struktur aturan yang ditetapkan berupa norma-norma (*al-nidham*) dan pusat perkantoran (*al-ldarah*). Sedangkanperbedaannya tidaklah mendasar yang terletak pada *mangement to manage and to hand* (mengurus) *to control* (memeriksa) *to guide* (memimpin). Manajemen merupakan aktivitas praktis dari sekedar administrasi yang bersifat normatif, serta penerapannya pada organisasi prifite dan non-profite.

Berdasarkan hal-hal diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses/kegiatan/usaha pencapaian tujuan

tertentu melalui kerjasama dengan orang lain. Sedangkan perbedaan dalam jenisnya, kedua konsep administrasi dan manajemen dapat difahami dari perbandingan sebagai berikut :

Administrasi	Manajemen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrasi sebagai tata cara kerja pemerintahan dengan fungsi merencana, mengorganisasi, dan memimpin (Wajong: 1983). 2. Administrasi sebagai pengarah yang efektif (narmatif), sedangkan manajemen adalah sebagai pelaksana yang efektif (praktis) (Benton: 1972). 3. Administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama para anggota organisasi berdasarkan rasional tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siagian: 1979). 4. Robbins (1982) tidak membedakan keduanya, hanya saja manajemen diterapkan pada organisasi profite sedangkan administrasi umum untuk profite dan non profite. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen adalah suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, sedangkan tanggung jawab (<i>responsibility</i>) tetap ditangan yang memerintah (manajer) (George Terry) 2. Manajemen adalah usaha pertambahan fungsi-fungsi kegiatan untuk mencapai tujuan (Donnell) 3. Manajemen adalah usaha dan kegiatan untuk mengkombinasi unsur-unsur (5-M); manusia (<i>man</i>), barang (<i>material</i>), uang (<i>money</i>), mesin (<i>machines</i>) dengan metode-pendekatan dan cara atau sistem (<i>methode</i>).

Gambar 2 : Persamaan Administrasi & Manajemen

--- **** * **** ---

2

PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Pendidikan Islam nusantara sebenarnya berlangsung sejak masa perjuangan yang terselenggara di Surau-surau secara nonformal hingga secara formal masuk sebagai bagian dari pada mata pelajaran di Sekolah-sekolah yang dikelola secara sederhana dalam kurikulum pendidikan Nasional. Pelaksanaan pendidikan Islam yang demikian semakin hari mendapat perhatian masyarakat dan pemerintah sampai pada tahun 2007 Pemerintah mengatur melalui PP. No 55/2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

Dalam bab I Ketentuan umum pasal 1 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan Pendidikan agama adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan membentuk sikap, kepribadian, dan keterampilan peserta didik dalam mengamalkan ajaran agamanya, yang dilaksanakan sekurang-kurangnya melalui mata pelajaran/kuliah pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Sedangkan Pendidikan keagamaan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama dan mengamalkan ajaran agamanya. Dalam masyarakat Islam pendidikan ini disebut pendidikan *diniyah* suatu pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan salah satunya adalah jalur Pesantren atau pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya. Pasal lainnya tepatnya pasal 13 dalam Peraturan ini menyebutkan bahwa syarat pendirian satuan pendidikan keagamaan sebagaimana dimaksud terdiri atas: isi pendidikan/kurikulum; jumlah dan kualifikasi pendidik

dan tenaga kependidikan; sarana dan prasarana yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan pembelajaran; sumber pembiayaan untuk kelangsungan program pendidikan sekurang-kurangnya untuk 1 (satu) tahun pendidikan/akademik berikutnya; sistem evaluasi; dan manajemen serta proses pendidikan.

Fenomena perkembangan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan Islam dimasyarakat bukan saja tumbuh melainkan mengalami lompatan perkembangan luar biasa sehingga untuk mengontrol kualitas lembaga ini dapat ditinjau dari kekuatan manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan. Karena menurut penulis sah-sah saja dan bahkan dimana saja boleh kiranya tumbuh lembaga atas nama Islam namun yang perlu mendapat perhatian kita adalah pada aspek manajemen sebagai sistem dan model pengembangannya.

Dialektika ini menjadikan manajemen pendidikan Islam sebagai kajian dan disiplin keilmuan yang relatif baru bagi sebagian kalangan pendidik agama dan keagamaan. Dimana lembaga baik (*noble industry*) yang dikelola dengan baik akan menghasilkan usaha yang luar biasa (*masalahah*) atau sebaliknya sebagaimana ungkapan sayyidina Ali ra. bahwa, “lembaga mulya yang tidak dikelola dengan manajemen yang baik pada saatnya akan dikalahkan oleh lembaga bathil sekalipun”. Fenomena ini menjadi kenyataan yang serius sebagai problem manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam.

Kepemimpinan pendidikan Islam masih memperlihatkan nuansa-nuansa kepemimpinan tradisional dan bahkan transaksional suatu komunikasi dan interaksi timbal balik yang dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan kekuasaan dan politik.

A. Obyek Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kajian manajemen pendidikan Islam sebagai program studi di PTAI-PTAI adalah pemisahan antara manajemen + pendidikan Islam (Rahardjo : 2012) artinya pengkaji dituntut untuk men-

guasai ilmu manajemen secara umum dan sekaligus menguasai konsep-konsep pendidikan Islam sebagaimana diatur dalam PP. No 55/2007 diatas tentunya menggunakan Al-Qur'an dan As-Sunnah sebagai paradigma. Dari dua disiplin ilmu ini dapat dirumuskan pengertian bahwa manajemen pendidikan Islam (MPI) adalah proses mengelola, memanfaatkan sumber-sumber potensial dan memimpin lembaga-lembaga pendidikan Islam dengan paradigma Islami (*islamic paradigms*) (Atiqullah, 2010).

Obyek manajemen pendidikan Islam itu meliputi hal-hal berikut :

1. Perangkat kajian yang membangun konstruk manajeme, mulai dari unsur *planning, organizing, actuiting* dan *cntroling*,
2. Komponen-komponen sistematis yang niscaya ada dalam pendidikan mulai dari input, process, output, outcome hingga pada sarana prasarana pendidikan, guru, kurikulum, personalia pendukung, bahan ajar, masyarakat, evaluasi, dll,
3. Fakta empiris yang diberi label (pendidikan) Islam, dengan kekhususannya , seperti nilai-nilai yang berkembang di lingkungan lembaga pendidikan Islam (*ikhlas, barokah, tawadu', istiqamah, ijtihad* dan sebagainya (Rahardjo : 2012).

Tiga hal ini merupakan pilar-pilar manajemen pendidikan Islam yang satu dengan lainnya saling berkaitan yang membutuhkan sumber daya insani (SDI) yang handal, kompetitif dan kreatif dalam melaksanakan manajemen pendidikan Islam. SDI yang handal tersebut merupakan sosok pribadi yang dapat dipercaya (*personal trustworthness*) dan dapat mengemban prinsip dalam melaksanakan manajemen pendidikan Islam dengan indikator-indikator antara lain :

1. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai tingkat ke-taat-an dan pengabdian yang tinggi pada norma dan nilai budaya organisasi yang dianut bersama,
2. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai tingkat penyerahan diri (*tawakkul*) pada Allah yaitu *trus in Allah*,

3. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai rasa pengawasan (*supervision*) yang tinggi (*muraqabah*),
4. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai rasa tanggung jawab (*accountability*) yang tinggi,
5. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai tingkat moralitas dan perilaku (*ethical behaviour*) dan akhlaq terpuji,
6. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai kemampuan dan wilayah yang kompeten *job (competency)*,
7. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai rasa kepercayaan dan dapat dipercaya secara *amanah (reponsibility)*, dan
8. Seorang manajer atau pelaksana manajemen mempunyai rasa keadilan '*adl (justice)*' yang tinggi (Ali Muhammad, 2002).

Faktor utama yang dapat mempengaruhi manajerial lembaga pendidikan Islam dewasa ini adalah sistem nilai praktis yang sering tampak dilakukan dalam mengelola kelembagaan. Dalam keefektivan organisasi sejatinya tidak sekedar diukur dari strategi, struktur dan sistem saja, melainkan diukur budaya organisasinya.

Teori Z (manajemen spiritual) barat disandarkan pada nilai budaya yang diderivasi dari paradigma budaya anutan masyarakat (Ouchi, (1981). Sedangkan manajemen lembaga pendidikan Islam seyogyanya disandarkan pada nilai budaya yang diderivasi dari nilai-nilai spiritual etis *islamic religious*, berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya (Atiqullah, 2006), sehingga nampak merupakan organisasi islamis senantiasa melakukan perubahan sesuai dengan zamannya, namun tidak meninggalkan nilai-syar'iyah, bahkan syari'at islamiyah itulah menjadi norma sosial manajemen kelembagaan.

Sebagian lembaga pendidikan Islam tradisional (pesantren) menjadikan tradisi nilai *ahlus-sunnah wal-Jama'ah* sebagai dasar budaya pendidikan, hal ini dapat dilihat dari perilaku dan rigiditas pemenuhan kitab-kitab klasik, perilaku *tasawwuf* ala

Imam al-Ghazali (*al-hujjatul Islam*) dan teologi Imam al-Maturidy. Pada per-kembangannya kemudian lebih terbuka pada wawasan yang berbasis nilai-nilai Qur'ani.

Sistem nilai Qur'ani dan sunnah ini menjadi motivasi pimpinan dan pelaksana organisasi melalui aspek *aqidah*, *syari'ah* dan *akhlaqul karimah* dalam rangka melaksanakan organisasi, dakwah Islamiyah dan pelanjut Risalah Nabawiyah yang berwujud; keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah dan kebebasan berfikir (Wahid, 1999).

Spektrum manajemen syari'ah pada dasarnya berpijak pada sunnah nabi saw. sebagai manajer dalam segala aspek kehidupan (*sirah*) beliau. Menurut Antonio (2007) Muhammad saw. adalah sebagai pemimpin dan manajer sistem pendidikan holistik. Dalam hal ini Rasul Muhammad saw. bersabda, "sesungguhnya Allah telah mendidiku, dan ia mendidiku dengan baik, kemudian Ia menyuruhku dengan *ahklaq-ahklaq* mulia dan berfirman, *Ambillah kemaafan dan suruhlah dengan kebaikan, serta berpalinglah dari orang-orang yang jahil*". Dalam mendidik Rasul Muhammad saw. berperilaku sebagai *living model*, sehingga beliau memjadi-dikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya, bahkan Rasul Muhammad saw. disebut sebagai *al-Qur'an* yang hidup (*the living Qur'an*).

Sistem pendidikan Rasulullah saw walaupun masih belum mengeluarkan pengakuan kelulusan melalui gelar atau ijazah, namun nilai-nilai kelulusan murid-murid Rasulullah saw. terletak pada ketaqwaanya, ukuran sukses dalam ketaqwaan terletak pada akhlaqnya yang mulia, sehingga *output* sistem pendidikan Rasulullah saw. adalah orang yang langsung beramal (*amal oriented*), berbuat dengan ilmu yang didapat dari gusti Allah swt.

Lembaga pendidikan dimasa Rasulullah adalah ber-bentuk *Dar al-Arqam*, disini Rasul saw. mengajarkan wahyu yang diterimanya kepada kaum muslim dengan membimbing, meneliti hafalan, menghayati dan mengamalkan ayat-ayat suci yang diwahyukan. Di Masjid Rasul saw. mengajar dan memberi

khotbah dalam bentuk *halaqah*, dimana para sahabat duduk mengelilingi beliau untuk mendengar dan melakukan tanya jawab urusan agama dan kehidupan sehari-hari.

Suffah merupakan bangunan yang bersambung dengan masjid, ditempat ini pernah berlangsung sistem pendidikan persekolahan dengan sistem pembelajaran yang sistematis. Masjid Nabawi yang mempunyai *suffah* digunakan untuk majlis ilmu dan juga sebagai asrama bagi para sahabat yang tidak mempunyai tempat tinggal, dan mereka yang tinggal di *suffah* ini disebut *ahl al-suffah*.

Selain diatas lembaga pendidikan *kuttab* merupakan lembaga pendidikan yang didirikan orang Arab sebelum Islam, oleh Rasul dan relawan guru lainnya dimanfaatkan untuk tempat pengajaran. Bahkan di *kuttab* inilah Rasul memerintahkan tawanan Perang Badar yang mampu membaca dan menulis kuntutk mengajar 10 anak muslim sebagai syarat membebaskan diri dari sebagai tawanan.

Sifat-sifat Rasulullah saw sebagai sosok manajer dan pendidik senantiasa berperilaku mulya berupa *keikhlasan, kejujuran, walk the talk, adil dan egaliter, berakhlaqul karimah, tawadlu'*, pemberani, jiwa humor yang sehat, *sabar* dan menahan amarah, menjaga *lisan*, dan bersinergi dalam musyawarah (Antonio, 2007).

Perhatian Rasul saw. pada kepemimpinan dan manajemen perilaku ini bukan saja dalam bidang pendidikan, namun juga dapat diketahui dari perilakunya dalam bidang bisnis-*interpreneurship*, kepemimpinan dalam keluarga yang harmonis, kepemimpinan dalam berdakwah, kepemimpinan dalam bidang sosial-politik, kepemimpinan dalam hukum, dan kepemimpinan dalam militer.

B. Prinsip Manajemen Islam

Islam sebagai sistem sosial memiliki karakteritik moderasi (*al-ri'asah al-thori'ah*) yang dibekali dengan kemampuan teknis *humanistic psychology, teoshophys, religious* dalam mengatur

staf. Islam tidak menganut manajerial yang arogan, tidak bertindak sewenang-wenang, dan juga bukan manajerial yang lemah dan lentur, melainkan manajerial yang meletakkan segala persoalan secara proporsional (*al-adalah*), selalu menghadirkan nilai-nilai (*values*) dan menemukan solusi kehidupan *religious-transendent, theosentris-antropho-sentris* (Bastaman, 1997).

Manajemen sebagai suatu perilaku (*behaviour*) membutuhkan pelaku manajemen (*manajer*) yang kuat, tangguh dan sehat, karena hakekat manajemen adalah perilaku yang berkaitan dengan penanganan kerumitan, sedangkan kepemimpinan merupakan perilaku yang menyangkut penanganan perubahan (Kotter dalam Robbin, 2003).

Melalui visinya (*visionary leadership*), peran kepemimpinan berhubungan dengan visi dan arah bagaimana mengerjakan hal yang benar (Komariyah & Triatna, 2005), sedangkan peran manajemen berhubungan dengan bagaimana melaksanakan pekerjaan itudengan benar (Rivai, 2006).

Artinya kepemimpinan visioner dengan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini (Robbin, 2006).

Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan tradisional (*salaf*) pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, danpembangunan tim dilakukan secara individual (*individualminded*). Pergeseran model manajerial dari individual kepadakolektif mencerminkan perilaku manajerial kehidupan organisasi moderen sebagai lembaga formal *kolegial*.

Peran-peran manajerial yang bernuansa *individual endit* pada saat tertentu terbatas dengan norma dan tata nilai yang lebih mencerminkan kebersamaan, hal ini merupakan konsepsi yang di-*ghirah*-kan oleh ideologi dan nilai-nilai kehidupan masyarakat serta nilai-nilai agama islam itu sendiri, bahwa “kebenaran tanpa manajemen yang baik suatu saat akandikalahkan oleh lembaga kebatilan dengan manajemen efektif”

(*haqqu bi al-nidhomi yaghlibuhu al-bathil binidhomin*) sertadengan prinsip *qawaid fiqhiyah*, mengambil sesuatu tradisi yang lama tapi baik, dan mengambil tradisi paling baru yang lebih baik dan membawa kebaikan (*al-Muhafadhh ala al-qadim alsholeh waal-ahdu bi al-jadidi al-aslah*).

Perilaku manajerial dan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman sumber daya insani (SDI), disamping itu pula harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat, tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi (Fatah, 1996).

Perubahan perilaku manajerial ini tidak semata-mata karena faktor ilmu pengetahuan sosial, melainkan ada faktor ideologis yang berasal dari paham pemikiran keislaman yang sejak semula telah memberikan motif-motif menuju suatu perubahan, termasuk pada aspek manajerial yang berkembang dikalangan para pengelola pondok pesantren. Selain dalam merespon perubahan dari luar, pondok pesantren juga merespon dari *qaidah-qaidah fiqhiyah* sebagai produk budaya dan bersifat ideologis normatif.

Pola manajerial yang diterapkan oleh Muhammad saw. dengan integritas nilai-nilai yang luar biasa karena kejujurannya (*al-Amien*), ia mampu mengembangkan manajerialnya yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (Hart, 1994), dengan berlandaskan pada sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (righteous)*, *amanah (trustworthy)*, *fathonah (working smart)* dan *tabligh (communicate openly)* sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah (Wijayakusuma & Yusanto, 2003).

Kontigensi leadership sebagaimana konteks diatas sebenarnya telah dinyatakan sahabat Umar ra., dalam suatu riwayat “*sesungguhnya persoalan ini kecuali orang lembut tetapi tidak lemah, untuk orang kuat tetapi tidak sewenang-wenang*”.

C. Struktur Organisasi Kelembagaan Islam

Struktur organisasi harusnya mencerminkan kolektivitas sebagai kecenderungan manajemen moderen (Dofier, 2006) karena manajer bukan unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, dan berinteraksi dengan keinginan serta keyakinan mereka dalam posisi yang sama, seorang pemimpin merupakan bagian dari anggota masyarakat, saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif (Abu Sinn, 2007). Kolektivitas manajerial merupakan desentralisasi kekuasaan (*syura*), pendelegasian kewenangan demi tujuan bersama, yang wajib diyakini sebagai *sunnatullah* sebagaimana telah dimaktubkan dalam Al-Qur'an.

Firman Allah swt. dalam surat al-Syura (26) ayat 38 dinyatakan bahwa *“Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka”*. Dalam firman Allah swt. yang lain surat Ali Imran (3) ayat 159 disebutkan *“dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (maksudnya urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya)”*.

Berdasarkan pemahaman ayat diatas, maka manajemen itu tidak dikerjakan oleh satu pihak melainkan beberapa pihak dengan jalan musyawarah untuk mencapai tujuan kolektif.

Secara teoritis manajemen adalah pengetahuan yang dikumpulkan, disistematisasi dan diterima berkenaan dengan kebenaran-kebenaran universal, dalam praksisnya, manajemen adalah kekuatan pribadi yang kreatif dan keterampilan dalam melaksanakan sesuatu (Abu Sinn, 2006) yang bersinergi dengan kekuatan bersama terwujud suatu kebutuhan kolektif.

Pandangan teoritis manajemen merupakan ilmu, sedangkan pandangan praktis manajemen merupakan seni, dan dalam pelaksanaannya adalah manajemen Islami yang

menyisipkan nilai-nilai (*values*) kemanusiaan dan budaya yang berkembang.

Lembaga pendidikan Islam, selama ini menggunakan sistem manajemen yang beragam; Pesantren tradisional cenderung dikelola dengan sistem tertutup (*closed system*), pesantren moderen cenderung dikelola dengan sistem terbuka (*open system*), konsepsi demikian merupakan *metaphor* atau *paradigm* tertentu sebagai sebuah pergeseran dan perubahan yang semakin niscaya.

Karakteristik organisasi dari sistem tertutup (*closed system*) adalah adanya kecenderungan yang kuat untuk bergerak mencapai suatu keseimbangan dan entropi (*equilibrium and entropy*) yang statis. Sedangkan sistem terbuka (*open system*) mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (*continual interaction*) dengan lingkungan-nya dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu dan transformatif (Thoha, 1996).

Organisasi dalam keadaan tertutup, tidak menerima masukan dari lingkungan, sehingga setiap masukan yang mencoba memasuki daerah batas organisasi terpental kembali, seperti misalnya nilai, sikap, teknologi, dan minat-minat dari kelompok penekan tidak berdaya menembus batas organisasi. Dalam keadaan yang demikian organisasi berada dalam kekosongan, dan seperti entropi organisasi akan punah, karena tidak mempunyai potensi untuk mengembangkan. Demikian sebaliknya, sehingga keterbukaan ini bukanlah keterbukaan yang mutlak (*totally open*) melainkan keterbukaan yang terbatas sesuai dengan ketentuan dan sistem nilai yang ada (Duncam, 1981).

Lembaga pendidikan Islam model pesantren dimafhumi sebagai organisasi in-formal sehingga sekalipun menganut sistem keterbukaan menjadi kurang mutlak (*totally closed*) adanya dan masih relevan, karena pada aspek tertentu pesantren bukanlah lembaga *profite* untuk mengejar keuntungan material dan individual, melainkan kerja sosial yang

harus dilandasi oleh *keikhlasan* dalam rangka mencapai tujuan *tafaqquh fi-al-din* yang senantiasa melihat bagian organisasisebagai *organsme* (Kast & Rosenzweig, 1970) insani, bukan *machine model*, (Simon, 1958) atau *organization without people* (Bennis, 1959)).

---**~**---

3

UNSUR-UNSUR DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen sebagai suatu sistem tidak bergerak statis dan berdiri sendiri, melainkan secara dinamis fungsional mensinergikan unsur-unsur yang terikat dalam satu rumusan *planning, organizing, actuating, dan motivating* (POAM+C) plus *controlling* (Terry). Sistem ini tidak bisa dipisah satu sama lain yang merupakan syarat dan rukunnya.

A. *Planning* (Perencanaan)

Islam mengajarkan bahwa dalam setiap memulai pekerjaan dimulai dengan *bismillahirrahmanirrahim*, hal ini karena pada diri individu terpercik suatu pengetahuan yang berasal dari Allah swt. berupa pengetahuan ilhami yang berwujud ide bagus (*goodide*). Ide itu kemudian digejewantahkan dengan niatan yang baik (*anniyah al-sholihah*), niat yang baik ini harus diwujudkan berbentuk program atau “berniat untuk melakukan sesuatu”.

Perencanaan dapat dimulai dengan niat yang baik sebagai rencana matang melalui langkah-langkah program prioritas yaitu; tentang apa yang akan dicapai, kemudian membuat pedoman kerja, garis-garis yang akan dituju sebagai persiapan-persiapan daripada pelaksanaan suatu tujuan (*the goal of program*).

Proses perencanaan dapat dilakukan melalui *forecasting* (perkiraan sistematis), *objectives* (target yang jelas), *policies-plan of action* (perinsip dan norma yang jelas), *programmes* (suatuderetan program yang dapat diprioritaskan), *schedules* (pembagian program berdasarkan waktu), (*prosedures* (gambaran dan metode kegiatan), dan *budget* (taksiran dana yang harus dikeluarkan) (Efendy, 1985).

Demikian juga dalam suatu pelaksanaan kerja organisasi seorang manajer merencanakan program dan langkah-langkah taktis, tertulis, tergambar dan terstruktur agar tujuan mudah tercapai secara efektif.

Islam menggariskan agar program yang baik dapat tercapai dengan baik pula melalui beberapa ayat dan hadist sebagaimana Allah swt berfirman dalam suatu surat Al-Baqarah, 197 bahwa : “*(maka) berbekallah kamu*”, dalam surat Al-Maidah, 92 bahwa : “*Peliharalah diri kamu dari kesalahan*”. dan dalam surat Al-Baqarah, 195 bahwa : “*Janganlah kamu jatuhkan dirimu ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang berbuat baik*”. Rasul Muhammadsaw. bersabda bahwa : “*berfikir merupakan sebagian dari ibadah*”. Dalam sabda yang lain dinyatakan bahwa : “*Perencanaan adalah sebagian dari penghidupan*”. Demikian juga “*Tidakkah akal itu seperti suatu perencanaan*”.

B. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian atau mengorganisasi adalah aktivitas mengatur, menstruktur, dan menentukan tugas pekerjaan, macam pekerjaan, jenis pekerjaan, serta pembentuk badan atau unit kerja. Kemudian setelah ditentukan, maka menentukan siapa yang akan mengerjakan, alat apa saja yang akan dipergunakan, bagaimana tentang keuangannya, serta fasilitas-fasilitas yang ada.

Mengorganisasi adalah membagi tugas sesuai dengan kapasitas dan kompetensi yang ada, sehingga program yang telah direncanakan dapat terlaksana nantinya dengan efektif dan efisiensi.

Seorang organisatoris dalam keterlibatannya mengorganisasi program, dapat mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. Tujuan pengorganisasian yang akan dicapai,
2. Kemampuan sumber daya insani (SDM) yang mendukung dan yang akan melaksanakan,

3. Fasilitas perangkat keras (*hard were*) dan perangkat lunak (*soft were*) yang tersedia,
4. Dimensi waktu (*time*) yang tersedia untuk mencapai tujuan,
5. Dimensi tempat (*place*) organisasi itu berada dan berapa jauh (*distence*) yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan.

Disamping itu dalam mengorganisasi tugas tidak bisa melepaskan tiga hal berikut :

1. Mengenalkan dan mengelompokkan kerja (*indentivication and grouping of work*),
2. Mengatur dan melimpahkan tanggung jawab serta wewenang,
3. Mngatur hubungan kerja (*establihsment of relationship*).

Didalam membagi tugas sebagaimana mengorgnisasi diatas seorang pemimpin seyogyanya melihat potensi dan kompetensi SDM yang ada dengan mempertimbangkan *theright man in the right place*, karena Islam melihat bahwa setiap manusia mempunyai kapasitas masing-masing.

Sebagaimana firman Allah swt bahwa “*setiap orang mempunyai tingkatan menurut derajat (pekerjaan) nya masing-masing* (al-an’am 142).

Demikian juga mereka akan mendapat imbalan (*reward*) sesuai dengan profesionalitasnya masing-masing. Sebagaimana firman Allah swt. “*Bekerjalah kamu, nanti Allah akan memperlihatkan bukti pekerjaan kalian masing-masing* (al-Taubah, 105).

C. Motivating (Pemotivasian)

Daya pemotivasian dalam manajemen merupakan kemampuan manajer dalam suatu organisasi untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau memberikan dukungan dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan beban dan kapasitas yang diberikan. Fungsi moivasi berkenaan dengan perilaku manusia bergantung pada emosi, stamina, semangat, cita-cita, niatan yang baik, serta adat istiadat yang melatari. Semua ini

disebut sebagai daya yang dapat mendorong para orang-orang bertindak dan berbuat sukarela.(Effendy, 1985).

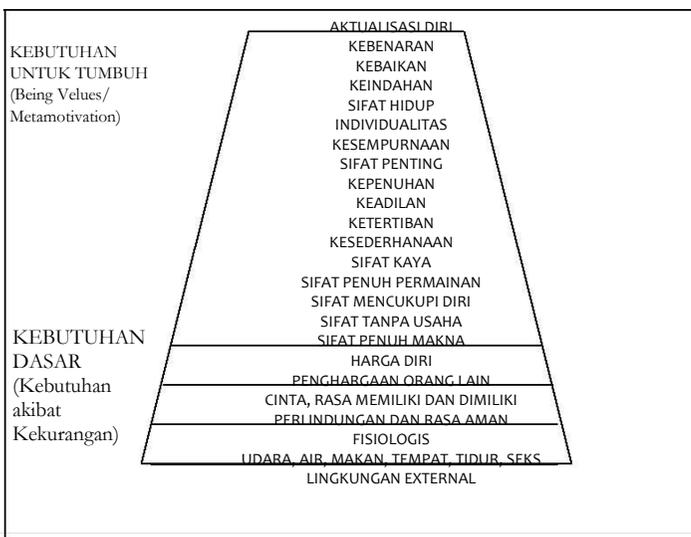
Dalam ilmu manajemen memotivasi ini dapat dilakukan melalui proses:

1. *selektif*, artinya memilih anggota agar bisa menyesuaikan diridengan lingkungan kerja manajemen, baik fisik, mental dan intelektual,
2. Allah swt. berfirman dalam surat Ali Imran, 118 bahwa :
3. *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang untuk menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang diluar keluargamu, karena mereka tidak henti-hentinya menimbulkan kemelaratan baimu. Mereka menyukai apa yang mnyusahkan kamu. Sesungguhnya telah keluar beberapa perkataan keji dari mulutnya, dan perasaan dengki yang tersembunyi didalam dadanya lebih besar lagi. Sesungguhnya telah Kami nyatakan beberapa keterangan kepadamu jika kamu memahaminya”*.
4. Pada ayat ini tersirat bahwa Islam sebagai agama sosial mengajarkan pentingnya seleksi dan test psikologis terutama bagi mereka yang mau menduduki jabatan tertentu.
5. *komunikatif*, kemampuan seorang yang dipilih tadi dalam berinteraksi dan melakukan hubungan sosial dengan orang lain,
6. Allah swt. berfirman dalam surat Al-Ahzab, 70 bahwa :
7. *“Dan berkatalah kamu dengan perkataan yang benar”*.
8. Dalam suatu riwayat Rasul Muhammad saw. bersabda bahwa, *“Kami disuruh berbicara dengan manusia menurut kadar akalny”*.
9. *partisipatif*, kemampuan untuk memberikan keleluasaan agar orang lain bekerjasama, memberikan kontribusi dan menerima masukan dari orang lain,
10. *appraisal*, kemampuan seseorang dalam memberikan taksiran berupa penilaian tentang prestasi orang lain,

11. *conseling*, kemampuan anggota berorganisasi dalam memberikan bantuan berupa pembimbingan kepada anggota lain,
12. *coaching*, kemampuan anggota organisasi untuk melakukan latihan diri meningkatkan keterampilan bersama,
13. *training*, kemampuan secara intensif meningkatkan profesionalitas diri dan orang lain,
14. *compensation*, kemampuan memberikan imbalan jasa terhadap orang-orang dalam organisasi. Islam sangat menghargai jasa seseorang sehingga Rasul Muhammad saw. dalam suatu haditsnya menyatakan bahwa : *Dari Ibnu Umartelah bersabda Rasulullah saw. "Bayarkanlah upah buruh, sebelum kering keringatnya"*. (HR. Ibnu Majah).

Apabila hal-hal diatas ini dilakukan oleh semua anggota organisasi, maka sangat efektif untuk pencapaian suatu tujuan. Banyak qaidah qur'ani dan sunnah Rasul Muhammad saw. menjadi landasan aktivitas pemotivasian dalam berorganisasi.

Dalam teori motivasi seseorang bisa mencapai pengalam puncak (*peak expreince*) sehingga dengan kesadarannya dapat melakukan daya-daya sebagaimana disebutkan diawal apabila telah memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan yang mendasar.



Gambar 3 : Hirarkhi kebutuhan manusia

Kebutuhan utama dalam berorganisasi adalah seorang anggota berusaha mengalami pengalaman puncak ini sekaligus beraktualisasi diri disebabkan telah memenuhi kebutuhan dasarnya berupa *deficiency cognition* (kebutuhan yang kuran), menuju *being cognition* (kesadaran) dan mencapai *growth needs* (kebutuhan pertumbuhan) (Maslow, 1960). Kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud sebagaimana diatas.

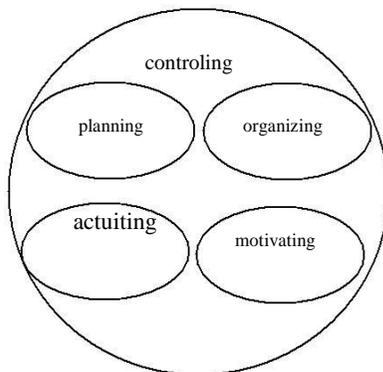
D. Actuating (Penggerakan)

Actuating atau menggerakkan agar orang-orang dalam organisasi beraktivitas dan agar mereka mau serta sukarela bekerja dalam rangka menyelesaikan tugas demi tujuan kolektif.

Disini pemimpin berusaha agar *staffing* berperilaku desentralistik dalam arti membagi dan menerima wewenang sesuai posisi dan tidak semata-mata menerima perintah atau memerintah, melainkan saling bergerak dalam menyelesaikan tugasnya se-irama dengan ke-insafan masing-masing dalam staf (posisi) masing-masing.

E. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan adalah pengamatan terhadap pelaksanaan kerja dan kinerja mulai dari perencanaan program hingga menghasilkan (*production*) berdasarkan standar yang telah ditentukan.



Gambar 4 : Hubungan dalam undur manajemen

Menurut prosesnya, melakukan pengawasan itu terdiri dari kegiatan berikut:

- a. Menentukan standar sebagai ukuran untuk pengawasan,
- b. Pengukuran dan pengamatan terhadap berjalannya operasi berdasarkan rencana yang ditentukan,
- c. Penafsiran dan perbandingan hasil yang ada dengan standar yang diminta,
- d. Melakukan tindakan koreks terhadap penyimpangan, dan
- e. Perbandingan hasil akhir dengan masukan (*input*) yang telah terjadi. (Effendi: 1985)

Berdasarkan gambar dibawah ini, pengawasan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal agar organisasi lebih terbuka dan lebih luas serta terjamin kualitas (*qualityassurance*) dan mutu tujuan yang diharapkan.

--- ***** ---



PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Pengawasa sebagai salah satu fungsi manajemen harus mampu memberikan kontribusi dalam mendukung keberlangsungan tugas organisasi. Sebagaimana pembahasan didepan, pengawasan adalah upaya pengamatan yang dilakukan secara sistematis untuk menjamin (*assurance*) pelaksanaan kegiatan atau tugas agar berjalan sesuai dengan rencana, peraturan perundangan serta memenuhi asas efisiensi dan efektivitas.(Depag: 2005).

Dewasa ini pengawasan tidak lagi sekedar mencari kesalahan dalam suatu badan atau organisasi sebagai bentuk penyimpangan dan penyelewengan yang menyangkut keuangan semata, melainkan lebih menekankan pada aspek pelaksanaan terutama untuk suatu kualitas (*quqlity*), sehingga pengawasan lebih bersifat pembinaan dan fungsional.

Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan baik internal maupun eksternal terhadap pelaksanaan tugas umum. Pengawasan masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan masyarakat yang disampaikan secara lisan, tertulis atau bentuk lain kepada aparatur dan kepada suatu badan pelaksana sebagai sumbangan pikiran, saran perbaikan, gagasan, keluhan atau berupa pengaduan masyarakat yang jelas sumbernya.

Pengawasan pendekatan agama Islam adalah pembudayaan pengawasan dengan menyampaikan pesan moral yang dialandasi oleh nilai-nilai agama Islam sehingga bermanfaat dalam pelaksanaan pengawasan fungsional, pengawasan melekat, dan pengawasan masyarakat dalam rangka mencapai keberhasilan suatu program.

A. Tujuan Pengawasan dalam Islam

Tujuan pengawasan dalam Islam adalah :

1. Terwujudnya pemahaman tentang makna dan arti penting pengawasan dengan berlandaskan nilai-nilai agama Islam dalam penyelenggaraan pendidikan,
2. Terwujudnya prakarsa dan peran aktif pengawasan khususnya anggota organisasi sehingga menumbuhkan kedisiplinan dan kinerja yang berkualitas karena bekerja merupakan bagian dari pengabdian kepada masyarakat dan bagian dari ibadah kepada Allah swt.,
3. Terwujudnya kemampuan pengendalian nafsu dan kesadaran diri bahwa kita senantiasa diawasi oleh Yang Maha Kuasa dan akan mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas di dunia dan akhirat nanti.

B. Ajaran Agama Islam tentang Pengawasan

Dalam istilah *robbun* mempunyai dua arti penting bagi umat Islam; yaitu Tuhan Yang Maha Mengawasi dan Maha Pembimbing *tarbiyah*. Sehingga program pengawasan dalam perspektif Islam ini adalah dalam rangka memberikan dorongan kesadaran diri (*self consciousness*) dan pengawasan menjadi perilaku yang melekat, membudaya, dan merupakan kebutuhan dalam kehidupan berbangsa, bermasyarakat, dan bernegara.

Sasaran program pengawasan dalam dunia pendidikan Islam agar para ustadz terbebas dari perilaku penyimpangan berupa kolusi, korupsi, dan nepotisme. Peran pimpinan dalam suatu institusi Islam sangat penting bagi pembentukan mental dan moral spiritual generasi muslim sehingga sebagai pendidik, pembimbing, dan pengasuh harus mampu memahami bahwa :

1. Pekerjaan mendidik, membimbing, dan mengasuh adalah aktivitas mulia,
2. Kemulyaan pekerjaan mendidik, membimbing, dan mengasuh itu harus diimbangi dengan ketinggian etika dan tanggung jawab,

3. Pendidik, pembimbing dan pengasuh dalam institusi keagamaan harus selalu mengkaitkan pelaksanaan kerjanya dengan harapan untuk mendapat keridlaan Allah swt. di dunia dan di akhirat nanti.

C. Pengawasan dalam Al-Qur'an

1. Istilah Pengawasan

Istilah pengawasan terdapat dalam Al-Qur'an terdapat dalam beberapa surat dan ayat, serta dalam hadist Nabi saw. :

Firman Allah swt. dalam surat Al-fajr, 14.

“Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawas”.

Firman Allah swt. dalam surat Qaf, 16-18

“Dan Dialah Allah yang disembah baik dilangit maupun dibumi; Dia mengetahui segala yang kamu rahasiakan dari segala yang kamu lahirkan dan mengetahui pula segala yang kamu usahakan”.

Sabd Nabi saw.

“Setiap anak Adam mempunyai kesalahan, dan sebaik-baik yang mempunyai kesalahan adalah mereka yang bertauba”.

(HR. Tarmidzi dan Ibn Majah).

2. Hakekat Pengawasan

Firman Allah swt. dalam surat Al-Dzariyat, 55

“Dan tetaplah memberi peringatan, karena sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman”.

Sabda Nabi saw. *“Upayapengawasan pada hakekatnyamerupakan peringatan dengan maksud untuk mengajak kepada jalan yang benar. Peringatan yang tertinggi nilainya adalah mengajak kembali ke jalan Allah”.*

3. Tujuan Pengawasan

Firman Allah swt. dalam surat Al-Naml, 40

“Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari al-Kitab “Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip.” Maka tetkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak dihadapannya, ia pun berkata: “Ini

termasuk karunia Tuhanku untuk mencoba aku apakah aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). Dan barang siapa yang bersyukur maka sesungguhnya dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan barang siapa yang ingkar, maka sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya Lagi Maha Mulya”.

4. Penerapan Pengawasan

Firman Allah swt. dalam surat al-Zumar, 33

“Dan orang yang membawa kebenaran Muhammad saw. dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertaqwa”.

Sabda Rasul Muhammad saw. “Allah tiada menerimaamalan kecuali yang ikhlas untuk-Nya dan mengharapkan keridlaan Allah”. (HR. Ibn. Majah)

Firman Allah swt. dalam surat Ali-Imran, 159

“Maka disebabkan rahmad Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkan ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Apabila kamu telah berbulat tekad maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertaqwa kepada-Nya”.

--- *****-----

5

MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen pendidikan Islam adalah proses mengelola, memanfaatkan sumber-sumber potensial dan memimpin lembaga-lembaga pendidikan Islam dengan paradigma Islami (*islamic paradigms*) (Atiqullah, 2010). Hakekat manajemen pendidikan Islam merupakan pengelolaan kelembagaan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan Islam semisal madrasah *dinyah*. Keefektifan madrasah ini dapat dipandang dari sudut penataan yang dilakukan kepala madrasah terhadap komponen-komponen sistem pendidikan formal *madrasahiyah*.

Komponen sistem kelembagaan yang dimaksud adalah; kesiswaan atau santri, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, dan kemitraan sekolah dengan masyarakat (Mantja, 2007).

A. Manajemen Kesiswaan.

Keefektifan madrasah ditinjau dari manajemen kesiswaan adalah adanya kesiapan belajar siswa secara mental yang dibuat beberapa rencana strategis dan operasional tentang kesiswaan untuk pembelajarannya, serta untuk mengembangkan aspek keagamaan, kesehatan, kesenian, dan relasi sosial.

Manajemen kesiswaan sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas, seperti; pengenalan, pendaftaran, layanan individual (pengembangan kemampuan, minat, dan kebutuhan) hingga siswa matang disekolah (Knezevich: 1961) atau madrasah.

Perencanaan kesiswaan ini dilakukan sejak awal siswa masuk melalui :

1. Proses rekrutmen yang selektif, jujur dan adil,
2. Proses pembelajaran. Langkah yang ditempuh agar pembelajaran siswa dan santri efektif adalah; (1)

pengelompokan siswa (2) penentuan program untuk siswa (3) penentuan strategi pembelajaran bagi siswa (4) pembinaan disiplin dan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran (Qomar, 2007).

3. Pembinaan dan bimbingan siswa
4. Pemecahan persoalan-belajar siswa
5. Perkembangan kariernya. Dapat dilakukan melalui pengarahan bakat, minat, serta kemampuan siswa dan penyaluran para alumni untuk memasuki lapangan kerja sebagai wujud kepedulian lembaga pendidikan Islam terhadap siswa, santri dan alumni. (Qomar, 2007)

Keterlibatan lembaga bimbingan dan konseling (BK) di madrasah sangat berarti untuk menunjang prestasi siswa dan santri sebagai pusat layanan bantuan untuk perkembangan siswa dan santri.

Keniscayaan lembaga pendidikan Islam dan pesantren mempunyai lembaga BK sudah sangat perlu mendapatkan perhatian semua pihak dengan tenaga pembimbing yang profesional. Disamping itu kegiatan ekstra kurikuler perlu dikembangkan, khususnya melalui kegiatan organisasi siswa intra madrasah (OSIM) melalui manajemen sesuai dengan asas tujuan pendidikan yang diharapkan.

Penelitian berbasis PAR tentang manajemen pemberdayaan madrasah yang dilaksanakan oleh tim peneliti FAI UMM di MAN I dan MA Muhammadiyah I Malang menghasilkan rekomendasi pada problem bidang kesiswaan sebagai berikut: *pertama*, perlunya perhatian yang penuh (*involve*) dalam melakukan pembinaan kesiswaan, bukan hanya oleh wakamad bidang kesiswaan, tetapi juga pimpinan madrasah terutama guru yang berkompeten. *Kedua*, perlu keterlibatan secara penuh terhadap kegiatan kesiswaan baik berupa pengarahan, pembangkitan, pendampingan, penguatan dan keteladanan. *Ketiga*, perlu digali dan dikembangkan berbagai aktivitas kesiswaan berdasarkan *multiple intelligence* yang dimiliki siswa (*linguistic, mathematic, special, kinesthetic*,

musical, interpersonal, intrapersonal, natural). Prestasi dan keberhasilan sekolah harus didasarkan pada keberhasilan mengaktualisasikan potensi kecerdasan siswa (Khozin, 2006).

B. Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah upaya menata para personel madrasah mulai dari bidang keahlian, keterampilan, hubungan sosial dan pengembangan profesinya (Mantja, 2007). Hal ini dilakukan sejak personel bekerja hingga pada pengembangan kariernya.

Ketenagaan dalam pendidikan Islam adalah tenaga pendidik guru (*ustadz*), dan tenaga kependidikan atau staf administrasi, laboran dan pustakawan. Guru sebagai tenaga pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dan bahkan lebih penting dari sekedar materi pembelajaran (*al-thariqah ahammu min al-maadah walakinna al-maadah ahammu min al-thariqah*).

Profesionalitas guru dan ustadz sangat menentukan bagi prestasi belajar dan kedisiplinan siswa atau santri, karena hakekat kurikulum itu berada pada guru yang baik yang disebut sebagai *hidden curriculum*. Karenanya bila ada pepatah yang menyatakan “bila guru atau ustadz kencing berdiri, maka murid akan kencing berlari sambil mengkencingi gurunya”. atau istilah yang familiar didalam pesantren, “bila santri sudah berani mencuri jarum dipesantren, maka suatu saat dia dimasyarakat akan lebih berani mencuri jaran”.

Proses manajemen ketenagaan di madrasah atau pesantren dapat dimulai dari; (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai (Mulyasa, 2008). Khusus pembinaan dan pengembangan SDM di madrasah akan dibahas pada bab tersendiri dalam buku ini.

C. Manajemen Pembelajaran

Di bidang manajemen pembelajaran yang perlu mendapat perhatian adalah; *Pertama*, perlu peningkatan budaya pembelajaran berkualitas. *Kedua*, perlu koordinasi dan kolaborasi antar guru bidang studi yang sama atau serumpun. *Ketiga*, perlu peningkatan pemahaman dan komentmen lebihjauh tentang KTSP dan pembelajaran aktif (*active learning*) berbasis pembelajaran konteks (*contectual learning*), berbasis pembelajaran pemecahan masalah (*problem solving learning*), dan berbasis pembelajaran ragam budaya (*multiculturallearning*). *Keempat*, perlu peningkatan kreativitas, ketulusan, pengorbanan, dan daya juang guru agar benar-benar menjadi “guru” atau “ustadz” yang membiasakan dan memberdayakan para muridnya. *Kelima*, perlu dikembangkan metode-metode baru dalam pembelajaran (materi, metode, alat, iklim, milieu dan evaluasi), dan *keenam*, perlu peningkatan dan penyegaran terus-menerus kemampuan dan profesionalitas “guru” atau “ustadz” dalam pembelajaran baik *personality* maupun *competency* atau materi dan metodologi (Khozin, 2006).

D. Manajemen Kurikulum

Madrasah sebagai bagian dari lembaga pendidikan formal secara umum mengikuti peraturan pemerintah. Demikian juga dalam aspek pengembangan kurikulum menganut kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) sebagai respon pendidikan di era otonomi pendidikan.

KTSP bertujuan untuk mewujudkan mutu lulusan pendidikan nasional yaitu *competence*. Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki siswa dan santri dalam menata hidup dan kehidupan sebagai *life skills*.

Dengan KTSP memudahkan guru dalam menyajikan pengalaman belajar yang sejalan dengan prinsip belajar sepanjang hayat (*lif long education*) yang mengacu pada empat pilar pendidikan UNISCO, yaitu belajar mengetahui (*learning toknow*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar menjadiri diri

sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*) (Delor, 1997).

Karakteristik kurikulum pendidikan Islam menggunakan prinsip-prinsip umum dan menjadi dasar pengembangan kurikulum di madrasah, yaitu :

1. Pertauatan yang sempurna dengan agama, termasuk ajaran-ajaran dan nilai-nilainya,
2. Prinsip menyeluruh (universal) pada tujuan-tujuan dan kandungan-kandungan kurikulum,
3. Keseimbangan yang relatif antara tujuan-tujuan dan kandungan-kandungan kurikulum,
4. Ada pertautan antara bakat, minat, kemampuan, dan kebutuhan pelajar. Seperti juga dengan alam sekitar, fisik, dan sosial di mana pelajar tersebut hidup dan berinteraksi untuk memperoleh pengetahuan, kemahiran, pengalaman, dan pembentukan sikapnya,
5. Pemeliharaan perbedaan individual di antara pelajar dalam bakat, minat, kemampuan, kebutuhan, dan masalahnya serta memelihara perbedaan di antara alam sekitar dan masyarakat,
6. Prinsip perkembangan dan perubahan,
7. Prinsip pertautan antara pelajaran, pengalaman, dan aktivitas yang terkandung dalam kurikulum.(al-Syaibany, 1979).

Tujuan pengembangan kurikulum dalam konteks pendidikan Islam adalah dalam rangka tujuan pendidikan masyarakat yaitu pengetahuan dan keterampilan *softskill* dan *hardskill* atau dalam bahasa yang sederhana adalah tercapainya pendidikan IPTEKS dan IMTAQ.

Dalam dunia pendidikan Islam pesantren, tercapainya ilmu pengetahuan yang nafi' dan barokah masih menjadi tujuan yang harus diorientasikan.

Di pesantren moderen al-Amien Prenduan, tujuan pendidikan adalah implementasi dari dwi fungsi utama manusia, yaitu sebagai hamba Allah dan sebagai kholifah-Nya. Hakekat

pendidikan adalah pembebasan, pemberdayaan, dan pembudayaan (*takhalli, tahalli, tajalli*). Pendidikan seharusnya berproses di mana saja, kapan saja, dalam keadaan apa saja, serta berlangsung secara konstan, simultan dan integral. (al-Amien, 2006).

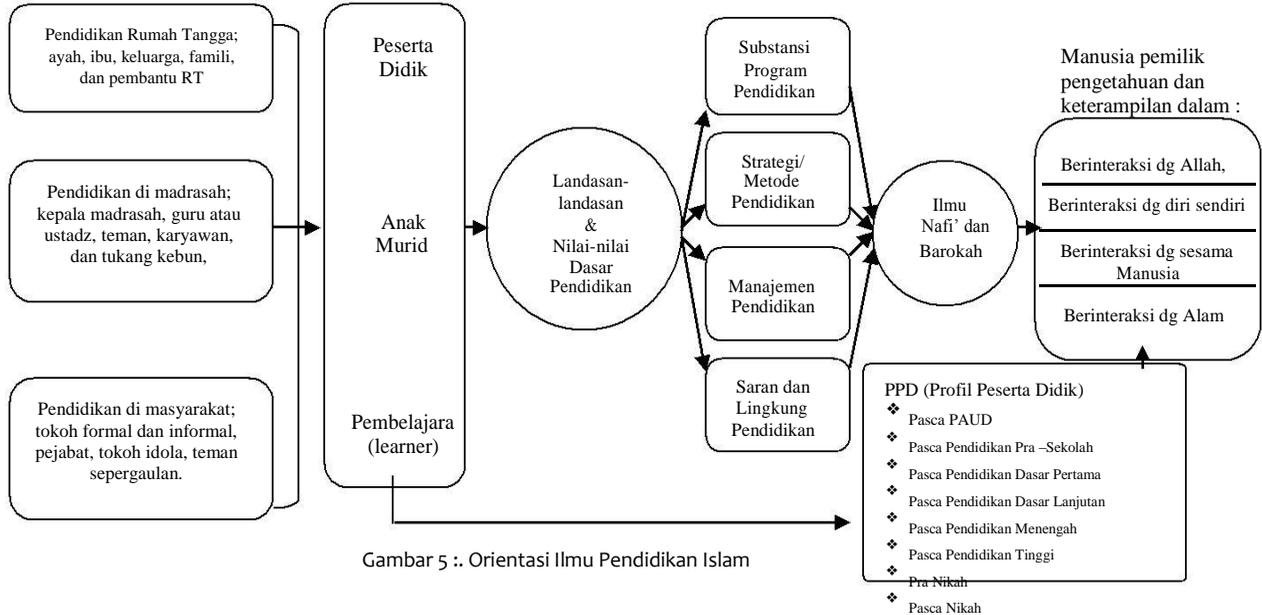
Pesantren menganut pendidikan integral yang berpusat pada tiga lembaga pendidikan (*tripusat pendidikan*), yaitu :

1. Pendidikan dirumah tangga; ayah, ibu, keluarga, famili, dan pembantu rumah tangga,
2. Pendidikan di madrasah; kepala madrasah, guru atau ustadz, teman, karyawan, dan tukang kebun, dan
3. Pendidikan di masyarakat; tokoh formal dan informal, pejabat, tokoh idola, teman sepergaulan.

Berikut disajikan model pendidikan berorientasi ilmu *nafi'* dan *barokah* yang diadabtasi dari konsep pendidikan di pondok pesantren al-Amien Prenduan dan pemahaman santri menurut pondok pesantren Sidogiri Pasuruan sebagai berikut ini :

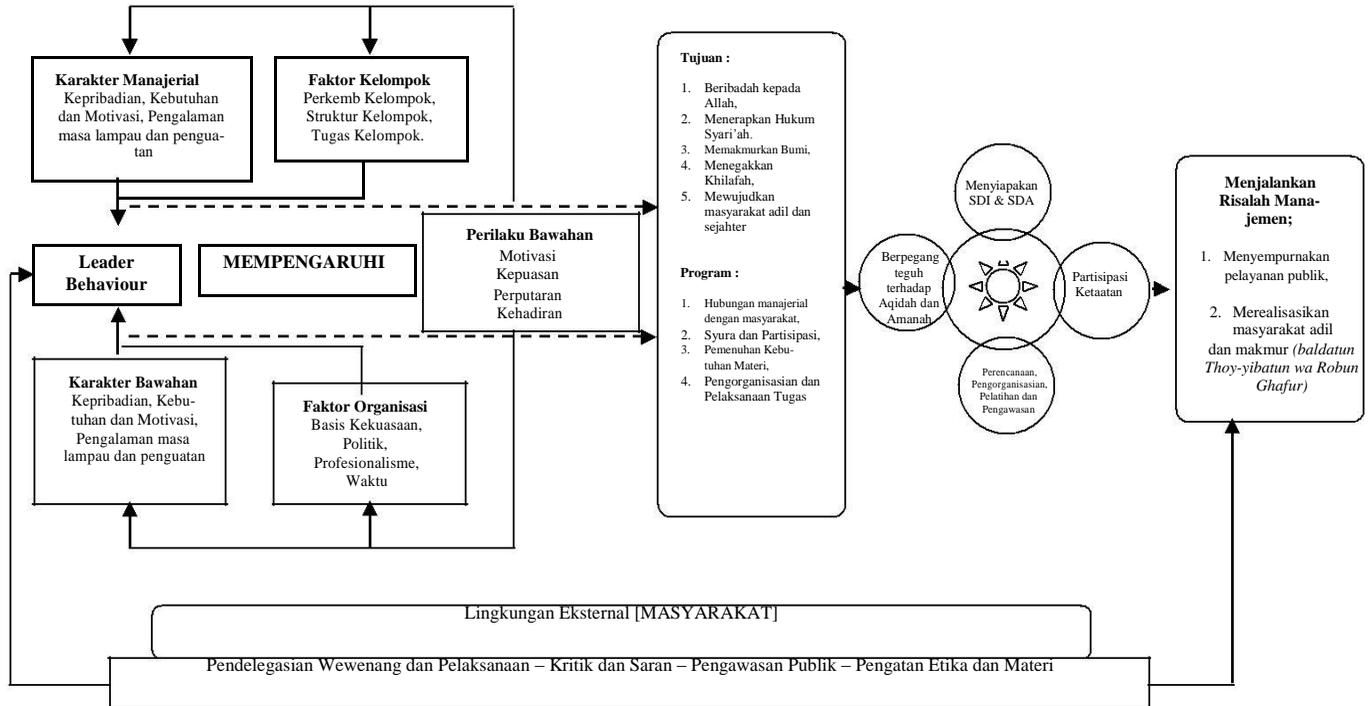
--- ********** ---

PENDIDIKAN BERORIENTASI ILMU NAFI' DAN BAROKAH



Masaing pada profil peserta didik, masyarakat Madura memanggil dengan sebutan *bhindhara* (PP. Al-Amien Prenduan) dalam kesehariannya terlihat sosok santrinya yaitu “berdasarkan peninjauan tindak langkahnya, adalah orang yang berpegang teguh pada al-Qur’an dan mengikuti sunnah Rasul saw. serta teguh pendirian. Ini adalah arti (santri) dengan bersandar sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selama-lamanya. Allah yang Maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya”. (Kyai Hasani Nawawie bin Noer Hasan, PP.Sidogiri)

Perilaku Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Isla



Gambar 6 : Pengaruh perilaku kepemimpinan

E. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan madrasah berdasarkan pada transparansi dan keadilan yang meliputi penggalan sumber-sumber dana pendidikan, pemanfaatan dana pendidikan dan pertanggungjawaban (*accountability*).

Penggalan dana pendidikan dapat dilakukan melalui sumber tetap dari pemerintah dan dari masyarakat, atau melalui hasil usaha. Pengelolaan dana dalam Islam secara ilegal dan halal sangat beragam, dapat melalui dana zakat, infaq dan shodaqah. Madrasah bisa membentuk semacam lembaga pengelola ZIS ini lebih profesional, sehingga para *aghniya'* mempunyai kepercayaan penuh kepada lembaga ZIS, pendistribusian hasil dan product lembaga ZIS dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan masyarakat muslim.

Selain itu usaha-usaha lain yang halal berupa pengelolaan dana atau asset madrasah secara produktif melalui pembukaan badan-badan dana berbasis syari'ah seperti BMT dan pusat perekonomian lainnya berupa Koperasi Madrasah atau Pesantren (KOPONTREN) sebagaimana di Pondok Pesantren Sidogiri Kraton Pasuruan, sehingga pengelolaan *i'alah masalah* terasa manfaatnya bagi para santri dan siswa MMU, diketahui saat KOPONTREN Sidogiri mencapai omset sekitar 25 milyar dengan pertumbuhan aset 12 milyar/juni 2007 dengan berbagai usaha (Tamassya, 2006).

Untuk membangun kepercayaan masyarakat, para pengelola senantiasa harus mempertanggungjawabkan dana madrasah lebih terbuka dan transparan, sehingga hal ini dapat merubah citra-citra negatif yang muncul tentang madrasah dimasa-masa mendatang.

Modal utama produktivitas dan *ghirah* pengelola dalam pendanaan madrasah dan pesantren adalah, selama ini di pesantren para santri dan siswa senantiasa belajar *fiqh mu'amalah* yang masih belum diamalkan, sehingga apabila materi mu'amalah ini dipraktekkan dalam kehidupan pesantren dan madrasah maka akan hadir para pengelola dana yang lebih produktif dengan

ideologi keislaman yang lebih jelas dan terasa mbermanfaat bagi masyarakat serta untuk keefektivan lembaga pendidikan Islam yang lebih otonomi, mandiri, mampu memfasilitasi anak didik dengan baik, dan memberdayakan masyarakat secara lebih luas dan adil.

F. Manajemen Kemitraan Madrasah dan Masyarakat

Masyarakat merupakan metra dalam mengembangkan madrasah dan pesantren, sebaliknya madrasah tidak mungkin mencapai kemajuan pesat tanpa dukungan masyarakat (*stakeholders*).

Manajemen kemitraan madrasah dan pesantren dengan masyarakat adalah dalam rangka mengakomodasi ke-pentingan-kepentingan madrasah kepada masyarakat, demikian juga sebaliknya kepentingan-kepentingan masyarakat kepada madrasah, dalam dunia pendidikan moderen telah dibentuk Dewan Madrasah/Komite Madrasah, sehingga diharapkan terjadi partisipasi masyarakat dalam mengelola madrasah dan pesantren.

Kemitraan yang dilakukan oleh sebagian pengasuh pesantren adalah pesantren sebagai pengelola usaha milik alumni, misalnya penanganan pom bensin, wartelnet yang mempunyai implikasi ekonomis.

Kemitraan melalui penugasan ustadz ke lembaga lainnya dimasyarakat, kemitraan madrasah dan pesantren dengan perusahaan-perusahaan. Madrasah membutuhkan masyarakat yang dapat menampung dan membimbing siswa dan santri pada bidang-bidang skill dan usaha, sementara perusahaan dapat diuntungkan dengan mendapat pengetahuan baru pengelolaan dan penanganan perusahan berdasarkan kemampuan siswa berupa pengelolaan berbasis komputer dan IT, dan atau penanganan pada aspek pemasaran product dan semacamnya.

G. Manajemen Sarana Pendidikan Islam

Sarana dan prasarana merupakan ketersediaan dan pemanfaatan sumber belajar bagi guru dan siswa dan penataan

ruangan (*class room management*) sehingga menampilkan madrasah yang indah, nyaman, mutakhir, dan kemudahan dalam penggunaannya. Kebutuhan sarana pendidikan dewasa ini semakin mendapat perhatian pemerintah. 40% anggaran dari 20% anggaran pendidikan APBN masih tertuju pada perbaikan sarana. Hal ini menunjukkan perhatian serius pemerintah, namun yang perlu diperhatikan oleh pengelola pendidikan adalah pemanfaatan sarana yang ada serta kreativitas pendidik dalam memaksimalkan sarana pendidikan.

Beberapa dekade terakhir ini, muncul keinginan agar pendidikan masyarakat kembali ke-alam. Artinya bagaimana sarana yang dipersiapkan lebih menitik beratkan kepada kebutuhan pendidikan yang bersifat *natural*, sehingga pendidikan nasional kita menciptakan daya tarik pada product bangsa sendiri, dan pada gilirannya membangun kemandirian bangsa ini.

Saran yang terasa kurang bagi pemenuhan pendidikan agama kita adalah laboratorium yang menggugah ma'na keberagamaan siswa dan santri. Sejak tahun 2000-an, MAN II Pamekasan secara kreatif menyiapkan laboratorium ibadah, di MAN I Pamekasan sejak tahun 2007 menyiapkan sarana radio dakwah Islam. Laboratorium pengurusan jenazah dapat dipersiapkan di beberapa madrasah dan laboratorium lainnya yang dapat menunjang prestasi dan pengetahuan siswa dan santri dalam lembaga pendidikan Islam.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua telah meletakkan dasar-dasar pemenuhan sarana yang dapat menjadi penunjang pembelajaran melalui lima unsur ekologis kelayakan pondok pesantren yang harus terpenuhi yaitu; adanya kyai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning.(Dhofier, 1989). Hal ini merupakan karakteristik fisik yang membedakan pondok pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya dan berfungsi sebagai sarana/prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya di pesantren (Rahardjo, 1988).

Seorang *kyai* di pesantren mutlak adanya sebagai sosok pendidik moral santri, disamping itu kapasitas *kyai* adalah sebagai

pemangku pesantren sebagai pemimpin, pengasuh, dan pendidik agama Islam.

Demikian juga *masjid* sebagai pusat peribadatan dan pendidikan. Dalam sejarahnya masjid adalah sebagai tempat belajar santri bidang-bidang sosial keislaman, disamping itu sebagai Laboratorium Ibadah bagi santri dan siswa madrasah. Keberfungsian masjid semakin hari semakin terasa melalui pengelolaan yang lebih profesional dari ta'mir masjid. Pada tahun 1990-an pemerintah Indonesia mewajibkan semua instansi mempunyai masjid sebagai pusat pendidikan rohani.

Pemondokan atau *asrama* santri menjadi trend masyarakat pendidikan dewasa ini. Di beberapa negara maju termasuk di Indonesia, sebagian lembaga pendidikan memberlakukan sistem pendidikan *fulldayschool* yang membutuhkan asrama, bahkan di beberapa perguruan tinggi agama banyak dibangun *ma'had 'aly* untuk pemondokan mahasiswa.

Di pesantren tradisional hal ini telah lama berjalan bahwa santri harus mondok di pesantren dan kyai sebagai pengganti orang tua dalam membina kehidupannya, sehingga pendidikan pesantren dapat dikategori sebagai lembaga pendidikan holistik bahkan cenderung multikultur, karena santri harus hidup bersama-sama santri lainnya, dari daerah yang berbeda, tingkat ekonomi yang berbeda, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu belajar kepada kyai, mengabdikan kepada kyai dan mendapatkan keridhaan yang maha kuasa. Sedangkan kyai sebagai figur (*murabby, pengasuh, pembimbing* dan *pendidik*) yang ditaati ataudengan kata lain sebagai penjaga aqidah santri.

Peran kyai di pesantren dibantu oleh para santri, *asatidz* (para guru), pengurus (staf) dan beberapa pembantu (*khadim*) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan dikalangan pesantren. Ke-figur-an kyai sangatlah bergantung kepada ketinggian ilmu (*keulamaan*) dan kewibawaanya (*kharisma*).

Sarana pembelajaran santri dan siswa di pesantren adalah kitab kuning yang merupakan ciri khas pesantren, pada saat ini

keberadaan kitab kuning telah direlevansikan dengan kenyataan hidup masyarakat kita. Bergantung bagaimana pesantren memadukan dengan ilmu-ilmu sosial.

Para ahli ilmu pendidikan, telah mencoba merumuskan nilai-nilai pendidikan Islam dengan berbagai formulasi, yaitu:

1. Nilai-nilai *i'tiqadiyah wa an-Nafsiyah* (ideologis-psikologis),
2. Nilai-nilai *ta'abbudiyah* (penghambaan),
3. Nilai-nilai *Tasyri'iyah* (proses hukum *syari'ah*),
4. Nilai-nilai *khuluqiyah* (etis),
5. Nilai-nilai *fikriyah wa ma'rifah* (epistemologi) (Tidjani, 2008).

Di pesantren moderen, kitab kuning telah di-transformasikan kepada dua kategori ilmu berdasarkan Konfrensi Internasional Pendidikan Islam tahun 1979 yaitu ilmu abadi (*preennial knowledge*) dan ilmu hasil pencarian (*ecquired knowledge*). Ilmu abadi adalah ilmu yang didasarkan pada wahyuilahi yang tertera dalam al-Qur'an, hadits, dan segala an disimpulkan dari keduanya dengan penekanan pada bahasa Arab sebgai kunci untuk memahaminya. Pengetahuan jenis ini tertera dalam ayat-ayat *tanziliyah*, teks-teks normatif yang bersifat *tanaqquli*, *al-bayan ta'abbudi* dan transendental, dari ilmu inikemudian lahir tiga bidang ilmu, norma atau ajaran, yaitu *aqidah*, *syari'ah*, dan *akhlaq* (Tidjani, 2008).

Sedangkan ilmu hasil pencarian, dikategorikan dalam kelompok ilmu-ilmu pengetahuan alam (IPA) atau sains fisika, ilmu pengetahuan sosial (IPS), dan ilmu pengetahuan kemanusiaan (IPK). Kelompok ilmu pengetahuan ini bisa disimpulkan dalam kata *hikmah* (Tidjani, 2008). Santri sebagai hamba Tuhan yang belajar dipesantren diharapkan mempunyai integritas moral yang diharapkan mampu menjadi ilmuan, ulama dan cendekiawan sebagaimana diharapkan Kyai Hasani Nawawie *allahummayarhamhu* :

“Berdasarkan peninjauan tindak langkahnya, adalah orang yang berpegang teguh pada al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasul saw. serta teguh pendirian. Ini adalah arti (santri) dengan bersandar

sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selama-lamanya. Allah yang Maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya” (OMIM :2007).

---*****---



Pembahasan tentang guru selalu menarik untuk dikaji karena mereka sering diasumsikan sebagai tenaga fungsional yang masih belum berkualifikasi sebagaimana diharapkan. Istilah berkualifikasi ini penulis kemukakan karena selama ini sebelum upaya sertifikasi guru, mereka, para guru itu, masih belum dianggap sebagai guru yang menyandang gelar pelaku profesional, betapa tahapan mencapai guru profesional ini kalau melihat prosesnya cukup rumit, mereka harus mengikuti uji kelayakan profesi melalui evaluasi portofolio, bahkan hal ini ditengarai banyaknya “rental” pengisian instrumen portofolio lengkap dengan sertifikat, setelah itu bila dinyatakan tidak lulus, mereka harus mengikuti diklat, dan jika tidak lulus diklat, mereka harus mengikuti kegiatan kuliah keguruan pada LPTK yang ditunjuk. Realitas demikian memang sungguh “melelahkan”, demi meraih sebuah profesionalisme.

Hal tersebut terjadi karena adanya beberapa persoalan mendasar yang menyebabkan mereka belum memenuhi harapan, misalnya sangat jarang dijumpai guru yang senang “membaca”, baik tekstual maupun—apalagi—kontekstual. Kondisi demikian—ternyata—tidaklah berdiri sendiri sebagai wujud budaya dan perilaku guru, melainkan berkelindan erat dan berhubungan dengan fasilitas yang diperoleh dari kerja profesionalnya. Mengajar sambil bekerja di sektor lain, *ngobyek*, berdagang, mengajar sambil bertani, sudah bukan rahasia lagi. Kalau seperti demikian, bagaimana mereka, para guru dan “pahlawan tak dikenal” itu “menjasakan” tenaganya secara optimal. Padahal, “perjuangan” mereka harus dibarengi dengan daya nalar dan kreativitas yang kuat dan tinggi untuk mampu memecahkan masalah yang dihadapi setiap hari—baik kelas maupun di luar kelas—selaku pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih anak didiknya. Sementara teori keterampilan mengajar yang mereka peroleh sepuluh, dua puluh tahun yang

silam, saat ini sudah saatnya dilakukan reorientasi, bahkan dekonstruksi, karena perubahan dan pergeseran paradigma [*paradigmshift*] dan tantangan yang dihadapi sudah berbeda dengan masaperumusan teori yang lalu. Belum lagi eksisnya faktor lain, yakni terjadinya ketidaksesuaian bidang studi yang diampu dengan kualifikasi dan keahlian si guru, dalam mana fenomena ini masih menunjukkan prosentase yang cukup besar.

Hal ini bisa dibuktikan dalam data Dewan Pendidikan di daerah-daerah, baik di Diknas maupun di Departemen Agama tentang kondisi obyektif pendidikan, khususnya tenaga kependidikan kita.

Terakhir, yang memprihatinkan semua pihak adalah masih sering terdengar adanya oknum profil “Umar Bakri” ini yang melanggar moral dan kode etik guru, apakah kasus “selingkuh”, pelecehan seksual atau kasus-kasus pelanggaran HAM dan lain sebagainya.

Kode etik guru ini menurut penulis penting disampaikan kepada mahasiswa keguruan disaat kuliah, sebagaimana himbuan Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Malang (sekarang UM), bahwa “kiranya tidak pula kurang pentingnya apabila para guru yang kebetulan sedang mengasuh dan mempersiapkan calon guru berkenan menanamkan etika jabatan guru ini kepada mereka agar apabila mereka kelak telah menjadi guru, dalam jiwanya telah bersemi benih-benih etika yang sesuai dengan jabatannya.

Pada gilirannya, slogan yang menyatakan bahwa “guru itu digugu dan ditiru” menjadi sesuatu yang omong kosong, dan berganti “apabila guru kencing berdiri”, maka diikuti oleh “murid yang kencing berlari sambil mengkencingi gurunya”. Jika hal demikian terjadi, maka realitas kependidikan kita sesungguhnya berada pada posisi krisis yang sedemikian parah dan berada di tepi jurang kehancuran (*na’ûdzu bi Allâh min dzâlik*).

Di lain pihak, tuntutan untuk menjadikan guru sebagai penjabat fungsional yang profesional semakin *santer* bahkan menjadi isu nasional. Kenyataan ini bukan sesuatu yang mesti diper-salahkan, karena pada dasarnya kemajuan sebuah bangsa itu banyak ditentukan oleh kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan,

hingga batas tertentu, sangat dominan dipengaruhi oleh guru-guru sebagai pelaksana di lapangan yaitu guru sebagai pelaku dan aktor utama pendidikan. Artinya, kalau pemerintah telah mengadakan pengembangan dan inovasi di bidang manajemen, yakni MBS (*Manajemen Berbasis Sekolah*) atau SBM (*School Based Management*), jika tidak diiringi dengan keterampilan dan pembinaan profesional guru, baik dalam hal *skill competence*, kompetensi keterampilan melakukan kerja profesional mendidik, hampir dipastikan dunia pendidikan kita sulit untuk meraih kemajuan yang signifikan.

Tulisan ini—hingga batas tertentu—bertujuan untuk menggugah para pemerhati pendidikan, pendidik dan *stakeholders* lainnya menyikapi kondisi sosial pendidikan kita akhir-akhir ini, paling tidak berangkat dari beberapa rumusan fokus tulisan ini yakni; bagaimana peran guru profesional dalam rangka pelaksanaan MBS, usaha-usaha apa sajakah yang dilakukan pemerintah dalam rangka membangun dan mengembangkan guru profesional ini.

A. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Sebelum manajemen berbasis sekolah ini ditetapkan sebagai instrumen pengembangan kurikulum saat ini, diketahui bahwa kurikulum pendidikan kita mengalami penyeragaman dalam segala aspek. Lebih dari itu, terjadi penyeragaman pola, baik dalam metodologi pembelajaran, jumlah jam pelajaran dan sistem evaluasi.

Dalam sejarah pendidikan kita mengalami sebelas pergantian kurikulum, semuanya menggunakan *content-based curriculum development*, kecuali KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) saat ini menggunakan *school based management*. Periksa Belen S, *Apa, Mengapa dan Bagaimana Kurikulum Berbasis Kompetensi-KBK* (Depdiknas, 2005).

Tahun 1947 menggunakan sistem kurikulum yang disebut Rencana Pelajaran, inipun efektif pada sekitar tahun 1950 yang menitik beratkan kepada pendidikan watak kesadaran bernegara

dan bermasyarakat. Tahun 1952 kurikulum pendidikan kita saat itu berganti menjadi Rencana Pelajaran Terurai yang menfokuskan pada pengembangan daya cipta, rasa, karsa, karya dan moral (Pancawardhana). Tahun 1968 kurikulum berganti lebih bersifat politis yang bertujuan untuk membangun manusia pancasila sejati. Tahun 1975 kurikulum menekankan pada tujuan pendidikan yang lebih efektif dan efisien dengan pendekatan MBO (*management by objective*). Tahun 1984, kurikulum tahun ini disebut sebagai kurikulum 1975 yang disempurnakan dengan titik tekan pada *process skill approach*. Tahun 1994 dan suplemen kurikulum 1999, sebagai kombinasi kurikulum 1975 dan 1984. Terakhir tahun 2004 bahasa populernya adalah KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). yang kemudian disempurnakan tahun 2006 menjadi KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Semoga perubahan dan dinamika kurikulum tersebut sudah dipahami oleh para guru kita (*Pena Pendidikan, 2006*).

Penyeragaman di sini berarti satu kurikulum berlaku secara nasional, dengan tanpa memperhatikan perbedaan geografis, intelegensi siswa dan faktor pendidikan lainnya. Letak geografis sekolah jelas mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran. Sekolah di kota didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, sedangkan di pelosok desa semua serba kurang. Murid yang mempunyai IQ di atas normal, normal dan di bawah normal pasti berbeda dalam menyerap materi pelajaran, sedangkan mereka sama-sama berhak mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan kemampuannya.

Penyeragaman semacam di atas sebenarnya telah menyeret sekolah sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang hanya bertugas melaksanakan semua kebijakan pemerintah pusat yang pada gilirannya nanti, menjadi lembaga yang tidak cukup mampu menyesuaikan dengan lingkungannya karena daya kreativitas yang lemah, bahkan menjadi sekolah yang asing dan kurang ramah terhadap lingkungannya sendiri (UU SISDIKNAS: 2003).

Pengangguran terus membengkak karena produk yang dihasilkan sebenarnya tidak dibutuhkan oleh masyarakat dan ku-

rang *marketable*. Segi negatif lainnya adalah bagi siswa yang mempunyai kemampuan mencerna materi pelajaran lebih tinggi tidak dapat terlayani dengan sempurna karena harus “menunggu” temannya. Demikian juga yang mempunyai IQ di bawah rata-rata, akan terus tertinggal. Untuk menanggulangi permasalahan tadi, maka pemerintah memberlakukan *SchoolBased Management* (Manajemen Berbasis Madrasah/MBM).

B. Konsep Dasar MBM

Konsep dasar MBM adalah *pertama*, pengambilan keputusan pendidikan dilaksanakan pada level sekolah dan madrasah (Chapman, 1990), *kedua*, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif bersama *stakeholder* sekolah (Samani, 2001). Alasan pemberlakuan MBS ini lebih disebabkan oleh; *pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapinya; *kedua*, sekolah lebih tahu kebutuhan yang akan dikembangkan/didayagunakan dalam proses pendidikan; *ketiga*, pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhannya; *keempat*, penggunaan sumber daya lebih efisien dan efektif; *kelima*, terjadinya transparansi dan demokratisasi, *keenam*; sekolah bertanggung jawab kepada pemerintah dan *stakeholder*, dan *ketujuh*; menciptakan kondisi kompetitif yang sehat (TGB.MA, 2006).

Di sini menjadi jelas bahwa, sekolah lebih mengetahui dibandingkan dengan pemerintah pusat tentang kekuatan yang dimilikinya untuk kemudian kekuatan itu dipergunakan dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama *stakeholder*, tentunya dengan memperhatikan kelemahan lembaga dan memperhatikan pula aspek peluang sekaligus tantangan. Memang sebenarnya MBS sebagai pendekatan managerial itu dilakukan atas dasar Analisis SWOT, yang menggali kemungkinan-kemungkinan potensi yang dimiliki, baik sumber daya manusia, material, uang dan kekuatan lainnya, serta juga memperhatikan kelemahan dan kekuarangan yang menjadi kendala organisasi yang ada.

Sekolah juga lebih paham tentang kebutuhannya, sehingga dalam pengambilan keputusan (*decision making*) menjadi lebih tepat sasaran dan terarah, efisien dan efektif dalam menggunakan sumber daya, serta lebih terjamin. Selain itu, transparansi dalam penggunaan keuangan sudah pasti lebih niscaya karena semua program sekolah senantiasa dibicarakan terbuka dengan semua pihak yang terkait erat dengan pelaksanaan proses pendidikan dan pertanggung jawaban (*accountability*) kepada masyarakat. Jadi kemandirian sekolah lebih jelas bagi masyarakat. Dengan kata lain, ketergantungan yang menjadi sifat bagi sekolah selama ini kepada pemerintah, akan berkurang, dan yang tampak adalah ker-ja kemitraan antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Kemitraan pemerintah dimaksud tidaklah absolut, karena pendidikan tidak bisa lepas dengan politik, meminjam istilah Prof. DR. H. Ahmad Sonhadji, KH, Ph.D sebagai hubungan yang “resis-prokal” baik politik pendidikan, maupun pendidikan politik.. Dimana kebijakan-kebijakan pendidikan dibuat berdasarkan suasana politik (*political atmosphere*) yang tercermin dalam peraturan-perundangan (*regulation and laws*). Sebaliknya, selama ini pendidikan mempunyai tugas dalam membangun rasa kebangsaan masyarakat, berwawasan rasional, patriotik dan memiliki legiti-masi sebagai warga negara yang baik. Artinya perlu kiranya politik pendidikan dan pendidikan politik yang benar dan tepat (Sonhadji, 2006), sehingga tidak salah kiranya kemitraan sekolah selama ini dengan pemerintah bersifat mengikat.

Kondisi yang demikian pada gilirannya akan memunculkan persaingan antar sekolah yang sehat, setiap sekolah akan mempunyai ciri khas keunggulan, dan kondisi demikian haruslah berlangsung dan berkesinambungan meskipun harus terjadi pergantian pimpinan di tingkat sekolah, daerah, maupun tingkat pal-ing atas pemerintahan tidaklah mengganggu eksistensi sekolah karena program sekolah telah ditentukan bersama masyarakat dan dituangkan dalam bentuk visi, misi, tujuan dan program kerja sekolah. Format program ini biasanya disebut dengan Rencana

Strategis (RENSTRA) sekolah sehingga sekolah dapat terukur kemajuan dan perkembangannya.

Dari uraian di atas, terlihat jelas bahwa sekolah yang melaksanakan MBS ini mempunyai kewenangan yang lebih luas (otonomi) walaupun tetap berada dalam koridor sistem pendidikan nasional, dalam artian apa yang menjadi *common ground* dari sistem pendidikan nasional tetap menjadi landasan, sedangkan isi pendidikan diserahkan sepenuhnya kepada sekolah. Ada empat komponen isi pendidikan, yaitu; *self development, life skill, learning how to learn, dan content application*.

Kewenangan itu meliputi; (1) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (2) pengelolaan kurikulum, (3) pengelolaan proses pembelajaran, (4) pengelolaan ketenagaan, (5) pengelolaan peralatan dan fasilitas, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan kesiswaan, (8) hubungan sekolah dan masyarakat, serta (9) pengelolaan iklim sekolah (Samani, 2001).

Dalam konteks ini, tugas *stakeholder* tidaklah mudah, namun apabila mampu memberdayakan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan MBS ini, maka segala kesulitan yang dihadapi akan terasa ringan, bahkan bisa diminimalisir. Faktor-faktor pendukung dalam MBS adalah; *pertama*, sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan; *kedua*, gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah sebagai upaya pemerintah menjaga kualitas pendidikan adalah melalui pusat kendali mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh badan akreditasi pendidikan daerah, maupun pada level internasional melalui program ISO.

ketiga, gotong royong dan kekeluargaan, *keempat*; potensikepala sekolah, *kelima*; organisasi formal dan informal, *keenam*; organisasi profesi, *ketujuh*; harapan terhadap kualitas pendidikan (Mulyasa, 2007). Semangat keunggulan sedemikian vital untuk secara terus menerus digalakkan dan disosialisasikan kepada warga sekolah, baik keunggulan yang menyangkut mutu proses, mutu produk, maupun mutu *image*. Dalam konteks ini penting disadari bahwa kesegeraan dalam memberikan penghargaan, apabila prestasi itu diraih oleh bagian atau para praktisi pendidikan kita

sebagai wujud penghargaan setinggi-tingginya, sedemikian penting. Demikian pula, usaha kuat dan penuh kesungguhan untuk selalu mengikuti event-event penting pendidikan, baik berupa lomba, turnamen dan olympiade yang dilaksanakan oleh organisasi pendidikan formal, baik pemerintah ataupun lembaga *independent*, sedemikian penting disadari dan digalakkan karenadengan partisipasi dari lembaga pendidikan menunjukkan kepada publik bahkan sekolah memiliki keberanian, keahlian, keterampilan dan potensi yang berbeda, dan lebih dari sekolah lainnya, serta akan menambah kebanggaan tersendiri. Berdasarkan pengamatan dan pengalaman seperti inilah kiranya sekolah banyak tergantung pada profesionalitas guru dan visi kepala sekolah (*the vision-ary leadership*).

C. Pembinaan Profesionalitas Guru dalam Konteks MBM

Guru adalah komponen utama dalam dunia pendidikan, ia sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, baik di dalam, maupun di luar kelas, ia mempunyai tugas memberantas keterbelakangan, membangun kemajuan dan memelihara persatuan bangsa. Pola pikir yang terbelakang yang senantiasa membelenggu bangsa harus terus bisa dikikis habis sebab keterbelakangan inilah yang paling dekat dengan kebodohan dan kemiskinan. Pada bagian lain guru harus bisa membangun kemajuan dengan jalan melakukan pembelajaran sesuai dengan empat pilar pendidikan UNESCO, yaitu; *learning to know*, *learning to do*, *learning to be* dan *learning to live together*.

Pembelajaran di sini tidaklah hanya memperkenalkan nilai-nilai (*learning to know*), tetapi juga harus membangkitkan penghayatan dan mendorong menerapkan nilai-nilai tersebut (*learning to do*), yang dilakukan secara kolaboratif (*learning to live together*) dan menjadikan anak didik percaya diri dan menghargaidirinya sendiri (*learning to be*) (Dirjen Disdasmen: 2007). Setelah itu--hingga tahapan tertentu--gurulah yang paling berperan mendidik generasi masa depan agar memiliki rasa dan semangat nasionalisme sebagai bangsa Indonesia (Dirjen Bagais: 2005). Karya

ini sesungguhnya merupakan perjuangan monumental yang kadang dilupakan.

Melihat ini semua, perlu kiranya disadari bahwa sebenarnya guru itu mempunyai posisi strategis di tengah-tengah masyarakat, ia mempunyai tugas suci yang semestinya dapat mengangkat martabat dan daya tawarnya, namun pada sisi lain, terdapat sesuatu yang membuat guru kurang mendapat tempat terhormat, karena ia sendiri kurang mampu melakukan inovasi dan karya guna tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan perkataan lain, masih banyak guru yang belum profesional sesuai dengan tuntutan zamannya yang ditandai dengan pelaksanaan desentralisasi pendidikan dan yang berkait erat dengan perubahan sosial-global.

Sejak Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah mulai diberlakukan, maka terjadilah perubahan-perubahan pada sebagian administrasi dan manajemen penyelenggaraan negara, dari sentralistik menjadi desentralistik, yang kemudian dikenal dengan Otonomi Daerah (OTODA). Undang-undang ini menjadi landasan yuridis-formal bagi pelaksanaan otonomi daerah yang didalamnya termasuk program desentralisasi di bidang pendidikan. Artinya, sejak itu pula pendidikan diselenggarakan oleh pemerintah kabupaten/kota. Pemahaman yang lebih spesifik adalah masalah pendidikan diserahkan kepada masyarakat dan *stakeholder* di masing-masing tingkat satuan pendidikan, sedangkan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota adalah pusat konsultasi sebagai wakil dari pemerintah daerah. Dalam konteks ini, menjadi jelas peran, partisipasi dan keterlibatan masyarakat yang diwakili oleh Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan. Implikasi dari pelaksanaan program ini adalah munculnya tuntutan yang lebih besar kepada guru, terutama dalam hal *sustainability* dan *akuntabilitas* pendidikan.

Sustainability diartikan sebagai suatu keberlanjutan-kesinambungan suatu program sekolah, tidak relatif dan tidak pula sesaat. Untuk itulah diperlukan perencanaan yang matang dan setelah itu kreatifitas guru sangat menentukan, guru sudah tidak seperti dulu lagi menunggu perintah atasan, menunggu

juklak dan juknis, guru harus benar-benar menjadi “pahlawan tak dikenal” yang cerdas, cerdik, berkreasi sendiri setelah “membaca” situasi dan kondisi. Jika tidak demikian, maka percuma kiranya MBS dicanangkan oleh pemerintah. Kecerdikan, kreativitas semacam itu sangat diperlukan dalam mengelola lembaga atau kegiatan yang kompleks, diantaranya sekolah (Dixon: 2000).

Akuntabilitas pendidikan adalah pertanggungjawaban sekolah untuk diaudit oleh masyarakat, artinya sekolah--yang di dalamnya ada sosok guru ini--haruslah berani dan untuk memper-tanggungjawabkan kepada masyarakat, senantiasa siap setiap saat atas semua program yang telah dilaksanakan, termasuk da-lam bidang keuangan. Jadi guru sebagai pelaksana progran senantiasa bertanggung jawab secara langsung kepada masyara-kat, karena sejatinya sekolah adalah milik masyarakat.

Perubahan global merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari karena guru (baca; guru dan murid-ya) yang hidup di tengah masyarakat dunia yang mengalami perubahan terus menerus. Arus globalisasi ini pun tidak bisa dihindari, pengaruhnya sangat terasa di semua lini kehidupan, termasuk da-lam dunia pendidikan. Saat ini bangsa-bangsa lain sudah mengga-lakkan *knowledge based development*, perkembangan yang bertumpu pada pengetahuan, teknologi dan seni sebagai bagian dari modernitas. Gema kondisi demikian cukuplah terdengar keras di telinga kita dan getarannya terasa sekali dalam dada sanubari. Namun hal ini belum diyakini seratus persen apakah guru di negeri ini telah mendengar dan merasakan hal itu, atau mereka sudah mendengar dan merasakan, tetapi kurang paham apa yang mesti dan harus dilakukan.

Sebagai contoh, ketika arus informasi cukup deras menerpa dunia pendidikan, sudahkah ada kemampuan untuk membuat filter yang mampu menyaring informasi itu. Sudahkah cukup tangguh benteng pertahanan yang dibangun untuk tempat bertahan hidup. Ini adalah masalah krusial yang dihadapi oleh guru, belum lagi dalam kurun waktu yang tidak lama lagi akan datang abad biologi. Kenyataan ini akan menjadi lebih rumit lagi, jika tidak

dilakukan tindakan antisipatif dalam artian, jika tidak segera dilakukan pembinaan terhadap para guru dan calon guru untuk menjadi tenaga profesional.

Dalam rangka pelaksanaan MBM, Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama (2005) menegaskan, seorang guru harus mencerminkan lima karakter dasar yang dituntut daripadanya, dan yang dijadikan sebagai modal dasar terpenting untuk semakin meningkatkan kompetensinya dari segi teknis profesional, mencakup; *pertama*, mereka yang amanah, yang menerima tugas sebagai ibadah; *kedua*, mereka yang memiliki sifat interpersonal yang kuat; *ketiga*, mereka yang berpandangan hidup bermoral dan beradab; *keempat*, mereka yang menjadi teladan dalam kehidupan; dan *kelima*, mereka yang mempunyai hasrat untuk terus berkembang (Dirjen Bagais: 2005).

Seorang guru harus menerima tanggung jawab mendidik sebagai pengabdian yang bernilai ibadah, bukan sekedar buruh pencari nafkah. Jabatan guru tidaklah sama dengan jabatan lainnya. Guru mendapat amanah untuk mendidik dan mengajar generasi penerus bangsa. Di tangan gurulah ada tanggung jawab masa depan generasi bangsa, sehingga ia harus mempunyai sifat-sifat terpuji dan interpersonal yang kuat, harus bisa bergaul dengan baik sehingga bisa muncul suasana ramah lingkungan dan bersahabat, mempunyai pola kehidupan yang jelas dan istiqamah, serta prinsip hidup yang senantiasa merujuk pada aspek akhlakul karimah, seperti kejujuran, bersih lahir batin, teratur, rapi, dan berpola pikir sistematis serta melaksanakan kebiasaan hidup yang terencana. Ini semua mencerminkan sosok dan profil guru yang layak diteladani para muridnya. Tidak kalah pentingnya, guru juga harus senantiasa berjuang (baca; memiliki kepribadian *rûh al-jihad*) dalam mengembangkan kualitas dirinya sesuai dengan kapasitas dan profesinya sebagai guru teladan, ia juga harus senantiasa mengikuti perkembangan zaman dengan selalu membina ilmu pengetahuan melalui berbagai cara agar suatu saat nanti informasi yang diperoleh itu bisa dipergunakan sebagai bekal

untuk mengasah kecakapan dasar guna mensukseskan program pembelajaran yang telah diprogramkan oleh sekolah.

Kecakapan dasar guru, paling tidak menurut Cooper, ada sepuluh aspek yaitu; (1) guru harus berperan sebagai pembuat keputusan, (2) guru harus bertindak sebagai perencana, (3) guru harus bertindak sebagai penentu tujuan pembelajaran, (4) guru harus mempunyai kecakapan untuk menyampaikan pelajaran, (5) guru harus cakap untuk mendinamisasi kelas, (6) guru harus memahami konsep pengajaran dan pembelajaran, (7) guru harus cakap berkomunikasi, (8) guru harus mampu mengendalikan kelas, (9) guru harus mampu mengakomodir seluruh kebutuhan peserta belajar, dan (10) guru harus dapat melakukan evaluasi.

Selain itu, sebenarnya sudah ada cara yang biasa dilakukan oleh guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya, di antaranya melalui; (1) pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun pihak yang memiliki komitmen terhadap pendidikan (baca: *stakeholder* pendidikan), (2) sanggar kegiatan guru, (3) KKG (Kelompok Kerja Guru), (4) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), program penyetaraan, (6) seminar pendidikan, dan (7) pengkajian literatur, serta banyak peguyuban guru lainnya yang masih ideal untuk pengembangan profesionalisme para guru kita.

D. Kode Etik Guru Indonesia

Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) menyadari bahwa pendidikan merupakan suatu bidang pengabdian terhadap Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan tanah air serta kemanusiaan pada umumnya. Guru Indonesia yang berjiwa Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 merasa turut bertanggungjawab atas terwujudnya cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, 17 Agustus 1945. Sehubungan dengan itu, guru Indonesia terdorong untuk mengabdikan dirinya sebagai guru, dengan mempedomani dasar-dasar berikut; (1) guru berbakti membimbing anak didik untuk membentuk manusia pembangunan seutuhnya yang ber-Pancasila; (2) guru memiliki kejujuran profesional dalam

menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik; (3) guru mengadakan komunikasi, terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tetapi menghindarkan diri dari segala bentuk penyalahgunaan, (4) guru menciptakan suasana kehidupan sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid sebaik-baiknya demi kepentingan anak didik, (5) guru memelihara hubungan, baik dengan masyarakat di sekitar sekolahnya maupun dengan masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan, (6) guru secara sendiri-sendiri dan/atau bersama-sama berusaha mengembangkan dan meningkatkan mutu profesionalnya, (7) guru menciptakan dan memelihara hubungan sesama guru, baik berdasarkan lingkungan kerja, maupun berdasarkan hubungan manusia secara keseluruhan, (8) guru secara bersama-sama memelihara, membina dan meningkatkan mutu organisasi profesional guru sebagai sarana pengabdian; dan (9) guru melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan (Kode etik ini merupakan hasil Keputusan Kongres PGRI XIII, 1973).

Dalam konteks ini, sudah seharusnya guru--sebagai abdi Tuhan, abdi bangsa, abdi tanah air dan abdi kemanusiaan pada umumnya--berusaha untuk menginternalisasi kode etik tersebut, yang nantinya akan teraktualisasi dalam setiap aspek kehidupannya, utamanya ketika ia melaksanakan tugas pengabdian sebagai guru. Sebagai catatan penutup tulisan ini, perlu dipahami bahwa MBS merupakan paradigma manajemen pendidikan yang fundamental dalam pola pembinaan pendidikan di Indonesia, terutama untuk melaksanakan dan mengembangkan kurikulum berbasis KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan).

Mengembangkan kurikulum dalam konteks pembelajaran di kelas dan bidang studi dibutuhkan guru yang kreatif, yang saat ini telah diperluas dengan konsep manajemen desentralistik melalui kebijakan pemerintah, yang sangat memungkinkan terwujudnya persaingan antar sekolah yang semakin sehat dan semakin menunjukkan kerja-kerja profesional yang berbasis pada kebutuhan masyarakat (*community school*).

7

MANAJEMEN PEMBELAJARAN TEMATIK MADRASAH

Madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan agama dan keagamaan pada jalur formal mempunyai kometmen mulya dalam menyempurnakan akses pendidikan masyarakat (*takmilyah*) dalam bidang keagamaan. Pendidikan diniyah sebagaimana dalam ketentuan umum peraturan pemerintah no. 55/2007 mempunyai tujuan berkembangnya kemampuan peserta didik dalam memahami, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai agama yang menyaserasikan penguasaannya dalam ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni (Menag RI, 2007).

Madrasah diniyah sebagai pusat pendidikan yang berdasarkan nilai-nilai- Islam, bertujuan untuk menumbuhkan pola kepribadian manusia yang bulat, melalui latihan kejiwaan, kecerdasan otak, penalaran perasaan dan indera untuk melayani pertumbuhan manusia dalam segala aspeknya (Tidjani Jauhari, 2008).

Peran strategis madrasah diniyah dalam segala satuan tingkatan ini penting untuk diapresiasi sebagai formalisasi pendidikan agama dan keagamaan bagi masyarakat muslim Indonesia, yang telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang semakin jelas pada perbaikan-perbaikan sistem.

Menurut Maksum, pertumbuhan madrasah nusantara dilatar belakangi oleh dua situasi yaitu adanya gerakan pembaharuan Islam di Indinesia dan adanya respon pendidikan Islam terhadap kebijakan pendidikan Hindia Belanda (Maksum, 1999).

Berdasarkan hal demikian, pertumbuhan madrasah di tanah air dikemudian hari berkembang sebagai lembaga pendidikan tradisional (*diniyah salafiyah*) dan disisi lain sebagai lembaga pendidikan moderen memasukkan beberapa materi yang

diajarkan di sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah Hindia Belanda (Mahmud Arif, 2008).

Dibeberapa daerah, pertumbuhan dan perkembangan madrasah ini seiring dengan peran-peran pendidikan pesantren yang telah berkembang. Sedangkan sistem pendidikan formal pesantren dalam perkembangannya menjelma menjadi beberapa model, sebagaimana Kosim dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa, salah satu modelnya adalah pesantren yang menyelenggarakan pengajian kitab kuning dengan metode penyampaian *sorogan* dan *bandongan*, ditambah dengan penyelenggaraan sistem klasikal (madrasah) dengan materi murni keagamaan (*diniyah*) (Mohammad Kosim, 2003).

Seiring perkembangan sosial pendidikan keagamaan masyarakat di era otonomi pendidikan, maka semakin berkembang pesat orientasi pengembangan madrasah diniyah, termasuk juga di Pamekasan hingga saat ini mencapai ratusan madrasah diniyah tumbuh dan berkembang di masing-masing kecamatan yang terkadang kurang dimbangi dengan kualitas pengelolaan.

Berdasarkan data dan beberapa hasil penelitian, sesungguhnya madrasah diniyah murni sebagai penyempurnaan (*takmiliah*) pendidikan agama di madrasah dan sekolah formal. Dibeberapa daerah diluar Madura telah dicanangkan perda pendidikan diniyah sebagai upaya pemberdayaan sistem. Hal ini merupakan strategi kepala daerah kabupaten dan kota dalam memberikan pendidikan agama dan keagamaan masyarakat, karena pendidikan agama ini masih dianggap relevan dalam membangun peradaban masyarakat madani-suatu masyarakat yang senantiasa menghargai demokratisasi dan menyadari akan hak-hak dan kewajiban dalam menyuarakan pendapat dan mewujudkan semua kepentingan, dimana pemerintah memberikan peluang yang luas bagi kreativitas warga negara untuk mewujudkan pembangunan.

Madrasah Diniyah Takmiliah An-Nidzamia berlokasi di daerah paling selatan ujung timur kecamatan Palengaan

menyelenggarakan pendidikan formal dengan kurikulum yang eksklusif, pembelajaran semi moderen pada kitab-kitab klasik dasar-dasar pendidikan Islam dengan model tematik berdasarkan tema aktual lingkungan, keluarga dan masyarakat.

Yang menjadi pokok kajian dalam buku ini adalah; strategi penerapan pembelajaran keagamaan model tematik di Madrasah Diniyah dan keefektivan model pembelajaran tematik dalam meningkatkan pembelajaran di Madrasah Diniyah. Beberapa istilah yang muncul dalam buku ini nantinya menjadi batasan dan keterbatasan yang meliputi; (1) strategi penerapan; merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan dan berlangsung dalam proses perkembangan pembelajaran di madrasah sejak berdiri, hingga secara regular berlangsung sesuai dengan kebutuhan dan visi *the fending father* madrasah serta upaya-upaya lain yang telah dilaksanakan, (2) Madrasah Diniyah Takmiliyah aN-Nidzamia merupakan lembaga formal pendidikan murni keagamaan (*diniyah*) sebagai pusat akselerasi pendidikan agama Islam anak pada sekolah dilingkungannya.

Berdasarkan pemahaman ini, yang dimaksud manajemen pembelajaran dalam buku ini adalah usaha yang dilakukan para pengelola dan asatidz dalam perancangan pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran melalui model tematik agar pendidikan agama di Madrasah Diniyah berkembang menjadi sistem pendidikan keagamaan yang terpadu dan efektif.

A. Perelajaran di Madrasah Diniyah Takmiliyah

Pertumbuhan madrasah di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan menjadi pendidikan *madrasahiyah*. Sedangkan sistem pendidikan ini bersifat formal dengan model penyelenggaraan pengajian kitab kuning melalui metode *sorogan* dan *bandongan*, hingga perkembangannya bersifat formal klasikal (*madrasahiyah*) dengan materi tetap murni keagamaan (*diniyah*) (Tidjani Djauhari, 2009).

Madrasah diniyah takmiliyah bertujuan sebagai akselerasi dan penyempurnaan pendidikan keagamaan anak didik pada

masing-masing jenjang pendidikan formal persekolahan yang menyajikan pelajaran-pelajaran umum, sehingga ketuntasan pendidikan *umumiyah* dan pendidikan *diniyah* senantiasa tercapai sebagai mana diharapkan.

Strategi pengembangan pendidikan diniyah menggunakan asas keterpaduan sistem kelembangaan menyangkut; kurikulum, kesiswaan (santri), sumber daya asatidz, sarana-prasarana, evaluasi ketercapaian pendidikan. Sedangkan pembelajaran berbasis tematik adalah berdasarkan pada kebutuhan lingkungan, keluarga, dan masyarakat dimana praktik keagamaan berlangsung. Secara teoritis, model pembelajaran Tematik dengan tema diri sendiri, tema lingkungan, tema pengalaman, tema kegemaran telah pernah diteliti oleh Sa'dun Akbar (2010) yang dapat diimplementasikan pada pembelajaran agama di Madrasah Diniyah sebagai pusat pendidikan keagamaan Islam (Sa'dun Akbar, 2010).

Tujuan pembelajaran agama Islam tematik adalah agar pendidikan berlangsung sesuai dengan konteks dimana agama Islam dibutuhkan masyarakat, serta agama yang diterima oleh anak didik bersifat praktis.

B. Hakikat Model Pembelajaran Tematik

Pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan siswa dan ia berada dibawah bimbingan guru (Muhibbin Syah, 2010). Dalam hal ini guru mempunyai tugas dalam merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai pada saat mengajar. Untuk mencapai tujuan pembelajaran, guru dituntut untuk merencanakan sejumlah pengalaman belajar. Yang dimaksud dengan pengalaman belajar adalah segala yang diperoleh siswa sebagai hasil dari belajar, yang ditandai dengan timbulnya perubahan tingkah laku sebagai pengalaman yang baru.

Sebelum pada pembahasan pembelajaran tematik, perlu kiranya memaknai model dalam suatu pembelajaran. Sebagai mana Meyer dalam Trianto (2009), model adalah sebagai suatu

obyek atau konsep yang digunakan untuk merepresentasikan suatu hal yang bersifat nyata dan dikonversi untuk sebuah bentuk yang lebih komprehensif (Trianto, 2009).

Menurut Nurulwati dalam Trianto (2009), memaknai model sebagai kerangka konseptual yang melukiskan prosedur yang sistematis dalam mengorganisasikan pengalaman belajar untuk mencapai tujuan belajar tertentu, dan berfungsi sebagai pedoman bagi perancang pembelajaran dan para pengajar dalam merencanakan aktivitas belajar mengajar (Trianto, 2009).

Berdasarkan pendapat di atas, maka yang dimaksud dengan model dalam pembahasan ini adalah suatu bentuk kongkret dalam satu rancangan pembelajaran yang digunakan pendidik guna merelevansikan konsep pembelajaran tertentu, yaitu konsep pembelajaran tematik. Sedangkan hakikat dari pembelajaran tematik adalah sebagai salah satu model pembelajaran terpadu yang menggunakan tema untuk mengkaitkan beberapa mata pelajaran sehingga dapat memberikan pengalaman kepada siswa (Depdiknas RI, 2009).

Pembelajaran tematik sebagai hakikat dari pada pembelajaran terpadu karena sering dipersamakan dengan *integrated teaching and learning*, *integrated curriculum approach*, *a coherent curriculum approach*, sehingga dengan demikian makapembelajaran tematik ini pada dasarnya lahir dari pola pendekatan kurikulum yang terpadu. Sebagaimana pernyataan Humphreys, et al. (1981) bahwa; studi terpadu adalah studi di mana para siswa dapat mengeksplorasi pengetahuan mereka dalam berbagai mata pelajaran yang berkaitan dengan aspek-aspek tertentu dari lingkungan mereka. Ia melihat pertautan antara kemanusiaan, seni komunikasi, ilmu pengetahuan alam, matematika, studi sosial, musik, dan seni. Keterampilan-keterampilan pengetahuan dikembangkan dan diterapkan di lebih dari satu wilayah studi” (Trianto, 2009).

Secara umum pembelajaran terpadu-tematik mencakup beberapa hal yang senantiasa terpadu berkelindan guna menemukan makna pembelajaran yang holistik meliputi;

kombinasi mata pelajaran, penekanan pada proyek, sumber diluar buku teks, Keterkaitan antar konsep, unit-unit tematis sebagai prinsip-prinsip organisasi, jadwal yang fleksibel; dan pengelompokan siswa yang fleksibel (Trianto, 2009).

Konsep pembelajaran terpadu-tematik untuk sekolah formal tingkat dasar atau yang sederajat di *Madrasah Diniyah al-'Ula* (tingkat dasar pertama) bila mengikuti pola tingkat satuan pendidikan dasar di Indonesia ada tiga konsep, yaitu; *pertama* mengikuti Pusat Kurikulum-Departemen Pendidikan Nasional (2007). *Kedua* mengikuti model pengembangan teori yang diadabtasikan oleh Tisno .dan Ida (2004) yang meliputi model terkait, terjala dan terpadu, dan *ketiga* model pengembangan rumah qur'ani sebagaimana penelitian pengembangan Mukarromah (2010).

C. Pembelajaran Terpadu-Tematik Model Pusat Kurikulum-Departemen Pendidikan Nasional

Pembelajaran model pembelajaran terpadu bentuk tematik. Pembelajaran tematik adalah pembelajaran tepadu yang menggunakan tema untuk mengaitkan beberapa mata pelajaran sehingga dapat memberikan pengalaman bermakna kepada peserta didik. Tema adalah pokok pikiran atau gagasan pokok yang menjadi pokok pembicaraan. Dengan tema diharapkan akan memberikan banyak keuntungan, di antaranya:

1. Peserta didik mudah memusatkan perhatian pada suatu tema tertentu,
2. Peserta didik mampu mempelajari pengetahuan dan mengembangkan berbagai kompetensi dasar antarmata pelajaran dalam tema yang sama,
3. Pemahaman terhadap materi pelajaran lebih mendalam dan berkesan,
4. Kompetensi dasar dapat dikembangkan lebih baik dengan mengkaitkan mata pelajaran lain dengan pengalaman pribadi peserta didik,

5. Peserta didik mampu lebih merasakan manfaat dan makna belajar karena materi disajikan dalam konteks tema yang jelas,
6. Peserta didik lebih bergairah belajar karena dapat berkomunikasi dalam situasi nyata, untuk mengembangkan suatu kemampuan dalam satu mata pelajaran sekaligus mempelajari mata pelajaran lain,
7. Guru dapat menghemat waktu karena mata pelajaran yang disajikan secara tematik dapat dipersiapkan sekaligus dan diberikan dalam dua atau tiga pertemuan, waktu selebihnya dapat digunakan untuk kegiatan remedial, pemantapan, atau pengayaan.

D. Karakteristik Pembelajaran Terpadu Model Tematik

Sebagai suatu model pembelajaran di sekolah dasar, pembelajaran tematik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Pembelajaran tematik berpusat pada peserta didik (*studentcentered*), hal ini sesuai dengan pendekatan belajar modern yang lebih banyak menempatkan peserta didik sebagai subjek belajar sedangkan guru lebih banyak berperan sebagai fasilitator yaitu memberikan kemudahan-kemudahan kepada peserta didik untuk melakukan aktivitas belajar.
2. Pembelajaran tematik dapat memberikan pengalaman langsung kepada peserta didik (*direct experiences*). Dengan pengalaman langsung ini, peserta didik dihadapkan pada sesuatu yang nyata (konkrit) sebagai dasar untuk memahami hal-hal yang lebih abstrak.
3. Dalam pembelajaran tematik pemisahan antara mata pelajaran menjadi tidak begitu jelas. Fokus pembelajaran diarahkan kepada pembahasan tema-tema yang paling dekat berkaitan dengan kehidupan peserta didik.
4. Pembelajaran tematik menyajikan konsep-konsep dari berbagai mata pelajaran dalam suatu proses pembelajaran. Dengan demikian, peserta didik mampu memahami konsep-konsep tersebut secara utuh. Hal ini diperlukan untuk membantu

peserta didik dalam memecahkan masalah masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari.

5. Pembelajaran tematik bersifat luwes (fleksibel), guru dapat mengaitkan bahan ajar dari satu mata pelajaran dengan mata pelajaran yang lainnya, bahkan mengaitkannya dengan kehidupan peserta didik dan keadaan lingkungan, sekolah dan peserta didik berada.
6. Peserta didik diberi kesempatan untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan minat dan kebutuhannya.
7. Menggunakan prinsip belajar sambil bermain dan menyenangkan.

Karakteristik model pembelajaran tematik sebagaimana tersebut dalam rangka mewujudkan pendidikan yang demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif dan menjunjung tinggi nilai-nilai hak asasi manusia, nilai-nilai agama, nilai-nilai budaya dan kemajemukan bangsa. Nananjaya (2010) dalam mereformulasi pembelajarn berbasis konteks dan tematik ini menyatakan bahwa; “Nilai kultural dan kemajemukan bangsa merupakan akses kontekstual dalam pembelajaran dengan prinsip memperhatikan potensi daerah sebagai faktor penting dalam pendidikan (Utomo Nanandjaya, 2010).

Dengan pembelajaran model tematik pembelajaran agama Islam secara aktual dapat diterima oleh nalar fikir, nilai zikir, dan alam pengalaman anak didik secara kontekstual dan berpusat pada pengalaman siswa.

E. Urgensi Pembelajaran Terpadu Tematik

Landasan filosofis dalam pembelajaran tematik sangat dipengaruhi oleh tiga aliran filsafat yaitu: (a) progresivisme, (b) konstruktivisme, dan (c) humanisme. Aliran progresivisme memandang proses pembelajaran perlu ditekankan pada pembentukan kreatifitas, pemberian sejumlah kegiatan, suasana yang alamiah (natural), dan memperhatikan pengalaman peserta didik. Aliran konstruktivisme melihat pengalaman langsung

peserta didik (*direct experiences*) sebagai kunci dalam pembelajaran. Menurut aliran ini, pengetahuan adalah hasil konstruksi atau bentukan manusia. Manusia mengkonstruksi pengetahuannya melalui interaksi dengan obyek, fenomena, pengalaman dan lingkungannya.

Pengetahuan tidak dapat ditransfer begitu saja dari seorang guru kepada anak, tetapi harus diinterpretasikan sendiri oleh masing-masing peserta didik. Pengetahuan bukan sesuatu yang sudah jadi, melainkan suatu proses yang berkembang terus menerus. Keaktifan peserta didik yang diwujudkan oleh rasa ingin tahunya sangat berperan dalam perkembangan pengetahuannya. Aliran humanisme melihat peserta didik dari segi kekhasannya, potensinya, dan motivasi yang dimilikinya.

Landasan psikologis dalam pembelajaran tematik terutama berkaitan dengan psikologi perkembangan peserta didik dan psikologi belajar. Psikologi perkembangan diperlukan terutama dalam menentukan isi/materi pembelajaran tematik yang diberikan kepada peserta didik agar tingkat keluasan dan kedalamannya sesuai dengan tahap perkembangan peserta didik. Psikologi belajar memberikan kontribusi dalam hal bagaimana isi/materi pembelajaran tematik tersebut disampaikan kepada peserta didik dan bagaimana pula peserta didik harus mempelajarinya. Landasan yuridis dalam pembelajaran tematik berkaitan dengan berbagai kebijakan atau peraturan yang mendukung pelaksanaan pembelajaran tematik di sekolah dasar. Landasan yuridis tersebut adalah UU No. 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak yang menyatakan bahwa setiap anak berhak memperoleh pendidikan dan pengajaran dalam rangka pengembangan pribadinya dan tingkat kecerdasannya sesuai dengan minat dan bakatnya (pasal 9). UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya.

F. Pembelajaran Terpadu-Tematik model Tisno & Ida

Menurut Tisno dan Ida (2004), pembelajaran terpadu bentuk tematik meliputi tiga bentuk model, yaitu:

1. Pembelajaran terpadu model terkait. Implementasi pembelajaran terpadu sebagai suatu kontinum, keterpaduan yang dibatasi oleh dua kutub, yaitu kutub pengaitan konseptual intra bidang studi yang terjadi secara spontan dan kutub pengintegrasian antar bidang studi. Model ini menekankan pada hubungan secara eksplisit di dalam bidang masing-masing bidang studi. Dengan kata lain, konsep, keterampilan atau kemampuan yang ditumbuhkembangkan di dalam suatu pokok bahasan dikaitkan dengan konsep, keterampilan atau kemampuan pada pokok bahasan lain dalam satu bidang studi. Keunggulan model terkait adalah dengan adanya hubungan atau kaitan antara gagasan-gagasan di dalam satu bidang studi, murid-murid mempunyai gambaran yang lebih komprehensif dan beberapa aspek tertentu mereka pelajari secara lebih mendalam. Adapun kelemahannya adalah berbagai bidang studi tertentu tetapi terpisah dan nampak tidak ada hubungan meskipun hubungan-hubungan itu telah disusun secara eksplisit di dalam satu bidang studi.
2. Pembelajaran Terpadu Model Terjala. Pembelajaran terpadu model terjala dimulai dari suatu tema. Tema disusun dari pokok bahasan atau sub pokok bahasan dari beberapa bidang studi yang dijabarkan dalam konsep, keterampilan, atau kemampuan yang ingin dikembangkan. Kelebihan model ini adalah murid-murid mempunyai motivasi yang tinggi (apalagi kalau tema ditentukan secara bersama-sama). Selain itu, model ini akan memudahkan murid dalam melihat bagaimana berbagai kegiatan dan gagasan dapat saling terkait tanpa harus melihat batas-batas pemisah beberapa bidang studi.
3. Pembelajaran Terpadu Model Terpadu. Model ini mengkaji konsep, keterampilan atau kemampuan yang dikembangkan pada bidang-bidang studi tertentu yang saling tumpang tindih. Materi yang diajarkan merupakan materi yang memang ada pada bidang-bidang studi yang terkait dalam rancangan

pembelajaran terpadu ini. Cakupan materi yang terpadu ini dapat luas atau banyak, tetapi dapat juga sempit atau sedikit. Pembelajaran terpadu ini mungkin memerlukan waktu yang cukup lama. Keunggulan pembelajaran terpadu model terpadu ini adalah dengan mudah anak dipimpin untuk mengaitkan dan menghubungkan berbagai konsep, ketrampilan, kemampuan, yang ada di berbagai bidang studi. Model terpadu dapat membangun pemahaman lintas bidang studi. Apabila model ini dilaksanakan secara benar, maka model ini juga mengintegrasikan lingkungan belajar sehingga motivasi murid meningkat. Kelemahan model ini adalah sulit dilaksanakan secara penuh. Model ini memerlukan ketrampilan khusus. Dalam perencanaan juga diperlukan perubahan jadwal pelajaran.

G. Pengembangan Pembelajaran Tematik Model Rumah Qur'ani

Hasil penelitian tentang pembelajaran tematik dengan metode Rumah Qur'ani (Mukarromah, 2010), lebih menitik beratkan pada tema sebagai rujukan, dimana setiap model tema akan bernuansa ayat Al-Qu'an dengan tujuan dalam membelajarkan pada tumbuh kembang multiple intelligences usia pendidikan anak SD/MI.

Pembelajaran tematik dengan metode Rumah Qur'ani mempunyai keutamaan dalam mendekatkan siswa pada pemahaman yang lebih konkrit dan bermakna dengan tetap menyenangkan, (Sulaiman, 2007) dengan langkah-langkah pendekatan sebagai berikut :

1. Permainan yaitu yang dilakukan sebagai hiburan bermakna untuk siswa. Permainan ini antara lain mengajarkan konsep sebab akibat dari makna ayat yang dimaksud dan atau terkait dengan tema lain yang relevan.
2. Ceritera yang merupakan kesimpulan dari permainan (melalui ceritera keteladanan, makna yang diajarkan akan lebih bermakna kepada anak).
3. Penggunaan isyarat tangan ala "Jamiatul Quran" Iran yang telah disesuaikan dengan konteks budaya dan bahasa

Indonesia. Langkah ini dapat membantu siswa memahami ayat yang abstrak menjadi lebih konkret dengan gerakan tangan (Dina Y. Sulaiman, 2010).

Berdasarkan tiga langkah pembelajaran yang berbasis tematik dengan langkah-langkah sebagaimana diatas dapat dijadikan sebagai strategi dalam menstimulasi multiple intellegences siswa dan dapat diorkestrasi dengan mata pelajaran lain yang terkait dengan tema. Misalnya tema pembelajaran Agama yang terdiri dari pendidikan aqidah (ilmu tauhid), syari'ah (fiqh ibadah), tasawuf (ilmu akhlaq), Al-Qur'an (ilmu tajwid) dan bahasa Arab, serta dapat dipadukan dengan muatan keterampilan dan *vocatinal* lainnya.

H. Penerapan Pembelajaran Tematik

Pada dasarnya langkah-langkah (sintak) pembelajaran terpadu mengikuti tahap-tahap yang dilalui dalam setiap model pembelajaran yang meliputi tiga tahap yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi (Prabowo, 2010).

1. Tahapan Perencanaan

Perencanaan pembelajaran adalah teori yang secara eksplisit membimbing bagaimana belajar dan berkembang dengan baik. Jenis-jenis belajar dan perkembangan mencakup kognitif, emosi, sosial, fisik dan spiritual. Penggunaan konsep pendekatan sistem sebagai landasan pemikiran suatu perencanaan pembelajaran. Umumnya pendekatan sistem terdiri atas analisis, perencanaan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan pembelajaran mencakup seluruh proses yang dilaksanakan pada pendekatan sistem (Omar Hamalik, 2001).

Penyusunan perencanaan pembelajaran merupakan tugas suatu tim. Tim penyusun ini bersifat sistemik, yaitu berperan sesuai peran masing-masing, tidak tumpang tindih. Tim ini terdiri atas desainer (perancang), guru, ahli materi, dan penilai.

Menurut Tisno Hadi Subroto dan Ida Siti Herawati (2004), sebelum merancang pembelajaran terpadu terlebih dahulu

menganalisis dan memetakan pokok-pokok bahasan dalam satu mata pelajaran tertentu atau dengan mata-mata pelajaran lain yang diperkirakan mempunyai kaitan yang erat. Komponen-komponen yang harus masuk dalam rancangan pembelajaran terpadu adalah tujuan, materi/media, skenario KBM, dan penilaian.

Menurut Trianto (2007) ada lima langkah perencanaan, yaitu: (a) Menentukan jenis mata pelajaran dan jenis keterampilan yang dipadukan, (b) memilih kajian materi, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator (c) menentukan sub keterampilan yang dipadukan, (d) merumuskan indikator hasil belajar, dan (e) menentukan langkah-langkah pembelajaran (Trianto, 2009).

2. Tahapan Pelaksanaan

Prinsip-prinsip utama Depdiknas (1996) dalam pelaksanaan pembelajaran terpadu, meliputi: *Pertama*, guru hendaknya tidak menjadi aktor tunggal yang mendominasi kegiatan pembelajaran; *Kedua*, pemberian tanggung jawab individu dan kelompok harus jelas dalam setiap tugas yang menuntut adanya kerja sama kelompok; *Ketiga*, guru perlu akomodatif terhadap ide-ide yang terkadang sama sekali tidak terpikirkan dalam proses perencanaan (Depdiknas, 1997).

Tahap pelaksanaan pembelajaran mengikuti skenario langkah-langkah pembelajaran. Menurut Muchlas dalam Trianto (2007), tidak ada model pembelajaran tunggal yang cocok untuk suatu topik dalam pembelajaran terpadu. Artinya dalam satu tatap muka dipadukan beberapa model pembelajaran (Trianto, 2009).

Menurut Joyce dan Weil dalam Winataputra (1996) setiap model belajar mengajar memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Sintakmatik (tahap-tahap kegiatan)
- b) Sistem Sosial (situasi atau suasana dan norma yang berlaku)
- c) Prinsip Reaksi (pola kegiatan yang menggambarkan bagaimana seharusnya guru melihat dan memperlakukan siswa)

- d) Sistem Pendukung (sarana, bahan dan alat yang diperlukan)
- e) Dampak Instruksional (hasil belajar yang dicapai langsung dengan cara mengarahkan siswa pada tujuan) dan Pengiring (hasil belajar dari proses tanpa arahan guru) (Udin Sarifudin Winataputra, 1996).

Prinsip belajar mengajar dalam hendaknya mencakup beberapa hal berikut :

- a) Membuat harapan yang tinggi dan memberikan kepada setiap siswa kepercayaan sehingga mereka sukses.
- b) Menentukan hal yang diperlukan siswa dan mempersiapkannya.
- c) Menyusun langkah-langkah pengalaman belajar sehingga menarik dan menyenangkan.
- d) Menginspirasi pembelajaran sehingga menimbulkan keinginan besar terhadap pelajaran.
- e) Membuat para siswa berperan aktif dalam pembelajaran.
- f) Membentuk keterampilan belajar dan kualitas personal.

Sedangkan rambu-rambu pelaksanaan pembelajaran terpadu menurut Tisno Hadi Subroto dan Ida Siti Herawati (1998), yaitu:

- a) Memilih/menetapkan pusat kendali, yang penting dalam menetapkan pusat kendali adalah: (1) Pokok bahasan atau tema tersebut harus merupakan pusat minat murid, peristiwa yang aktual, masalah yang urgen (mendesak) untuk dipecahkan. (2) Tidak bersifat umum dan luas sehingga mengaburkan makna bahan ajar, tetapi juga tidak bersifat sangat sempit.
- b) Ramu pendapat untuk menemukan hubungan. Ramu pendapat adalah teknik yang bersifat terbuka tetapi terbatas untuk menimbulkan ide murid. Ada empat prinsip yang menjadi teknik ramu pendapat: (1) Kritik berlaku dalam pelajaran. (2) Spontanitas dan jawaban yang di luar dugaan akan membentuk daya cipta. (3) Sejumlah ide akan terungkap. Penilaian atas ide-ide baru dilakukan setelah ide terkuras habis. (4) Penggabungan antara ide selalu dicari untuk menentukan ide yang lebih baik dan menyempurnakannya.

- c) Media.Pembelajaran terpadu lebih menekankan kebermaknaan hasil belajar, maka dengan sendirinya dibutuhkan media yang tepat dan dalam jumlah yang banyak.
- d) Metode, pembelajaran terpadu-tematik memerlukan metode yang bervariasi atau multi metode (Tisno Hadi & Ida, 2004).

3. Tahapan Evaluasi/Penilaian

Penilaian dapat menyediakan informasi penting untuk meningkatkan tiap aspek pendidikan yang mengenalkan empat tujuan utama penilaian:

- a) Memberi informasi tentang hasil belajar siswa,
- b) Pencapaian tujuan dan peningkatan pembelajaran,
- c) Pengambilan keputusan yang mempengaruhi masa depan siswa,
- d) Wujud tanggung jawab.

Dalam sistem instruksional terdapat tiga tipe evaluasi. Evaluasi diagnosa (*diagnostic evaluation*) berpusat pada perkiraan keterampilan prasyarat, tingkat pemahaman materi, karakteristik siswa yang relevan, dan kesulitan belajar siswa. Evaluasi formatif memperhatikan penyediaan umpan balik kepada siswa dan guru pada kemajuan belajar siswa. Evaluasi sumatif menyediakan data hasil akhir pembelajaran dan biasa digunakan untuk mengurutkan prestasi siswa.

Menurut Mayer (1999), terdapat dua macam teknik klasik untuk mengevaluasi pembelajaran, yaitu tes ingatan (*retentiontest*) dan tes penerapan (*transfer test*).

- a) Tes Ingatan. Tes ingatan adalah tes untuk mengevaluasi berapa banyak materi pelajaran yang diingat siswa pada saat tes sedang berlangsung. Tes ingatan juga berkaitan dengan fokus siswa dalam keinginan yang mendasari perilaku dan orientasi dalam melakukan kegiatan belajar.
- b) Tes Penerapan. Tes penerapan adalah kebalikan dari tes ingatan. Tes penerapan berhubungan dengan kemampuan siswa yang membutuhkan suatu situasi. Dalam pemecahan masalah, siswa mencoba untuk mendapatkan solusi terhadap

permasalahan baru yang sedang dihadapi. Menurut Prabowo dalam Trianto (2007: 88), pada pembelajaran terpadu peran evaluasi tidak berbeda dengan pembelajaran konvensional. Evaluasi pembelajaran terpadu diarahkan pada evaluasi dampak instruksional (*instructional effects*) dan dampak pengiring (*nurturant effects*). Tahap evaluasi dapat berupa evaluasi proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran (Mayer, 1999).

Tahap evaluasi dalam pandangan Depdiknas (1996), hendaknya memperhatikan prinsip evaluasi pembelajaran terpadu, yaitu: a) Memberi kesempatan kepada siswa untuk melakukan evaluasi diri di samping bentuk evaluasi lainnya. B) Guru perlu mengajak para siswa untuk mengevaluasi perolehan belajar yang telah dicapai berdasarkan kriteria keberhasilan pencapaian tujuan yang akan dicapai.

Di dalam pembelajaran terpadu, evaluasi dilakukan sepanjang program berlangsung. Penilaian yang demikian seyogianya menekankan pada penilaian konsep kemampuan melalui perkembangan anak di bidang kognitif, psikomotorik, dan afektif. Dengan demikian cara penilaian secara tertulis kurang memadai lagi untuk pembelajaran terpadu (Tisno Hadi Subroto & Ida, 2004).

I. Kerangka Berfikir Pembelajaran Tematik

Kerangka berfikir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gambaran implementasi pembelajaran tematik di Madrasah Diniyah yang secara formal dapat diketahui dari kurikulum yang dikembangkan meliputi mata pelajaran keagamaan Islam berdasarkan peraturan pemerintah no 55/2007. Mata pelajaran yang dapat dikembangkan sebagai pendidikan keagamaan murni adalah; aqidah islamiyah, syari'ah islam dan fiqh ibadah, al-Qur'an-Hadits, akhlaq tasawwuf, tarikh dan kebudayaan Islam, Bahasa Arab, dan pelajaran keterampilan dan kecakapan (Abd. Mujib & Dian Andayani, 2005).

J. Tahapan Pembelajaran Tematik

Pembelajaran tematik dalam konteks ini memiliki langkah-langkah sebagai berikut; Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi.

1. Perencanaan pembelajaran tematik

Seorang ustadz, sebelum melakukan perencanaan pembelajaran terlebih dahulu melakukan analisa dan pemetaan (*membuat peta konsep*) pokok pembahasan dalam satu matapelajaran tertentu kemudian mengkaitkan dengan mata pelajaran lainnya yang relevan. Seperti mata pelajaran aqidah Islamiyah berkait erat dengan mata pelajaran lainnya seperti syari'ah islam dan fiqh ibadah, al-Qur'an-Hadits, akhlaq tasawwuf, tarikh dan kebudayaan Islam, Bahasa Arab, dan bahkan mata pelajaran keterampilan dan kecakapan.

Komponen-komponen yang harus masuk dalam pembelajaran tematik adalah meliputi; tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, media pembelajaran, strategi atau skenario proses belajar mengajar, dan penilaian.

2. Pelaksanaan pembelajaran tematik

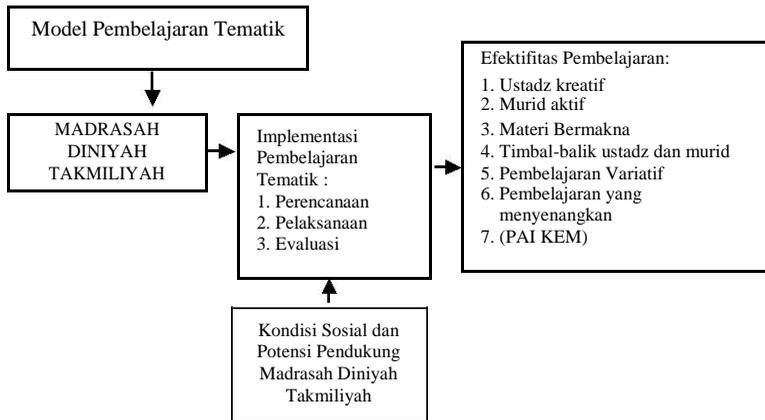
Pelaksanaan pembelajaran tematik merupakan proses belajar mengajar yang dipengaruhi oleh ustadz dan anak didik. Rambu-rampu pelaksanaan pembelajaran tematik meliputi; penetapan pokok bahasan, ramu pendapat dalam menemukan hubungan, media dan metode. Implementasi pelaksanaannya tidak terlepas dari sistem dan kondisi obyektif serta potensi yang ada di Madrasah Diniyah Takmiliyah.

3. Evaluasi pembelajaran tematik

Evaluasi merupakan tahap akhir dari semua proses kegiatan pembelajaran tematik. Penilaian dalam pembelajaran tematik menekankan pada penilaian konsep kemampu pembelajaran an dan perkembangan anak di bidang kognitif, afektif dan psikomotorik. Evaluasi dilakukan secara berkesinambungan dalam

implementasi pembelajaran secara terpadu dan tematik untuk mengetahui sejauh mana keefektifan pembelajaran tercapai.

Krangka konseptual pembelajaran tematik di Madrasah Diniyah dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 7 : Krangka Berfikir Pembelajaran Tematik

Tujuan pembelajaran yang dirancang secara tematik ini adalah agar pembelajaran ini dapat secara efektif berlangsung sesuai dengan kondisi psikologis dan intelegensi siswa, sehingga diharapkan akan dapat memperbaiki prestasi siswa dalam belajar agama di madrasah diniyah.

K. Hasil Eksperimen Penerapan Pembelajaran Tematik

Pembelajaran keagamaan dengan model tematik di Madrasah Diniyah Takmiliyah aN-Nidzamia dapat diterapkan melalui tiga kegiatan;

1. Kegiatan perancangan kurikulum mengadabtasi dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) tingkat dasar SD/MI yang dirancang jenis terjala (*webbed*) atau tematik untuk kelas bawah (1, 2, dan 3) dan jenis terkait untuk kelas atas (4 dan 5). Mata pelajaran yang dipadukan secara tematik; Ilmu Tauhid, Fiqh Ibadah, Al-Qur'an, Al-Hadits, Ilmu Akhlaq, Sejarah Islam,

dengan tema-tema tertentu. Sedangkan tim penyusun kurikulum dari unsur madrasah dan berkoordinasi dalam merancang perangkat pembelajaran untuk tiap mata pelajaran;

2. Kegiatan proses pembelajaran meliputi; penyiapan media pembelajaran dengan strategi pembelajaran yang bervariasi menurut kebutuhan siswa dan mata pelajaran, dan
3. Kegiatan evaluasi pembelajaran, meliputi; penyiapan teknik evaluasi tes seperti; kuis dan tes harian dan teknik evaluasi nontes seperti; tugas, proyek dan portofolio.

Keefektivan pembelajaran model tematik dalam meningkatkan pembelajaran keagamaan di Madrasah Diniyah Takmilyah aN-Nidzamia yang tercerminkan pada :

1. Bermaknanya pembelajaran yang menghasilkan siswa aktif dalam proses pembelajaran, kegiatan pembelajaran menyenangkan,
2. Terjadinya komunikasi *meta kognitif* dengan strategi yang diterapkan guru kreatif melalui varian-strategi pembelajaran sehingga prestasi belajar agama lebih baik dan efektif.

Beberapa aspek terdapat hambatan dan kendala yang bersumber dari guru, siswa, dan keterbatasan media yang belum memadai.

Sebagai saran bagi pihak-pihak terkait adalah :

1. Guru di Madrasah Diniyah Takmilyah aN-Nidzamia, perlu memantapkan konsep pembelajaran tematik-terpadu dengan pelatihan pembelajaran tematik-terpadu memungkinkan terjadinya penyimbangan dalam menangani hambatan terutama dalam menyiasati kurikulum, pelatihan penilaian autentik dan bentuk instrumen nontes dalam evaluasi pembelajaran perlu ditambahkan agar keefektivan pembelajaran dapat terukur lebih jelas.
2. Bagi Madrasah Diniyah Takmilyah aN-Nidzamia sendiri sebagai institusi perlu menyediakan media, sarana dan prasarana penunjang pembelajaran agar proses pembelajaran menjadi lebih efektif, dan

3. Bagi masyarakat dan stakeholders Madrasah Diniyah Takmiliah aN-Nidzamia, perlu melakukan timbal balik positif kepada pihak lembaga dan guru tentang pembelajaran dan hasil belajar anak sehingga terjadi peningkatan keefektifan pembelajaran secara tematik yang di terapkan di Madrasah Diniyah Takmiliah aN-Nidzamia.

---*****---



MANAJEMEN KEHUMASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Transformasi pendidikan dan masyarakat merupakan suatu tuntutan. Kedua institusi pendidikan dan masyarakat ini sama-sama berkepentingan untuk suatu perubahan sosial. Stinnett & Huggett (1963) meyebut pembelajaran itu adalah ibu dari segala profesi, hal ini karena profesi telah menjadi tujuan setiap insan moderen dan dibutuhkan suatu orientasi pendidikan yang mampu merubah pola pikir, budaya dan karakter bangsa. Peran dan fungsi Humas kelembagaan pendidikan (*educational public relationship*) sangat urgen adanya guna memediasi kepentingan-kepentingan tersebut dalam mengelola informasi, menjaga image positif serta kemitraan lembaga.

A. Konsep tentang Humas Lembaga Pendidikan

School public relations is a process of communication between school and community for purpuse of increasing citizen understand-ing of educatinal needs and practices and encouraging intelligent citizen interest and comperation in the work of improving the school (Leslie, 1957).

Public Ralation Sekolah adalah proses komunikasi antarasekolah dan masyarakat untuk meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan masyarakat mengenai program sekolah dalam rangka mendorong minat masyarakat untuk lebih cerdas bekerjasama memperbaiki sekolah.

Manajemen humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan.

Sekolah sebagai lembaga sosial yang dimiliki oleh masyarakat seharusnya mampu memenuhi kebutuhan

masyarakatnya dan sekolah memiliki kewajiban secara legal dan formal memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan serta keadaannya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat.

Tujuan humas lembaga pendidikan, tidak lain adalah untuk suatu kualitas dan mutu pendidikan, dimana pendidikan nasional berfungsi agar masyarakat mencapai kepada derajat dan martabat bangsa Indonesia, sehingga pada gilirannya masyarakat mampu menyelenggarakan pendidikan yang lebih baik sebagai timbal balik antara peran masyarakat sebagai pemberi masukan pada sekolah, demikian juga sekolah berfungsi mewujudkan masyarakat yang berbudaya dan terdidik dimana masyarakatnya telah menghargai nilai-nilai dan kemanusiaan. Disinilah kiranya hubungan publik (*public relation*) ini berkembang karena masyarakatnya telah memiliki kebudayaan dan peradaban yang tinggi.

Selain tujuan diatas, humas lembaga pendidikan adalah untuk menyeragamkan pemahaman antara lembaga pendidikan dengan masyarakatnya dimana sekolah itu berkembang, baik tradisi dan budaya yang ada didalam sekolah maupun yang berkembang dimasyarakat.

B. Tujuan Manajemen Human Lembaga Pendidikan

Menurut Leslie (1984), tujuan Humas Lembaga Pendidikan adalah :

1. Untuk mengembangkan pemahaman pada masyarakat tentang tujuan dan kegiatan pendidikan di sekolah.
2. Untuk memperlihatkan bahwa masyarakat dan sekolah bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan anak di sekolah.
3. Untuk memfasilitasi pertukaran informasi antara orang tua dan guru dalam rangka memecahkan persoalan belajar anak.
4. Untuk menyerap pendapat dan opini tentang kebutuhan masyarakat mengenai perencanaan sekolah secara langsung melalui pertemuan-pertemuan dengan orang tua,

5. Untuk membantu tumbuh-kembang kepribadian anak (Indrafachrudj; 1994).

Secara umum tujuan Humas Lembaga Pendidikan; (1) untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik, (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah (Mulyasa; 2007).

C. Fungsi Humas Lembaga Pendidikan

Berdasarkan jenis Humas dalam Lembaga Pendidikan berfungsi menjadi hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional.

Menurut Purwanto (2005), yang dimaksud hubungan edukatif adalah kerja-sama dalam bidang mendidik murid, sehingga antara guru di sekolah dan orang tua di dalam keluarga terdapat kesamaan prinsip. Hubungan kultural adalah kerja-sama antara sekolah dengan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat di mada sekolah itu bertempat, semabaimana kurikulum sekolah senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan masyarakat tersebut. Demikian juga menyangkut pemilihan bahan ajar dan metode-metode pembelajaran. Sedangkan hubungan institusional adalah kerja-sama sekolah dengan lembaga-lembaga dan instansi formal lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerja sama antara sekolah dengan sekolah lainnya, pimpinan pemerintah setempat, ataupun perusahaan-perusahaan Negara, yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan.

D. Implementasi Tugas Kehumasan Lembaga Pendidikan

Tugas pokok hubungan sekolah dengan masyarakat dalam konteks lembaga pendidikan adalah :

1. Memberikan informasi dan menyampaikan ide atau gagasan kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.

2. Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Membantu pemimpin mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
4. Melaporkan tentang pikiran-pikiran yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan.
5. Membantu kepala sekolah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama.
6. Menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan untuk kemajuan pelaksanaan pendidikan (Suryosubroto: 2004).

Tugas-tugas ini dapat terwujud jika terdapat informasi yang akurat, stabilitas sosio-politik dan kontribusi masyarakat;

1. Informasi yang akurat itu dapat dilakukan melalui peran-peran pemimpin terdekat secara kolektif disekolah serta masyarakat sekitar dan *stakeholders* yang ada,
2. Stabilitas sosio-politik senantiasa membutuhkan komunikasi aktif dan kultural sesuai dengan bahasa, perilaku, dan kondisi yang dapat diterima oleh masyarakat. Rasulullah Mohammad saw., bisa diterima masyarakat karena telah menggunakan metode argumen rasional dengan menunjukkan bukti-bukti, bukan menakut nakuti dan mengintimidasi,
3. Kontribusi masyarakat dapat tergali dari peran-peran pemimpin melalui *team building* dan partisipasi yang dibangun kepada masyarakat melalui musyawarah (Atiqullah; 2009).

Dalam pandangan agama Islam, Humas lembaga pendidikan seyogyanya mengandung kaidah perilaku yang mewajibkan setiap individu untuk melakukan interaksi sosial dengan baik yang dibangun dengan nilai-nilai kejujuran dan keikhlasan dalam setiap muamalah dengan orang lain (masyarakat) yang pada gilirannya akan timbul rasa saling kepercayaan (*trust*), kesefahaman (*understanding*), dan kerjasama (*teamwork*) diantara sekolah dan masyarakat secara transparan (Abu Sinn; 2006).

Beberapa hal diatas, mengenai kejujuran, keikhlasan, transparansi, responsif, dan keteladanan menjadi prinsip kerja yang optimal sekolah dalam mencapai tujuan-tujuan; Kejujuran (*honesty*) merupakan sifat utama yang dibutuhkan oleh pemimpin pendidikan, karena sifat kejujuran ini akan melahirkan kepercayaan masyarakat sehingga dalam proses sosialisasi visi, misi dan program sekolah akan berjalan lancar (Tasmara; 2006),

E. Profesionalisasi peran Humas Lembaga Pendidikan

Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan (UU. Sisdiknas, 2003).

Secara formal peran masyarakat dapat melalui Dewan Pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pendidikan, arahan dan dukungan tenaga tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat Nasional, Propinsi, dan Kabupaten/Kota. Demikian juga Komite mempunyai peran yang sama ditingkat satuan pendidikan.

Kasus tingkat Pendidikan Anak Usia Dini dan TK di PAUD Bina-Rahima Pamekasan dibentuk HIWASI dan HIWARI (Himpunan Wali Santri) di Pondok Pesantren Moderen Al-Amin Prenduan Sumenep, serta di tingkat Perguruan Tinggi STAIN Pamekasan IKOMA (Ikatan Orang Tua Mahasiswa), dan di Universitas Negeri Malang ada Organisasi Orang Tua Mahasiswa.

Tehnik Humas Lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan beberapa ha berikut :

1. Buku agenda pada tahun ajaran baru yang berisi tentang tata tertib, syarat-syarat masuk, hari-hari libur, hari-hari efektif. Kemudian buku kecil ini dibagikan kepada orang tua murid. Dapat diterapkan di PAUD/TK.

2. Brosur berupa selebaran yang berisi tentang sejarah lembaga pendidikan tersebut, staf pengajar, fasilitas yang tersedia, dan kegiatan belajar yang dapat dibagikan ke wali murid atau ke masyarakat umum, selain untuk menumbuhkan pengertian masyarakat juga sekaligus untuk promosi lembaga.
3. Papan baleho yang berisi tentang sejarah lembaga pendidikan tersebut, staf pengajar, fasilitas yang tersedia, dan kegiatan belajar. Biasanya di pampang di tempat-tempat umum yang sekiranya masyarakat dapat memahami orientasi dari promosi melalui baleho ini.
4. Buku saku bimbingan anak didik. Dalam rangka menciptakan hubungan yang harmonis dengan orang tua, kepala sekolah atau guru dapat membuat sebuah buku kecil yang sederhana yang berisi tentang cara membimbing anak yang efektif, kemudian buku tersebut diberikan kepada orang tua murid (Bafadhal, 2005).
5. Berita kegiatan murid. Berita ini dapat dibuat sederhana mungkin pada sel debaran kertas yang berisi informasi singkat tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah atau pesantren. Dengan membacanya orang tua murid mengetahui apa yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut, khususnya kegiatan yang dilakukan murid.

Menurut Abu Sinn (2006), setidaknya terdapat tiga media komunikasi yang dipergunakan dalam melaksanakan peran kehumasan lembaga pendidikan;

1. Pertemuan individu (lisan),
 - Kunjungan kerumah
2. Korespondensi (surat),
 - Pamanggilan orang tua
3. Pertemuan Masif (ceremonial)
 - Musyawarah

Proses komunikasi yang demikian adalah dalam rangka membangun tim (*team building*) yang solid melalui intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, pelibatan peran-peran personal (perempuan dan nyai) sebagai mitra. Sedangkan pertemuan masif

dapat dilakukan *open house*, ibadah bersama, dan pemenuhan kompensasi bagi pengurus (Atiqullah, 2010).

Dewasa ini kita berada pada revolusi teknologi komunikasi. Peran kehumasan sekolah telah mengalami perubahan luar biasa melalui interaksi berbasis ICT seperti Internet, e-mail, milis dan bentuk interaksi komunikasi lainnya yang membutuhkan tenaga-tenaga terampil dan kreatif yang mampu memanfaatkan komputer sebagai alat berinteraksi dan berkomunikasi. Perkembangan teknologi elektronik seperti ini dapat bermanfaat dalam rangka mengakrabkan sekolah dengan orang tua murid dan masyarakat. Sarana elektronik lainnya adalah memanfaatkan telpon, handphon, televisi, radio sebagai sarana promosi lembaga pendidikan.

F. Studi Humas Lembaga Pendidikan melalui Komite Sekolah

Paradigma pendidikan yang memberikan otonomi sampai pada tingkat sekolah menuntut sekolah untuk memberdayakan semua sumber daya yang dimilikinya. Salah satu sumber daya yang sangat potensial dan dimiliki oleh sekolah adalah masyarakat dan orang tua murid.

Perubahan ini diharapkan akan memacu percepatan peningkatan mutu penyelenggaraan sekolah yang pada gilirannya mempercepat peningkatan mutu hasil belajar secara keseluruhan.

Sejak otonomi pendidikan, Departemen Pendidikan Nasional telah memberikan peluang kepada sekolah dalam pemberdayaan masyarakat melalui suatu lembaga yang dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah yaitu Dewan Sekolah atau Komite Sekolah. Di Amerika lembaga struktur yang terdiri dari Sekolah dan Masyarakat ini di kenal dengan SCC (School Community Council). Secara organisatoris dewan SCC ini memiliki tanggung jawab bersama sekolah untuk meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Namun di Indonesia lembaga ini masih menjadi tinteng pemerintah yang keberadaannya politis. Paradigma Dewan pendidikan dan Komite Sekolah saat ini masih status quo yang hanya berperan sebagaimana BP3 saat itu dan perannya belum nampak karena

keterlibatan mereka lebih banyak pada memantau keuangan sekolah.

Aspek struktural dari pelibatan masyarakat berarti adanya kesamaan atau keseimbangan antar struktur yang terlibat dalam pembuatan keputusan. Aspek prosedural pelibatan masyarakat berarti mengandung makna adanya kesamaan masukan dari kelompok profesional dan anggota-anggota masyarakat dalam menentukan aktivitas pengembangan staf untuk meningkatkan praktek-praktek penyelenggaraan sekolah yang berkualitas.

Sebenarnya, peran Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah adalah bertanggung jawab dalam melakukan analisis kebutuhan sekolah dan kebutuhan masyarakat melalui survey yang dilakukannya. Hasil analisis yang dilakukan dewan ini didiskusikan bersama pihak sekolah dengan melibatkan para ahli seperti konsultan dan sebagainya untuk diterjemahkan menjadi kebijakan dan program sekolah. Sekolah dan masyarakat merupakan dua jenis lingkungan yang berbeda, namun keduanya tidak dapat dipisahkan. Berbagai persoalan yang dihadapi sekolah juga merupakan bagian dari persoalan masyarakat, atau sebaliknya. Sehingga membutuhkan kerja-sama yang solid bidang kehumasan lembaga pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (*school base management*) dan Sekolah Berbasis Masyarakat (*community school*) membutuhkan peran-peran dan komunikasi sekolah dengan masyarakat yang berkualitas, harmonis, dan dinamis sehingga visi dan misi yang dicanangkan kedua lingkungan tercapai secara maksimal. Kerja-sama ini akan membangun *output* dan *outcome* pendidikan berkualitas yang mampu menjawab kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Dalam melestarikan kegiatan Humas Lembaga Pendidikan ini diperlukan perilaku manajerial hubungan sekolah dengan masyarakat ditingkatkan, publikasi dan promosi dalam rangka menarik simpati dan mempublikasikan kelebihan sekolah terus digalakkan, dan akuntabilitas sekolah senantiasa dilakukan untuk membangun kepercayaan pada masyarakat.



MANAJEMEN DAN KEEFEKTIFAN KELAS UNGGULAN

Pendidikan merupakan sektor penting yang menjadi dasar kemajuan masyarakat melalui upaya sadar untuk mewujudkan suasana belajar (*learning organization*). Hal ini telah di amanatkan oleh Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 kepada Pemerintah agar melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia serta untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Pendidikan di Indonesia di laksanakan melalui jalur formal yang disebut dengan pendidikan persekolahan dan pendidikan nonformal yang disebut dengan pendidikan luar sekolah. Keduanya di ataur dalam perundangan pendidikan yaitu UU. No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS).

Pelaksanaan pendidikan dalam konteks tingkat satuan pendidikan masyarakat, berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.

Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Madrasah Aliyah (MA) adalah tingkat satuan pendidikan yang mempunyai tujuan menyiapkan anak didik untuk mengikuti jenjang perguruan tinggi. Persamaan keduanya terletak pada kekhususan dan ciri khas, SMA sebagai lembaga pendidikan umum dan MA adalah lembaga pendidikan umum yang mempunyai ciri khas Islam.

Secara faktual di masyarakat, kedua jenjang pendidikan tingkat satuan SMA dan MA telah mengalami perkembangan yang luar biasa sejalan dengan permintaan dan perubahan masyarakat, sehingga keduanya terlihat saling berkompetisi menawarkan

program-program unggulan dengan model yang bervariasi untuk menggugah masyarakat, di samping itu pula untuk menyesuaikan kebutuhan sektoral tertentu agar masyarakat senantiasa melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan sektor perubahan secara massif. Program yang dilakukan oleh masing-masing lembaga ini tentu berbeda visi dan orientasinya, sehingga untuk meningkatkan tarap pendidikan masyarakat melalui program yang ada di buka beberapa kelas yang berorientasi pada kualitas mutu lulusan tertentu dalam bidang keilmuan dan pencerahan intelektualitas siswa berupa “kelas unggulan”.

SMA yang dikelola dan di koordinasikan secara langsung oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam hal ini DISDIK telah banyak membuka “kelas unggulan”, sedangkan MA yang dikelola dan dikoordinasi oleh Kementerian Agama dalam hal ini MAPENDA telah banyak dibuka “kelas model”. Kelas unggulan dan model sebagaimana kelas *exlusive* sebagaimana di atas merupakan upaya pemerintah mengembangkan kapasitas dan kualitas pendidikan agar mampu lebih berprestasi melalui berbagai model. Hal ini unik dan menarik untuk di angkat guna menemukan karakteristik dan situs-situs baru dalam pendidikan sebagai salah-satu fokus penelitian ini.

Dalam hal ini MAN Pamekasan 2 dan SMA Negeri 3 Pamekasan menjadi setting penelitian dengan menggali beberapa fenomena. MAN Pamekasan 2 sejak kepemimpinan Drs. H. Ahmad Hadari, M.Si., telah membuka kelas model. Demikian juga SMA Negeri 3 Pamekasan sejak kepemimpinan Drs. Yusuf Soehartono, M.Si., telah membuka kelas unggul dan telah membawa beberapa prestasi dari kedua lembaga pendidikan ini. Prestasi ini yang menjadi awal ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian dengan beberapa sub-fokus permasalahan yang dapat di *eksplora* dari grand fokus “bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kelas unggulan?”.

Untuk mencapai tujuan penelitian, grand fokus yang diangkat adalah bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kelas unggulan dengan sub-fokus berikut; *pertama*

profil kelas unggulan di MAN Pamekasan 2 dan SMA Negeri 3 Pamekasan, serta peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola MAN Pamekasan 2 dan SMA Negeri 3 Pamekasan menjadi sekolah unggulan.

Metododologi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dalam memahami persamaan dilakukan analisis lintas situs (*crossanalysis*) sehingga menjadi dasar dan karakteristik sekolah yang berprestasi dengan berbasis pada unggulan kelas.

A. Sejarah Kepemimpinan Madrasah dan Sekolah

Madrasah atau sekolah yang unggul seringkali disebut sebagai sekolah efektif yaitu sekolah yang tinggi skor tes prestasinya dalam membaca, menulis, dan matematik sejauh yang bisa dicapai seumumnya murid-murid (Frymier, dkk,1984), sebaliknya Townsend (1994) menyatakan bahwa sekolah yang efektif tidak semata-mata ditentukan oleh performansi akademik, melainkan juga mencakup sejumlah tujuan sekolah yang bersifat non akademik (Imran Arifin), 2008). Khusus mengenai sistem persekolahan dalam konteks *diniyah*, Steenbrink (1986) menyatakan bahwa madrasah “model” seringkali diasumsikan masyarakat sebagai madrasah yang favorit di tengah-tengah masyarakat.

Madrasah atau sekolah unggul di negara-negara maju senantiasa disebut sebagai sekolah yang baik (*good schools*) (Postman & Wingrtner, 1973), atau sekolah yang telah diperbaiki (*improved schools*) (Hopkins & Wideen, 1984), atau sekolah sukses (*successful schools*) (Sergiovanni, 1987) atau sekolah yang efektif (*effective schools*) (Sergiovanni, 1987); Seyfart, 1991;Dubin, 1991; Scherens, 1992;Townsend, 1994) dan bahkan pada kondisi tertentu disebut sebagai sekolah unggul (*excellent schools*) (Sergiovanni, 1987, Caldwell & Spinks, 1993) (Imran Arifin, 2008).

Penyebutan berbagai istilah ini pada dasarnya hanya sebagai petunjuk bahwa madrasah atau sekolah yang dimaksudkan memiliki karakteristik “baik” (*good schools*) yang dibedakan

dengan sekolah yang umum dan kondisinya “buruk” atau belum baik (*poor schools*) dalam prestasi akademik maupun non akademik. Scheerens sebagai ahli manajemen keefektivan pendidikan mengukur sekolah yang baik atau sekolah yang efektif (*school effectiveness*) dikaitkan dengan *the quality of education* (Scheerens, J, (1992).

Kecenderungan masyarakat saat ini, mengasumsikan eksistensi sekolah sebagaimana diatas adalah sekolah favorit yang identik dengan sekolah unggul, sekolah mewah (*exclusiveschools*), sekolah mahal dan atau *elite schools* yang hanyaterjangkau oleh elite ekonomi kelas atas, atau yang lebih populer dapat di “plesetkan” sebagai sekolah bertarif internasional (baca; sesungguhnya Sekolah Bertaraf Internasional).

Sungguhpun demikian, seyogyanya semua sekolah yang berlabel sebagaimana di atas harus mempunyai indikator kapasitas dan kualitas pendidikan yang dapat dilihat dari besarnya partisipasi sekolah, efisiensi internal, prestasi belajar kognitif, kepekaan sosial (afektif-spiritual) dan prestasi belajar efektif (Suryadi & Tilaar, 1993), bukan sekedar kemewahan fisik dan prestise masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya dengan pembiayaan yang mahal sebagaimana kita temukan diberbagai daerah.

C. Keefektifan Kepemimpinan Pendidikan Kelas Unggulan Dalam memahami kegamangan atas prestasi dan prestise

sekolah unggulan sebagaimanana pembahasan sebelumnya, perlu mengkaji beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli manajemen pendidikan di negara-negara maju. Hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan dari literatur yang membahas masalah tersebut juga mulai bermunculan. Namun hasil-hasil penelitian tersebut kerap kali menuai kritik, terutama pada landasan teoritik, teknik pengukuran, maupun analisis data yang ada (Hoy & Ferguson, 1985). Dimana salah satu kelemahan dari penelitian sekolah efektif terletak pada kriteria pengukurannya yang cenderung dibatasi pada prestasi akademik murid saja,

melalui tes prestasi terstandar (Frymier, dkk,1984), atau hasil tes keterampilan dasar di sekolah dasar (Scheeren,1992).

Meneliti sekolah yang baik secara artikulatif amatlah sulit, sebab kriteria kebaikan (*goodness*) menyangkut banyak hal. Sekolah yang baik atau efektif seringkali ditentukan oleh (1) kualitas lulusan yang diakui institusi lain; skor tes murid di atas rata-rata kelompok murid lain yang sejanjang, guru dan muridnya sama-sama bekerja keras untuk sukses; para murid puas dengan sekolahnya; jumlah murid yang dirujuk untuk layanan kesehatan mental rendah bahkan dibanding dengan sekolah lain; para murid mememangkan lomba-lomba olah raga dan kegiatan ekstra lainnya; banyak murid yang menstudi bahasa asing, seni, dan fisik ;(2) para guru memadai bagi murid, anggota guru bekerjasama, membagi ide, dan saling membantu di antara mereka; pergantian guru rendah; konflik guru rendah ;(3) sekolah mempunyai program perayaan hari besar nasional dan keagamaan ; program kegiatan ekstrakurikuler yang menarik bagi murid, moral lembaga tinggi dan (4) orang tua menerima hasil studi anaknya secara baik; para orang tua mempunyai pilihan untuk mengirimkan anaknya pada sekolah favorit dipandang sekolah lain (Imran Arifin, 2008).

Untuk menetapkan banyaknya kriteria tentang sekolah yang efektif ini, para pakar administrasi pendidikan dan sosiologi organisasi dalam studinya melakukan tiga pendekatan; (a) keunggulan dalam pencapaian tujuan, (b) keunggulan dalam proses atau sistem, Pendekatan kedua dalam menentukan sekolah efektif adalah berdasar pendekatan proses atau pendekatan sistem atau pendekatan multidimensional. dan (c) pendekatan keunggulan respon lingkungan (Robbins, S.P., 1983).

Kualitas pendidikan (*educational quality*) ditentukan oleh kemampuan sistem pendidikan dasar, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai akademik tampak dari faktor input agar menghasilkan output setinggi-tingginya (Suryadi & Tilaar, 1993). Ringkasannya, sekolah efektif adalah sekolah yang meyakinkan (*convincingly*) masyarakat tentang kelangsungan hidup (*viability*)

dan keefektifan bagi komunitas sekolah dan kelompok penting lainnya.

D. Peran Kepala Sekolah dalam Mengelola Kelas Unggulan

Kebanyakan institusi pendidikan, memiliki beberapa karakteristik organisasi formal. Sekolah memiliki hirarki, aturan, sistem status, dan divisi kerja yang hanya diketahui oleh sekolah yang bersangkutan. Kebanyakan sekolah dasar di negara-negara maju tipe organisasinya relatif kecil, masing-masing kurang lebih mempunyai sekitar 500 murid dengan rata-rata 18 guru tetap (Segiovanni & Elliot, 1983). Sedangkan di Indonesia, masing-masing sekolah dasar mempunyai sekitar 300 murid dengan rata-rata 8 guru tetap, dengan tiga sampai enam lokal kelas (Suryadi & Tilaar, 1993).

Sekolah Dasar sebagai bagian dari sistem persekolahan merupakan bagian intera dari organisasi formal yang penyelenggaraannya dilakukan oleh pemimpin yang memiliki position yang disebut Kepala Sekolah Dasar (*The Elementary School Principalship* (Otto, HJ., & Sander, DC., 1974). “A school principal occupies a key position in the schooling system”.

Di negara-negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head teacher* atau *head master*), Kepala Sekolah (*principal*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), pemimpin pendidikan (*educational leadership*) (Gorton, 1976; Champhell, dkk, 1977; Blumberg & Greenfield, 1980; Sergiovanni, 1987; Sergiovanni & Elliot, 1975; Dubin, 1991).

Penyebutan yang berbeda ini, disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi profesional kepalasekolahan. Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja bersama dan melalui orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sebagai supervisor, kepala sekolah wajib membantu guru

meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal (Mantja, W., 1996).

Seorang Kepala Sekolah memiliki lima fungsi utama. Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. Kedua, bertanggung jawab atas kesejahteraan dan keberhasilan profesi para guru. Ketiga, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. Keempat, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Kelima, bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara (Kyte, G.C., 1972).

Sebagai pemimpin pendidikan dari sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerja sama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesi para staf pengajar, di mana sebagian besar kreativitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah secara teoretik bertanggung jawab bagi terlaksananya seluruh program pendidikan di sekolah.

Secara esensial keberadaan seorang kepala sekolah memiliki dua fungsi utama bagi sekolah yang dikelolanya. Pertama, kepala sekolah sebagai administrator (Sergiovanni, 1987). Dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah (Champhell, R.F., Corbally, J.E., Nystrand, R.O, 1983), dan tugas-tugas tersebut meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Kedua, kepala sekolah sebagai edukator. Dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi edukatif dalam proses pendidikan di sekolah.

Pengelolaan yang bersifat administratif yang dilakukan oleh kepala sekolah terdiri atas kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang yang terlibat dalam di sekolah mengerjakan hal-hal yang tepat, sesuai dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Sedangkan penelolan edukatif merupakan kegiatan yang mengarahkan dan membina setiap guru agar melaksanakan tugas pengajaran secara tepat dan benar. Kepala sekolah sebagai administrator menekankan pada prosedur dan hasil dalam mmeberdayakan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah, sedangkan aspek kepemimpinan menekankan pada *renewal and change* (Lipham, J.M., & Rankin, R.E, & Hoeh, J.A, 1974), dan difokuskan pada *human interactions* untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, peran yang sangat prinsip dari kepala sekolah adalah menyeimbangkan peran gandanya, yakni sebagai pemimpin manajerial dan sebagai pemimpin pendidikan (Sergiovanni & Elliot, 1983). Dua ide ini (Kepemimpinan dan administrator) merupakan *balance* dan *suport* antara satu dengan yang lain (Sergiovanni, T.J., 1987).

Dengan demikian tugas kepala sekolah secara administratif manajerial menekankan: (1) pemeliharaan rekor sekolah yang telah dicapai pada semua bidang secara memadai; (2) mempersiapkan laporan untuk kantor pusat (pendidikan) dan agen-agen lain; (3) mengembangkan budget dan pengontrolannya; (4) adminisrasi personalia; (5) disiplin murid; (6) menjadual kegiatan dan mengevaluasinya; (7) mengembangkan ketatausahaan; (8) mengadministasi kebutuhan dan peralatannya; (9) akuntansi murid; dan (10) memonitoring program dan mempreskripsi proses pembelajaran dari kantor pusat.

Sedangkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menekankan: (1) menstimulasi dan memotivasi staf untuk unjuk kerja secara maksimum; (2) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistik tentang pertanggung jawaban untuk belajar: (3) mengembangkan secara

bersama-sama prosedur perkiraan (assesment) yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah; (4) bekerja bersama staf dalam mengembangkan dan mengimplementasikan evaluasi staf; (5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan murid; (6) menyediakan saluran bagi keterlibatan masyarakat dalam operasi sekolah; (7) mendorong terus-menerus studi kurikuler dan inovasi pembelajaran; (8) melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka untuk berkembang secara bermakna dan bertanggungjawab; dan (9) menetapkan pusat sumber belajar profesional dan memperlancar penggunaannya.

Perbedaan peran, tugas, dan fungsi ganda kepala sekolah sebagai school manager atau educational leader para teoritis administrasi pendidikan membuat perbedaan antara administration dengan leadership. Peran kepala sekolah dalam administrasi meliputi pertanggungjawaban pada guru dan pekerja lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus.

Tugas kepala sekolah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mensupport kerja guru dan staf adalah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjukkerja, memberi sumber daya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus menerus dengan orang tua, merencanakan dan menjadwalkan kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan dengan kantor pusat sekolah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan (Sergiovanni, T.J., 1987). Tugas kepala sekolah disini adalah peran administrasi daripada kepemimpinan. Administrasi menurutnya, merujuk pada perilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas seseorang kepala sekolah (Lipham J.M., & Rankin, R.E, & Hoeh, J.A, 1974).

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka

aktif daripada reaktif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan imej dan harapan, dan tepat pada tujuan dan keinginan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berfikir tentang apa yang diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan (Zaleznick dalam Sergiovanni, T.J., 1987).

Peran administrasi dan kepemimpinan kepala sekolah ini sulit dipisahkan, keduanya merupakan komplemen yang saling menyeimbangkan. Keberhasilan kepala sekolah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan yaitu *the improvement of teaching and learning of students* (Sergiovanni, 1987).

E. Profil Kelas Unggulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kelas unggulan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi Kelas Unggulan

Kelas unggulan di sekolah mempunyai tujuan mulya meningkatkan derajat dan kapasitas sekolah secara keseluruhan dengan model percontohan dalam kelas tertentu (*khusus*) di masing-masing tingkatan kelas dengan tujuan meningkatkan mutu prestasi akademik dan prestasi non akademik anak didik sebagai tugas lembaga dan satuan pendidikan yang di amanatkan oleh Undang-undang dan peraturan pendidikan nasional.

2. Keadaan Siswa dan Fasilitas Kelas

Kelas ideal yang memotivasi produktivitas pembelajaran dalam kelas unggulan berjumlah 30 orang siswa berbanding minimal 1 pembimbing dengan kebutuhan fasilitas yang lebih memadai baik berbentuk media pembelajaran dan teknologi pembelajaran, maupun sebagai pusat sumber belajar siswa.

Fasilitas dimaksud adalah berupa peralatan maupun sarana belajar siswa seperti; Ruang kelas ber AC, LCD Projecttor, Laptop, White board, Laboratorium, Asrama, Ruang Kesehatan, keynotespiker (nara sumber), atau beban pembiayaan berupa SPP yang murah/bebas beaya pendidikan.

2. Keadaan Guru dan Mata Pelajaran

Profesional dan kompetensi guru sebagai pendidik dan pembimbing senantiasa dibutuhkan, karena pembelajaran di kelas unggulan berbasis pada KTSP yang ditunjang dengan Kurikulum muatan keterampilan (*vocational lifeskills*) dan muatan muatan pengembangan spritualitas (*affektiveness*) seperti; keterampilan membatik, tata rias dan busana, keterampilan bahasa asing, keterampilan mengatasi kesulitan belajar siswa, serta keterampilan muatan keagamaan pada program kegiatan keasramaan siswa di sekolah (*islamic bourding school*).

3. Sistem Penerimaan Siswa dan Pendekatan Pembelajaran

Sistem penerimaan, nilai prestasi dan pola pembelajaran di kelas unggulan dilakukan dengan tes potensi akademis melalui tes khusus bidang studi MIPA (Matematika, Biologi, Fisika, Kimia), Bahasa Inggris. Sedangkan aktivitas pembelajaran dengan meman-faatkan modul berbasis perbustakaan dan kontekstual-kooperatif.

F. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola Kelas Unggulan di Sekolah dan Madrasah

1. Visi Kepala Sekolah

Visi kepemimpinan Kepala sekolah kelas unggulan dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin adalah dengan senantiasa melibatkan guru dan staf sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini semata untuk meningkatkan pelayanan pendidikan. Perilaku ini didukung oleh visi kepemimpinan Kepala sekolah yang ditempa

dari pengalaman aktivitasnya selama dalam organisasi sosial, pendidikan, dan keagamaan, baik disaat mereka dalam masa pendidikan, keterlibatan mereka dalam kegiatan sosial masyarakat, maupun pendidikan pada saat masa jabatan sebagai Kepala Sekolah, seperti keaktifan dimasa sebagai mahasiswa, aktivitas pada kegiatan ketakmiran dan pemerintahan tingkat desa, maupun kegiatan-kegiatan pembinaan (*in service training*) oleh Dinas Pendidikan dan Departemen.

Pengalaman dan aktivitas sosial ini menjadi faktor pendukung terhadap perjalanan kepemimpinan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*).

Disamping faktor pendukung sebagaimana temuan diatas, ada beberapa faktor penghambat yang kerap-kali berkelindan dalam proses kepemimpinan kepala sekolah, yaitu; faktor psikologis, faktor kurangnya dukungan dari lingkungan tempat bekerja, faktor rendahnya SDM dalam melaksanakan administrasi, faktor tuntutan masyarakat yang kurang seimbang, dan faktor keterpenuhan dana yang kurang seimbang antara kebutuhan dan sumber biaya.

2. Inisiasi Kepala Sekolah

Dalam memaksimalkan inisiatif, Kepala Sekolah yang menyelenggarakan kelas unggulan sebagai proyek percontohan kelas efektif senantiasa berupaya konsisten pada prinsip dan tujuan pendidikan berbasis mutu keunggulan, sehingga inisiasi yang diperankan oleh Kepala Sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan adalah; *pertama*, penyiapan mental pemimpin dalam melayani secara maksimal, *kedua* menciptakan kultur atau tradisi kedisiplinan dalam menjalankan tugas, *ketiga* senantiasa mendorong segenap potensi agar lebih kreatif, *keempat* penyusunan program ekstra kurikuler yang positif sesuai minat dan potensi siswa.

Disamping inisiasi diatas, seorang pemimpin pendidikan senantiasa membangun komunikasi yang baik dan seimbang guna

tercipta hubungan yang harmounis dan bernuansa kemanusiaan (*humanistic*).

G. Hasil Eksperimen Keefektifan Kelas Unggulan

Pertama, pengembangan pendidikan melalui sistem *circle* atau kelas dan lembaga secara keseluruhan, hendaknya mendapat perhatian dari semua pihak dalam pemenuhan kualitas proses pendidikan, tidak hanya mengelola kelas unggulan dari *input* yang sudah unggul melainkan sebaliknya dari *input* atau siswa “kebanyakan” dengan kemampuan biasa menjadi *output* yang luar biasa.

Kedua, Keunggulan yang harus tercapai dari model pendidikan, hendaknya tidak saja hanya memenuhi tujuan akademis semata melainkan pada tujuan non akademik dan ranah-ranah *vocational* serta *spiritual* perlu mendapat perhatian, sehingga lembaga mampu menyiapkan SDM yang mampu bersaing secara global bertindak lokal dan pada gilirannya tujuan pendidikan bangsa adalah keterpenuhan *softskill* dan *hardskill education*.

Ketiga, Hendaknya kepala sekolah juga berperan dalam memenuhi kebutuhan dan fasilitas baca siswa dalam kelas unggulan, perpustakaan kelas dewasa ini sangat penting untuk direalisasikan, sehingga kelas menjadi laboratorium membaca.

___ **** * **** ___



MANAJEMEN PAUD

[STUDI MENYIAPKAN PENDIDIKAN ANAK]

A. Kontektualisasi Penelitian PAUD

Manusia dilahirkan ke dunia dalam keadaan fitrah, suci dan tidak mengerti apa-apa, seperti firman Allah dalam Al-Qur'an surat An-Nahl yang artinya : *“dan Allah mengeluarkan kamu dari perutibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan dia mem-beri kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur (QS, 16:78).*

Dari ayat diatas dapat kita ketahui bahwa ilmu akan didapat dengan cara dipelajari karena pada dasarnya manusia lahir ke dunia tanpa mengetahui sesuatu apapun. Sesuai dengan kandungan ayat diatas yaitu; Allah menganugrahkan beberapa potensi pada manusia yang harus dikembangkan secara optimal, dan Manusia yang dilahirkan dalam ketidaktahuan harus dibina dan dikembangkan melalui pendidikan.

Hal ini juga selaras dengan hadist nabi yang diriwayatkan oleh Bukhori Muslim : *“Setiap anak dilahirkan dalam keadaan fitrah, ibu bapaknyalah yang menjadikannya Yahudi, Nasrani, maupun Majusi”*. Dalam hadist nabi yang lain juga diterangkan tentang pentingnya menuntut ilmu seperti yang diriwayatkan oleh Ibn Majah, Rasulullah Saw bersabda: *“Menuntut ilmunya wajib atas setiap umat muslim (HR. Ibn Majah).*

Melihat dari keutamaan menuntut ilmu tersebut maka tidak berlebihan jika pendidikan pada manusia dimulai sejak usia dini, agar kematangan dan persiapan pendidikan bagi manusia lebih maksimal.

Dari hadist diatas pula dapat kita lihat bahwa pendidikan yang baik pada manusia adalah pendidikan yang dimulai sejak usia dini karena pada masa ini merupakan masa keemasan (*golden age*) yang akan menentukan perkembangan anak selanjutnya.

Pendidikan pada anak usia dini dapat diartikan sebagai seperangkat pendidikan dan pembelajaran yang diberikan kepada anak usia 0-6 tahun atau masa pra sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan potensi sebagai persiapan hidup bagi anak selanjutnya.

Pendidikan anak usia dini bagi anak 0-6 tahun termasuk pada jenis pendidikan non formal karena bukan merupakan prasarat untuk mengikuti pendidikan dasar yang mana di Indonesia pendidikan formal dihitung dari wajib belajar 9 tahun yaitu 6 tahun ditempuh disekolah dasar (SD) dan 3 tahun di Sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP)/sederajat. Sedangkan dalam penyelenggaraan pendidikan anak usia dini sesuai dengan isi undang-undang republik Indonesia nomer 20 tahun 2003 pasal 28 pendidikan anak usia dini dapat dilaksanakan secara formal, non formal atau non formal. Pendidikan anak usia dini pada jalur *pendidikan formal* dapat berbentuk Taman Kanak-Kanak (TK), Raudatul Atfal (RA). Sedangkan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan *non formal* seperti kelompok belajar (KB), taman penitipan anak (TPA) dan bentuk lain yang sederajat. Sedangkan pendidikan anak usia dini yang diselenggarakan secara informal berbentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan (SISDIKNAS, 2002).

Pendidikan anak usia dini di Indonesia pertama kali berdiri pada tahun 2003 yaitu "disahkannya undang-undang nomer 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada tanggal 8 juli 2003" (Mansur) untuk menyelenggarakan pendidikan anak usia 0-6 tahun tepatnya pada tanggal 23 juli 2003 bersamaan dengan puncak peringatan hari anak nasional, presiden Megawati Soekarnoputri secara resmi mencanangkan pelaksanaan pendidikan anak usia dini (PAUD) diseluruh Indonesia.

PAUD adalah suatu proses pembinaan tumbuh kembang anak usia lahir hingga enam tahun dengan berbagai tujuan PAUD yaitu memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan anak sedini mungkin yang meliputi aspek fisik, psikis dan sosial secara menyeluruh (yang merupakan hak anak). Dengan perkembangan

itu, maka anak diharapkan lebih siap untuk belajar lebih lanjut, bukan hanya belajar akademik (di sekolah) melainkan belajar sosial, emosional, moral, dan lain-lain pada semua lingkungan sosial (Supriadi, 2004).

Pada dasarnya mendidik anak adalah tanggung jawab orang tua, seperti yang dikutip dari Abdullah Nashih Ulwan yaitu "seorang ibu memiliki tanggung jawab yang sama dengan seorang ayah. Namun dalam hal pendidikan anaknya, ia adalah orang yang paling bertanggung jawab. Mengapa? Karena tanggung jawab mendidik anak sudah sudah ditekankan sejak anak lahir dari rahi, sampai ia beranjak dewasa dan aqil baliqh" (Abdullah Nasikh Ulwan, 2004), hal ini didukung dengan pernyataan Ibnu Muhyi yaitu: "anak terlebih dahulu dididik dirumah dan keluarga sebelum dididik disekolah dan masyarakat, tentunya dalam proses pendidikan itu anak akan selalu merekam segala gerak-gerik orang tuanya, baik aspek sosialnya maupun kelurusan moralnya" (Ibnu Muhyi, 2007). Akan tetapi apabila keluarga dan orang tua tidak dapat menjadi guru dan tauladan yang baik kepada anak karena satu atau beberapa hal maka bantuan pendidik sangatlah diperlukan untuk menunjang pertumbuhan dan perkembangan secara baik serta maksimal atau memasukkan anak pada lembaga pendidikan seperti disebut diatas.

PAUD yang baik adalah PAUD yang dapat membimbing anak secara baik dan mengantarkan anak pada perkembangan diri secara maksimal, karena kegagalan pendidikan pra sekolah sangat berakibat pada perkembangan anak selanjutnya, seperti yang dikutip dari buku *PAUD investasi masa depan bangsa* yaitu: "kurang optimalnya pendidikan usia dini juga menyebabkan angka mengulang dikelas 1 dan 2 SD tinggi" (Dirjen PLS, 2006), karena besar kemungkinan anak tersebut banyak tertinggal oleh teman-teman sebayanya yang sudah lancar dalam menyerap pelajaran di SD.

Dalam permasalahan ini PAUD yang baik dalam hal mengayomi, mengasuh dan membimbing anak bisa menjadi solusi

yang tepat, seperti halnya pada PAUD/TK Bina-Rahima yang terletak di Desa Larangan Badung Kecamatan Palengaan Kabupaten Pamekasan yaitu merupakan kelompok belajar yang dapat membimbing anak secara baik dengan tenaga pengajar yang profesional serta didukung dengan program dan metode yang baik untuk menunjang perkembangan anak selanjutnya.

Bina-Rahima ini merupakan salah satu yayasan yang melaksanakan program kelompok bermain PAUD/TK memberikan pelayanan dalam bentuk peningkatan kesehatan gizi, pengembangan intelektual, emosional dan spiritual melalui berbagai sarana pendidikan menggembarakan seperti belajar sambil bermain yang didalamnya melatih pertumbuhan dan perkembangan anak, seperti daya pikir, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual, kemahiran berbahasa, seni dsb yang bertujuan mencerdaskan anak dalam berbagai hal dan melatih kebiasaan anak dalam melakukan hal-hal yang positif.

PAUD/TK Bina-Rahima merupakan lembaga bimbingan anak shaleh yang mempunyai tujuan mulia dalam mendidik anak-anak usia dini diantaranya membimbing agar anak mampu beradaptasi dengan lingkungan serta mempersiapkan anak mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya. Hal ini selaras dengan peraturan pemerintah RI Nomor 27 tahun 1990 tentang pendidikan pra-sekolah, hanya program kegiatan belajar anak usia dini meliputi aspek-aspek sebagai berikut: moral, agama, disiplin, kemampuan berbahasa, daya pikir, daya cipta, emosi, kemampuan bermasyarakat, sosial, keterampilan, jasmani (Mansur).

Tidak dapat dipungkiri sulitnya mendidik anak pada usia dini akan tetapi kesulitan tersebut dapat diatasi dengan baik oleh PAUD/TK Bina-Rahima yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, adapun kelebihan yang dimiliki oleh PAUD/TK Bina-Rahima dalam mendidik anak-anaknya disamping kekurangan yang dimiliki ialah setiap lulusan PAUD/TK Bina-Rahima dipastikan dapat membaca Al-Qur'an dengan tartil, serta anak dapat membaca dan menulis huruf abjad dengan lancar. Hal ini tentunya tidak terlepas dari kerja sama yang baik

antar guru dan orang tua murid serta metode-metode yang dipakai di PAUD/TK Bina-Rahima ini.

Dari deskripsi yang penulis paparkan diatas, penulis merasa tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang PAUD/TK Bina-Rahima dalam menyiapkan pendidikan anak usia dini dengan berbagai program dan usaha dalam pelaksanaannya. Maka dari itu penulis mencoba meneliti lebih dalam mengenai pendidikan anak usia dini di PAUD/TK Bina-Rahima yang kemudian penulis sajikan dalam bentuk tulisan ilmiah dengan judul “Mempersiapkan Pendidikan Anak usia dini Melalui PAUD/TK Bina-Rahima di Desa Larangan Badung Kecamatan Palengaan Kabupaten Pamekasan”

Dalam buku ini fokus pembahasan yang diangkat adalah; (1) Latar belakang orang tua memasukkan putra-putrinya di PAUD/TK, (2) faktor-faktor yang berpengaruh pada tumbuh kembang anak di PAUD/TK, dan (3) proses pembelajaran dan capaian tubuh kembang anak di PAUD/TK.

B. Definisi Istilah

Definisi istilah ini dibutuhkan dalam rangka menyamakan pendapat terhadap makna atau arti dari beberapa istilah yang terdapat dalam topik baik dari penulis maupun pembaca, Sehingga nantinya tidak akan terjadi kesalah pahaman terhadap penafsiran judul penelitian antara penulis dan pembaca.

Beberapa istilah yang dipandang perlu didefinisikan antara lain; Penyiapan adalah sesuatu yang dilakukan sebelum melakukan hal untuk menunjang hal yang akan dilakukan setelahnya. Pendidikan merupakan serangkaian kegiatan komonikasi antara manusia dewasa dengan si anak didik secara tatap muka atau dengan menggunakan media dalam rangka memberikan bantuan terhadap perkembangan anak didik, Anak adalah turunan yang kedua atau manusia yang lebih kecil (Desi Anwar, 2002). Sedangkan usia dini: umur anak diatas 0 tahun sampai usia 6 tahun.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa penyiapan pendidikan anak usia dini ialah melakukan suatu

usaha awal para orang dewasa/orang tua/pendidik dalam menyampaikan informasi kepada anak didik di usia 0 sampai 6 tahun mengenai beberapa hal yang terkait dengan pengalaman dan pengetahuan.

C. Pertumbuhan Pendidikan Anak Usia Dini

Anak usia dini merupakan kelompok anak yang berada dalam masa perkembangan yang unik, hal ini dikarenakan proses pertumbuhan dan perkembangannya terjadi secara bersamaan dengan masa pekanya yang merupakan masa yang paling tepat dalam memberikan bekal dasar yang baik pada anak. Pendidikan anak usia dini adalah serangkaian pendidikan yang diberikan kepada anak berusia 0-6 tahun dengan cara menyenangkan, pada usia ini juga anak disebut sebagai usia emas atau *golden age* (Wiwin Dinar Pratisti, 2008) yang merupakan masa kritis anak dalam artian masa *golden age* ini akan sangat mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak pada usia selanjutnya.

Bermacam-macam pengertian tentang pendidikan anak usia dini, Moh. Surya (2003) dalam bukunya *Bina Keluarga* yang berbicara tentang pendidikan anak usia dini, menurut beliau: "orang tua perlu memahami berbagai aspek pertumbuhan dan perkembangan anak sejak kehidupan dimulai, selama dalam kandungan sampai lahir ke dunia" (Moh. Surya, 2003). Dalam hal ini upaya yang tepat berikan kepada anak ialah berupa pemeliharaan dan asuhan secara tepat dan baik yang dilakukan sedini mungkin.

Banyak masyarakat yang salah dalam mengartikan pendidikan anak usia dini menjadi penghambat pertumbuhan dan perkembangan anak secara baik dan maksimal. Banyak orang tua beranggapan bahwa pendidikan anak usia dini dimulai sejak anak usia sekolah TK yaitu sekitar umur 4-6 tahun, sehingga sebelum masa tersebut para orang tua tidak melatih tumbuh kembang anak-anak mereka, atau bahkan mereka beranggapan pendidikan anak dimulai sejak sekolah dasar sehingga sebelum usia tersebut para orang tua lalai dalam memberikan pendidikan kepada anak.

Setiap anak mempunyai hak untuk mendapatkan pendidikan sejak dini baik meliputi pemenuhan pada berbagai macam kebutuhan seperti kesehatan, nutrisi, stimulasi pendidikan, dan memperdayakan lingkungan masyarakat dimana anak itu tinggal, hal ini sejalan dengan prinsip umum pendidikan anak usia dini yang terkandung didalam konvensi hak anak yang dikemukakan oleh Mansur dalam bukunya pendidikan anak usia dini dalam islam, yaitu meliputi:

1. Non Diskriminasi, dimana semua anak mempunyai hak yang sama mendapatkan pendidikan tanpa membedakan suku, ras, agama dsb.
2. Dilakukan untuk kebaikan anak, maksudnya semua pendidikan yang diberikan baik meliputi proses pengajaran, kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan anak sampai pada hukuman yang diberikan harus bertujuan untuk kebaikan anak.
3. mengakui adanya hak hidup yang melekat pada anak sehingga pemberian pendidikan pada anak harus tetap memperhatikan hak-hak anak.
4. penghargaan terhadap pendapat anak anak, yaitu orang tua atau pendidik harus dapat menjadi pendengar yang baik dan dapat bersikap bijak dalam menghadapi pendapat anak dan pendidik tidak mempunyai hak untuk membunuh kreatifitas dan kecerdasan anak lewat pendapat-pendapat mereka (Mansur).

Kebutuhan dasar anak dalam masa pertumbuhannya secara garis besara memerlukan tiga pokok hal yaitu: kebutuhan fisik-biomedis (asuh), kebutuhan emosi atau kasih sayang (asih) dan kebutuhan stimulasi mental (asah).

Kebutuhan anak berupa fisik-biomedis yang dapat diberikan

orang tua sejak anak dalam masa kandungan sampai usia tumbuh

kembang dapat berupa pemenuhan gizi dan nutrisi yang cukup

serta baik, memberikan keamanan dan perawatan kesehatan.

Sedangkan kebutuhan anak berupa emosi dan kasih sayang dapat

dipenuhi dengan cara memberikan kasih sayang atau jalinan

kemesraan yang diciptakan oleh orang tua kepada anak.

Dr.

Atiqullah, M.Pd | **116**

Kurangnya kasih sayang orang tua pada dapat berdampak negatif pada tumbuh kembang anak baik secara fisik maupun sosial emosi. Pemenuhan kebutuhan anak berupa stimulasi mental yang merupakan cikal bakal proses belajar dapat diberikan sejak dini melalui kegiatan memberikan ASI pada waktu setelah melahirkan, karena selain mengandung zat kulustum yang berguna bagi kesehatan otak bayi ASI juga dapat mengoptimalkan perkembangan sensorik dan kognitif serta memberikan perlindungan terhadap berbagai infeksi dan berbagai macam penyakit kronis. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Conny R. Semiawan dan Dra. Djeniah Alim yaitu: "pemenuhan kebutuhan faali/fisik tidak terlepas dari pertumbuhan sifat dan watak anak. Artinya apa yang dimakan anak akan mempengaruhi pembantukan wataknya" (Conny, 2002).

Semakin dewasa anak akan semakin banyak memperoleh ilmu serta semakin kompleks pula ilmu yang dikembangkan, pada masa anak berusia dini biasanya para orang tua akan mengajari anaknya tentang bahasa ibu (periode 2-5 tahun) hal ini akan mempermudah anak nantinya dalam mempelajari bahasa kedua nantinya (periode 4-6 tahun). Ketika itu juga anak sudah mulai belajar mengamati beberapa hal yang ada disekitarnya layaknya seorang pengamat. Minat Sains telah tumbuh pada anak usia pra sekolah, inilah saat yang tepat untuk memupuknya agar minat yang ada dapat tumbuh dengan subur (Kompas, 2001). Pada masa ini anak sudah dapat berpikir kritis dan banyak bertanya meskipun pertanyaan yang dilontarkan sangatlah lucu dan menggelitik, misalnya mengapa anak kucing tak mempunyai ayah atau mengapa kucing tidak bersepatu dan lain sebagainya, pada masa ini otak anak berada dalam masa peka dimana jawaban dan sikap orang tua akan berpengaruh terhadap tumbuh kembang pemikiran anak dan akan tetap di ingat dan melekat sapai ia dewasa nanti.

Pendidikan anak usia dini menurut Kementerian Agama RI adalah pendidikan yang diberikan kepada anak mulai dari usia 0 tahun (Depag, 2003). Artinya pendidikan anak usia dini dimulai dari usia sedini mungkin (0 tahun) seperti memperdengarkan

kalimat thaibah (kalimat yang baik) seperti kalimat adzan pada telinganya; yaitu setelah anak dilahirkan ibunya. Selain itu pendidikan agama yang baik juga meliputi mengajarkan cara anak berwudhu', shalat, mengaji, menghafal surat-surat pendek dan sebagainya, pendidikan keilmuan seperti cara berhitung, baca tulis, menggambar dan sebagainya serta kebiasaan-kebiasaan yang baik seperti membiasakan anak cuci tangan sebelum makan, cuci kaki sebelum tidur, cara makan yang baik atau membaca doa-doa sebelum beraktifitas. Hal positif seperti ini akan mempengaruhi karakter dan kebiasaan anak pada usia selanjutnya,

Ada definisi menurut beberapa tokoh yang menjelaskan tentang pendidikan anak usia dini yaitu diantaranya:

1. Pendidikan anak usia dini menurut Dr. Mansyur, M.A. adalah
”Suatu proses pembinaan tumbuh kembang anak usia lahir hingga enam tahun secara menyeluruh, yang mencakup aspek fisik dan non fisik, dengan memberikan rangsangan bagi perkembangan jasmani, rohani (moral dan spiritual), motorik, akal pikiran, emosional dan sosial yang tepat agar anak dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Adapun upaya yang dilakukan mencakup stimulasi intelektual, pemeliharaan kesehatan, pemberian nutrisi dan penyediaan kesempatan yang luas untuk mengeksplorasi dan belajar secara aktif’ (Mansur).
2. Pendidikan anak usia dini menurut Prof. Dr. Dedi Supriadi adalah pendidikan yang ditujukan bagi anak-anak usia prasekolah dalam rentang usia 0-6 tahun dengan tujuan agar dapat mengembangkan potensi-potensinya sejak dini dan berkembang secara wajar (Supriadi).
3. Pendidikan anak usia dini menurut Maimunah Hasan adalah
”jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak usia lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam

memasuki pendidikan lebih lanjut, yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal” (Maimun Hasan, 2010).

4. Pendidikan anak usia dini menurut Imam Musbikin adalah:
”Suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu perkembangan jasmani dan ruhani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut” (Imam Musbikin, 2010).
5. Pendidikan anak usia dini menurut A. Martuti adalah Pendidikan yang ditujukan bagi naak sejak lahir hingga usia 6 tahun (A. Martubi, 2008).
6. Pendidikan anak usia dini menurut M. Hariwijaya dan Bertiani Eka Sukaca adalah ”salah satu bentuk jalur pendidikan dari usia 0-6 tahun, yang diselenggarakan secara terpadu dalam satu program pembelajaran agar anak dapat mengembangkan segala daya guna dan kreativitasnya sesuai dengan karakteristik per-kembangannya” (Hariwijaya dan Bertani, 2009).

Dari beberapa pengertian diatas dapat penulis simpulkan tentang pengertian pendidikan anak usia dini adalah pendidikan yang diberikan kepada anak usia 0-6 tahun yang didalamnya meliputi pendidikan perkembangan jasmani, rohani, motorik, akal pikiran, emosional dan sosial anak didik yang bertujuan mengembangkan potensi yang terdapat pada anak sejak dini secara wajar untuk memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan anak lebih lanjut.

D. Landasan Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini

Anak merupakan titipan dari Allah kepada para orang tua, dan orang tua mempunyai kewajiban mendidik mereka dengan baik untuk menjadi anak yang shaleh dan shaleha, dalam pelaksanaan pendidikan anak usia dini di Indonesia, menurut Mansyur ada tiga hal yang dapat dijadikan landasannya, yaitu: Landasan Yuridis, landasan empiris, landasan keilmuan.

1. Landasan Yuridis

Undang-undang republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 pasal 28 ayat 1, ayat 2, 3,4 dan ayat 5 tentang pendidikan anak usia dini yaitu:

- (1) Pendidikan anak usia dini diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan dasar.
- (2) Pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal, non formal, dan/atau informal.
- (3) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal berbentuk Taman Kanak-Kanak (TK), *Raudatul Athfal (RA)*, atau bentuk lain yang sederajat.
- (4) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan non formal berbentuk Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), atau bentuk lain yang sederajat.
- (5) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan informal berbentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan (SISDIKNAS).

Amandemen UUD 1945 pasal 28 b ayat 2, yaitu: “negara menjamin kelangsungan hidup, perkembangan dan perlindungan anak terhadap eksploitasi dan kekerasan”. Dari pemaparan diatas dapat kita pahami bahwa pendidikan anak usia dini adalah hak semua anak untuk mendapatkan pendidikan sedini mungkin yaitu dalam masa prasekolah.

Bentuk-bentuk penyelenggaraan pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan dalam bentuk formal, informal ataupun non formal asalkan pendidikan yang diselenggarakan mengacu pada prinsip pendidikan anak usia dini seperti yang dipaparkan oleh Mansur yaitu:

- a) Pengembangan diri, pribadi, karakter, serta kemampuan belajar anak diselenggarakan secara tepat, terarah, cepat dan berkesinambungan.

- b) Pendidikan dalam arti pembinaan dan pengembangan anak mencakup upaya meningkatkan sifat mampu mengembangkan diri dalam anak.
- c) Pemantapan tata nilai yang dihayati oleh anak sesuai sistem tata nilai hidup dalam masyarakat, dan dilaksanakan dari bawah dengan melibatkan swadaya masyarakat.
- d) Pendidikan anak adalah usaha sadar, usaha yang menyeluruh, terarah, terpadu, dan dilaksanakan secara bersama dan saling menguatkan oleh semua pihak yang terpanggil.

Landasan yuridis ini dapat kita pahami bahwa setiap anak mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan di usia dini dan mendapat perlindungan dari eksploitasi dan kekerasan dari pihak manapun. Hal ini tentu merupakan tugas bersama antara pengajar, orang tua, masyarakat dan pemerintah.

2. Landasan Empiris

Dilihat dari segi pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan di Indonesia baik melalui jalur pendidikan sekolah maupun pendidikan luar sekolah menunjukkan bahwa anak usia dini yang memperoleh pelayanan pendidikan prasekolah masih sangat rendah, dari buku PAUD investasi masa depan bangsa “data yang dikeluarkan oleh Depdiknas tahun 1999/2000 menyebutkan, dari 9,2 juta anak usia 5-6 tahun, baru sekitar 1.5 yang mengikuti pendidikan pra sekolah ditaman kanak-kanak atau sekitar 16,3 persen” lebih terperinci lagi disebutkan sebagai berikut : “Dalam pelaksanaan program PAUD tahun 2006 menyebutkan bahwa jumlah anak usia 0-6 tahun pada 2005 sebanyak 28,006 juta orang, pada 2006 sebanyak 28,111 juta, dan pada 2009 diprediksi mencapai 28,377 juta. Kebijakan pemerintah adalah pada akhir tahun 2009 sekitar 35 persen anak usia dini usia (2-4 tahun) terlayani PAUD non-formal”.

Sedangkan data yang ditulis oleh Dr. Mansur; “tercatat pada tahun 2002 dari sekitar 26.172.763 anak yang berusia 0-6 tahun di Indonesia yang mendapatkan layanan pendidikan dari berbagai program PAUD yang ada baru sekitar 7.343.240 anak atau sekitar

28%. Dari data tersebut dapat menjadi bukti bahwa kepedulian terhadap pendidikan anak masih minim, padahal pendidikan yang baik bagi manusia adalah pendidikan yang dimulai sedini mungkin. Rendahnya tingkat partisipasi anak dalam mengikuti pendidikan untuk anak usia dini ini akhirnya akan berdampak pada rendahnya kualitas sumber daya manusia nantinya.

3. Landasan Keilmuan

Pada saat bayi dilahirkan Allah SWT. sudah menganugrahi otak dengan stuktur yang lengkap, namun otak tersebut baru mencapai kematangannya setelah berada diluar kandungan ibu dan mulai berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Bayi yang baru dilahirkan memiliki lebih dari 100 milyar sel otak dan sekitar satu triliun sel glia yang berfungsi sebagai perekat serta *synap* (cabang-cabang sel otak) yang akan membentuk sambungan antar sel otak. Otak secara fisik merupakan organ yang sangat lembut serta memiliki peranan yang sangat penting, selain sebagai pusat sistem saraf juga berperan dalam menentukan kualitas kecerdasan seseorang.

Setiap manusia dikaruniai otak yang terdiri dari dua belahan, otak kiri (*life hemi sphere*) dan otak kanan (*righ hemi sphere*) yang disambung oleh segumpal serabut yang disebut *corpuss callasum*. Kedua belahan otak tersebut memiliki fungsi, tugas yang berbeda serta respon yang berbeda pula, adapun otak yang baik adalah otak yang tumbuh dan berkembang dalam keseimbangan. Belahan otak kiri (*life hemi sphere*) berfungsi untuk berpikir rasional, analitis, berurutan, linier, sentifik seperti membaca, bahasa, dan berhitung. Adapun belahan otak kanan (*righ hemi sphere*) berfungsi untuk mengembangkan imajinasi dan kreatifitas.

Idealnya perkembangan kedua belahan otak haruslah seimbang (antara otak kanan dan otak kiri). Apabila pendidikan yang diberikan kepada anak hanya berpusat pada pengasahan otak kiri saja seperti pelajaran penulis, membaca, berhitung maka akibatnya akan melemahkan fungsi dari otak kanan seperti fungsi imajinasi dan kreatifitasnya. Akan tetapi pada hakekatnya semakin

anak tumbuh dewasa maka kecerdasannya pun akan semakin berkembang asal terus ditingkatkan dan dikembangkan.

E. Perkembangan Pendidikan Anak Usia Dini di Masyarakat Anak adalah makhluk sosial yang setiap harinya berinteraksi dengan lingkungan, seperti bermain, bereksplorasi dan sebagainya. Maka tidak berlebihan apabila pendidikan bersosial diajarkan sedini mungkin kepada anak. Akan tetapi anak-anak tetaplah anak-anak yang mempunyai tumbuh kembang dan dunia sendiri, bertahap dan tentunya berbeda dengan pengalaman hidup orang dewasa.

Adapun beberapa pandangan umum tentang pengertian anak sangatlah beragam hal ini seringkali ditentukan oleh sudut pandang seseorang melihat hakekat anak. Ada beberapa pandangan mengenai hakekat anak yaitu:

1. Anak sebagai orang dewasa mini; anak dipandang sebagai orang dewasa dalam miniatur mini. di Eropa pada abad pertengahan anak-anak dianggap sama seperti orang dewasa sehingga mereka juga harus bertingkah laku layaknya orang dewasa, seperti anak usia 4 sampai 5 tahun sudah ikut bekerja. Apabila hal ini masih terjadi pada anak maka harapan para pendidik tidak akan realistis karena pada dasarnya anak adalah anak bukanlah orang dewasa pada miniatur mini.
2. Anak sebagai orang yang berdosa; tingkahlaku anak yang kurang benar seperti mabuk-mabukan, mencuri dan sebagainya dianggap sebagai dosa turunan oleh orangtua mereka, pandangan seperti ini muncul sekitar abad ke-14 sampai 18, sehingga anak-anak mereka dimasukkan kesekolah dengan harapan para guru dapat mendidik anak-anak mereka menjadi anak yang baik.
3. Anak sebagai tanaman yang tumbuh; anak di ibaratkan kepada tanaman yang tumbuh jadi memerlukan peranan orangtua dan pendidik untuk menyiraminya dengan pendidikan yang baik agar anak dapat tumbuh dan berkembang dengan potensi dan kemampuan yang maksimal.

4. Anak sebagai makhluk independen; setiap anak pada hakekatnya adalah manusia yang independen, mereka berbeda dengan orang tua mereka jadi para orang tua seharusnya dapat mengerti dan memahami anak sebagai manusia baru bukan seperti mereka.
5. Anak sebagai nikmat, amanat dan fitnah orang tua; anak adalah karunia dan titipan (amanat) dari Allah yang harus disadari karena anak yang saleh dan saleha-lah yang akan mendoakan para orang tuanya kelak, para orangtua juga harus menjaga dan menjalankan amanat dari Allah yaitu dengan mendidik mereka menjadi anak yang saleh dan saleha, akan tetapi perlu disadari bahwa anak juga bisa menjadi fitnah bagi para orang tua apabila mereka lengah dan lalai dalam menjaga putra-putri mereka.
6. Anak sebagai milik orang tua dan investasi masa depan; setelah orang tua meninggal maka anak yang akan menjadi pengganti dengan pandangan tersebut maka timbullah berbagai program yang berlatar belakang pentingnya anak sebagai investasi.
7. Anak sebagai generasi penerus orangtua dan bangsa; setiap anak pada umumnya adalah pengganti orang tua baik dalam hal penerusan keturunan ataupun dalam hal pekerjaan, serta anak-anak lah yang nantinya akan meneruskan perjuangan keluarga maupun perjuangan membangun negara.

Dari beberapa hakekat anak diatas maka sudah sepantasnya anak mendapatkan hak pendidikan dari orang tua atau pendidik selaku orang yang bertanggung jawab terhadap anaknya.

Oemar Hamalik dalam bukunya Dasar-dasar pengembangan kurikulum menjelaskan bahwa: "Anak didik adalah orang yang dilahirkan dan dibesarkan ditengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu sudah tentu masyarakat berpengaruh besar terhadap perkembangan anak-anak. Sebaliknya, karena sebagai individu anak didik juga merupakan anggota masyarakat, maka perkembangan, kebutuhan, dan masalah yang dihadapi anak didik

juga akan memberikan pengaruh timbal-balik terhadap masyarakat (Hamalik, 2008).

seperti pertumbuhan penduduk maupun perubahan nilai-nilai budaya semuanya akan memberikan pola, bentuk dan warna tertentu dalam perkembangan siswa.

F. Perkembangan Belajar Anak dan Prinsip Pendidikan Anak Usia Dini

Yang pada masa ini anak sudah memiliki kemampuan untuk menerima pendidikan dari lingkungan sekitarnya anak biasanya bertingkah menjadi seorang pengamat saat bertemu dengan binatang atau tumbuhan.

Setiap orang tua pasti menginginkan anaknya tumbuh dengan baik, cerdas, kreatif dan penuh bakat sebaliknya tidak ada orang tua yang mengharapkan anak-anak mereka tumbuh menjadi anak yang bodoh. Maka dari itu pendidikan sangatlah penting adanya untuk mewujudkan hal tersebut, solusi terbaik orang tua yang sibuk bekerja diluar rumah atau tidak mempunyai banyak waktu untuk mendidik anak-anak nya hendaknya menitipkan pada lembaga pendidikan atau sekolah khusus anak usia.

Pendidikan anak usia dini sebagai pendidikan yang diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan sekolah dasar, memiliki kelompok sasaran anak usia 0 sampai 6 tahun yang sering disebut sebagai masa emas perkembangan. Disamping itu, pada usia ini anak-anak masih sangat rentang yang apabila penanganannya tidak tepat justru dapat merugikan anak itu sendiri, oleh karena itu penyelenggaraan PAUD harus memperhatikan dan sesuai dengan tahap-tahap perkembangan anak (Depdiknas, 2006).

Adapun prinsip-prinsip perkembangan anak usia dini yang harus diperhatikan seperti dikutip dari buku Kurikulum PAUD formal dan non formal muslimat NU ialah:

1. anak dapat belajar dengan baik apabila kebutuhan fisiknya terpenuhi, merasa aman, dan nyaman.

2. anak belajar secara terus-menerus, dimulai dari membangun pemahaman tentang sesuatu, mengeksplorasi lingkungan, menemukan kembali suatu konsep, hingga mampu membuat sesuatu yang berharga.
3. anak belajar melalui interaksi sosial, baik dengan orang dewasa maupun dengan teman sebaya.
4. minat dan ketekunan anak akan memotivasi belajarnya.
5. kecepatan perkembangan dan gaya belajar anak harus dipertimbangkan sebagai perbedaan individu.
6. anak belajar dari hal-hal yang sederhana ke kompleks, dari yang konkret ke abstrak, dari yang berupa gerakan ke bahasa verbal, dan dari diri sendiri ke interaksi orang lain (Tim Penyusun PAUD Muslimat NU, 2007).

Tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan anak usia dini sangat mempengaruhi perkembangan anak pada tahapan-tahapan pertumbuhan anak selanjutnya. Jadi dengan pemberian pendidikan yang baik kepada anak sedini mungkin sangat diperlukan sebagai bekal dan persiapan bagi anak untuk perkembangan selanjutnya, adapun tujuan pendidikan anak usia dini secara lebih kompleks seperti dikutip dari Dedi Supriadi ialah:

” memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan anak sedini mungkin yang meliputi aspek-aspek fisik, psikis dan sosial secara menyeluruh (yang merupakan hak anak)” (Supriadi). Dengan perkembangan tersebut, maka diharapkan anak nantinya dapat tumbuh menjadi insan yang lebih siap untuk menerima pendidikan selanjutnya baik pendidikan yang bersifat akademis maupun pendidikan yang bersifat sosial, moral, emosional dan sebagainya.

Dalam pemberian pendidikan kepada anak usia dini si pendidik harus dapat memahami kondisi, perkembangan dan kemampuan anak didik sehingga pendidik dapat memberikan pendidikan secara tepat sesuai dengan kebutuhan dan tumbuh kembang anak serta harus mengacu pada prinsip pendidikan anak usia dini, adapun aspek perkembangan yang harus terpenuhi dalam melakukan pembinaan kepada anak, yaitu:

1. moral dan nilai agama

2. fisik
3. bahasa
4. kognitif
5. sosial/emosional
6. seni
7. kecakapan hidup.

G. Aspek-Aspek Perkembangan Anak Usia Dini

1. Perkembangan Dari 0 sampai 2 Tahun

Masa kelahiran adalah masa awal kehidupan anak yang mandiri dalam artian terlepas secara fisik dari ibunya, pada masa awal kelahiran bayi ada beberapa karakteristik yang sangat dominan seperti: 1) kecepatan pertumbuhan dan perkembangan fisik, 2) secara berangsur-angsur berkurangnya ketergantungan kepada pihak lain (ibunya), 3) merupakan fondasi bagi pertumbuhan selanjutnya, 4) banyak resiko, 5) banyak memerlukan perhatian dari ibunya (Moh. Surya).

Anak dibawah umur dua tahun termasuk kedalam rentang usia yang ditangani oleh pendidikan anak usia dini, dalam masa ini orang tua lah yang banyak berperan dalam pengasuhan anak, sehingga model pendidikan yang tepat dititik beratkan kepada orang tua khususnya ibu seperti pendidikan yang diberikan dalam Posyandu (pos pelayanan terpadu) atau PKK (pendidikan kesejahteraan keluarga) dengan ini diharapkan anak bisa mendapatkan pendidikan yang baik dengan pelayanan yang diberikan oleh orang tua.

Pada anak usia 1 sampai 2 tahun sudah dapat terlihat perkembangan aspek-aspek yang dicapai oleh anak diantaranya:

a. moral dan nilai agama; Pada usia ini biasanya anak dapat

mendengarkan senandung lagu keagamaan yang dinyanyikan oleh yang lebih dewasa ataupun kaset-kaset, anak dapat meniru sebagian kegiatan beribadah seperti gerakan mengangkat tangan berdoa ataupun gerakan shalat tetapi belum sempurna, mengucapkan terimakasih setelah menerima sesuatu (dengan meniru) dan sebagainya.

- b. fisik; pada umumnya anak berusia 1-2 tahun sudah dapat mencoba berdiri sendiri tanpa berpegangan akan tetapi untuk berjalan ia masih harus berpegangan/dipegangi.
- c. Bahasa; dalam aspek bahasa anak sudah bisa mengerti 1 perintah seperti "sini bonekanya!" serta anak sudah bisa merespon apabila dipanggil namanya.
- d. Kogitif; anak dapat mengenal rasa asam dan manis serta dapat mengenal benda seperti bola, boneka dan sebagainya.
- e. Sosial emosional; anak sudah dapat menunjukkan ekspresi wajar saat marah, sedih, takut dan sebagainya.
- f. Seni; anak bertepuk tangan mengikuti irama saat mendengarkan musik, mencoret-coret sembarangan serta memukul-mukul benda dengan tangan. Pada anak berumur pra 2 tahun seperti yang dikutip dari buku *Children's Drawing Dalam PAUD*: "bahwa apa yang dilakukan anak melalui gambar corat-mencoret adalah aktivitas spontan. Menggambar adalah bagian dari gerakan motorik yang global bagi anak, seluruh badan terlibat dalam gerakan tersebut (Rusdawarman, 2009). Untuk anak pada umur ini kegiatan menggambar mungkin masih berupa oretan yang tak dimengerti bagi orang dewasa, akan tetapi bagi anak ia akan merasa puas karena telah melakukan hal yang dapat menghasilkan.
- g. Kecakapan hidup; pada masa ini seharusnya anak sudah dikenalkan pada kegiatan sehari-hari seperti menyapu sesuai dengan kemampuan anak.

2. Perkembangan Usia 2 sampai 4 Tahun

Pada masa anak berusia 2 sampai 4 tahun sering juga disebut sebagai masa emas perkembangan kelebihan dan kecerdasan anak sudah mulai terlihat, bagi anak yang tergolong cerdas kelebihan yang muncul dapat terlihat secara jelas dan menonjol, Pada umumnya anak dalam usia ini (2 sampai 5 tahun) mereka mempunyai rasa ingin tahu yang besar, hal ini biasa terlihat dari kebiasaan anak kecil apabila menghadapi benda fisik anak akan sibuk ber-eksperimen secara ilmiah dasar, misalnya

anak usia 2 sampai 3 tahun memang belum mengerti tentang teori gravitasi bumi atau teori tentang hukum fisika lainnya akan tetapi pada masa itu anak dapat mengerti akibat sebuah benda apabila mendapat perlakuan tertentu seperti batu jatuh, si anak memahami batu jatuh karena dilempar dari atas kebawah makanya batu tersebut jatuh kebawah,.

Adapun kelebihan-kelebihan yang tampak berdasarkan pengalaman pada anak usia ini adalah:

- a. Telah lancar membaca dalam usia dua tahun.
- b. Hafal lagu-lagu pada usia 18 bulan.
- c. Kalimat-kalimat jawabannya yang telah lengkap dan argumentasinya logis.

Sikap yang umum melekat pada anak usia ini (biasanya pada umur 2-5 tahun) adalah anak cenderung keras kepala dan suka memaksakan kehendak sehingga anak akan nampak emosional apabila dihadapkan dengan sesuatu yang tidak sesuai dengan keinginan atau jalan pikirannya. Seperti yang dikutip dari Elizabeth dalam Psikologi perkembangan "Selama awal masa kanak-kanak emosi sangat kuat. Saat ini merupakan saat ketidak seimbangan karena anak-anak "keluar dari fokus" dalam arti bahwa ia mudah terbawa ledakan-ledakan emosional sehingga sulit dibimbing dan diarahkan" (Hurock, 1980). langkah yang tepat dalam menghadapi kondisi anak yang seperti ini ialah pendidik harus sabar dan tetap membimbing dan memberikan dorongan kepada anak karena pendidikan yang baik pada usia dini memegang peran penting dalam menentukan perkembangan kepribadian anak selanjutnya.

Pada usia ini ada beberapa perkembangan pada anak yang tumbuh secara pesat diantaranya perkembangan fisik, motorik, intelektual, emosional, bahasa dan sosial anak yang dapat dikatakan sebagai fase pertama bagi anak belajar bahasa untuk selanjutnya dikembangkan pada fase kedua dalam belajar bahasa.

Setiap tahun pertumbuhannya anak mempunyai aspek-aspek yang berbeda yang harus diperhatikan oleh pendidik untuk kelompok usia 1 sampai 5 tahun, meliputi:

- a. Moral dan nilai agama; meniru gerakan beribadah.
- b. Fisik; menendang, melempar, menangkap bola dari jarak dekat.
- c. Bahasa; mengajukan pertanyaan.
- d. Kognitif; mengulang bilangan 1,2,3,4.
- e. Sosial emosional; mulai dapat berbagi.
- f. Seni; memukul-mukul benda dengan tangan.
- g. Kecakapan hidup; anak dikenalkan dengan kegiatan sehari-hari misalnya menyapu dan sebagainya.

Sedangkan aspek perkembangan untuk usia 3 sampai 4 tahun meliputi;

- a. Moral dan nilai Agama; mengikuti bacaan doa dengan lengkap.
- b. Fisik; menendang, menangkap dan melempar bola dalam jarak jauh.
- c. Bahasa; menyebutkan pertanyaan dengan lebih banyak.
- d. Kognitif; mengelompokkan benda yang sama dan sejenis.
- e. Sosial emosional; terbiasa menggunakan toilet.
- f. Seni; membuat bunyi-bunyian dengan berbagai alat.
- g. Kecakapan hidup; anak dikenalkan dengan kegiatan sehari-hari misalnya menyapu sesuai dengan kemampuan anak, dan sebagainya.

3. Perkembangan Usia 4 sampai 6 Tahun

Anak-anak pada usia 4 sampai 6 tahun pada umumnya sudah dapat belajar secara disiplin meski anak-anak pada usia ini tidak betah duduk berlama-lama untuk belajar, anak usia 4 sampai 6 tahun biasanya aktif bergerak, suka berimajinasi dan bersikap layaknya seorang peneliti, imajinasi anak dapat dimunculkan dengan cara bermain mobil-mobilan, masak-masakan, membuat istana dari pasir dan sebagainya.

Usia 5 sampai 6 tahun dikatakan sebagai awal yang wajar untuk memperkenalkan bahasa kedua setelah preode pertama belajar bahasa (2 sampai 4 tahun), karena pada preode ini anak dianggap sudah cukup sempurna menguasai ragam lisan bahasa ibunya. Selain itu perkembangan yang dialami anak pada usia ini ialah tumbuhnya rasa ingin tahu yang besar, biasanya anak akan

betah berlama-lama mengamati hal baru yang ia temui. Sejalan dengan perkembangan mental dan koordinasi motoriknya yang semakin membaik rasa ingin tahunya berkembang sampai pada pergerakan fisik seperti meraba dan menjamah barang-barang.

Berikut ini adalah macam-macam aspek perkembangan untuk anak usia 4 sampai 6 tahun meliputi; 1) agama dan moral; mengucapkan salam, 2) fisik; menggunting lurus, zig-zag, 3) bahasa; menyatakan dengan 6 sampai 10 kata, 4) kognisi; membedakan besar kecil, panjang pendek, berat ringan, 5) sosial-emosional berani pergi ketempat belajar tanpa diantar, 6) seni; menggerakkan tubuh mengikuti irama, 7) kecakapan hidup; anak dikenalkan dengan kegiatan sehari-hari misalnya menyapu dsb.

H. Sistem Layanan Pendidikan Anak Usia Dini

1. Layanan Pendidikan Anak Usia 0 Sampai Dengan 2 Tahun Pada usia awal ini layanan yang baik ialah orang tua

terutama ibu memenuhi kebutuhannya anak seperti memberikan ASI, makanan yang bergizi dan baik karena 3 hal tersebut akan berpengaruh terhadap kesehatan dan perkembangan kecerdasan otak anak. Pada masa ini pula hendaknya pendidikan keagamaan sudah mulai dikenalkan seperti ibu membaca basmalah saat akan memberikan makanan atau ASI. Anak usia 0 sampai 2 tahun memerlukan rasa aman yang sangat besar mengingat anak-anak adalah manusia yang masih lemah sehingga orang tua harus menciptakan rasa aman, kasih sayang melalui pelukan, belaian dan sebagainya, pada intinya buatlah anak seriang dan sesenang mungkin. Menginjak usia 1 sampai 2 tahun anak sudah mulai aktif maka pelayanan yang baik dilakukan oleh orang tua/pengasuh ialah berikan pujian yang tulus pada setiap apa yang dapat dilakukan anak, berikan kebebasan pada anak untuk berekspresi dalam hal yang tidak berbahaya serta tumbuhkan rasa percaya diri anak.

2. Layanan Pendidikan Anak Usia Lebih Dari 2 Sampai 4 Tahun

Dengan beberpa kemajuan dan perkembangan anak pada usia ini sebagai pendidik yang baik hendaknya mereka harus

dengan cepat merespon dengan memberikan layanan yang sesuai dengan perkembangan yang muncul pada anak, misalnya pada umur ini anak sudah dapat membaca maka pendidik harus bisa meresponnya melalui pujian-pujian (respon positif) seperti "aduh pintarnya anak ini" dan janganlah sekali-sekali merespon anak dengan respon yang negatif, misalnya anak mulai suka menggambar, kemudian pendidik meresponnya dengan kalimat negatif "aduh gambarnya jelek, mirip hantu" dan sebagainya.

Hal yang harus diperhatikan adalah perkembangan bahasa anak yang berkembang sangat pesat pada usia dengan kata lain perkembangan bahasa yang pesat pada masa ini merupakan modal dari perkembangan kognitif, afektif dan psikomotorik. Jadi pelayanan pada anak yang tepat ialah melatih dan memupuk kemampuan berbahasa anak agar sempurna dan maksimal.

Perkembangan anak dalam berbahasa, yang mereka butuhkan anatara lain: a) contoh bahasa yang baik dan benar, b) kesempatan berbicara yang praktis dalam menggunakan bahasa, c) memotivasi untuk menggunakannya, d) kebutuhan untuk berkomunikasi, dan e) guru membutuhkan hal yan jelas, berbicara secara sempurna, sebuah kehati-hatian dan sebuah kesiapan seorang pendengar (Imron Arifin, 2009).

Selanjutnya perkembangan anak berlanjut pada usia 3-4 tahun yang tentunya perkembangan dan kecerdasan anak semakin tampak dan meningkat, pelayanan yang tepat bagi anak dalam fase ini adalah pendidik harus sesuai dengan ciri bakat anak, berikan kesempatan pada anak untuk mengeksplor lingkungannya dengan cara :

- a) selalu menjawab pertanyaan anak dengan jelas sampai dia tanpa puas.
- b) pertanyaan anak yang semula "apa ini" dikembangkan menjadi "mengapa" dan "bagaimana".
- c) berikan buku bergambar yang pada fase berikutnya dapat mengembangkan tingkat pengamatan ketingkat membedakan (Coony R. Sumiawan). Sedangkan bentuk pelatihan yang

diberikan pada anak adalah gabungan dari pelatihan kognisi dan afektif serta emosi.

3. Layanan anak usia 4 sampai 6 tahun.

Teknik-teknik pengembangan kecakapan anak yang dapat dilakukan oleh pendidik diantaranya ialah: 1) jangan membuat anak malu dalam belajar, misal anak salah dalam mengucapkan kalimat (guru tidak boleh menertawakan secara berlebihan), 2) jika dia malu untuk memperjelas apa yang dikatakan atau dilakukannya, pujilah atau hargailah jika ia tidak mau mengulangi kembali jangan dipaksa, ”intinya para pendidik harus sabar dan dapat mendorong tumbuh kembang kecakapan anak” (Imaduddin Ismail, 1980), misal seorang pendidik ingin mengajarkan cara membaca kepada anak cara yang dapat dilakukan ialah dengan mendekati membaca dengan pelan-pelan, sehingga anak tersebut tidak putus asa meskipun ia belum siap.

Menurut Conny dalam bukunya *bentuk pelayanan bagi anakberumur 4-6 tahun* dapat diklasifikasikan kedalam 2 kelompok,yaitu:

- a. Untuk pelayanan anak yang belum belajar dalam kelompok belajar pada usia dini maka hendaknya ibu memberikan kesempatan bagi anak untuk dapat bermain dan dapat bersosialisasi dengan lingkungan seperti bermain bersama anak tetangga atau nenek.
- b. Pelayanan bagi anak yang sudah belajar dalam kelompok belajar dan bermain maka para pendidik bisa melalui cara sebagai berikut: 1) memberikan kesempatan kepadanya untuk berteman dengan orang yang lebih tua usianya. 2) memberikan pengayaan (eskalasi materi) dari setiap tema dengan memadukan pengembangan daya pikir, bahasa dan kreatifitas dalam satu unit pelayanan. 3) menyelaraskan perkembangan/ kematangan emosi, sikap, psikomotor, dan kecerdasan kognitif atau kemampuan intelektualnya (Conni R. Semiawan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa perberbeda pelayanan harus dilakukan kepada anak sesuai dengan umur dan kebutuhan anak,

sehingga kebutuhan anak dapat terpenuhi dengan baik serta tumbuh kembangnya pun menjadi optimal.

I. Profil PAUD Bina Rahima

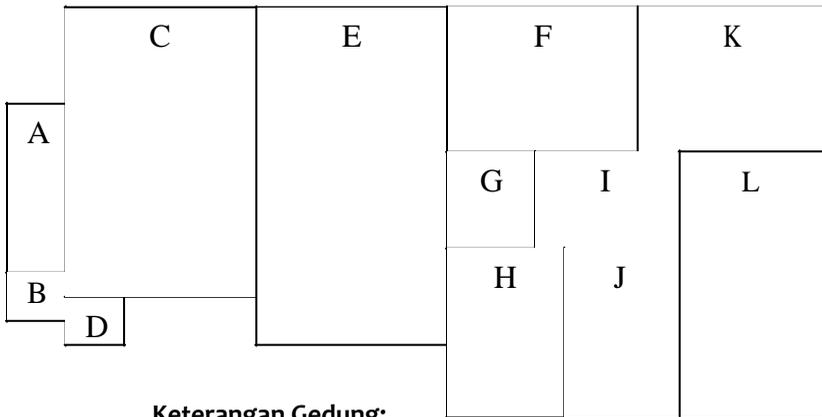
Secara geografis PAUD/TK Bina-Rahima berlokasi di Dusun Suber Papan 2 Desa Larangan Badung Kecamatan Palengaan Kabupaten Pamekasan. Lokasi PAUD/TK Bina-Rahima berada pada lingkup pedesaan yang di kanan kiri jalan terlihat hamparan sawah. Akan tetapi fasilitas umum juga tersedia di area ini misalnya SPBU yang berada di barat jalan raya serta toko-toko yang berjualan kebutuhan sehari-hari.

Mencari lokasi PAUD/TK Bina-rahima tidaklah sulit, setelah memasuki desa Larangan Badung yang ditandai dengan tugu pembatas desa kita akan menemui SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum) disebelah barat jalan yang merupakan SPBU satu-satunya di daerah tersebut, kemudian kurang lebih 30 meter dari SPBU terdapat Sekolah Dasar Negeri (SDN) Larangan Badung II yang terletak disebelah timur jalan, kemudian 10 meter dari SDN Larangan Badung II terdapat pertigaan jalan disebelah barat, dari jalan itu kita melaju kurang lebih 100 meter untuk mencapai PAUD/TK Bina-Rahima.

Latar belakang lingkungan tersebut semakin mendukung tumbuh kembang anak dalam hal bersosialisasi. Karena kebiasaan masyarakat yang bersifat kekeluargaan juga diikuti oleh anak-anak sekitar seperti saling tegur sapa antara satu dengan yang lain.

PAUD/TK Bina-Rahima memang belum mempunyai gedung belajar sendiri, hal ini disebabkan masih minimnya dana serta masih belum adanya partisipasi dana dari pihak lain yang berkontribusi untuk membantu kekurangan fasilitas tersebut, kecuali dari swadana mandiri.

Gedung PAUD/TK Bina-Rahima terletak satu atap dengan kediaman pembina dibatasi antara gedung dan pintu gerbang yang jelas sebagaimana denah dan foto lokasi yang dapat dilihat berikut.



Keterangan Gedung:

- A : Ruang Sentra Ibadah
- B : Kantin
- C : Ruang Bermain Anak II
- D : Kolam Hias
- E : Ruang Sentra Keterampilan dan Seni
- F : Ruang Sentra Membaca
- G : Toilet Anak
- H : Ruang Istirahat
- I : Kantor II
- J : Kantor I
- K : Ruang bermain anak didik I
- L : Ruang Utama Sentra

Gambar 8 : Denah Lokasi dan Sentra Belajar PAUD/TK Bina-Rahima



Gambar 9 : lokasi dan Centra PAUD/TK Bina-Rahim

J. Sejarah Berdirinya PAUD/TK Bina-Rahima

PAUD/TK BINA-RAHIMA adalah suatu lembaga bimbingan anak shaleh yang berdiri pada awal tahun 2007 M, pendirian PAUD/TK Bina-Rahima bermula dari ide seorang ibu rumah tangga bernama Musrifah, S.Pd.I yang pada waktu itu baru pindah ke Larangan Badung menemani suaminya. Pada saat itu ia merasa prihatin karena anak-anak usia sekolah dasar masih sangat kesulitan dalam mengerjakan PR yang diberikan oleh guru disekolah, kemudian ia mengajak anak-anak usia sekolah dasar untuk belajar bersama dirumahnya, kemudian terbentuklah Bimbel (bimbingan belajar) yang beranggotakan 5 orang anak yang dilaksanakan dirumah beliau setiap sore pada jam 15.00 s/d 16.30 WIB secara suka rela.

Pada waktu itu masyarakat setempat belum sadar betul tentang pendidikan anak usia dini, sehingga banyak anak usia emas yang hanya bermain-main dirumah dan tidak mendapatkan bimbingan secara tepat, padahal pada usia tersebut merupakan usia yang sangat tepat dan peka untuk mengembangkan potensi dan pertumbuhan anak secara baik yang nantinya akan berpengaruh terhadap masa depan anak. Hal ini semakin mendorong ibu Musrifah S.Pd.I sebagai seorang ibu dan lulusan sarjana pendidikan agama islam, kemudian ide untuk mendirikan PAUD pun bersambut dan mendapatkan dukungan dari Dr. Atiqullah, S.Ag., M.Pd yang merupakan kakak ipar ibu Musrifah. Melalui musyawarah antara keduanya dan atas dasar masukan dari masyarakat terbentuklah kelompok belajar PAUD yang kemudian diberi nama PAUD/TK BINA-RAHIMA oleh ketua yayasan.

Pada pertengahan tahun 2007 PAUD/TK Bina-Rahima mulai disosialisasikan, adapun jumlah siswa anak usia dini yang belajar mencapai 15 siswa, karena mereka belum mempunyai tempat yang luas untuk belajar sambil menunggu rampungnya pembangunan rumah ketua yayasanI yang akan digunakan sebagai tempat belajar maka ibu Musrifah S.Pd.I memindahkan tempat belajar di amperan tetangga setempat yaitu rumah

saudara Lutfiadi dan menambah tenaga pengajar sebanyak 2 orang sehingga tenaga pengajar berjumlah 3 orang. Pada waktu itu pun kelompok belajar masih diselenggarakan secara suka rela dan para tenaga pengajar tidak digaji. Akan tetapi materi yang diajarkan masih merupakan materi dasar tanpa arahan dari HIMPAUDI (Himpunan Pendidikan Anak Usia Dini) seperti belajar membaca, menulis, mengaji, bermain, dan menari.

Sosialisasi untuk PAUD/TK Bina-Rahima tersebut dilakukan dengan cara penyelenggaraan belajar dengan SPP gratis dan hadiah baju seragam dari pihak yayasan, seperti yang dijelaskan oleh ibu Musrifah S.Pd.I dalam wawancara sebagai berikut:

”hal ini dilakukan karena pertama untuk membantu para orang tua yang tidak mampu agar tetap memberikan kesempatan anak mereka bermain sambil belajar yang merupakan hak setiap anak, sehingga untuk menghindari kecemburuann sosial yang timbul antara para orang tua murid maka bantuan seragam ini diberikan secara merata kepada anak didik. Untuk gratis SPP ini kita lakukan dalam rangka membantu para orang tua agar tidak dibebani, sehingga tidak ada alasan bagi orangtua untuk tidak memberikan pendidikan yang baik kepada anak-anak mereka.”

Berdasarkan penuturan diatas dapat kita simpulkan bahwa kepedulian PAUD/TK Bina-Rahima sangat tinggi terhap pendidikan anak usia dini yang merupakan hak bagi setiap anak Indonesia.

Pada tahun ajaran baru 2008 (smester I) jumlah siswa mencapai 25 siswa dan tenaga pengajar bertambah menjadi 7 orang, kelompok belajar ini pun berpindah tempat belajar dirumah ketua yayasan yang kemudian merangkap sebagai ketua yayasan dan sekaligus sebagai penyumbang dana tunggal bagi PAUD/TK Bina-Rahima ini. Akan tetapi tempat baru yang ditempati oleh PAUD/TK Bina-Rahima ini belum bisa dikatakan sempurna, ada kekurangan yang menjadi kendala yaitu kurangnya ruang kelas, sehingga ada sebagian anak yang belajar dikelas dan sebagian lagi belajar diampiran kelas, seperti kelas A1 yang bertempat dikelas, kelas B1 bertempat diruang istirahat dan kelas B2 bertempat di ruang kelas, akan tetapi sering juga anak-anak

bertukar ruang bermain sambil belajar hal tersebut menjadi suatu kelebihan tersendiri bagi PAUD/TK Bina-Rahima karena dengan ini dapat mengantisipasi kebosanan pada anak-anak. Kekurangan fasilitas tersebut tidak dianggap sebagai suatu kendala maupun penghambat bagi PAUD/TK Bina-Rahima, akan tetapi kekurangan tersebut dibayar dengan keberhasilan yang didapat oleh PAUD/TK ini misalnya dengan meningkatkan kualitas belajar serta memenangkan lomba diberbagai tingkatan.

Pada dasarnya penyelenggaraan PAUD/TK ini adalah untuk membantu para orang tua murid dalam mendidik anak mereka, maka dari itu pihak yayasan PAUD/TK Bina-Rahima tetap memperbolehkan anak-anak yang ikut belajar pada pertengahan tahun atau setelah ujian semester digelar. Akhirnya pada pertengahan tahun 2008 (smester II) jumlah siswa mencapai 44 siswa dan tenaga pengajar bertambah 3 orang menjadi 10 tenaga pengajar dengan jadwal bermain dan belajar anak setiap sore pada jam 15.00 s/d 16.30 WIB yang diselenggarakan 3 hari dalam 1 minggu, tetapi atas permintaan para orang tua murid pelaksanaan bermain sambil belajar untuk PAUD/TK Bina-Rahima ditambah menjadi 5 hari dalam 1 minggu.

Pada tahun ajaran baru 2009 (Smester I) PAUD/TK Bina-Rahima beroperasi dengan mengantongi surat izin yang didapat sejak akhir tahun ajaran 2008 dengan jumlah murid mencapai 50 siswa, kemudian PAUD/TK Bina-Rahimapun resmi menjadi anggota HIMPAUDI sehingga proses pembelajaran sedikit banyak berubah, seperti materi pembelajaran mengikuti model dan tema yang diberikan oleh HIMPAUDI seperti pemenuhan aspek keagamaan/moral, fisik, bahasa, kognitif, sosial emosional, seni, keterampilan hidup, serta jam pelaksanaan bermain sambil belajar pun berubah menjadi pagi pada jam 07.30 samapi 10.00 WIB dari hari senin sampai kamis dan pada hari jum'at pada jam 07.30 sampai 9.30 yang materinya ditambah dengan olahraga bersama serta makan bersama (1 bulan sekali).

Pada tahun ajaran 2009 smester II jumlah murid yang bergabung dalam PAUD/TK Bina-Rahima bertambah menjadi 57

siswa dengan alamat yang beragam, tidak hanya dari tetangga sekitar akan tetapi ada juga yang bersal dari dusun dan desa sebelah. Pada tahun ajaran 2010/2011 PAUD/TK Bina-Rahima mengeluarkan siswa sebanyak 15 orang untuk melanjutkan kejenjang sekolah dasar, serta siswa baru yang mendaftar mencapai 22 anak sehingga jumlah siswa menjadi 64 anak dengan 14 tenaga pengajar.

K. Nilai Dasar dan Filosofi PAUD/TK Bina-Rahima

Nama PAUD/TK Bina-Rahima dicetuskan Bapak Dr. Atiqullah, M.Pd selaku ketua yayasan seperti yang dituturkan beliau sebagai berikut:

”Bina-Rahima berasal dari dua kata yaitu BINA dan RAHIMA. Bina berarti membina yaitu pembinaan yang dilakukan oleh seorang guru/pembimbing yang tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik dan mengayomi, sehingga dari proses pembinaan tersebut akan mencetak anak yang berkembang dengan baik, shaleh dan berguna. Pemilihan kata Rahima merujuk pada rahim, secara arti luas rahim itu bisa berarti tempat bayi dikandung oleh ibu dengan kasih sayang, bisa juga *Ar-Rahim* kasih sayang Tuhan, Intinya Rahima adalah tempat kasih sayang yang tulus dan tinggi. Jadi Bina-Rahima dapat diartikan sebagai lembaga yang mendidik anak dengan penuh kasih sayang dengan tujuan mencetak anak soleh dan berguna dimasa mendatang sesuai dengan tujuan dan visi misi PAUD/TK Bina-Rahima, sedangkan penggunaan istilah PAUD/TK itu untuk memberikan pemahaman pada masyarakat bahwa pada PAUD Bina-Rahima terdapat dua jenjang pendidikan. Kelas A untuk pendidikan PAUD dan kelas B1 dan B2 untuk kelas TK nol kecil dan TK nol besar”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemilihan nama bagi PAUD/TK Bina-Rahima ini tidaklah sembarangan, akan tetapi mengandung arti dan harapan yang besar untuk anak-anak didik PAUD/TK Bina-Rahima selanjutnya yaitu menjadi anak yang shaleh dan berguna bagi sesama.

Adapun harapan kedepannya untuk PAUD/TK Bina-Rahima seperti yang di utarakan oleh pembina yayasan PAUD/TK Bina-Rahima dalam wawancara yang sama ialah:

”Pada dasarnya PAUD/TK Bina-Rahima ini adalah untuk membantu para orang tua yang kesulitan dalam mengasuh dan mendidik anak, jadi harapan kedepannya tidaklah *muluk-muluk* cukup PAUD/TK Bina-Rahima nantinya mampu menjadi lembaga yang dapat memberikan kasih sayang kepada anak, sehingga anak-anak menjadi anak yang ceria, bahagia dan mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungan sekitar, serta PAUD/TK ini bisa menjadi contoh/inspirasi yang baik bagi PAUD sekitarnya minimal ditingkat kabupaten seperti dalam bidang pengelolaan manajemen sekolah, bidang kepemimpinan serta pembelajaran.

Berdasarkan wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa harapan besar dan mulia yang diharapkan oleh PAUD/TK Bina-Rahima ialah dapat memberikan kasih sayang, membantu anak-anak dalam berkembang, membantu para orang tua dalam mendidik putera-puteri mereka dan menjadi inspirasi yang baik bagi PAUD yang lainnya. Dalam penyelenggaraannya PAUD/TK Bina-Rahima mempunyai tujuan-tujuan (*goal*) yang harus dicapai beserta visi misi dalam penyelenggaraan pendidikan anak usia dini sebagai berikut.

1. Visi PAUD/TK Bina-Rahima

Visi sebagai suatu cita-cita mulya dari PAUD/TK Bina-Rahima adalah *terwujudnya pendidikan anak usia dini berkualitas, berdayasaing, dan mampu menjadi pusat bermain, belajar dan pengembangan watak serta kepribadian anak-anak muslim yang shaleh.*

2. Misi PAUD/TK Bina-Rahima

Misi dari PAUD/TK Bina-Rahima adalah: Menyelenggarakan mutu dan pelayanan pendidikan melalui sistem pendidikan berbasis potensi anak dan sumber daya manusia berkualitas.

3. Tujuan PAUD/TK Bina-Rahima

Tujuan dari penyelenggaraan kelompok bermain PAUD/TK Bina-Rahima adalah:

- Membimbing anak agar mampu beradaptasi dengan lingkungan.
- Mempersiapkan anak mengikuti jenjang pendidikan diniyah dan madrasah.

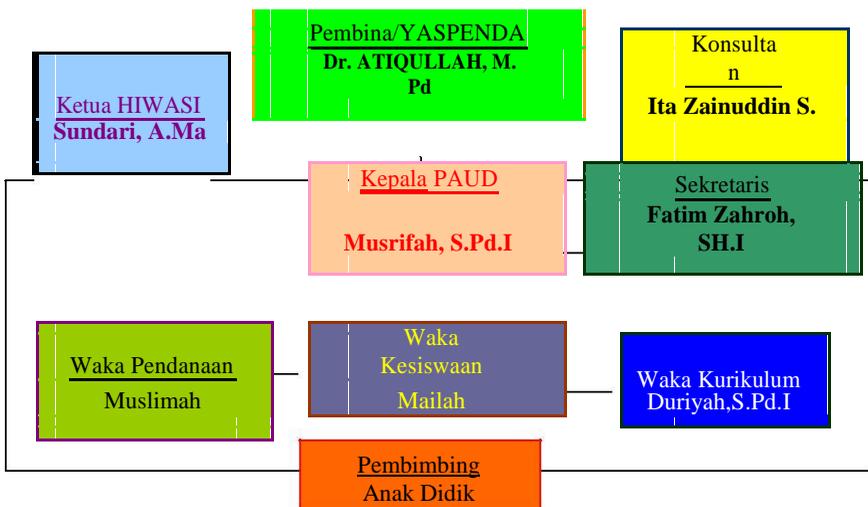
L. Sasaran Anak Belajar dari Tingkatan Umur

PAUD/TK Bina-Rahima merupakan sebuah lembaga bermain sambil belajar untuk anak usia dini yaitu dari umur 2 sampai 6 tahun yang merupakan masa peka anak. Program pendidikan anak shaleh dikhususkan kepada anak usia dini dengan pengelompokan usia sebagai berikut:

- Anak usia 2 ½ s/d. 3 ½ tahun jenjang kelompok kelas I/AI
- Anak usia 3 ½ s/d. 4 ½ tahun jenjang kelompok kelas II/BI
- Anak usia 4 ½ s/d. 5 ½ tahun jenjang kelompok kelas III/BII

M. Struktur Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam memenuhi pelayanan pendidikan yang baik, PAUD/TK Bina-Rahima membentuk struktur organisasi dengan anggota dan tugas masing-masing yang beranggotakan Ketua Yayasan, Kepala PAUD, para staf yang dapat dilihat pada bagan organisasi berikut :



Gambar 10 : Struktur Pengelola PAUD/TK Bina Rahima

Jumlah tenaga pembimbing di PAUD/TK Bina-Rahima pada tahun ajaran 2010/2011 berjumlah 14 orang, akan tetapi waktu mengajar disesuaikan dengan jadwal yang telah disepakati bersama jadi dalam setiap harinya tidak semua guru mengajar akan tetapi ada sekitar 6-8 guru yang mengajar.

Pada tahun ajaran 2010/2011 tercatat jumlah siswa mencapai 64 siswa yang dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel 1 : Kondisi Anak Didik Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	KELAS A		KELAS B1		KELAS B2		JMLH
	L	P	L	P	L	P	
1	10	19	7	6	9	13	64
Jumlah							

Tabel 2 : Data Anak Didik Berdasarkan Usia

NO	KELOMPOK USIA	KELOMPOK			JUMLAH
		A	B1	B2	
1	2 ½ s/d. 3 ½	29	-	-	29
2	3 ½ s/d. 4 ½	-	13	-	13
3	4 ½ s/d. 5 ½	-	-	22	22
JUMLAH		29	13	22	64

Tabel 3 : Jumlah Siswa Pertahun PAUD/TK Bina-Rahima

TAHUN PELAJARAN	JUMLAH SISWA MASUK			JUMLAH SISWA KELUAR			KET
	L	P	JUMLAH	L	P	JUMLAH	
2007/2008	8	7	15	-	-	-	
2008/2009	10	19	29	-	-	-	
2009/2010	7	6	13	-	-	-	
2010/2011	9	13	22	8	7	15	

N. Fasilitas Belajar PAUD/TK Bina-Rahima

Fasilitas belajar adalah suatu penunjang dalam pembelajaran, di PAUD/TK Bina-Rahima ini sudah terdapat fasilitas belajar seperti ruang kelas dan sebagainya, akan tetapi diakui oleh kepala sekolah bahwa fasilitas di PAUD/TK Bina-Rahima ini belumlah lengkap seperti yang dituturkan Kepala PAUD dalam wawancara sebagai berikut:

“Fasilitas belajar disini memang kurang lengkap, seperti belum adanya perpustakaan, wahana bermain yang lengkap, gedung-gedung khusus pendalaman bakat anak seperti ruang musik, aula, UKS (Unit Kesehatan Sekolah) dan sebagainya, hal ini dikarenakan masih minimnya dana di yayasan ini. Kekurangan tersebut tidak lantas membuat kita merasa minder dan mundur, akan tetapi dengan kekurangan tersebut kita mensiasatinya seperti misalnya kita tidak mempunyai ruang UKS khusus akan tetapi kita punya kotak obat yang lengkap, kita tidak punya wahana bermain yang lengkap akan tetapi kita selalu menyiapkan berbagai macam permainan untuk anak, intinya anak senang dan tetap dapat belajar sambil bermain sehingga perkembangan pertumbuhan anak tetap berjalan dengan baik” (Kepala PAUD/11 Juni 2011).

Dari wawancara diatas dapat kita pahami bahwa kekurangan bukan menjadi penghambat dalam proses belajar sambil bermain di PAUD/TK Bina-Rahima, akan tetapi dengan kepiawaan para guru dalam mengajar serta kekreatifan guru dalam menciptakan suasana belajar sangatlah bagus sehingga kekuranganpun bisa diatasi.

Tabel 4 : Fasilitas Belajar PAUD/TK Bina-Rahima

N O	JENIS RUANGAN	JUMLA H	KETERA NGAN
1	Ruang kelas	2	Baik
2	Ruang kepala sekolah	1	Baik
3	Ruang kantor guru	1	Baik

4	Kolam ikan hias	1	Baik
5	Wahana bermain diluar kelas	3	Baik
6	Komputer	1	Baik
7	Televisi	1	Baik
8	Audio	1	Baik
9	Kantin	1	Baik
10	Ruang.istirahat/ruang bermain	1	Baik
11	Ruang sentra ibadah	1	Baik
12	Ruang sentra keterampilan dan seni	1	Baik
13	Ruang sentra membaca	1	Baik
14	Ruang sentra utama	1	Baik
15	Toilet	1	Baik

O. Prestasi

Meskipun PAUD/TK Bina-Rahima baru berdiri pada tahun 2007 kemarin, akan tetapi PAUD ini sudah dapat mengukir prestasi. Para guru juga sangat pintar dalam menyalurkan bakat anak didiknya dengan mengikut sertakan dalam lomba-lomba.

Tidak hanya murid saja yang berprestasi dalam berbagai bidang akan tetapi para guru/para pengajarpun juga tak kalah dalam menoreh prestasi, seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5 : Prestasi Anak Didik PAUD/TK Bina-Rahima

NO	JENIS LOMBA	TINGKAT	JUARA	PESERTA
1	Mewarnai	Se-Madura	Harapan I	Qurratul A
2	Mewarnai	Kabupaten	Harapan III	Qurratul A

3	Mewarnai	Se-Madura	III	Gaud Ulum
4	Menyanyi	Kabupaten	Harapan III	Qurratul A
5	Pawai karnaval	Kecamatan	I	
6	Puisi	Kecamatan	Harapan II	Qurratul A

Tabel 6 : tentang Prestasi guru PAUD/TK Bina-Rahima

NO	JENIS LOMBA	TINGKAT	JUARA	PESERTA
1	Cipta senam dalam hari anak nasional 2009-2010	Kabupaten	III	-Musfirah -Nurul Aini -Mailah
2	APE 2009-2010	Kabupaten	Harapan III	-Fatim Z. -Durriyah -Muhsinatin

P. Peran Orang Tua

PAUD/TK Bina-Rahima adalah satu pendidikan anak usia dini yang dilaksanakan secara formal di dusun Sumber Papan I desa Larangan Badung kecamatan Palenggaan kabupaten Pamekasan. Keberadaan PAUD/TK Bina-Rahima ini didasari oleh kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya pendidikan anak di usia dini baik oleh pihak yayasan ataupun oleh pihak wali murid, hal ini sejalan dengan pendapat Imam Musbikin yang mengatakan bahwa "masa anak-anak awal menjadi basis untuk perkembangan kejiwaan selanjutnya" (Imam Musbikin).

PAUD/TK Bina-Rahima ini bisa dikatakan lebih maju dari pada PAUD/TK yang berada disekitarnya hal ini dibuktikan dengan banyaknya siswa yang belajar dan bermain dibawah naungan PAUD/TK Bina-Rahima sebanyak 64 siswa. Adapun latar belakang para orang tua memasukkan anaknya pada PAUD/TK Bina-Rahima ini dikarenakan beberapa faktor diantaranya Lokasi PAUD/TK Bina-

Rahima mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar, kemudian materi pembelajaran lengkap, seperti tilawati, bahasa Indonesia, bahasa Inggris, bahasa Arab, menggambar, mewarnai, menghitung, belajar salat dan pengetahuan keagamaan dasar, pendalaman kesenian serta keterampilan hidup, seperti yang dikemukakan oleh Imam Musbikin bahwa "masa anak-anak merupakan fase kritis pertumbuhan anak dalam beberapa bidang diantaranya "perkembangan intelektual, perhatian, konsentrasi, kewaspadaan, pertumbuhan kognitif dan perkembangan sosial" (Imam Musbikin), sehingga masa anak-anak ini sangat cocok apabila dikenalkan dengan bermacam-macam pengetahuan baru untuk dijadikan dasar perkembangan anak selanjutnya.

Selain beberapa faktor diatas faktor para orang tua memasukkan anaknya pada PAUD/TK Bina-Rahima ialah karena para guru/tenaga pendidik telaten dalam mendidik dan tidak pernah melakukan kekerasan fisik/psikis dalam menghadapi anak-anak. Guru selain memberikan sejumlah ilmu pengetahuan, guru juga bertugas menanamkan nilai-nilai dan sikap kepada anak didik agar anak didik memiliki kepribadian yang paripurna. Dengan kemampuan yang dimilikinya, guru membimbing anak didik dalam mengembangkan potensinya, anak yang sering diancam, ditakut-takuti atau disakiti fisiknya secara berlebihan akan berimbas pada perkembangan anak, hal ini seperti yang diutarakan oleh Hannan Athiyah bahwa sering menakut-nakuti anak adalah suatu kejahatan orang tua, "... sering menakut-nakuti dengan bahaya sebuah hal yang membuanya selalu berekspetasi tentang hal-hal buruk dan membayangkan bahwa bahaya mengepungnya dari semua sisi"(Hannan Athiyah Ath-Thuri, 2007) sehingga hal tersebut tentunya menghambat terhadap proses tumbuh kembang anak yang seharusnya berjalan dengan maksimal. Serta komonikasi dengan kekerasan kepada anak akan merusak fitrah anak yang penuh dengan kelembutan (Maimunah). jadi cara mendidik yang ialah dengan cara lemah lembut dan penuh kasih sayang, tidak menakut-nakuti anak dan mengarahkan anak pada perkembangan yang baik dan wajar.

Hari bersekolah di PAUD/TK Bina-Rahima lebih lama dari PAUD yang lain yaitu 5 hari sedangkan PAUD lain hanya 3 hari serta lulusan Bina-Rahima dipasikan dapat membaca dan menulis dengan lancar baik arab maupun latin, jaminan prestasi anak tersebut mampu menarik perhatian banyak orang tua murid untuk memasukkan anaknya pada PAUD/TK Bina-Rahima. Hal ini tidaklah salah asalkan proses pengenalan anak terhadap materi pembelajaran dasar dilakukan dengan cara bermain yang menyenangkan bagi anak dan tidak membuat anak merasa tertekan, karena pada hakekatnya belajar bahasa, menulis dan menghitung anak usia PAUD berbeda dengan cara belajar anak di usia SD.

Meski kesadaran para orang tua akan pentingnya pendidikan anak usia dini tinggi akan tetapi para orang tua banyak yang salah dalam menafsirkan perkembangan anak usia dini. Para orang tua akan bangga jika anaknya di usia PAUD sudah dapat berhitung, membaca dan menulis seperti anak di usia SD padahal seperti yang dikutip dari A.Martuti bahwa:

”Sesuai kurikulum PAUD tidak demikian. Ini adalah sebuah paradigma yang salah. Prinsipnya di lembaga PAUD anak digiring untuk calistung tapi tidak seperti memberikan pelajaran calistung kepada siswa SD. Pembelajaran mengenai hal ini tetap melalui proses bermain”(A. Martuti).

Selain beberapa faktor diatas faktor SPP yang terjangkau untuk kalangan menengah kebawah juga menjadi alasan pemilihan orang tua memasukkan anaknya di PAUD ini, ekonomi memang menjadi alasan tertentu bagi sekelompok orang khususnya di indonesia, akan tetapi meskipun dengan SPP yang sedikit ini yayasan PAUD/TK Bina-Rahima tetap dapat mendidik siswa-siswinya dengan maksimal dan berupaya sebaik mungkin dalam membantu tumbuh kembang anak supaya maksimal.

Q. Pendukung Tumbuh-Kembang Anak

Di PAUD/TK Bina-Rahima ini urusan mendidik anak tidak hanya dilakukan oleh tenaga pendidik di PAUD/TK saja akan tetapi

kerja sama dari Orang tua juga ikut berperan penting, diantaranya melalui pertemuan setengah bulanan (scholl parenting) dan pertemuan bulanan Himpunan Wali Santri (HIWASI) yang didalamnya membahas tentang pertumbuhan anak-anak mereka dan hal apa saja yang harus dilakukan oleh para orang tua dirumah untuk menyesuaikan pendidikan anak dengan perkembangan anak. Hal ini sesuai dengan pernyataan Maimunah bahwa " pendidikan anak harus dilakukan melalui tiga lingkungan yaitu keluarga, sekolah dan organisasi"(Maimunah). serta "peralihan bentuk pendidikan informal/keluarga keformal/sekolah memerlukan kerja sama antara orang tua dan sekolah (pendidik). Sikap anak terhadap sekolah akan dipengaruhi oleh sikap orang tua mereka. Oleh karena itu, diperlukan kepercayaan orang tua terhadap sekolah (pendidik) yang menggantikan tugasnya selama disekolah" (Maimunah).

Pendidikan anak usia dini merupakan hal yang sangat penting , seperti yang dikemukakan dalam buku *PAUD investasimasa depan bangsa* yaitu: "pendidikan anak usia dini jugamerupakan hal yang sangat penting. Namun pendidikan yang berasal dari keluarga juga penting, karena *attitude* maupun *behavior* anak pada akhirnya merupakan gambaran sifat danperilaku dari orang tuanya. Di sinilah dapat kita ketahui sebaik apakah kualitas orang tua dalam mendidik anak-anaknya. Untuk itulah diperlukan adanya parenting program yang menyasar pada calon orang tua dan pasangan muda. Jadi kita perlu membuat parenting program ini sebagai bagian PAUD.

Kemudian faktor yang mempengaruhi pembentukan kecerdasan dan perkembangan anak di PAUD Bina-Rahima diantaranya adalah tenaga pengajar/pendidik yang profesional. Hal ini memang sangat penting keberadaannya karena guru berperan sebagai penyampai informasi kepada anak didik serta panutan bagi anak didiknya. Guru yang baik adalah guru yang dapat mengetahui apa yang diinginkan dan apa yang harus dilakukan terhadap anak didiknya.

Faktor selanjutnya ialah struktur organisasi dan tata sekolah yang baik, hal ini sangat membantu dalam proses tumbuh kembang anak baik secara langsung maupun secara tidak langsung, karena dengan adanya struktur pengelolaan yang baik masalah yang timbul dapat diatasi dengan lebih baik dan mudah. Hal ini sesuai dengan pernyataan *Jillian Rood* bahwa: "keterlibatan anggota dari organisasi-organisasi yang berkenaan dengan anjuran bagi anak-anak dan keluarga untuk saling bekerja sama sehingga dapat mempermudah penyelesaian masalah secara sistematis dalam satu kelompok" (*Jillian Rood*, 2010).

Program yang diberlakukan dan sengaja dibuat oleh pihak yayasan juga berperan penting dalam pembentukan tumbuh kembang anak baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperti program yang diberlakukan kepada guru, program kepada anak didik maupun program kepada wali murid.

Metode tidak kalah pentingnya dalam suatu pendidikan agar mencapai tujuan yang direncanakan dengan baik, adapun metode yang digunakan di PAUD Bina-Rahima adalah metode belajar sambil bermain yang dianut dari teori pendidikan anak usia dini dengan pendekatan *hederitas* yaitu teori pendidikan sistem *montestori* yang melahirkan pendekatan belajar BCCT yaitu "memberikan panduan yang seminimal mungkin karena anak sudah memiliki panduan tersendiri yang berasal dari dirinya" (*Wiwien Dinar*), dengan menggunakan pendekatan BCCT dan penggunaan APE dalam permainan. Mengapa pembelajaran anak PAUD menggunakan metode permainan hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh *Suyadi* bahwa: "hanya dengan bermainlah anak-anak hidup bahagia dan menjadi cerdas karenanya" (*Suyadi*, 2009).

Contoh permainan bagi anak diantaranya mengajak anak bermain memasak jagung goreng. Manfaat permainan ini dapat mengembangkan panca indera secara maksimal, terutama indera penglihatan (dengan melihat perubahan bentuk warna dan warna kuning menjadi putih besar), perasa (dengan mencium bau jagung goreng), pengecap (dengan mencicipi atau menikmati

jagung goreng) dan pendengaran (dengan mendengar letupan-letupan jagung goreng). Disamping itu, juga mengembangkan aspek penalaran, dengan cara mengamati hubungan antara panas, minyak dan jagung ”

R. Model Pembelajaran *beyond center and circle time*(BBCT)

Penggunaan pendekatan BCCT dalam bermain dan belajar diharapkan agar anak lebih mudah menyerap pembelajaran yang berbasiskan sentra dan lingkaran karena pada dasarnya dunia anak adalah dunia bermain sehingga setiap pembelajaran yang akan diberikan kepada anak harus memasukkan esensi bermain pada setiap pembelajarannya (A. Martubi). Adapun macam-macam jenis sentra sedikitnya ada 7 yaitu diantaranya: sentra ibadah, sentra persiapan, sentra balok, sentra main peran, sentra seni dan kreatifitas, sentra olah tubuh, dan sentra bahan alam/sentra alam bebas.

Sedangkan penggunaan APE dalam pembelajaran sangatlah penting, karena selain dapat merangsang pertumbuhan dengan baik APE juga dapat diperoleh dengan mudah. Seperti yang dikutip dari Suyadi bahwa ”permainan disebut edukatif adalah mengembangkan aspek tertentu pada anak” (Suyadi, 2009) dengan kata lain APE adalah segala bentuk permainan yang dapat memberikan pengetahuan dan kemampuan pada anak. Suyadi juga berpendapat bahwa ”sembarang benda bisa menjadi alat permainan edukatif bagi anak” (Suyadi, 2009).

Sedangkan proses belajar mengajar di PAUD/TK Bina-Rahima di bagi menjadi 4 tahapan, pertama kegiatan pagi, kedua kegiatan inti, ketiga kegiatan istirahat dan keempat kegiatan penutup.setiap tahapan kegiatan mempunyai agenda bermain tersendiri yang secara langsung ataupun tidak telah memberikan stimulus kepada anak dari beberapa aspek.

Dalam kegiatan istirahat anak diajari cara membaca Al-Qur’an dengan baik tidak hanya itu sebelum anak-anak belajar mereka dikenalkan dengan pengetahuan agama dasar serta setiap hari rabu sore anak-anak dilatih untuk belajar salat dan latihan

keagamaan lainnya, hal ini dilakukan agar pengertian anak tentang agama tertanam sejak dini dan dapat mengakar kuat pada diri anak masing-masing. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hanan Atiyah bahwa :

”Pendidikan keimanan juga dapat berarti mendidik anak-anak untuk melaksanakan ibadah dengan menyelami spiritnya, dan bukan dengan sekedar formalitas pelaksanaannya semata. Bukan pula dengan menakut-nakuti atau memaksa mereka, melainkan dengan menguatkan perasaan diawasi Allah, takut dan cinta kepadanya didalam diri anak, juga dengan menakut-nakutinya akan siksa diakhirat dan membujuknya dengan iming-iming syurga” (Hannan).

Selain itu ada pendalaman seni bagi anak yang dilakukan setiap hari jum’at sore. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melatih dan mengasah bakat seni anak, karena dengan mendengarkan musik, menyanyi, menari, berpuisi juga dapat merangsang pertumbuhan anak. Bernyanyi seperti yang dikemukakan oleh Suyadi yaitu:

”bernyanyi adalah benih bagi kecerdasan musikal seorang anak. Tetapi untuk menjadi cerdas itu sendiri memerlukan berbagai teknik. Salah satu teknik tersebut adalah bermain. Dengan demikian, bernyanyi atau musik hanya akan mencerdaskan anak jika pengajarannya dikemas dalam bentuk permainan. Karena dunia anak adalah dunia bermain” (Suyadi, 2009).

Kegiatan lain dalam proses belajar sambil bermain di PAUD/TK Bina-Rahima selain bernyanyi juga bermain. Bermain merupakan sesuatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk memperoleh kesenangan. Ada beberapa manfaat bermain bagi perkembangan anak, diantaranya yaitu:

1. Bermain mempengaruhi perkembangan fisik anak
2. Bermain dapat digunakan sebagai terapi
3. Bermain dapat mempengaruhi pengetahuan anak
4. Bermain mempengaruhi perkembangan anak kreativitas anak

5. Bermain dapat mengembangkan tingkah laku sosial anak, dan bermain dapat mempengaruhi nilai moral anak (Baladatul Muhlisin).

Selain hal di atas diantaranya juga bercerita, guru harus bisa menjadi pembicara yang baik bagi anak didiknya, sehingga pesan yang disampaikan dimengerti dan dapat ditangkap oleh anak. Hal ini sesuai dengan pernyataan Suyadi bahwa "guru PAUD harus mempunyai kompetensi bermain yang memadai, termasuk dalam kategori ini adalah bernyanyi dan bercerita" (Suyadi, 2009).

Dari beberapa pembahasan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa dunia anak adalah dunia bermain, jadi segala sesuatu yang diajarkan di PAUD/TK haruslah diberikan dengan cara yang menyenangkan karena seperti yang ditarakan oleh Suyadi dalam bukunya permainan edukatif yang mencerdaskan yaitu:

"kegiatan utama untuk menunjang tujuan pendidikan bagi anak usia dini adalah bermain. Walaupun hanya bermain, tetapi bagi anak-anak permainan bukanlah dunia mainan. Anak-anak melakukan permainan dengan sangat serius dan bersungguh-sungguh. Dengan kata lain mereka sungguh-sungguh bermain" (Suyadi, 2009). Sehingga bagi para orang tua tidak perlu memandang negatif terhadap anak yang selalu bermain karena dengan cara itulah anak belajar dan berkembang.

S. Hasil Eksperimen Penerapan Manajemen PAUD

Dalam pembahasan ini tidak bermaksud membuat kesimpulan, melainkan sebagai penegasan dari hasil penelitian tentang motivasi, faktor-faktor dan penyiapan pendidikan dalam suatu sistem Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Yang dapat disimpulkan tiga hal berikut:

Pertama, motivasi orang tua di suatu daerah biasanya memilih lembaga pendidikan untuk putra-putri mereka dalam sistem Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di sebabkan oleh beberapa pilihan diantaranya adalah; (1) lokasi PAUD dekat dan mudah dijangkau oleh masyarakat, serta tanpa resiko yang besar, (2) materi pembelajaran yang lengkap dan meliputi beberapa muatan

seperti; metode belajar Al-Qur'an-Tilawati, pembelajaran bahasa, baik bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris dan tulis Arab, menggambar alam, mendongeng, mewarnai, menghitung, belajar shalat dan pengetahuan keagamaan dasar serta pendalaman kesenian seperti bernyanyi, menari, puisi yang dikemas dalam permainan dan menyenangkan bagi anak, (3) profil pendidik dan pembimbing yang telaten dan menghindari perilaku kekerasan pada anak (4) jam pembelajaran yang lebih efektif serta memberikan alokasi waktu fleksible sehingga anak didik belajar sambil bermain bersama teman sebaya dengan jumlah guru yang ideal, (5) mutu kelulusan anak terjamin terutama dalam membaca dan menulis arab maupun latin, (6) pembiayaan yang terjangkau baik makan bersama, pengadaan bahan ajar, serta pembiayaan untuk kegiatan pertemuan bersama wali, dan (7) adanya keterlibatan orang tua dalam mendidik anak melalui program *school parenting* dalam organisasi Himpunan Wali Santri (HIWASI).

Kedua, faktor-faktor yang diprogramkan oleh lembaga PAUD dapat mendukung tumbuh-kembang karakter, kecerdasan keceriaan anak. Untuk membangun lembaga yang menyiapkan layanan tumbuh-kembang seperti ini yang perlu dipersiapkan adalah; (1) SDM dan tenaga pembimbing yang kompeten dan memiliki rasa pengayoman serta mengedepankan pendekatan rewad (pujian) dan funismen (hukuman yang wajar), (2) manajemen PAUD yang terstruktur dan tata kelola PAUD yang efektif serta kepemimpinan yang kuat (*strongleadership*), (3) menyiapkan layanan program untuk meningkatkan kapasitas pendidik, orang tua dan anak didik.

Sebagaimana temuan dalam penelitian ini, program layanan peningkatan mutu pendidik dapat dilaksanakan melalui :

1. Guru mengikuti pemantapan, musyawarah, dan evaluasi rutin setiap kamis sore,
2. Guru mengikuti training kependidikan secara bergiliran dan berkewajiban menyampaikan informasi kepada guru yang lain pada pertemuan guru disekolah.

3. Guru mengikuti rapat bulanan yang membahas tentang pembukuan laporan bulanan.

4. Guru mengikuti pertemuan rutin Himpunan Pendidikan Anak Usia Dini (HIMPAUDI) tingkat kecamatan dan kabupaten.

Sedangkan program peningkatan untuk anak didik adalah

1. Penanganan secara khusus untuk murid yang kurang mampu oleh guru 3 kali seminggu setiap sore.

2. Penanganan belajar mengaji (dengan media Tilawati) secara personal oleh guru setiap istirahat belajar.

3. Belajar tata cara solat setiap hari rabu sore.

4. Pendalaman seni setiap jum'at sore, seperti seni menyanyi, menari, dan keterampilan.

5. Pelatihan kepribadian setiap hari seperti menabung ke bendahara sekolah, penerapan disiplin dan mengikuti peraturan PAUD/TK.

6. Makan bersama dan belajar memasak bersama setiap 1 bulan sekali.

7. Rekreasi bersama setiap bulan.

8. Olahraga bersama setiap hari jum'at pagi.

Program untuk peningkatan kapasitas orang tua sebagai pengasuh dirumah dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berikut:

1. *School Parenting* yang dilaksanakan setiap setengah bulan sekali, dengan pembahasan mengenai cara mendidik anak dan informasi pertumbuhan anak di PAUD Bina-Rahima

2. HIWASI (himpunan wali santri) yang diselenggarakan se-bulan se-kali, yang membahas tentang musyawarah langkah kedepan PAUD/TK Bina-Rahima.

3. Pertemuan persemester, dilaksanakan setiap akhir semester untuk menunjukkan hasil perkembangan anak selama satu semester.

4. Pertemuan tahunan, yang dilaksanakan setiap akhir tahun untuk membicarakan agenda-agenda besar dalam satu tahun pembelajaran, seperti acara Maulid Nabi, Haflatul Imtihan dsb.

Ketiga mengenai proses pembelajaran. Proses pembelajaran dalam rangka mencapai perkembangan anak secara sempurna PAUD menggunakan pendekatan BCCT (*beyond center and circletime*). BCCT ini adalah pendekatan sentra dan lingkaran yang menggunakan alat permainan edukatif (APE). Pendekatan ini dilakukan melalui empat tahapan, yaitu; kegiatan awal, kegiatan inti, istirahat dan kegiatan akhir.

---- **** * **** ----



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Kepemimpinan dalam Islam tidak absolut dan otoriter, melainkan aktivitas mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan ikhlas (*ikhlas beramal*) untuk tujuan organisasi. Kepemimpinan dipandang sebagai penerapan pengaruh antar personal dalam sebuah situasi dan diarahkan kepada proses komunikasi menuju ketercapaian sebuah cita-cita atau tujuan (Hersey & Blanchard, 1969).

Administrator adalah figur yang memiliki kualitas kepemimpinan tangguh dan merupakan jabatan eksekutif dalam organisasi atau unit administrasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk; memandang organisasi secara menyeluruh, membuat keputusan, mengeksekusi keputusan dan mendelegasikan otoritas, dan memiliki loyalitas, tegasnya pemimpin administratif (si) adalah seorang individu yang memiliki kemampuan untuk mengantarkan tugas kepemimpinan dengan cara mengarahkan dan berpartisipasi dengan anggota organisasi untuk meraih tujuan yang spesifik (Bartholomew, 1959).

A. Otoritas dalam Kepemimpinan Islam

Menurut Islam (yang merujuk pada Al-Qur'an) kepemimpinan bukanlah otoritas yang sewenang-wenang dan berubah-ubah, tetapi kepemimpinan adalah otoritas yang diterapkan kepada seorang individu yang secara taat mengikuti prinsip-prinsip yang digariskan dalam Al-Qur'an dan sunnah Rasul Muhammad saw.

B. Kualifikasi Kepemimpinan dalam Islam

Pejabat kepemimpinan adalah Muslim yang membedakan dirinya dari yang lain yang memiliki kelebihan kemampuan⁽¹⁾ fisik⁽²⁾ mental⁽³⁾ keunggulan spiritual⁽⁴⁾ dan dipilih untuk menerapkan otoritas. Sebaliknya jika seorang pemimpin sudah lemah secara fisik dan mental, tidak mematuhi Al-Qur'an maka dia sudah tidak

berhak lagi memegang tugas kepemimpinan administratif. Konsekuensi-nya, dia tidak wajib di ikuti dan di taati.

C. Tujuan Kepemimpinan dalam Islam

Dalam Islam, tujuan kepemimpinan adalah penerapan Syari'ah dan penciptaan atmosfir yang kondusif untuk mengembangkan aturan Islam. Cita-cita luhur ini harus menjadi tujuan pemimpin Islam jika dia ingin mendapatkan dukungan, ketaatan dan loyalitas kelompok.

Nabi melarang bagi tiga orang yang ada di alam bebas sementara di dalamnya tidak ada pemimpin. al-Ghazali juga menganjurkan jika tiga orang diantara kalian melakukan perjalanan maka angkatlah salah satunya untuk menjadi seorang pemimpin. Beberapa penafsir tentang dua cerita ini berpendapat bahwa keduanya mengandung kebijakan legislatif dan hal ini memberikan hak pada kelompok lain diluar tiga orang itu untuk memilih pemimpin. Bisa diasumsikan bahwa kehadiran pemimpin bisa mengarungi ketidak harmonisan. Selanjutnya pemimpin juga bisa menjalankan aturan dan hukum dalam kelompok dan untuk meyakinkan tidak ada anggota kelompok merusak norma dan bertindak semaunya.

Menurut Imam Shawkani, jika legislatif diatas benar untuk sekelompok orang yang bepergian maka bisa berlaku juga untuk sekelompok orang yang ada di desa, kota besar dan kecil. Pengangkatan pemimpin ditempat-tempat itu untuk menjaga keadilan dan keteraturan dan harmoni diantara warganya (Saleh, 2006).

D. Style/gaya/perilaku Kepemimpinan:

Kepemimpinan dalam Islam tidak otoriter dimana pemimpin adalah pusat otoritas dan tidak longgar (tidak ada interfensi kebijakan) dimana tidak ada arahan, supervisi dan petunjuk, semuanya bertindak semaunya. Tetapi kepemimpinan dalam Islam bergaya tengah-tengah antara dua kelompok ekstrim yaitu supremasi individu dan kelompok besar pembuat keputusan.

Shura adalah proses dan aturan dalam Islam dimana pemimpin berembuk dengan anggotanya dan mendengarkan opini mereka sebelum membuat keputusan hal ini yang sudah disebutkan dalam Al-Qur'an.

E. Penyelenggaraan

Islam sangat berhati-hati dalam memilih pemimpin yang akan menjadi contoh kelompok untuk membentuk kepribadian Muslim. Pemimpin dengan penyelenggaraan yang baik, standar etika tinggi, dan prilakunya terhadap kelompok, tidak diragukan lagi akan menjamin pemimpin itu untuk mendapatkan dukungan dan kerjasama dari kelompoknya. Selanjutnya pemimpin seperti ini akan menjadi kelangkaan, yang akan mempengaruhi mereka untuk mengikuti dan meniru pemimpin mereka dalam aksi dan perilaku.

Tetapi pemimpin tidak bisa membuat aturan-aturan legislasi yang kontradiksi dengan Al-Qur'an yang memuat prinsip-prinsip Islam. Seorang ulama muslim terikat dengan sumber-sumber dasar dan primer hukum-hukum Islam. *Ijtihad* individu tetap diijinkan tetapi hanya mengikat pada pemimpin itu sendiri, ia tidak punya otoritas dan kekuatan untuk memaksakan *ijtihad* itu pada masyarakat, kecuali mereka mau menerima dengan suka rela.

F. Tanggung Jawab Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam Islam adalah tugas menantang dan berat yang membatasi pemeliknya dengan banyak tanggung jawab, pemimpin haruslah melindungi kelompoknya, mengawasi aktifitas mereka, dan bertanggung jawab terhadap tindakannya dan juga perbuatan seluruh anggota kelompok untuk mencapai tujuan dia harus bekerjasama, tidak otoriter, namun bermetode humanis. Prinsip ini dikatakan oleh Nabi ketika menerangkan pada umatnya bahwa mereka bertanggung jawab dan penjaga atas dirinya.

Salah satu tugas pemimpin Islam adalah menasehati dan mengarahkan kelompoknya menuju ketercapaian cita-cita agar efektif, pemimpin bisa melatih individu dan kelompoknya sedemikian rupa sehingga mereka bisa menolong dirinya sendiri dan kelompoknya untuk melaksanakan tugas ini Nabi bersabda “tidak seorang hamba Tuhan yang di tempatkan berkelompok kecuali menasehati dan mencium bau surga”.

Teori terbaru tentang kepemimpinan administratif menitik beratkan pada cara mempengaruhi tindakan orang lain. Pemikir Islam menganjurkan seorang pemimpin untuk menggunakan metode terbaik akan ilmu pengetahuan dan kemampuannya dalam bersentuhan dengan kelompoknya. Pemimpin diharapkan menggunakan kemampuan dan intelegensinya agar kelompoknya terpuaskan, tidak memaksa. Dia harus bijaksana dalam berfikir, jelas dalam berbicara, tenang dalam berdiskusi, cekatan dalam mempengaruhi dan bertenaga dalam menjalankan tugas.

G. Keadilan dan ekspektasi dalam Kepemimpinan

Kualitas lain yang harus dimiliki dalam konsep kepemimpinan dalam Islam adalah pemimpin yang adil. Semua subjek harus di-perlakukan sama dan setara tanpa melihat warna, kepercayaan, dan origin.

Cukuplah penting untuk di catat keseimbangan dalam Islam yaitu antara tugas-tugas kemanusiaan dan tanggung jawab pemimpin dan apa yang diharapkan oleh kelompok. Wajar jika seorang pemimpin berharap sesuatu dari kelompoknya terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin berharap kelompoknya patuh, mengikuti dan menghormati dirinya. Tugas untuk patuh pada pimpinan sangat penting dalam konsep kepemimpinan administrasi dalam Islam. Islam menghukum mereka-mereka yang memisahkan diri dari pimpinan dan bertindak semaunya. Karena kekuatan *Ummah* adalah kekuatan negara. Makanya Islam sangat menekankan pada konsep keutuhan.

Konsep Islam tentang kepatuhan bukan untuk menciptakan reaksi pasif dari kelompok. Islam mengeleminasi kemungkinan ini

dengan cara memerdekakan umatnya untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan, mengkritik pimpinan dan bahkan mengancam mereka saat mereka salah. Intinya, kepemimpinan administrasi Islam bisa disebut sebagai sebuah sistem yang komprehensif, menyediakan keseimbangan antara tugas dan tanggung jawab pemimpin di satu sisi dan tugas serta tanggung jawab kelompok di pihak lain.

H. Kerangka Teoritik Kepemimpinan Berbasis Syariah

Manajemen syaria'ah dalam konteks sistem pendidikan pondok pesantren tidak lain adalah manajemen yang diderivasi dari nilai-nilai (*values*) dan etika Al-Qur'an, As-Sunnah dan dasar keislaman lainnya yang kemudian menjadi landasan filosofis pelaksanaan dan prinsip manajemen (Shaleh, 2002).

Di akhir pembahasan ini akan dihadirkan konseptual teori perilaku kepemimpinan lembaga dan organisasi berbasis nilai dan etika Islam, yang merupakan bagian dari sistem alternatif dan terbuka (Hersey dan Blanchard) berhubungan dengan sistem sosial Islam (Abu Sinn).

Menurut Hersey dan Blanchard (1977) faktor situasi yang berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan adalah karakteristik manajerial, karakter bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi dan menjadi perilaku dan budaya kepemimpinan dalam organisasi *noble industry*. Sedangkan nilai-nilai dan etika Islam menurut Abu Sinn (2002), merupakan tujuan kepemimpinan melalui proses interaksi secara intens dengan kondisi eksternal, sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan mendapatkan barokah Allah SWT.

Input manajemen seperti ini dicerminkan dengan bahan baku atau unsur pokok dalam menjalankan aktivitas manajemen berupa input yang merupakan tujuan manajemen dalam Islam yaitu beribadah kepada Allah SWT., dapat diwujudkan sebagai berikut :

- a) Menerapkan syariat Islam dalam beribadah, bermu'amalah dan suprimasi hukum.

- b) Memakmurkan bumi yang telah diwajibkan Allah kepada hamba-Nya, yang menuntut pencurahan upaya materi, intelektual untuk memanfaatkan kekayaan yang melimpah.
- c) Menegakkan kepemimpinan (*kekhalifahan*) Allah di muka bumi yang direfleksikan dengan menegakkan hukum, pemerintahan yang adil dan mengatur hubungan diantara anggota masyarakat.
- d) Membentuk masyarakat yang adil dan sejahtera, masyarakat yang memiliki ruh untuk beribadah kepada Allah SWT. secara benar

Untuk mengubah input ini dibutuhkan proses manajemen berupa penggunaan segala kekuatan, pengalaman, kompetensi dan kemampuan lainnya yang terdiri dari 4 variabel saing bertalian satu sama lain, sehingga aka menghasilkan interaksi yang dinamis dalam sebuah manajemen. Variabel dimaksud adalah sebagai berikut :

- a) Menyediakan dan menyempurnakan sumber daya insani atau materi yang mendukung sebagai kekuatan.
- b) Anggota masyarakat konsen dan berpegang teguh pada nilai-nilai aqidah (*amanah*) dengan melakukan pengawasan dan pengembangan spiritual mereka.
- c) Mempergunakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan, pengawasan dan audit terhadap kinerja.
- d) Adanya partisipasi pegawai dan masyarakat secara intens, dan ketaatan terhadap atasan dengan penuh kerelaan.

Jika input telah diproses dalam manajemen, dan terjadi interaksi yang intens dalam menjalankan aktivitas dan kegiatan manajemen, maka akan menghasilkan output berupa; sempurnanya pelayanan pokok bagi publik dan terwujudnya masyarakat yang adil dan sejahtera, jauh dari tindak kekufuran, kedzaliman, penyakit, kolusi, korupsi, nepotisme dan kebodohan. Untuk lebih jelasnya, maka perilaku kepemimpinan berbasis syari'ah Islamiyah ini dapat ditelaah pada gambar dihalaman tengah buku ini.



PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Pada tahun 1940-an hingga 1950-an merupakan perkembangan teori kepemimpinan lebih memusatkan perhatian pada teori sifat (*fisical carracter*). Hasil penelitian Stogdill (1974) dalam Gitosudarmo dan Sudita (2000) mengidentifikasi berdasarkan sistem kepemimpinan itu pada; karakteristik fisik berupa umur, penampilan, tinggi badan dan berat badan; latar belakang sosial (*sosiokultural*) baik pendidikan, status sosial, maupun mobilitas; intelegensia yaitu pengetahuan yang luas; kepribadian menyangkut kewaspadaan, kepercayaan diri (*self confidence*), dan integritas yang tinggi; karakteristik hubungan tugas berupa kebutuhan akan prestasi tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas tinggi; dan sifat pemimpin yang memiliki karakteristik sosial berupa keterlibatan dalam berbagai aktivitas sosial, pergaulan, bekerjasama dan keterampilan berhubungan dengan kelompok lainnya.

A. Teori Kepemimpinan dalam Pendekatan Sifat

Berdasarkan hasil penelitian Stogdill (1974) mengenai kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor kepribadian lebih kuat pemimpin dibanding pada para pengikut. Penelitian ini diperkuat oleh pemikiran Cattell dan Belbin (1981) bahwa kebutuhan akan prestasi, dapat beradaptasi, kewaspadaan, energi, tanggung jawab, percaya diri dan sosiabilitas itu berkorelasi signifikan dengan perilaku kepemimpinan yang efektif.

B. Teori Kepemimpinan Perilaku (*behaviour leadership*)

Pendekatan perilaku (1950-an) dalam kepemimpinan merupakan jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat, sebagai teori kepemimpinan klasik yang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya sejak lahir seseorang itu membawa bakat-bakat kepemimpinan, seperti; sifat ketaqwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, keadilan, dan beberapa sifat-sifat terpuji lainnya secara sosial. Hal ini pula, sebagaimana dipersyaratkan oleh Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 1996) bahwa pemimpin yang efektif itu antara lain; memiliki kecerdasan yang cukup, memiliki kemampuan berbicara, kepercayaan diri, memiliki inisiatif, memiliki motivasi berprestasi, dan memiliki ambisi. Sedangkan teori perilaku, behavior kepemimpinanlah yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

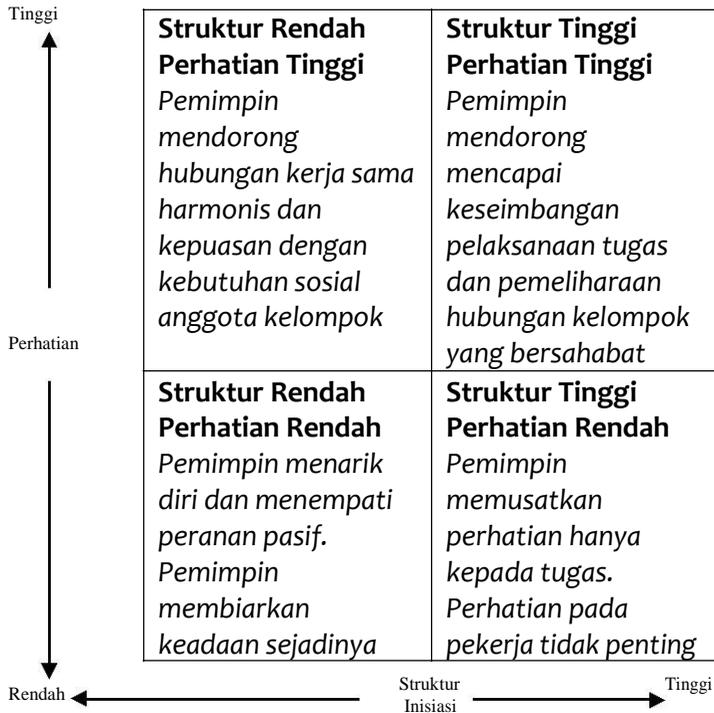
Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*), norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain (Usman, 2006) yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan medelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol. Plato sebagaimana dalam (Bass, 1981) membagi tiga gaya (*style*) kepemimpinan; gaya pemikir (*filosof*), gaya militer (*otoriter*), dan gaya wirausaha (*intreprenuer*).

Perwujudan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan adalah; penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahan, menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

Beberapa hasil studi klasik dan kontemporer tentang kepemimpinan, hasil studi Ohio State University sebagaimana di adaptasi oleh Mantja (2007: 19) yang mengembangkan insrtumen yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire*(LBDO) dan *Leader Opinion Questionire* (LOQ) untuk mempelajaribagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Dari hasil penelitian ini dikemukakan dua macan dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating stucture* (struktur pembuatan

inisiatif), dan *consideration* (perhatian). Keduanya merupakan faktor keefektivan dalam manajemen kepemimpinan.

Berdasarkan penelitian Ohio ini ada empat gaya kepemimpinan yang digambarkan sebagai berikut :

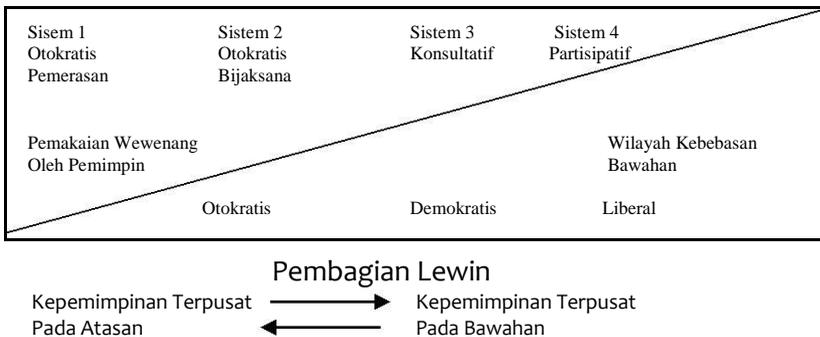


Gambar 11 : Styl dan Gaya Kepemimpinan

Sedangkan dari hasil penelitian Likert (1967) dalam memahami perilaku kepepemimpin yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta dalam organisasi berpola hubungan yang mendukung (*supportiverelationship*) (dalam Usman, 2006:268). Dalam konteks ini Likertmerancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen:

1. Sistem *exploitative authoritative* (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah:
 - Pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan,
 - Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya,
 - Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman
 - Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.
2. Sistem *benevolen authoritative* (otoriter yang baik), Karakteristik dari sistem ini adalah:
 - Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya,
 - Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur,
 - Bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.
3. Sistem *consultative* (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:
 - Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya,
 - Bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas,
 - Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya,
 - Bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pemimpin, dan
 - Pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Sistem *participative* (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:
- Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok,
 - Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok,
 - Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja, dan
 - Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.



Gambar 13 : Produktivitas Gaya Kepemimpinan

Lebih lanjut Likert menyimpulkan bahwa penerapan *Exploitative Authoritative* dan *Benevolen Authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *Consultative*, dan *Participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana Thierauf (1977) menggambarkan sistem Likert ini pada gambar diatas.

C. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situasional leadership*)

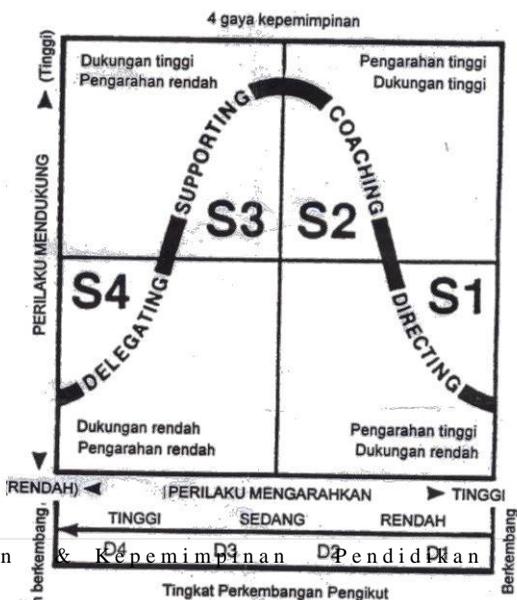
Pada perkembangan berikutnya, pendekatan perilaku dalam kepemimpinan terasa mengalami keterbatasan hingga tahun

1960-an, kemudian ditemukan kepemimpinan perilaku yang memusatkan pada situasi (Hersey & Blanchard., 1977).

Teori kepemimpinan situasional ini tidak pelak peletakkan dasarnya berasal teori sifat dan teori perilaku, dari keduanya itu mensyaratkan bahwa, cara yang efektif memimpin adalah tergantung situasi (Gitosudarmo & Sudita, 2000).

Menurut Hersey dan Blanchard (1977), kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat situasi pengikut yaitu; *direkting*, perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi/dukungan rendah; *coaching*, pengarahan tinggi/dukungan tinggi; *supporting*, berupa perilaku pemimpin yang tinggi dukungan/rendah pengarahan; *delegating*, perilaku pemimpin dengan dukungan rendah/ pengarahan rendah (Tyson & Jakson, 1992).

Disamping diatas dua hal menurut Hersey dan Blanchard yang penting untuk dikemukakan sebagai perilaku pemimpin, yaitu; *pertama*, perilaku berorientasi politik, dimana perilaku ini mewakili kapasitas individu untuk mempromosikan unit didalamnya, ia bekerja dan menunjukkannya dalam organisasi. *Kedua*, perilaku yang berorientasi pada budaya (*culture*), pemimpin menegaskan nilai-nilai (budaya) organisasi, sehingga mampu menginspirasi orang lain dengan visi masa mendatang.



Gambar 14 : Keefektivan perilaku kepemimpinan situasional

Pentingnya perilaku pemimpin sendiri tidak dapat diremehkan dalam menentukan suatu teladan (*qudwah*) untuk mengadakan dan menjaga standar kinerja yang tinggi. Dalam penelitiannya terhadap 90 pemimpin bisnis, Bennis dan Nenus (1985) mengidentifikasi lima keterampilan kunci perilaku kepemimpinan yang dapat disosialisasikan dalam situasi tertentu; kemampuan untuk menerima orang lain sebagaimana mereka adanya, kapasitas untuk hubungan pendekatan-pendekatan dan masalah-masalah saat ini daripada yang lalu, kemampuan untuk memperlakukan mereka yang dekat dengan manajer dengan perhatian yang sama wajarnya dengan perhatian yang diberikan kepada orang-orang baru dan kenalan-kenalan kasual, kemampuan untuk mempercayai orang lain, dan kemampuan untuk melakukan tanpa persetujuan konstan dan sepengetahuan dari orang lain.

Diatas pada gambar 14 menunjukkan tentang keefektivan perilaku model kepemimpinan situasional yang ditawarkan oleh Hersey dan Blanchard (1982).

Dari pemahaman ini, hal yang penting bukanlah apakah pemimpin itu disukai atau tidak, tetapi lebih pada kualitas kinerja yang dihasilkan dari kolaborasi dengan komunitasnya, sehingga simpulannya adalah jelas bahwa setiap individu pemimpin itu mempunyai potensi kepemimpinan, dan kapasitas serta kompetensi kepemimpinan yang dapat dipelajari, bahkan *“belajaritu membutuhkan tempat yang sama lamanya dengan pengalaman itu”*.

D. Konseptual Kepemimpinan Islam (*Islamic leadership*)

Perlu dimafhumi, bahwa kesadaran transendental merupakan indikator *“kebahagiaan pribadi Muslim”*. Sebuah kesadaran untuk mengembalikan segala persoalan aspek

kehidupan pada nilai dan aturan Ilahi. Sehingga sebagai Muslim sejati dituntut untuk mengembangkan pemikiran Islam yang dilandasi dengan kesadaran ilmiah untuk terus berusaha menggali pemikiran Islam dari sumber-sumber yang outentik; yaitu al-Qur'an sebagai sumber pengetahuan utama, hadists sebagai sumber pemahaman kedua, dan beberapa kitab-kitab (*kutub al-turats*) sebagai hazanah pemikiran.

Abu Sinn (1986) memandang, bahwa kesadaran yang demikian telah dimulai dan digulirkan oleh tokoh reformis muslim pada akhir abad ke-19, tepatnya dimulai oleh Jamaluddin al-Afghani, Muhammad Abduh dan tokoh lainnya. Kesadran ini dimulai dengan melakukan gerakan *Islamitation of knowladge* dalam segala bidang kehidupan, meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, budaya, dan lainnya, termasuk karya-karya pemikiran dalam bidang sosial pendidikan, administrasi dan manajemen pendidikan berperspektif Islam, terbukti dari buku berjudul *al-Idarah fi al-Islam* karya Ahmad Ibrahim Abu Sinn. Beberapa karya lainnya dari pemikir dalam kajian manajemen ini sebelum abad 19 adalah karya Ibnu Katsir al-Qurtubi, al-Farabi, *Ara' Ahl al-Madinah al-fadila*, al-Mawardi, *Al-Ahkam Assltaniyah Wa-Wilayah Addiniyah Fil-Idarah Al-Hukumiyah* dan *Qawaneen Al-Wazarah Wa Siyasat Al-Mulk*, Al-Ghazali, *Attibr Al-Masbuk Fi Naseehat Al-Muluk* dan *AssiyasatAshariyah Fi Islam Arrai Warrai'yah*, Ibnu Taimiyah, *Al-Hisbah Wa Masuliyyat Al-Hukumah Al-Islamiyah*, *Sobh Al-A'sha fi Sina'at Al-Insha*, Al-Qalqashandi dan Ibn Khaldun, *Al-Muqaddimanh*.

Karya-karya klasik ini kemudian menjadi kajian para peneliti bidang sosial administrasi dan manajemen abad ke-19 seperti Al-Buraey, Jabnoun, Al-Qutub, Abu Sinn, Al-Ami dan Abdul Azim. Al-Qutub (1978) menulis tentang Sistem Administrasi dalam Islam (*Nizam Al-Idarah Fil-Islam*). Al-Ali (1985) menulis tentang Administrasi dalam Islam (*Al-Idarah Fi Al-Islam*). Sulaiman (1988) menulis tentang Administrasi Pendidikan; Perspektif Islam dan Moderen (*Al-Idarah Al-Madrasiyah Fi Dawu' Al-Fikr Al-Idari Al-IslamiWal-Mua'sir*).

Abu Sinn (1989) menulis tentang Administrasi dalam Islam (*Al-Idarah Fi Al-Islam*). Buku ini menjelaskan tentang teorimanajemen dalam Islam yang bersifat universal, komprehensif, dan paling tidak memiliki karakteristik sebagai beriku; manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang syarat dengan nilai, itika, akhlaq dan keyakinan yang bersumber dari Islam sehingga manajemen dan masyarakat (*ummah*) memiliki hubungan yang erat. Secara teoretis, manajemen Islam menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam masyarakat, karena tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan, perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bersekutu (*ta'awun*) tanpa ada pertentangan dan perbedaan kepentingan, tujuan dan harapan mereka adalah kolektif. Para karyawan menjalankan pekerjaannya dengan dasar *keikhlasan* dan semangat profesionalisme, mereka secarapartisipatif memberikan kontribusi dalam menetapkan keputusan (*desison making*) dan taat pada atasan sepanjang merekaberpihak kepada nilai-nilai *syari'ah*. Serta kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasehati, dan para atasan bisa menerima kritik dan saran demi kemaslahatan umat.

Berikutnya Jabnoun (1994) menulis tentang Islam dan manajemen; suatu perbandingan antara pandangan Islam dan Barat (*Islam and Management The Islamic and the WesternPerspectives of Management*). Abdul Azim Muhammad (1994)menulis tentang Dasar-dasar Administrasi dalam Islam (*Fundamentals of Islamic Administrative Thought*).

Berdasarkan kajian terdahulu para pakar manajemen muslim kontemporen ini menerangkan, bahwa Islam sebagai sistem sosial telah menawarkan konsep kepemimpinan. Paling tidak ada tiga pendekatan yang harus dipergunakan, yaitu; pendekatan normatif, historis, dan teoretis.

1. Pendekatan Normatif

Secara normatif dasar konseptual kepemimpinan Islam bersumber pada Al-Qur'an dan Al-Sunnah yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu; *pertama*, prinsip tanggung jawab dalam organisasi. Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut bertanggung jawab, sebagaimana sabda nabi saw; “*setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan akandimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinanmu*” (HR. Bukhari).

Dalam memahami makna tanggung jawab ini adalah substansi utama yang harus difahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin sehingga *amanah* yang diserahkan tidak sia-sia. *Kedua*, prinsip etika Tauhid, sebagaimana dalam firman Allah swt; “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang diluar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya. (QS, 3 / 118: 95)*. *Ketiga*, prinsip keadilan. Firman Allah swt; “*Hai Daud, sesungguhnya Kami jadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah, akan mendapat azab yang besar, karena mereka melupakan hari perhitungan (kiamat) (QS, 38 / 26: 736)*. *Keempat*, prinsip kesederhanaan. Rasul saw. menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani “*ra'isu al-qoum khadimuhum*” (HR. Abu Na'im).

2. Pendekatan Historis

Al-qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*ibrah*) dan bahan perenungan (*study and*

research) bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan nantinya lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat *sidiq, amanah, tabligh. fathonah*, sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, al-hadist, *sirah nabawiyah, sirah shahabah* telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang rawannya hamba Tuhan yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa.

3. Pendekatan Teoretis

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka (*inklusif*). Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sempurna, dalam tataran praktisnya Islam tidaklah menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar (terbuka *pintu ijtihad*), selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Al-Sunnah Rasul saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen pendidikan berperspektif Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan umat dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam mencatat dalam setiap zaman akan lahir seorang atau sekelompok pembaharu pemikiran Islam (hadis Nabi saw) yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Dalam fakta sosial umat Islam, kepemimpinan merupakan suatu yang niscaya dijalankan demi tegaknya tatanan kehidupan yang senantiasa berada dalam koridor kehidupan yang digariskan oleh Allah swt. dalam *syari'ah* baik yang berupa norma tekstual, maupun kontekstual.

Munculnya suatu kepemimpinan dalam masyarakat Islam, sebenarnya telah digariskan oleh Rasul Muhammad saw sebagaimana sabdanya; "*Tidak dihalalkan bagi 3 orang yang berada di atas tanah dimuka bumi ini, kecuali salah seorang dari mereka menjadi pemimpin*".

Dalam riwayat lain disabdakan; “Ketika 3 orang keluarmelakukan perjalanan, maka perintahkanlah salah seorang dari mereka untuk menjadi pemimpin”.

Dalam dua riwayat ini, kepemimpinan yang dipraktekkan oleh perilaku nabi saw adalah kepemimpinan yang tumbuh secara alamiah berdasarkan pilihan pribadi para pengikut (*jamaah*), sehingga nabi saw tidaklah memperkenankan seseorang mengaku dan mengangkat dirinya sebagai pemimpin, dan tidak pula memaksa masyarakat (*jamaah*) untuk mentaati kepemimpinannya, karena pemimpin sejati itu adalah orang yang dipilih oleh masyarakat (*jamaah*), memiliki beberapa karakteristik tertentu yang berbeda dari lainnya, dan ia mendapatkan *ridla* dari mayoritas. Inilah sebenarnya sistem demokrasi yang di bangun oleh sistem *syari’at* Islam.

Berdasarkan pemahaman kepemimpinan diatas, maka defenisi kepemimpinan dalam Islam ini dapat ditegaskan sebagai proses untuk saling mempengaruhi antara pemimpin dan masyarakat. Menurut Abu Sinn, kepemimpinan diartikan sebagai sebuah sistem dan bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat (*jamaah*), karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jamaah*) yang saling berkontribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif (Abu Sinn, 2006).

Hasil kajian dan penelitian ilmiah meunjukkan bahwa kemampuan untuk memimpin bukanlah bawaan manusia dari lahir, akan tetapi ia bisa dikembangkan dari pengalaman dan pembelajaran. Memang terdapat beberapa faktor dan unsur kepribadian manusia yang memiliki peran dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinannya. Seperti; kecerdasan, bakat, kekuatan kepribadian dan luasnya cakrawala pengetahuan. Namun demikian, dimensi kepemimpinan dalam Islam dapat dipelajari, dikembangkan dari pengalaman dan latihan. Sebagai pemimpin pemula bisa mengembangkan kemampuannya dengan

berlatih, kursus atau menambah wawasan kepemimpinan (*leadership*).

4. *Al-Ri'asah Al-Thori'ah*; Konseptual Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteristik pertengahan (*al-ri'asah al-thori'ah*) yang dibekali dengan kemampuan teknis *humanistic psychology*, *teoshophys*, *religious* dalam mengatur staf. Kepemimpinan dalam Islam bukanlah kepemimpinan yang arogan, bertindak sewenang-wenang, dan juga bukan kepemimpinan yang lemah dan lentur, melainkan kepemimpinan yang meletakkan segala persoalan secara proporsional (*al-adalah*), dan selalu menghadirkan nilai-nilai (*values*) dan solusi *religious-transendent*, *theosentris-antrop-hosentris* (Bastaman, 1997).

Contingency leadership dalam perspektif Islam (*al-ri'asah al-thori'ah*) tidak lain adalah pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Muhammad saw., dengan integritas nilai-nilai yang luar biasa karena kejujuran (*al-Amien*), Muhammad saw mampu mengembangkan kepemimpinannya yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (Hart, 1994), dengan berlandaskan pada sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq(righteous)*, *amanah (trustworthy)*, *fathonah (working smart)* dan *tabligh (communicate openly)* sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah (Wijayakusuma & Yusanto, 2003), artinya tentang kontingensi kepemimpinan ini sama dengan pernyataan Sayyidina Umar ra., bahwa “*sesungguhnya persoalan ini kecuali orang lembut tetapi tidak lemah, untuk orang kuat tetapi tidak sewenang-wenang*”.

Contingency teori kepemimpinan (*al-ri'asah al-thori'ah*) dalam Islam ini apad hakekatnya adalah kepemimpinan yang lebih memperhatikan hubungan kemanusiaan, berusaha memenuhi kebutuhan dasar para anggota. Jika para pegawai telah terpenuhi kebutuhan dasarnya, maka mereka bisa menunaikan tugasnya

dengan sebaik mungkin, dengan penuh semangat dan kerelaan. Diantara kebutuhan tersebut adalah adanya rasa aman, ketenangan, kenyamanan dan merasa bersekutu dan berkontribusi dalam mencapai tujuan. Mereka merasa bahwa para pemimpin mengakui kinerja dan upaya mereka, dan memberikan penghargaan dan keutamaan atas kinerja terbaik yang mereka tunjukkan.

Harmonisasi kinerja yang demikian merupakan prinsip kepemimpinan dalam Islam yang berlandaskan pada prinsip tolong menolong (*ta'awun*) antara atasan dan bawahan, mereka adalah satu tim. Banyak teks Al-Qur'an dan Hadist nabi saw yang mendorong kaum muslimin dalam berorganisasi untuk saling bekerja sama dan sama kerja, antara lain; *“Dan tolongmenolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”* (Al-Maidah: 2), *“Dan orang-orang yang beriman lelaki dan perempuan,sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yan lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah yang mungkar,mendirikan sholat, menunaikan zakat dan taat pada Allah dan RasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah, sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”* (Al-Taubah:71), *“Sesama muslim adalah bersaudara,tidak saling menzalimi danmenghina”*.

___ *****____



TUGAS DAN GUNGSING KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas; orang-orang, tujuan kolektif, dan pengawasan, memiliki tugas dan fungsi yang sangat kompleks dan sistemik yaitu; sebagai pengambil keputusan (*decision making*), pengendali konflik (*conflict control*), dan pembangun tim (*team building*).

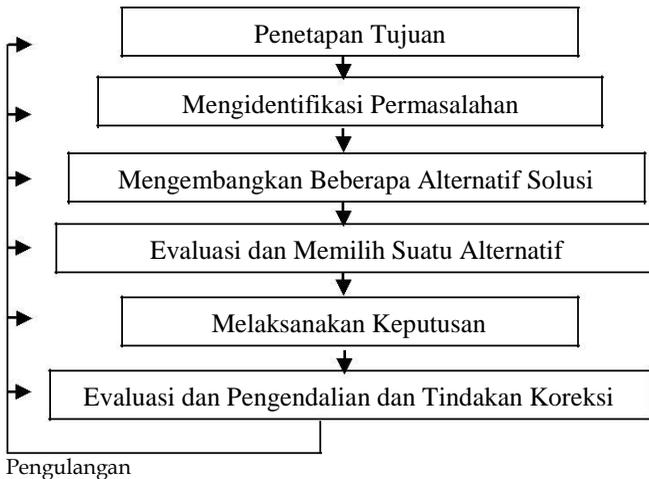
A. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Sekalipun substansi dan kondisi keputusan tersebut sangat beraneka ragam, namun setiap keputusan itu memiliki sejumlah faktor fundamental; *pertama*, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan yang berkaitan dengan tindakan yang akan di ambil. *Kedua*, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang diambil, *ketiga* masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. *Keempat*, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

Metode yang umum dalam membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok yang dapat membentuk panitia atau tim. Sebagian besar ahli manajemen berpendapat bahwa pengambilan keputusan dengan sistem kelompok lebih akurat dari keputusan individu. Akuritas keputusan yang dilakukan oleh kelompok ini apabila; (1) permasalahan bersifat antar bagian, sehingga anggota kelompok tersebut berasal dari orang-orang

dari berbagai bagian, (2) para anggota kelompok memiliki keterampilan dan informasi yang diperlukan, (3) permasalahan memerlukan informasi dari berbagai pihak.

Pengambilan keputusan sebagaimana dimaksud diatas dapat digambarkan berikut :



Gambar 16 : Proses pengambilan keputusan

Pengaruh kelompok dalam pengambilan keputusan sangat besar, hal ini karena kehadiran orang lain mempunyai pengaruh signifikan terhadap diri dan individu lainnya. Sekalipun gabungan usaha dari beberapa orang yang terkoordinasi dalam keputusan kelompok seyogyanya akan meningkatkan kemahiran, perhatian dan mengingat informasi yang relevan.

Studi tentang pengambilan keputusan kelompok menganalisa bahwa dinamika kelompok seringkali menghalangi hasil keputusan yang baik, serta seringkali kelompok berkecenderungan menampilkan informasi yang mendukung secara selektif (hanya) dari satu sisi permasalahan dan mengabaikan informasi dari posisi lain atau posisi lawan.

Dalam tradisi Islam pengambilan keputusan ini senantiasa dilakukan dalam bentuk *musyawarah*. Bermusyawarah merupakan suatu kewajiban, hal ini berdasar pada kapasitas akal fikir dan

intelektual manusia yang terbatas dalam menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggung jawabkan daripada pendapat pribadi (Abu Sinn: 142). Hal ini merupakan salah satu prinsip dalam Islam dan menjadi pegangan bagi kehidupan.

Perilaku ini telah dicontohkan Rasul Muhammad saw. dan beberapa sahabat atas suatu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas (*qad'i*). Nabi saw menghormati pendapat individu dan jemaahnya, serta konsern terhadap pendapat tersebut. Hal ini ter-*i'tibar*-kan dalam peristiwa perang Badar, ketika Rasulullah saw dan pasukannya turun ke tempat lebih tinggi dari air. Kemudian Khabah bin Mundir mendatangi beliau, dan berkata “Ya Rasullah, apakah engkau memandang bahwa tempat ini adalah tempat yang di turunkan Allah kepada kita, dan kita tidak boleh maju atau mundur, apakah ini hanya pendapat pribadi atau strategi perang?”. Rasulullah menjawab; “tidak, ini hanya pendapat pribadi dan strategi perang”. Mundir berkata, “Ya Rasulullah, jika demikian, ini bukanlah tempat yang startegis, bangkilah engkau beserta pasukan ke tempat lebih rendah dari sumber air, dan bertempatlah disitu. Kemudian kami membuat lubang sumur di belakannya, serta membangun danau yang dipenuhi air. Kemudian kita akan berperang, akan mendapatkan minum, sedangkan mereka tidak.” Rasulullah bersabda. “engkau telah mengisyaratkan pendapat yang tepat.” Kemudian Rasul menjalankan apa yang dikatakan oleh Khabab bin Mundir.

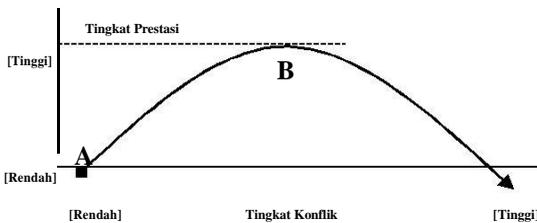
B. Pengendalian Konflik

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik dalam organisasi dapat menjadi motivasi inovasi, kreativitas, dan adaptasi suatu organisasi, bahkan dapat mengembangkan organisasi. Para pimpinan yang *unvisioner* biasanya mudah puas dengan apa yang telah dicapai, kurang peka terhadap perubahan eksternal, bahkan konflik selalu dianggap selalu yang menghantui kariernya. Sekalipun demikian

konflik yang sering muncul adalah konflik disfungsional yang kerap kali mengganggu dan menurunkan produktivitas, ketidakpuasan dan ketegangan dalam organisasi.

Secara tradisional, istilah konflik (*the conflict*) ini berkonotasi pada disfungsional yang menganggap bahwa itu suatu yang berbahaya disebabkan diskomunikasi, ketidak terbukaan dan ketidak kepercayaan (1930-1940an), hingga pada tahun 1970 pemahaman kelompok terhadap konflik ini mencair sebagai hubungan yang manusiawi, sehingga konflik menjadi suatu yang lumrah dan konflik diterima sebagai dinamika yang tidak bisa dihindari dan disadari dapat bermanfaat bagi prestasi kelompok (Aldag, & Stearns, 1987 & Robbins. 1990).

John Aker dan Cherrington (1989) menemukan pandangan baru tentang konflik sebagai perspektif *interaksionis* dan *fungsional* yang mendorong konflik pada keadaan yang “harmonis” dan pada batas tertentu dapat meningkatkan kinerja para pelaku organisasi sebagaimana gambar diatas.



Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Prilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
A	Rendah atau Tidak ada	Apatis Stagnan Tidak responsif terhadap perubahan Kurang nya Ide-ide baru	Dis-fungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat Inovatif Dorongan melakukan perubahan Mencari cara pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan Tidak adanya kerjasama Tidak adanya koordinasi	Dis-fungsional	Rendah

C

Gambar 17 : Hubungan antara konflik dan Prestasi Kerja

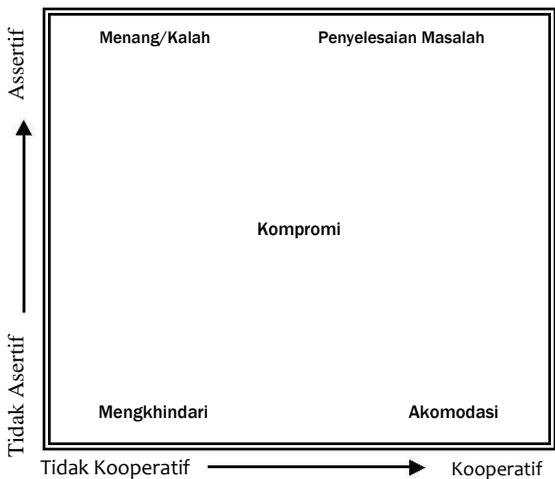
Dalam Islam istilah konflik (*ikhtilaf*) merupakan perbedaan pandangan antara individu satu dengan lainnya yang membawa *rahmah*, sebagaimana sabda Nabi saw; “*perbedaan pendapat umatku adalah rahmat*” (Al-Suyuthi; *Al-Jami’us Shoghir*, 52). Perbedaan pendapat ini memang skenario Allah SWT (*Sunnatullah*) yang diperuntukkan manusia sehingga teruji dalam mengendalikan konflik. Tingkat konflik ini dapat digambarkan sebagai di atas.

Hal ini telah dimaktubkan Allah SWT dalam surat Hud (11) ayat 118 yang berbunyi; “*walau sya’u Robbuka la ja’alan nasaummatan wahidah wa la yazaluna mukhtalifin*”, artinya; “*dan Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat*”. Tentu istilah konflik atau sinonim *ikhtilaf* ini disebut dalam Al-Qur’an yang bisa diperiksa kembali dalam QS. 2: 176, 213, 253; QS. 3: 105; QS. 4: 157; QS. 10: 6, QS. 16: 39, 64, 124; QS. 23: 80; QS. 30:22.

Konflik (*ikhtilaf*) dalam terminologi Islam hakekatnya berarti berlainan (*to be at variance*); menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*); berbeda (*to differ*); mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*), atau dapat pula dikatakan sebagai suasana batin yang gelisah hingga pada tataran tertentu konflik merupakan disinteraktif antagonistik. Paling tidak timbulnya konflik itu dari 3 komponen yaitu; *interest* (kepentingan) motivasi yang tidak hanya dari bagian keinginan pribadi, tetapi dari peran dan status, *emotion* (emosi) yang diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut dan penolakan, *values* (nilai-nilai). konflik ini yang paling sulit dikendalikan karena nilai merupakan hal yang abstrak tidak bisa diraba dan dinyatakan secara konkret. Nilai ada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia (Luhans, F. 1985: 385).

Menurut Nader dan Todd dalam Condiffe (1995) dan Rivai (2003) dalam mengendalikan konflik-konflik organisasi dengan beberapa upaya; *Lumping (bersabar)* karena menganggap orang lain kurang informasi atau akses hukumnya dianggap tidak valid. Hal ini telah diisyaratkan Allah swt., dalam surat Al-Nur : 4. *Avoidance* (menghindar); keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional. *Coercion* (memaksa), berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Hujurat (49): 9. *Negotiation* (negosiasi) berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Syura (42): 37-38. *Conciliation* (konsiliasi) berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Hujurat (49): 10. *Mediation* (mediasi). *Abritation* (abritasi), dan *Adjudication* (peradilan).

Berdasarkan uraian tentang penyelesaian konflik ini maka penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan dengan secara individu, dengan perwakilan dan kehadiran pihak ketiga. Dan untuk mempermudah pimpinan secara kolektif dalam menyelesaikan dan mendidkuskan konflik (Mandux, 2001), bisa digunakan diagram berikut ini :



C. Pembangunan Tim (*Team Building*)

Organisasi sebagai sebuah sistem, dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan sehat (*organizational effectiveness and health*) dikarenakan unsur-unsur pendukung yang bekerja secara terpadu (*teamwork*). Organisasi harus mampu menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisa kekuatan (*strength*) kelemahan (*weakness*) internal memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan.

Menurut Lewin (dalam Hersey dan Blanchard, 1986) mengasumsikan bahwa dalam setiap situasi perubahan terdapat faktor-faktor pendorong (*driving forces*) dan faktor-faktor penghambat (*restaining forces*) yang mempengaruhi. Sistem sosial organisasi menuntut kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan menghidupkan semua unsur kinerja karena kepemimpinan itu bukan suatu unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat (*jemaah*), karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jemaah*) yang saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif (Abu Sinn, 2006) dan membutuhkan kekompakan tim (*teamwork*) (Clegg & Birch, 2006), karena jika seorang pemimpin tidak mengutamakan kerja sama tim, efektivitas tidak akan terjadi (Maddux, 2001), sehingga sangat dibutuhkan pembangunan tim (*team building*) yang efektif.

Team building merupakan perilaku kepemimpinan dan sebagai bagian dari visi pemimpin (*visionary leadership*) (Bennis & Nanus, 1997) harus mampu mengembangkan kinerja tim, yaitu kelompok kerja yang dibentuk dengan target mensukseskan tujuan bersama suatu kelompok organisasi atau masyarakat dengan keahlian saling melengkapi, berkomitmen kepada misi

yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan (*approach*) dimana mereka saling bergantung satu sama lainnya (Rivai, 2003).

Al-Qur'an Al-Karim Surat Ali Imran Allah memfirmankan kepada Muhammad saw; “Maka disebabkan rahmat Allahlah kamu (Muhammad sebagai pemimpin umat) berlaku lemah-lembut terhadap mereka (kaum Quraisy). Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah denan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekat (visi program yang matang), maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya (Ali Imran : 159).

Dalam ayat ini ada empat perilaku kesuksesan seorang pemimpin; yaitu kelembutan bernegosiasi dengan masyarakat, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik menurut kemampuannya, melibatkan semua unsur dalam mengokohkan tujuan bersama, dan yakin bahwa apa yang telah diputuskan sebagai suatu yang berhasil karena keberhasilan itu berasal dari Tuhan.

Keberhasilan kepemimpinan para Nabi, Rasul dan para Jasuit merupakan kepemimpinan yang tidak meninggalkan nilai-nilai, pesan dan prinsip religious. Para Nabi dan Rasul dengan prinsip kejujuran (*amanah*) yang merupakan sifat utama yang dibutuhkan seorang *da'i* dan pemimpin, karena sifat ini akan melahirkan kepercayaan *public*. Kesuksesan Rasul Muhammad saw dalam menjalankan dakwah Islam karena kejujurannya (*al-Amien*). Dengan kejujuran seorang pemimpin dalam setiap sosialisasi, akan memperkaya wawasan (tim) tentang informasi yang akurat terkait dengan kebijakan (Abu Sinn, 2006 & Crompton, 2001). Kedua, disamping itu juga adalah prinsip transparansi. Rasul Muhammad saw dan Khulafaur Rosidin selalu mengutamakan penyelesaian persoalan masyarakat terlebih dahulu dengan penuh kesungguhan (*jihad*) dan transparan tanpa dibumbuhi dengan kata-kata manis, terbuka, mengakomodir semua kebutuhan

rakyat, dan meluluskan semua persoalan dengan segera tanpa ditunda (Abu Sinn, 2006). Dan *ketiaga* adalah keteladanan (*uswah*) berupa akhlaq mulia (*aklaqul karimah*) sebagaimanadifirmankan. “Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudipekerti yang agung” (QS, 68: 4). “Sesungguhnya telah ada pada (diri)Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (QS, 33:21).

Perinsip *keempat* terkait erat dengan pembangunan tim adalah komunikasi langsung (*tabayyun*) yang merupakan media paling efektif dalam membangun kesepahaman dan mencegah terjadinya mis-komunikasi antara penyampai informasi dan penerima. Dengan komunikasi langsung memungkinkan terjadinya diskusi, tukar pikiran, adu argumen, dan penyempurnaan bukti-bukti, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahfahaman, oposisi dan protes keras dari ummat.

Dewasa ini terdapat alternatif mediakomunikasi yang memungkinkan bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan koleganya, yakni; pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun eletronik, pemimpin bisa mennggunakan koran, majalah, tabloit, radio, televisi, film (atau media linnya yang lebih tekhnologis). Media ini cukup membantu dalam proses mediasi dan komunikasi yang efektif (Hamzah, 1978).

Dimasa Rasulullah saw media komunikasi yang dipergunakan sangatlah sederhana hingga pada masa Khulafaur Rosyidin konsen untuk melakukan pertemuan individu dan massif sebagai media dengan bangsa Arab dan kaum muslimin. Setidaknya ada tiga media komunikasi yang digunakan, ya’ni; pertemuan individu (*komunikasi lisan*), korespondensi, dan pertemuan massif (Abu Sinn, 2006).

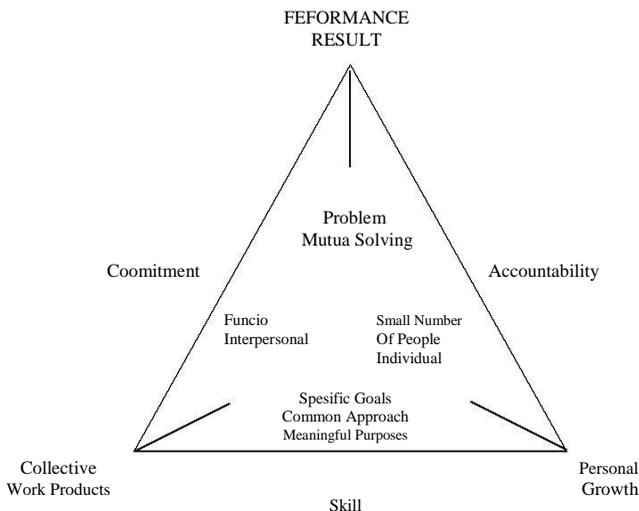
Komunikasi lisan merupakan media yang paling pokok dan efektif yang digunakan Rasulullah untuk mendakwakan Islam dan menjelaskan penafsiran beberapa sikap yang diambil Rasul. Rasul dan para sahabat aktif melakukan pertemuan pribadi dengan masyarakat, pemimpin keluarga dan kabila, pengajar dan pendidik

di berbagai wilayah, mengawasi kehidupan umat di malam hari, dan berziarah ke berbagai wilayah untuk bertemu langsung dengan umat.

Korespondensi merupakan media komunikasi tercerminkan dari surat-surat yang dikirimkan Rasulullah kepada para raja dan pemimpin, atau surat yang berisi petunjuk dan bimbingan dan Rasul dan khalifah untuk para pemimpin di berbagai wilayah Islam.

Pertemuan massif dilakukan pada momen hari raya atau musim haji yang dijadikan sebagai ajang pertemuan massif tahunan diantara kaum muslimin. Mereka saling bertukar pendapat, berbagai pengalaman dan saling bermusyawarah untuk menyelesaikan persoalan rencana dan manajemen pemerintahan.

Pada gambar diatas dapat dijelaskan bahwa, bagian ujung segitiga (*collective work product, performance result, dan personal growth*) adalah apa yang bisa dicapai dalam tim; sedangkan bagian samping (*skill, accountability, dan commitment*) dan tengah adalah elemen dari disiplin yang membuatnya terjadi.



Gambar 18 : Komunikasi dalam tim

Selanjutnya Rivai (2003) mengemukakan bahwa tujuan utama membangun tim adalah untuk membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat. Para Yesuit berserikat religious yang paling sukses di seluruh dunia, mereka merintis *strategi* untuk “melibatkan” orang-orang non-Eropa yang oleh sejarawan dianggap “salah satu di antara sedikit alternatif yang serius terhadap etnosentrisme brutal ekspansi Eropa di seluruh bumi” (Ronan, & Bonnie, 1988 dalam Lowney, 2005).

Dalam melengkapi pembangunan tim dari perilaku Rasulullah ini, berikut penulis adaptasikan kurva bentuk dasar dari tim dalam (Rivai, 2003) sebagai gambar di atas.

--- **** * **** ---



KEKUASAAN DAN KEWENANGAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Otoritas Kepemimpinan Kyai

Crowther (1995) memahami, kekuasaan adalah kekuatan (*power*) yang mengandung arti kemampuan, kesempatan, kekuatan, pengawasan, energi, kapasitas, semangat dan hak yang dimiliki sebagai pemberian seseorang atau otoritas kelompok untuk mempengaruhi dan menjalankan suatu tugas. Sedangkan Weber (1947) mendefinisikan kekuasaan sebagai “*the probability that one actor within social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance*”. Definisi demikian merupakan bagian dari istilah klasik kekuasaan, karena dalam kekuasaan yang dimaksud dibatasi pada semata kemampuan memaksa orang lain dalam melakukan sesuatu dengan motif-motif pemaksaan, persuasif dan sugestif.

Sedangkan wewenang, menurut Crowther (1995) adalah “*authority*” yang memiliki tiga makna pokok yaitu; individu yang memiliki pengetahuan khusus atau pengaruh yang kuat, kelompok orang (sosial) organisasi, atau lembaga yang memiliki kekuasaan untuk membuat keputusan atau melakukan suatu tindakan, dan kekuasaan atau hak untuk melakukan suatu dengan cara tertentu (Hoy & Cecil, 1991), memandang bahwa ada kemiripan antara makna bahasa *power* (kekuasaan) dan *authority* (kewenangan), namun kekuasaan lebih luas skopnya, sedangkan kewenangan lebih sempit skopnya dari pada kekuasaan, sebagaimana Weber (1947) mendefinisikan kewenangan sebagai “*the probability that certain specific commands (or all commands)*”

from a given source will be obeyed by a given group of person".
Disini kewenangan merupakan kemungkinan komando khusus dari sumber yang berwenang dan ditaati oleh komunitasnya. Lebih lanjut Hoy dan Cecil (1991) membedakan antara otoritas dan *otoritarianisme* sebagaimana ungkapan kebanyakan orang yang berkonotasi negatif, padahal otoritas merupakan makna yang positif dan jernih. Konotasi negatif ini karena muncul dalam realitas lembaga pendidikan persekolahan yang selalu ada tindakan-tindakan pemaksaan, oleh karenanya Simun (1957) menegaskan bentuk mempengaruhi bawahan dari kekuasaan dan pemaksaan.

Atas dasar diatas, maka dapat difahamai bahwa yang dimaksud dengan kekuasaan (*power*) adalah kemampuan dan hak yang dimiliki atau diberikan untuk memungkinkan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando organisasi bisa dijalankan agar tercapai suatu tujuan, baik dengan cara pemaksaan maupun dengan cara-cara sugestif yang bersifat persuasif. Sedangkan kewenangan (*authority*) adalah bagian dari kekuasaan yang dibenarkan oleh norma, aturan kelompok untuk mendapatkan kesetiaan suka rela terhadap semua tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando organisasi sehingga bisa dijalankan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

French dan Raven (1968) mengidentifikasi lima sumber kekuasaan; pemberian penghargaan (*reward power*), paksaan (*coercive power*), legitimasi (*legitimate power*), referensi (*referent power*) dan keahlian (*expert power*). Selanjutnya Hoy (1991) mengelompokkan lima sumber kekuasaan ini menjadi dua kategori;

(1) kategori organisasional, meliputi *reward*, *coercive*, dan *legitimate power*. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin potensial pula untuk memberikan legitimasi, penghargaan dan pemaksaan kepada bawahan, (2) kategori personal, meliputi *referent* dan *expert power*. Keduanya banyak tergantung kepadapribadi yang terdapat pada sifat-sifat administrator, seperti kepribadian, gaya kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan interpersonal.

B. Relasi dalam Kepemimpinan Kyai

Kyai sebagai figur dalam kepemimpinan di pondok pesantren memiliki power dan otoritas selama ini tidak terbatas dan beragam, sebagaimana penelitian Mastuhu (1989) di enam pesantren di wilayah Jawa Timur, masing-masing (PP. Annuqayah Guluk-guluk Sumenep, PP Sukorejo Situbondo, PP Blok Agung, PP Tebu Ireng Jombang, PP Paciran, PP Gontor Ponorogo), menemukan bahwa gaya kepemimpinan dari enam pondok pesantren ini terdapat perbedaan yang gradual, serta adanya kecenderungan perubahan gaya kepemimpinan sebagai berikut; dari gaya kepemimpinan *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari otoriter-kebapaan menuju ke *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-Faire* ke birokratif.

Demikian juga Dhofir (2004) dalam penelitiannya menemukan penggunaan kekuasaan (*power*) dan wewenang (*authority*) di pesantren. *Pertama, Referent power and authority* digunakan untuk maksud penitisan wibawa guna tercapai efektifitas distribusi wibawa dan usaha mensukseskan pencapaian tujuan kerja manajerial. Dalam tradisi pesantren, pembelajaran dan perolehan ilmu-kewibawaan tidaklah semata dipelajari dengan proses kognitif, melainkan melalui pemancaran cahaya yang kemudian berpindah kepada santri atas keikhlasan ilmu yang diberikan ustadz (*al-ilmu nurun, wanurullahi la yu'tho lilma'ashi*). Kemudian bentuk *referent* yang banyak digunakan adalah seruan kyai, mediator, memo, nama kyai, peminjaman tempat berapat kyai, permintaan memberi pengantar, dan permohonan pendapat akhir dari kyai. *Kedua, Legitimate power and authority* digunakan pada setiap pengambilan keputusan lewat proses penyusunan konsep, permintaan pendapat, pengadaan rapat *majlis riasah*, sosialisasi kebawah, perumusan kembali, baru kemudian ditetapkan dan disosialisasikan. Proses semacam itu merupakan pendekatan *top-down* yang mengakses kemauan bawah secara proporsional. *Ketiga, Expert power and authority* menonjol terutama pada penyusunan konsep dan penjelasan proses kerja-

kerja baru, tradisi menulis, keterampilan retorika, kebiasaan membaca, penguasaan dua bahasa asing (arab dan inggris), tradisi mengakses informasi melalui internet dan televisi, mengantarkan para kyai bisa menjaga diri untuk tetap *keepinginformed*. Namun demikian penggunaan profesionalisme masihmendapat hambatan dari tradisi kepesantrenan. Keempat, *Rewerdpower and authority*, dipergunakan tidak terlalu *atraktif*, dilakukansebatas untuk memelihara hubungan kemanusiaan dan loyalitas guru (*ustadz*). Tidak ada ketetapan jumlah hadiah yang baku, belum menjadi sistem tetapi bau anjuran dan bersifat pribadi. Karena itu *rewerd* yang di praktikan tidak menimbulkan masalah *budget* dan tidak dapat dikontrol juga tidak menimbulkan *referent power*, karena penghargaan diberikan secara merata, pada siapasaja yang menunjukkan dedkasi kerja dan loyalitas dan kelima, *Charismatic power and authority* menjadi fungsional karena kyai diyakini bisa *grace* dan balak, memiliki ke-*saleh*-an pribadi dan sumber ilmu, unguhpun demikian ada usaha kyai untuk mengembangkan loyalitas pada norma dan nilai bukan pada pribadi kyai.

Untuk itu kyai mengambil kebijakan lebih menonjolkan nama pesantrennya dari pada nama pribadi (kyai). Keotentikan penggunaan tipe dan sumber kekuasaan dan wewenang tercermin dalam; *pertama*, keotentikan dijadikan sebagai jiwa pertama dari jiwa pesantren dengan istilah *keikhlasan*, *kedua*. Di pesantren tidak mengenal istilah gaji yang ada *tabsyier* (pengembira) berupa uang makan, transport, dan peralatan kebutuhan mandi ala kadarnya. Semua bentuk *tabsyier* itu di keluarkan dari hasil usaha pesantren non SPP, karena ada keyakinan kyai bahwa guru dan kyai yang makan dari SPP ilmunya tidak *nafi'* (berdaya guna). Ada dua prinsip kerja-kerja kyai yang dianggap sebagai cermin keotentikan; *give the best and do thebest*, *'imalu fauqa ma 'amilu* (bekerjalah lebih dari orang lainbekerja). Mereka lebih menonjolkan peran dari pada sembunyi di belakang jabatan. Kyai selain memiliki peran langsung dengan para guru (*usadz*) dan santri, seperti (GM) Guru Master (dalam

konteks pondok pesantren Al-Amien adalah guru senior yang secara professional diangkat dan diuji berdasarkan kriteria tertentu di Al-Amien Prenduan hingga saat ini sebagai upaya menjaga kualitas keilmuan *asatidz* dan *asattidzah*). membimbing disetiap zona pembinaan santri dalam setiap tipenya, kyai selalu mencerminkan keteladanan.

Berdasarkan gaya dan perilaku kepemimpinan diatas, ada tiga klasifikasi penggeseran pola kepemimpinan pondok pesantren (Mastuhu, 1989) yaitu:

1. Dari Kharismatik ke Rasionalistik

Yang dimaksud dengan kepemimpinan kharismatik (*spritualleader*) adalah kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah (pengikut), bahwa kyai-lah yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan. Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan rasionalistik adalah kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas. Kendati demikian antara kepemimpinan pondok pesantren yang satu dengan yang lainnya berbeda. Kepemimpinan *kharismatik* terkadang tidak bisa dimengerti oleh akal fikiran *rasional*. Dalam nomenklatur Islam ada empat kekuatan gaib yaitu ; *Isti'rad*, biasanya diberikan kepada seorang untuk memanjakan, *Ma'unah* yang diberikan kepada seorang muslim biasanya untuk kebaikan, *Karomah*, diberikan kepada seorang muslim yang sifatnya untuk kebaikan serta kekuatan, dan *Mu'jizat*, biasanya diberikan kepada seorang Nabi.

Karomah inilah barangkali yang menjadi bekal pemimpin *kharismatik*. Ada cerita *mistik* perjalanan kepemimpinan KH. As'adSyamsul Arifin pengasuh pondok peantren Sukorejo. Ada seorang tamu, sebelum masuk ke kyai, dia bertanya dan minta petunjuk kepada seorang dekan fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimi Sukorejo agar bisa bertemu dengan KH. As'ad Syamsul Arifin

(*almaghfirullah*). Ia yakin bahwa kyai telah mengetahui maksud kedatangan tamu itu walaupun kyai tidak diberi tahu sebelumnya. Pengetahuan kyai tanpa dengan panca indra inilah diyakini, bahwa semua unit kerja merasa diawasi oleh kyai setiap saat, sehingga proses kegiatan terasa berjalan lebih ketat.

Dengan demikian kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan di luar jangkauan akal, sehingga semakin kharismatik kepemimpinan, semakin jauh dari rasionalistik.

2. Dari Otoriter-Paternalistik ke Diplomatik Partisipatif.

Dilihat dari relasi kyai dengan santri, maka ditemukan gaya kepemimpinan otoriter-paternalistik ke diplomatic-partisipatif. Kepemimpinan otoriter-paternalistik bisa dilihat bila kebebasan para santri dan jamaahnya dalam berelasi terkekang apa kata kyai, sehingga hubungan yang demikian kurang berarti, mereka lebih banyak menerima ketimbang mengajukan usul.

Dengan demikian kepemimpinan diplo-matic-partisipatif, merupakan sebaliknya dari kepemimpinan otoriter-paternalistik, karena partisipatif mempunyai makna terlibatnya seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan. (Made, Pidarta, 1990: 33). Sehingga dapat dipastikan bahwa semakin bergaya otoriter-paternalistik dalam sebuah kepemimpinan, semakin jauh dari diplomatic-partisipatif.

3. Dari Laissez-Faire ke Birokratik

Dapat ditemukan diberapa pondok pesantren yang sudah moderen dalam tata kerjanya sudah bersifat birokratif, artinya manajemen administrasi serta tata hubungan relasi antara kyai dan santri serta masyarakat sebagai jemaah, telah melalui jalur-jalur birokrasi, sehingga terkesan rapi dan sistematis. Walaupun demikian pola kepemimpinan Laissez-Faire masih begitu kita dapati di lini secara umum pesantren, karena semua tata kerja serta pengelolaan dilandasi oleh tiga kata kunci; *ikhlas*, *barokah* dan *ibadah*. (Mastuhu, 1999: 119).

Dengan demikian maka kepemimpinan dalam sistem pendidikan pesantren moderen (*khalaf*) adalah sistem kepemimpinan yang didasarkan pada keputusan orang banyak (*collective-participatoric*) dan merupakan musyawarah *dedikasi* dan *profesioal*. Seorang pemimpin demokratis menganggap; jabatan sebagai anamah organisasi, musyawarah sebagai jalan untuk mengambil keputusan, menganggap bahwan sebagai mitra dalam mengambil keputusan, atau menentukan kebijaksanaan, Sekali waktu bisa diperhatikan apabila mendesakan dan diberhentikan, menerima saran dan kritikan membangun dari bawahan.

C. Perilaku Kepemimpinan Kyai Pesantren

Pondok pesantren sebagai organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang sehat. Manajemen dan kepemimpinan ini merupakan dua istilah yang berbeda. Manajemen berkaitan dengan penanganan kerumitan, sedangkan kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan (Kotter dalam Robbins, 2003) melalui *visionary leadership* (dalam Komariah & Triatna, 2005).

Peran kepemimpinan ini nantinya berhubungan dengan visi dan arah (bagaimana mengerjakan hal yang benar), kemudian peran manajemen berhubungan dengan (bagaimana melaksanakan pekerjaan hal yang benar itu (Rivai, 2006). Robbins sendiri mendefinisikan kepemimpinan visioner dengan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistik, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini (Robbins, 2006).

Dalam dinamika organisasi “kyai dan lembaga kekayaan” sebagai lembaga tertinggi di pondok pesantren tidaklah lepas dari tiga aspek peran yang dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu, oleh karena itu kelompok kyai (sebagai pengasuh an pemimpin) dalam pondok pesantren mempunyai peranan yang besar dan setiap

tindakan pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. sebagaimana layaknya pada organisasi secara umum yang harus dilakukan; sebagai pengambil kebijakan, pengelola konflik, dan pembangunan tim. Aspek pengambilan keputusan adalah kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin yang meliputi proses dan gaya pengambilan keputusan. Aspek pengelolaan konflik pun seorang pemimpin haruslah bijaksana dalam memecahkan dan mengakomodasi konflik, yaitu bagaimana proses dan gaya pengelolaan konflik, dan aspek pembangunan tim bertujuan membangun unit kerja yang solid yang mempunyai identitas keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.

Dalam perspektif manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren tradisional (*salaf*) pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pembangunan tim dilakukan secara individual oleh kyai sebagai pengasuh, pemilik dan pimpinan pondok pesantren. Pergeseran model kepemimpinan dari individual kepada kolektif mencerminkan perilaku kepemimpinan pondok pesantren sebagai lembaga formal *kolegial*, Di pondok pesantren Al-Amien Preduan Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Dewan Ri'asah*. Pondok pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Majlis Kyai*, dan pondok pesantren Sidogiri yang berlokasi di kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan dibawah koordinasi *Majlis Keluarga*. Nantinya tiga pondok pesantren ini menjadi setting dalam penelitian ini.pondok pesantren moderen tertentu telah mengalami perkembangan orientasi kepemimpinan. Peran-peran individu kyai pada saat tertentu terbatas dengan norma dan tata nilai yang lebih mencerminkan kebersamaan, hal ini merupakan konsepsi yang di-*ghirah*-kan oleh ideologi dan nilai-nilai keislaman bahwa “kebenaran tanpa manajemen yang baik suatu saat akandikalahkan oleh lembaga kebatilan dengan manajemen efektif” (*Haquq bi al-nidhomi yaghlibuhu al-bathil binidhomin*) serta dengan prinsip *qawaid fiqhiyah*, mengambil sesuatu tradisi yang lami tapi

baik, dan mengambil tradisi paling baru yang lebih baik dan membawa kebaikan (*al-Muhafadhh ala al-qadim alsholeh wa al-ahdu bi al-jadidi al-aslah*).

Perilaku kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman (yang ada pada kekuatan dirinya), disamping itu pula harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat, tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi (Fatah, 1996).

Perubahan perilaku kepemimpinan kyai ini tidak semata-mata karena faktor ilmu pengetahuan sosial, melainkan ada faktor ideologis yang berasal dari faham pemikiran keislaman yang sejak semula telah memberikan motif-motif menuju suatu perubahan, termasuk pada aspek manajerial yang berkembang dikalangan para pengelola pondok pesantren. Selain dalam merespon perubahan dari luar, pondok pesantren juga merespon dari *qaidah-qaidah fiqhiyah* sebagai produk budaya dan bersifat ideologis normatif.

D. Kepemimpinan Ideal Masa Depan Pesantren

Kepemimpinan masa depan, hendaknya juga mempertimbangkan dimensi-dimensi keefektivan dalam mengukur keberhasilan sebagai kecenderungan dari kepemimpinan kontemporer. Gaya kepemimpinan yang spiritualis (*spiritualleadership*) adalah jawaban bagi lembaga organisasi yang mendasarkan gaya kepemimpinannya pada nilai-nilai ke-Tuhan-an, sehingga dapat menciptakan pondok pesantren (*noble industry*) efektif. Standar keefektifan ini diukur dalam tiga hal; budaya organisasi yang kondusif, proses organisasi yang efektif dan inovasi dalam organisasi (Tobrani, 2006).

Keefektivan organisasi dan kepemimpinan dalam teori Ouchi (1981) bahwa, bukan strategi, struktur dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi, hanya saja perbedaan antara konsep kepemimpinan spiritual dengan teori Z Ouchi adalah; kalau Ouchi teorinya

terletak pada sumber nilai budaya yang diderivasi dari paradigma nilai-nilai budaya yang dimaksud, sedangkan kepemimpinan spiritual, nilai-nilai budaya diderivasi dari nilai-nilai spiritual etis *religious* yang berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya. Karena dalam pandangan agama, manusia lahir dengan membawa *fitrah (naluri)* dan *sibghah (blue print)* tentang keberadaan Tuhan dalam dirinya, karena itu budaya yang dimaksud dalam konteks kepemimpinan spiritual ini adalah pengungkapan *iman* dalam kehidupan sehari-hari dan representasi Tuhan (Atiqullah, 2006) dalam organisasi.

Abdurrahman Wahid (dalam Horikosi, 1987: xvii) menyebutkan bahwa di balik kebakuan lembaga-lembaga keagamaan, seringkali didapati kemampuan para pemimpinnya untuk merumuskan ajaran-ajaran baru yang membawa kepada perubahan dalam kehidupan masyarakat. Demikian juga para pemimpin pesantren dengan peran-peran ideologi yang dianutnya, teretus sebuah perubahan-perubahan yang mendasar, karena para pemimpin pesantren sebenarnya sadar dengan sebuah *qaidah fiqhiyah* yang berbunyi “*al-muhafadlatu ala al-qadimi al-shalih, wal akhdzu bi al-jadid al-aslah*.”

Berdasarkan beberapa kearifan para pemimpin dalam memahami kepemimpinan yang didasarkan pada ideologi dan dimensi ke-Tuhan-an ini dimungkinkan mengembangkan iklim dan budaya organisasi yang lebih efektif dalam pembangunan budaya akademik yaitu kepemimpinan yang mampu berperan sebagai seorang tokoh pembaharuan, ruhaniawan, relawan dan *volunteer* yang pandai menarik simpati masyarakatnya, oleh karena itu pesantren sebagai sistem sosial pendidikan adalah *noble industry* yang memiliki dimensi organisasi profit, sosial dandakwah. Sehingga organisasi figur pemimpin spiritual seperti ini, sangatlah potensial memainkan peran dan perilaku kepemimpinan berbasis nilai-nilai ke-Tuhan-an.

___ **** * **** ___



PENELITIAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PENDIDIKAN ISLAM PESANTREN

Perilaku kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren sebenarnya bersandar kepada keyakinan bahwa kyai mempunyai kualitas luar biasa yang bersifat teologis, hal ini merupakan daya tarik pribadi kyai sebagai pemimpin-kekuasaannya berasal dari Tuhan. Fenomena kepemimpinan secara kolektif bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan secara bersama, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsi sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru karena tuntutan sosial masyarakat.

Perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kyai tertentu pada pola kepemimpinan kolektif semacam ini ternyata tidak menampik otoritas kyai yang menjadi ciri utama pesantren, bahkan menempatkan kyai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam *dewan* pengasuh. Pengurus harian dan yayasan yang bertugas membenahi operasionalisasi yang dipegang oleh kyai muda dibantu sejumlah alumni dan santri, sehingga terjadi diversifikasi wewenang yang relatif merata, keputusan tidak muncul sepihak melainkan melalui mekanisme musyawarah seluruh komponen yang ada dalam kepengurusan dan yayasan pesantren. Beberapa hal yang dapat dideskripsikan sehubungan dengan pembahasan buku ini adalah; perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim, dengan sub; perilaku kepemimpinan, sumber otoritas dan

ghirah kepemimpinan kolektif dan proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim.

A. Definisi Istilah dalam Penelitian

Ada beberapa istilah yang penting untuk dijelaskan dalam penelitian ini agar secara teknis operasional mempunyai makna spesifik, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan (*qudwah*), kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.
- b. Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik.
- c. Perilaku kepemimpinan kolektif adalah upaya kepemimpinan, pendidikan dan kepengasuhan dalam suatu kelompok tim secara bersama-sama (*jama'i*) berdasarkan kedekatan dan kemampuan profesional sehingga tujuan kelompok tim dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif.
- d. Sumber otoritas kepemimpinan kolektif. Otoritas atau kewenangan adalah semua aspek yang berkaitan dengan kemampuan seorang atau sekelompok pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang biasanya bersumber dari beberapa hal; kemampuan untuk memaksa (*coersive*), kemampuan memberi imbalan (*reward*), otoritas formal (*legitimate*), pengaruh hubungan psikologis (*referent*), otoritas profesional (*expert*), dan kewibawaan (*charisma*).
- e. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif dalam konteks manajemen adalah kapasitas daya kepemimpinan yang dimiliki seseorang berupa kepribadian (*personality*), tingkat pendidikan (*educationality*), pengalaman, iklim dan budaya serta situasi yang melingkupi pemimpin. Dalam nomenklatur Islam adalah kekuatan yang berasal dari luar diri berupa *isti'rad*, *ma'unah*, *karomah*, dan *mu'jizat* yang kerap kali menjadi faktor tertentu dalam kepemimpinan.

- f. *Ghirah* kepemimpinan pada dasarnya bersifat kolektif. Kolektivitas ini adalah dalam rangka menemukan kebersamaan dan keadilan dalam suatu kelompok baik yang menyangkut kebersamaan dan keadilan tentang keputusan, penyeimbangan konflik, dan solidaritas tim atau persatuan. Apabila kolektivitas yang demikian terpenuhi, maka tujuan kepemimpinan kolektif dapat tercapai.
- g. Proses pengambilan keputusan sebagai peran dari kepemimpinan adalah pertimbangan-pertimbangan yang didasarkan pada metodologi (mekanisme), mental menganalisa, dan kecermatan memilih alternatif untuk suatu keputusan yang penting.
- h. Proses pengendalian konflik sebagai peran dari kepemimpinan adalah sejauh mana pemimpin memahami konflik, sumber konflik, dan realisasi peran berupa penghindaran, intervensi, pemilihan strategi dan implementasi, serta evaluasi dampak yang akan ditimbulkan oleh konflik tersebut.
- i. Proses pembangunan tim sebagai peran dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin memberikan pengarahan dan pengaruh yang berorientasi pada pemeliharaan kolektif kelompok (*relationship-oriented*) berupa; menjaga dan mengawasi, mengharmoniskan, memberikan motivasi, menerapkan standar dan menganalisis proses dalam tim.
- j. Pesantren dalam hal ini adalah “pondok pesantren”, dimana dua istilah ini tidak bisa dipisah pengertiannya, sehingga dalam penelitian sengaja menghadirkan istilah pesantren yang dikasud adalah pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai karakteristik membentuk subkultur unik berupa seorang kyai atau beberapa *masyayikh*, santri, masjid, asrama santri, kitab kuning, pendidikan *madrasah* (persekolahan), pendidikan *ma’hadiah* (kepesantrenan) sebagai unsur ecologis. Pesantren yang demikian itu eksis di masyarakat Islam dan telah mengalami uji operasional dari masa ke-masa, sehingga pesantren yang demikian berbeda dengan sekedar fenomena baru seperti; Pondok Romadlan,

Pesantren Kilat dan beberapa istilah lainnya sebagai pusat pendidikan yang berkembang dewasa ini.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif berjenis studi multi situs pada tiga pesantren di Jawa Timur. Dalam menggali data peneliti banyak menggunakan wawancara mendalam dengan para kyai fungsionaris *dewan Riasah*, *majlis Masyayikh*, dan *majlis keluarga*, serta dari para pengurus harian-pleno, *majlis a'wan*, asatidz, santri, alumni. Serta melalui observasi dan dokumentasi, data-data dianalisis secara interaktif dan komparatif konsan.

C. Situs-Situs dan Persamaan

Berdasarkan perbandingan di tiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban, maka dapat diidentifikasi situs-situs persamaan yang paling nampak dan urgen sebagai penelitian studi multisitus yaitu:

1. Sejarah dari ketiga pesantren adalah sama-sama tumbuh dan berkembang di awal abad 19 (1800-1900), sehingga pembaharuan sistem pendidikan pesantren ini secara relatif beradaptasi dengan dunia modernitas.
2. Visi, misi dan tujuan dari ketiga pesantren adalah *visionary* kepemimpinan para kyai yang merupakan bagian dari karakteristik perilaku dari manajemen moderen, hal ini dapat dafami dari prinsip dan fungsi visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan moderen.
3. Program pengembangan pendidikan di ketiga pesantren, telah mengalami pembaharuan sistem pendidikan dari tradisional (*salaf*) kemoderen (*khalaf*) sejalan dengan cita-cita bangsa yaitumencerdaskan kehidupan bangsa melalui jalur pendidikan formal persekolahan (*madrasiyah*) yang integratif dengan pendidikan kepesantrenan (*ma'hadiyah*) sesuai dengan asas integrasi ilmu pengetahuan dan keagamaan.

4. Sistem nilai budaya di ketiga pesantren secara umum berbasis pada nilai-nilai keislaman klasik yang dipadukan dengan nilai-nilai ke-Islaman modernis sejalan dengan qaidah fiqhi "*al-muhafadztu ala al-qadim as-sholeh wal-ahdu bi al-jadid al-ashlah*" (memelihara tradisi lama yang baik dan menghadaptasi tradisi baru yang lebih baik).
5. Struktur kepemimpinan di ketiga pesantren adalah bersifat kolektif. Kolektivitas kepemimpinannya bersifat partisipatif dan tidak bertumpu pada satu kyai di masing-masing pesantren melainkan bertumpu pada para kyai yang terorganisasi dalam *dewan kyai* (*dewan riasah*, *majlis masyayikh* dan *majlis keluarga*) yang mempunyai kewenangan tertinggi dalam membagi kekuasaan di pesantren.
6. Manajemen pesantren di ketiga pesantren adalah menganut sistem keterbukaan yang tidak mutlak (*totally closed*) karena pondok pesantren bukan lembaga *profite* untuk mengejar keuntungan material dan individual belaka, melainkan sebagai bentuk kerja sosial *keikhlasan* dalam rangka mencapai tujuan penegakan nolai-nilai agama (*tafaqquh fi-al-din*) yang senantiasa melihat bagian organisasi sebagai organsme insani, bukan gaya mesin (*machine model*), dan atau organisasi bukan orang (*organization without people*).
7. Sistem peralihan kepemimpinan di ketiga pesantren diatas, masih bersifat kekerabatan (*kinship*), keilmuan-keagamaan (*keulaman*), dan ketaatan (*loyalty*) atas dasar penghormatanmasyarakat pada keterpercayaan (*amanah*), kenikmatan yang melimpah (*barokah*), dan kewibawaan religious (*kharisma*).

D. Hasil Eksperimen Kepemimpinan Kolektif

Berdasarkan permasalahan dalam penelitian di temukan hasil sebagai berikut :

1. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Kepemimpinan kolektif di pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, kemudian pada perkembangannya

berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kyai-kyai yang kemudian disebut “*majliskyai*”, mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada senioritas (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*). Dalam melaksanakan ke-pemimpinan dan kepengasuhan, *majlis kyai* dibantu oleh para kyai muda (*majlis a'wan*), pengurus pleno dan para *nyai* (istri-istri kyai) dalam *majlis* pengasuh putri.

2. Kedudukan dewan kyai

Dewan kyai sebagai lembaga kepemimpinan kolektif merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a) *nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b) dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren. Fungsi pembinaan dewan kyai di pesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral. Kedudukan *majlis* pengasuh putri dalam membantu dewan kyai, mempunyai tugas yang sama dengan dewan kyai khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri. Kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai sekaligus sebagai pelaksana harian, mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada dewan kyai.

3. Kolektivitas kepemimpinan dalam dewan kyai

Kepemimpinan dewan kyai secara umum ber-kecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai muda. Secara khusus terbagi menjadi tiga kecenderungan; *pertama*, kecenderungan perilaku ke-pemimpinan kolektif partisipatif-demokratis, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas

wewenang dan tugas yang diberikan oleh *majlis kyai*, serta adanya saling berkaitan (*connection*) antara *majlis kyai*, sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wan* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren.

Kedua, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektifpartisipatif-otokratis, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagaimana anggota *dewan kyai* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh perilaku dan tradisi-budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus.

Ketiga, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektifpartisipatif-laissezfaire, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh *majlis kyai* sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga *aqidah* pesantren.

4. Sumber kewenangan *majlis kyai*

Majlis kyai sebagai refresentasi dari kepemimpinan kolektif dipesantren berasal dari kesadaran kolektif para kyai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah, dan bersumber dari keyakinan personal beberapa kyai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa Panca Jiwa Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam klasik, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.

5. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif

Terdapat beberapa tujuan dan *Ghirah* pelebagaan kepemimpinan di pesantren (a) sebagai tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas, (b) pengembangan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama serta melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan

memberikan kebijakan baru, (c) agar pesantren mampu melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan, (d) sebagai upaya pemahaman ma'na *waratsatul 'anbiya'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama.

6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif di pesantren

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah (a) faktor kepribadian kyai berupa sifat (*traits*) yang menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan, (b) faktor pendidikan kyai baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal, pendidikan non-formal kepesantrenan maupun organisasi kemasyarakatan, sangat mempengaruhi terhadap perilaku (*behaviour*) kyai dalam memimpin pesantren, (c) faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi formal sosial-keagamaan sangat mempengaruhi terhadap perilaku dan keberhasilan kepemimpinan, (d) faktor situasi lingkungan kyai (*situasional*) di masyarakat pesantren, mereka meyakini padapemeliharaan tradisi dan nilai-nilai *akhlaqul-karimah* diantara komunitas pesantren, dan (e) faktor prinsip kontinuitas (*prinsip continuity*) masyarakat pesantren, mereka meyakini bahwa program pemberdayaan dan pengembangan Sumber Daya Insani dapat memenuhi kebutuhan pesantren.

7. Pengambilan keputusan, (*deseson making*) di pesantren

Proses pengambilan keputusan, (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan *dewan kyai* selaku pemerintah (*amir*), *majlis a'wan* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus

pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian, serta melalui partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan dilaksanakan melalui forum dan rapat mingguan, bulanan di masing-masing biro dan lembaga secara kolektif.

8. Pengendalian konflik di Pesantren

Proses pengendalian konflik di pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri sebagai upaya penegagan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas dikalangan pesantren.

9. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren

Proses pembangunan tim di pesantren dilakukan; (a) melalui intensitas pertemuan dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), (b) melalui proses pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai, (c) dapat dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat '*idain* (*sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha*) dua kali dalam setahun, (d) dapat dilakukan melalui kegiatan Apel pagi sebagaimana disebagaian pesantren (*sholat sunnah dhuhaberjamaah*) menjadi tradisi dan sistem budaya dalam rangkamengawali pekerjaan di kantor Pesantren, dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi honor (*bisyaroh*) serta penghargaan (*tabsyier*).

E. Iplikasi Penelitian

Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren sebagai-mana dari hasil penelitian di tiga pesantren tersebut, kiranya mengilhami pola-pola kepemimpinan pondok pesantren yang selama ini dipimpin secara tradisional, kompensional dan *individual minded*. Pembagian kewenangan dan kuasa, serta tugas dan

fungsi kepemimpinan akan semakin jelas dan terarah, karena menurut peneliti problem yang akan dihadapi pondok pesantren dimasa-masa mendatang semakin kompleks, sehingga refresentasi kepemimpinan kolektif semakin mungkin untuk modalitas perilaku kepemimpinan yang situasional demokratis, hal ini dapat difahami dari krisis kepemimpinan pondok pesantren saat ini, yang mengalami prokhhialisme dan kebuntuan-kebuntuan berdemokrasi, ditambah lagi dengan problem sosial yang membutuhkan pelayanan yang lebih partisipatoris dan *akuntable*.

Tiga pesantren tersebut dalam memposisikan para kyai nasab maupun di luar nasab sangat tepat dimasa-masa saat ini dan mendatang, sehingga dalam menentukan kebijakan, penyelesaian komflik dan pembangunan tim yang solid akan semakin memperkuat posisi pondok pesantren sebagai bagian dari pondok pesantren moderen yang dikelola dengan manajemen terbuka dan kepemimpinan situasional moderen.

F. Rekomendasi

Dari hasil temuan dan kesimpulan penelitian diatas, maka beberapa hal-hal sebagai rekomendasi kepada semua pihak adalah; *pertama*, mempertajam dinamika perspektif kepemimpinan pesantren secara lebih variatif, efektif dan unik perlu menggali situs-situs yang berkembang dipesantren manajemen kepemimpinan di pesantren, *kedua* para pemerhati pendidikan Islam, perlu semakin yakin dan menyadari bahwa pesantren tidaklah selamanya berada dalam bayang-bayang satu *kyai* (patron kekayaan) yang selama ini dipersepsi sebagai sumber satu-satunya pemimpin berperilaku otoritarian, dari hasil penelitian ini para kyai telah membuka peran-peran berdemokrasi melalui sistem musyawarah, mediasi dan pelibatan *kyai* yang lain dan para *nyai* dalam mengambil kebijakan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim. *Ketiga* para *kyai* di pesantren, hendaknya semakin menyadari bahwa sejarah pesantren tumbuh dan berkembang atas kebutuhan masyarakat (*communty education*), sehingga pengembangan pesantren dimasa-masa mendatang dikembalikan

atas dasar kebutuhan masyarakat dengan memberikan peluang dan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholder*) untuk berpartisipasi dan berkontribusi sesuai dengan kebutuhan pesantren dan masyarakat. *Keempat*, masyarakat perlu semakin peka terhadap pertumbuhan dan perkembangan pesantren dewasa ini, sehingga sebagai *stakeholder* pesantren, masyarakat hendanya berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan pesantren dan memanfaatkannya sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan, *kelima*, pemerintah perlu semakin mengarahkan pesantren sebagai lembaga pendidikan masa depan (*center for excellence*) masyarakat melalui peran-peran Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren (PEKAPONTREN) yang bernuansa pendidikan *antrophocentrisme* dan *theocentrisme* sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif masyarakat berbasis nilai keislaman (*religiouscentris*) dan *keenam*, pemerintah Daerah Kabupaten, dalam hal ini Disdik pada Kasi Pendidikan Non Formal dan PLS perlu memandang pesantren sebagai lembaga sosial pendidikan dan pemberdayaan sehingga senantiasa mendorong terbentuknya PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) melalui sentra-sentra PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), TBM (Taman Bacaan Masyarakat), Kursus-Kursus Keterampilan, dan Keaksaraan serta secara umum pesantren dapat berperan mengembangkan masyarakat secara kultural informal, dan manfaat pesantren semakin luas menjadi mitra pemberdayaan masyarakat pedesaan yang berbasis *religious*.

--- **** * **** ---

DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abd, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006).
- Aan Komariah, dan Cepi, T., *Visionary Leadership, Menuju Sekolahefektif*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005
- Abdul Latif Hamzah, *Al-I'lan fi Shadr al-Islam* (Kairo, Daar al-Fikr al-Arabi, 1978)
- Abdul Mujib dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam BerbasisKompetensi; Konsep dan Penerapan Kurikulum 2004*, Bandung; Remadja Rosdakarya, 2005
- Achmad Faesol, *Persepsi Masyarakat Tentang Kiai, Studi Kasus atasPersepsi Masyarakat Prenduan Pesisir tentang Kiai Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan* (Sumenep: IDIA, 2006)
- AhmadIbrahim Abu Sinn, *al-Idarah fi al-Islam* (Terjemah; Dimyauddin Juwaini) (Jakarta: RadjaGrafindo Persadan, 2006)
- Ahmad Sonhadji KH, *Politik dan Pendidikan*, Pena Pendidikan, (No. 06/Oktober/2006)
- Al-Amien, *Panduan Lustrum IV Insitu Dirosat Islamiyah Al-Amien* (Parenduan: alamienprinting, 2003)
- Al-Amien, *Warkat-Jurnal Informasi Tahunan Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, Dewan Redaksi (Sumenep: Al-AmienPrinting, 2006).
- Al-Baqhandani, Ibnu Muhyi. *Cerdas Menyiapkan Masa Depan Anak* . Solo: Balqis Queen, 2007.
- Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997)

- Amin, Masyhur, *Dinamika Islam: Sejarah Transformasi dan Kebangkitan Ulama*, (Yogyakarta: LKPSM, 1995)
- Anderson, Carolyn S.. *The Search for School Climate*, (Review of Education Research, 1982)
- Arifin, Imran, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memimpin Sekolah Berprestasi*, Yogyakarta : Aditya Media, 2008
- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, (Malang: Kalimasahada, 1993)
- Arifin, Imron, *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada, 1996)
- Arifin, Imron. *The Bridging Programme Berbasis Pendekatan Regio Emilia Strategi Mempersiapkan Anak Usia Dini Memasuki Pendidikan Selanjutnya*. Yogyakarta: Aditya Media, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* . Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Asrohah, Hanun,. *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu 1999)
- As-Syuyuti, *al-jami'us shoghir.....*
- Asti, Badiatul Muchlisin. *Fun Games For Kids*. Jogjakarta: Power Books, 2009.
- Atiqullah, *Pengantar Psikologi Agama*, (Pamekasan: STAIN Press, 2006)
- Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif*, Jember; Pena Salsabila, 2011
- Atiqullah, *Reorientasi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren; Dari Sistem Pendidikan Khalaf kepada Sistem Pendidikan Khalaf* (Tesis, Tidak diterbitkan, 2004).
- Atiqullah, *Seri Penelitian Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*, Malang: UM, 2009
- Az-Zarnuji, Burhanul islam, *Taklimul Mutaallim Tariqot at-tallumi*. Surabaya: Toko Kitab Al-Hidayah, TT.
- B. Hurlock, Elizabeth. *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Penerbit Erlangga: 1980.

- Barton, Greg, *Gagasan Islam Liberal di Indonesia* (Jakarta: Paramadina/Pustaka Antara, 1999)
- Bawani, Imam, *Segi-segi Pendidikan Islam*. (Surabaya: Al-Ikhlas, 1987)
- Bennis, W. G dan Nanus, B., *Leaders; The Strategi for Taking Change*, (New York, Harper and Row, 1985)
- Bisri Effendy, *Annuqoyah: Gerak Tranformasi Sosial di Madura* (Jakarta: P3M, 1990)
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. *Qualitative Research in Education, an Introduction Theory and Methods*, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date, 1998
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp. *Qualitative Research in Education, an Introduction Theory and Methods* (USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date, 1998).
- Brian Clegg dan Paul Birch, *Instant Teamwork* (Erlangga, 2006)
- Buna'i, *Penelitian Kualitatif*. Pamekasan: STAIN Pamekasan Press, 2008
- Champhell, R.F., Corbally, J.E., Nystrand, R.O., *Introduction to Educational Administration*, Boston : Allyn and Bacon, 1983
- Condiffe, Peter, *Conflict Management; a Practicle Guide* (Kuala Lumpur, S. Abdul Majeed & Co, 1995)
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, (USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date, 1994)
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: Asy Syifa', 1985)
- Departemen Agama RI, *Pendidikan Luar Sekolah*. Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Agama RI, *Peraturan Pemerintang tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Jakarta: Ditpais, 2007
- Departemen Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006

- Departemen Agama RI, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Dirjen Bagais, 2005)
- Departemen Agama RI, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta, Dirjen Bagais : 2005)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Penerapan Pendekatan“Beyond Centers And Circle Time (Bcct) (Pendekatan Sentra Dan Lingkaran) Dalam Pendidikan Anak Usia Dini”*. Jakarta:Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- DepartemenPendidikan Nasional, *Sistem PenyelenggaraanSekolah Bertaraf Internasional (SBI) untuk Pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: Dirjen Didsasmen, 2007)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Strategi Pembelajaran YangMengaktifkan Siswa*, Jakarta: Depdiknas, 2006
- Departemen Pendidikan Nasional, *Strategi Pembelajaran YangMengaktifkan Siswa*, Jakarta: Depdiknas, 2007
- Departement Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*. Madinah: Majma’ al-Mulk As-Syarif, 1418 H.
- Desi anwar, *Kamus Bahasa Indonesia Modern*. Surabaya: Aelia, 2002.
- Dhofier, Zumakhsyari, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kya*, (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Dina Y Sulaiman, *Doktor Cilik Faham Al-Qur’an*, Yogyakarta; Pustaka Iman, 2007
- Dinar Pratisti, Wiwin. *Psikologi Anak Usia Dini*. Jakarta: PT Indeks, 2008.
- Dirdjosanjoto, Pradjarta, *Memelihara Umat : Kyai Pesantren-Kyai langgar di Jawa*, (Yogyakarta: LKiS, 1999).
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama, 2005) dan E. Mulyasa, *Kurikulum TingkatSatuan Pendidikan, Suatu Panduan Praktis*, Bandung: RemajaRosdakarya, 2007)
- Eksan,Moh,. *Kyai Kelana :Biografi Kyai Muchid Muzadi*, (Yogyakarta: LKIS, 2000)

- Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organization and Management, A System Approach*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1970
- Hamalik, Oemar. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Hannan Athiyah Ath-Thuri, *Mendidik Perempuan Dimasa Kanak-Kanak*. Jakarta: Amzah, 2007.
- Hariwijaya, M. & Bertiani Eka Sukaca. *Paud Melejitkan Potensi Anak Dengan Pendidikan Sejak Dini*. Yogyakarta: Mahadhika Publishing, 2009.
- Haryono, Amirul Hadi. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Renika Cipta, 2009.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: LKIK, 1998)
- Horikoshi, Hiroko, 1976. *A Traditional Leader in a Time of Change :The Kijaji and Ulama in West Java*, The University of Illinois at Urbana-Champaign, USA Terjemahan Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1987).
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil,. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, (Singapore: McGraw-Hill, 2001)
- Hoy, W.K., & Ferguson, *A Theoretical Framework and Explanation of Organizational Effectiveness of School*, New York : AQ, 1985
- Hofstede, Geert, *Culture and Organizational Software of the Mind* (New York: McCraw-Hill, 1997)
- Ibrahim Abu Sinn, *Al-Idrah fi Al-Islam (Manajemen Syari'ah)*, Jakarta: Radja Grafindo Persada 1996
- Ibrahim Bafadhal, 2005. *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*. Jakarta: PT Bumi aksara.
- Ibrahim, Suhandi, Idi dan Dedi Djamaludin Malik, *Hegemoni Budaya* (Yogyakarta, Yayasan Bentang Budaya, 1997)
- Imam Musbikin, *Buku Pintar Paud Dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Laksana, 2010.

- Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, Yogyakarta; Afitya Media Publising, 2008
- Ismail, Imaduddin. *Pengembangan Kemampuan Belajar Pada Anak-Anak*. Jakarta: Bulan Bintang, 1980.
- Ja'far Shodiq dkk., *al-Ma'hadu wa Sa'iluhu fi Nadzari al-Fiqhi (FiqhiPesanren)* (Pasuruan: Pustaka Sidogiri, 2006)
- Jakfar Shodiq, dkk., *al-Ma'had wa-Masa'iluhu fi Nadhari al-fiqh* (Pasuruan: Pustaka Sidogiri, 2006)
- James G. March dan Herbert A. Simon, *Organization*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1959.
- Johnson, C. Merle (ed), *Handbook of Organizational Performance* (Jakarta: Pt. RajaGrafindo Persada, tanpa tahun)
- Judith Chapman, ed, *School Based Decision Making and Management* (Philadelphia: The Falmer Press, 1990)
- Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesi* (Surabaya: Kartika, 1997)
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996)
- Kartodirjo, Sartono, *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*, Jakarta: LP3ES, 1984)
- Khozin, at-al, *Manajemen Pemberdayaan Madrasah* (Malang: UMM Press, 2006)
- Kindered, Leslie W, *The School and Community Relations*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc, Englewood Clifs, 1957
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah efektif* (Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 2005)
- Kyte, G.C, *The Principal at Work*, Boston : Ginn and Company, 1972
- Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; Remadja Rosdakarya, 2004
- Lihat pula dalam Maksum, *Madrasah, Sejarah danPerkembangannya*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999
- Lihat Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 pasal 11 ayat 2 tentang *Perimbangan Daerah*.
- Liliwari, Alo,. *Sosiologi Organisasi* (Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1997)

- Lipham J.M., & Rankin, R.E, & Hoeh, J.A, *The Principalship; Concepts Competencies, and Cases*, New York : Longman, 1974
- M. Karebet Wijayakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'ah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003)
- Maarif., Syafi'i. *Islam: Kekuatan Doktrin dan Keagamaan Umat* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997)
- Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif*, Yogyakarta: LkiS, 2008
- Maimunah Hasanah, *Pendidikan Anak Usia Dini*. Yogyakarta: Diva Perss, 2010.
- Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya* Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Maksum, *Sejarah Madrasah dan Perkembangannya* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)
- Mansur, *Pendidikan Anak Usia Dini Dalam Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Mantja, W., *Kompetensi kekepalasekolahan; Landasan Peran dan Tanggung Jawabnya*, 1996
- Mantja, Willem, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Elang Mas, 2007)
- Martuti, A. *Mendirikan dan Mengelola PAUD*. Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2009.
- Mas'ud, Abdurrahman,. *Dari Haramain Ke Nusantara : Jejak Intelektual Arsitek Pesantren* (Jakarta: Penerbit Kencana Prenada media Group, 2006)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994)
- Mastuhu. *Meberdayakan Sistem Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)
- Mayer, Richard E., *Designing Instruction for Constructivist Learning* dalam Reigeluth, Charles M. *Instructional Design Theories*

- and Model, Volume II: A New Paradigm of Instructional Theory.* Mahwah; Lawrence Erlbaum Associates, Publ, 1999
- Michael H. Hart, *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam Sejarah* (Terj. H. Mahbub Djunaidi, Jakarta: Pustaka Jaya, 1994)
- Miles, B., M., dan Huberman, M., A., *Qualitative Data Analysis*, (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi), Jakarta : UI-Press, 1992
- Miles, Matthew B. dan Huberman, M. Michail, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta; Penerbit Universitas Indonesia, 1992
- Miles, Matthew B., dan Huberman, A. Michael. *Qualitative Data Analysis*, Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI-Press, 1992)
- Mohammad Kosim dkk., *Pondok Pesantren di Pamekasan (Pertumbuhan dan Perkembangannya)*, Pamekasan: P3MSTAIN Pamekasan, 2003
- Mohammad Kosim, dkk, *Pondok Pesantren di Pamekasan (Pertumbuhan dan Perkembangannya)* (Pamekasan: P3MSTAIN Pamekasan, 2003)
- Mokh. Syaiful Bakhri, *Kebangkitan Ekonomi Syariah di Pesantren, Belajar dari Pengalaman Sidogiri* (Pasuruan: Cipta Pustaka Utama, 2004)
- Moleong, J., L., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remadja Rosda Karya, 2004
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remadja Rosda Karya, 2004)
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001.
- Muchlas Samani, “Manajemen Berbasis Sekolah: Manajemen Pendidikan Untuk Memberdayakan Sekolah”, *Jurnal Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, (No. 7, Vol. 24, Juli-2001)
- Muhadjir, N., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : Rake Serasin, 1996
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Serasin, 1996)

- Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2007
- Munandar, A.S, dkk, *Peran Budaya Organisasi dalam Unjuk KerjaPerusahaan*, (Jakarta: Bagian Psikologi Industri danOrganisasi, Fak. Psikologi UI, 2004)
- Munandar, dkk., *Peran Budaya Organisasi dalam Penngkatan UnjukKerja Perusahaan* (Jakarta: Bag. Psikologi Industri &Organisasi, Fak. Psikologi UI, 2004)
- Munir Mulkhan, Abdul, *Rekonstruksi Pendidikan dan TradisionalPesantren: Religiusitas IPTEK* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,1998)
- Nanang Fatah, 1996)
- Nanus, Burt, *Kepemimpinan Visioner* (Jakarta, Prenhallindo, 2001)
- Nasih Ulwan, Abdullah. *Mencintai Dan Mendidik Anak Secara Islami* . Jogjakarta: Ar-Ruzz media, 2009.
- Nata, Abuddin, *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam : Seri KajianFilsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2000)
- Ndraha, Taliiduha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Renika Cipta, 2003)
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Norcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah potret Perjalanan* (Jakarta, Paramadina, 1997)
- OmarHamalik, *Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Sistem*, Jakarta; Bumi Aksara, 2001
- Omar Muhammad al-Tommy al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Alih Bahasa; Hasan Langgulung (Jakarta: Bulan Bintang,1979)
- Otto H.J. & Sanders, D.C. *Elementary School Organization andAdministration*, New York : Appleton-Century-Crofts, 1974
- Ouchi, William, *Theory Z: How American Business Can Meet theJapaness*, (Addison-Wesley, 1981)
- Owens, Robert G, *Organzational Behavior in School* (The United States of America, 1987)

- Pidarta, Made,. *Landasan Kependidikan* (Jakarta: Renika Cipta, 1997)
- Pimpinan OMIM, *Jejak Langkah Sembilan Masyayikh Sidogiri* (Pasuruan: OMIM, 2006)
- Prabowo. 2000. *Pembelajaran Fisika dengan Pendekatan Terpadudalam Menghadapi Perkembangan IPTEK Milenium III*, Makalah; Unesa, 2000
- Rahardjo, M. Dawam, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1995)
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transpormatif*, Yogyakarta : LkiS, 2010
- Ramdhani,Ali, dan Suryadi, Kadarsah, *Sistem PendukungKeputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1998)
- Rivai, Veithzal,. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2003)
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior* (Jakarta: Terjemahan oleh Tim Indeks, Gramedia, 2003)
- Robert B. Mandux, *Kiat Membangun Tim Handal* (Jakarta: Airlangga, 2001)
- Robert K. Cooper & Ayman Sawaf, *Executive EQ, EmotionalIntelegence in Leadership an Organizations* (New York: LLC,1997)
- Rofiq A. dkk., *Pemberdayaan Pesantren, Menuju Kemandirian danProfesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan* (Yogyakarta: LkiS, 2005)
- Rood, Jillian.*Kepemimpinan PAUD*. Yogyakarta: Aditia Media,2010. (Trjh, Imron Arifin).
- Rusdarmawan, *Children's Drawingdalam PAUD*. Bantul: KreasiWacana, 2009.
- Sa'dunAkbar, dkk, *Pembelajaran Tematik Sekolah Dasar*, Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2010
- Samuel Willard Crompton, *100 Spritual Leaders Who Shaped WordHistory* (California, Bluewood Books, 2001)
-

Scheerens, J. *Effective Schooling Research, Theory and Practice*,
New York, 1992

Scheerens, J., *Menjadikan Sekolah Efektif*, Jakarta : Logos Wacana
Ilmu, 2000

Semiawan, R.Conny & Djeniah Alim. *Petunjuk Pelayanan
Dan Pembinaan Kecerdasan Anak Sejak Prenatal Sampai
Dengan Usia Sekolah Dasar*. Bandung: Pt. Remaja
Rosdakarya, 2002.

Sergiovanni & Elliot, *Education and Organizational Leadership
in Elementary School*, Englewood Cliffs : NJ Prentice-Hall,
1983

Sergiovanni, T.J, *The Prinsipalship; A Reflectif Practice Perspective*,
Boston : Alliy and Bacon, 1987

Shaun Tyson and Tony Jackson, *The Essence of
Organizational Behaviour* (Prentice Hall International, 1992)

Soekanto, Soerjono, *Beberapa Teori Sosiologi Tentang
Struktur Masyarakat* (Jakarta: Penerbit Radar Jaya Offset,
1984) Soekanto, Soerjono,. *Sosiologi, Suatu Pengantar* (Jakarta:
RadjaGrafindo Persada, 2002)

Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah
dengan Orang tua Murid dan Masyarakat*, Malang: IKIP., 1994

Soetopo, Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*
(Surabaya: Bina Aksara,. 1982)

Sonhadji, A., *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif, Makalah
Seminar Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Malang: PPS
IKIP Malang, 1977)

Stanbrink, Kareel A., *Pesantren, Madrasah dan Sekolah : Pendidikan
Islam Dalam kurun Moder* (Jakarta: LP3ES, 1994)

Steenbrink, K.A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah; Pendidikan
Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta : LP3ES, 1986

Suaidi, Ahmad,. *Pergulatan Pesantren dan Demokratisasi* (Jakarta:
LKIS dan P3M, 2000)

Suhandijah,. *Pengembangan dan Inovasi Kuriukulum* (Jakarta: Raja
Grafindo, 1993)

Sukamto,. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES,
1999)

- Supriadi, Dedi. *Membangun Bangsa Melalui Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Surya, Mohamad. *Bina Keluarga*. Semarang: CV. Aneka Ilmu, 2003.
- Suryadi dan Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 1993
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004
- Suyadi. *Permainan Edukatif Yang Mencerdaskan*. Jogjakarta. Power Books. 2009.
- Syaifuddin, AM. et. al., *Desekularisasi Pemikiran; Landasan Islamisasi* (Bandung: Penerbit Mizan, 1993)
- Tagiuri, Renato. *Organizational Climate; Exploration of a Concept* (Boston: Harvard University, 1968)
- Tamassya, *Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri Periode 1427-1428 H* (Pasuruan: PP. Sidogiri, 2007)
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 1996)
- Thomas Homer Dixon, *The Ingenuity Gap : How Can We Solve the Problems of the Future* (Toronto: Alfred A. Knopf , 2000)
- Tidjani, Djauhari, Mohammad. *Masa Depan Pesantren; Agenda yang Belum terselesaikan*, Jakarta: TAJ Publising, 2008
- Tim Guru Bina MA 3 Malang, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Berbasis Madrasah* (Malang, Makalah disampaikan pada Musyawarah Kerja Kepala MAN se Jawa Timur : 2006)
- Tim Penyusun Bahan Ajar, *Pendidikan dan Latihan Profesi Guru PAIS Jenjang SD*, Surabaya; LPTK Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Ampel, 2001
- Tim Penyusun Kumpulan artikel Kompas, *Mencetak Anak Cerdas Dan Kreatif*. Jakarta: Kompas, 2001.
- Tim Penyusun Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Artikel, Makalah dan Skripsi)*. Pamekasan: STAIN Pamekasan, 2006.
- Tim penyusun, *Kumpulan Ayat dan Hadits Tentang Pendidikan*. Pamekasan: Perpustakaan STAIN Pamekasan Press, 2008.

- Tim penyusun, *Kurikulum Paud Formal Dan Non Formal MuslimatNU*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2007.
- Tim Penyusun, *Modul Kegiatan Satuan Kegiatan Harian PAUD NonFormal (KB, TPA, Pos PAUD/Taman Posyandu)*. Surabaya: Pemerintah Propinsi Jawa Timur Dinas P Dan K Pendidikan Luar Sekolah, 2008.
- Tim Penyusun, *PAUD Investasi Masa Depan Bangsa*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Luar Sekolah Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Tisno Hadi Subroto dan Ida Siti Herawati, *Pembelajaran Terpadu*, Jakarta; Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2004
- Tobroni, *The Spiritual Leadership; Pengefektifan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*, Malang : UMM-Press, 2005
- Toto Tasmara, *Spiritual Centred Leadership (Kepemimpinan Berbasis Spiritual)*, Jakarta: Gema Insani, 2006
- Trianto, *Mengembangkan Model Pembelajaran Tematik*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2009
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2009. Bandung: Wacana Adhitya, 2009.
- Universitas Negeri Malang.. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. (Malang: Departemen Pendidikan Nasional 2000)
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 2006)
- Utomo Dananjaya, *Media Pembelajaran Aktif*, Bandung: Pustaka Nuansa, 2010
- Warkat, *Warta Singkat dalam Tiga Bahasa: Indonesia-Inggris-Arab* 1427-1428 H (Sumenep, Yayasan Al-Amien Prenduan, 2008)
- Warren G. Bennis, *Leadership Theory and Administrative Science* *Quartely*. (Desember. 1959).
- Yukl, A., G., *Leadership in Organizations*. (Terjemahan Yusuf Udaya). Jakarta : Prenhallindo, 1994
- Yukl, Gary A.,. *Leadership in Organizations*. Terjemahan oleh Yusuf Udaya. (Jakarta: Prenhallindo, 1994)

Zaini, Wahid A., *Dunia Pemikiran Kaum Santri* (Yogyakarta: LK PSM NU DTY, 1994)

Zaleznick dikutip Sergiovanni, T.J., *The Prinsipalship; A ReflectifPractice Perspective*, Boston : Alliy and Bacon, 1987

Zarkasyi, Imam, *Merintis Pesantren Modern*(Ponorogo: Gontor Press, 1996)

Zuhairini dkk. *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997)

Lampiran I

Struktur Organisasi dan Tata Kelola PAUD/TK BINA RAHIMA

PAUD/TK Bina-Rahima merupakan salah satu PAUD yang baik dalam bidang tata kelola dan organisasi, di PAUD/TK Bina-Rahima dibentuk suatu struktur organisasi dan tata kelola yang mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan anak didik.

Organisasi PAUD/TK Bina-Rahima terdiri dari pembina yayasan, konsultan, himpunan wali santri (HIWASI), kepala PAUD/TK, sekretaris, wakil kepala kurikulum, wakil kepala pendanaan, wakil kepala kesiswaan.

Adapun tugas dan tanggung jawabnya sebagai berikut:

1) Pembina yayasan

Pembinaan Bidang Pendidikan termasuk PAUD/TK Bina-Rahima berada dalam tanggung jawab yayasan dalam hal ini ketua yayasan bersama koordinator bidang pendidikan YASPENDA. Ketua yayasan mempunyai tugas membina, membimbing dan mengarahkan tujuan pendidikan agar berjalan secara efektif dan bemanfaat berdasarkan AD/RT YASPENDA yang termaktub dalam visi, misi, tujuan yayasan yaitu :

Visi :

Menumbuh kembangkan fitrah dan fungsi kemanusiaan agar berilmu, beramal ilmiah, trampil, berpengetahuan yang luas serta berahlaq mulia,

Misi:

Memberdayakan serta mengembangkan masyarakat sesuai dengan perkembangan IPTEKS yang dilandasi IMTAQ yang kuat,

Tujuan:

Mewujudkan terciptanya masyarakat muslim yang berkesadaran sosial, berpendidikan dan religious.

2) Konsultan

Konsultan adalah seorang ahli dalam bidang pendidikan dan kesehatan yang ditunjuk dan bekerjasama oleh yayasan agar pendidikan berjalan dan berkembang secara dinamis menatap masa depan yang lebih optimal. Tugas konsultan adalah sebagai pusat konsultasi yayasan, kepala, sekretaris, wakil kepala bagian dan para pembimbing dalam memecahkan persoalan serta pengembangan PAUD/TK Bina-Rahima secara terus-menerus.

3) Himpunan Wali Santri (HIWASI)

Ketua HIWASI adalah wali santri/siswa yang ditunjuk oleh kepala PAUD/TK menjadi pusat koordinasi dan konsultasi masyarakat serta wali santri agar pendidikan berjalan secara partisipatif terhadap pengambilan keputusan sehingga pendidikan senantiasa berkembang sesuai kebutuhan masyarakat dan *stakeholders* pendidikan anak usia dini.

4) Kepala PAUD/TK

Kepala PAUD/TK diangkat oleh yayasan mempunyai tugas ganda sebagai pemimpin dan sebagai manager/asministratif.

- a) Sebagai pemimpin, kepala PAUD/TK memberikan contoh dan prilaku yang baik dalam melaksanakan tugas mempengaruhi staf dan asatidz agar PAUD/TK senantiasa menjadi *learning organization* (organisasi para pembelajar) sehingga PAUD/TK menjadi percontohan dalam keunggulan kepemimpinan.
- b) Sebagai manager, kepala PAUD/TK adalah administrator yang senantiasa menjalankan tata kelola dan administrasi pendidikan mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengontrol program PAUD/TK Bina-Rahima. Disamping itu tugas kepala PAUD/TK sebagai manager adalah melakukan koordinasi dan solidasi dengan sekretaris, kepala centra, wakil kepala bagian dan pembimbing agar yujuan kepemimpinan tercapai secara efektif dalam penganbilan keputusan, pengendalian konflik, dan membangun tim.

5) Sekretaris

Sekretaris PAUD/TK diangkat oleh yayasan mempunyai tugas mendampingi dan membantu kepala PAUD/TK sebagai pemimpin dan sebagai manager/administratif.

6) Wakil Kepala Kurikulum

Wakil kepala kurikulum mempunyai tugas membantu kepala PAUD/TK Bina-Rahima dalam:

- a) menyusun kurikulum,
- b) memfasilitasi guru dalam menyusun RPP,
- c) menyebar dan menentukan ustadz sesuai kompetensi dan mata pelajaran,
- d) menganalisis dan mengembangkan kurikulum sesuai kebutuhan,
- e) memfasilitasi dan memotivasi pembimbing dalam kegiatan pelatihan pengembangan teknologi pembelajaran.

7) Wakil Kepala pendanaan/bendahara

Wakil kepala pendanaan mempunyai tugas membantu kepala PAUD/TK Bina-Rahima adalah:

- a) menyusun dan mengalokasikan dana operasional pendidikan,
- b) memfasilitasi dalam penggalan dana pendidikan,
- c) menyiapkan dana untuk kegiatan pendidikan,
- d) melaporkan pendanaan pendidikan,
- e) memfasilitasi dan memotivasi pembimbing dalam kegiatan pelatihan pengembangan produktifitas pendanaan pendidikan.

Selain itu program yang dilakukan oleh bendahara untuk membantu dan menstimulasi anak dalam hal suka menabung ialah mengadakan tabungan anak yang disetor setiap hari, dan dicairkan setiap akhir tahun pelajaran.

8) Wakil Kepala Kesiswaan

Wakil kepala bagian kesiswaan mempunyai tugas membantu kepala PAUD/TK dalam:

- a) merencanakan kegiatan penerimaan siswa baru/santri baru
- b) melakukan pembinaan bakat, minat dan potensi siswa/santri baik melalui kegiatan intra dan ekstra kurikuler pendidikan,
- c) menyusun daftar kehadiran dan keaktifan santri
- d) memfasilitasi dalam pemberian bimbingan dan konseling (BK) serta kesehatan santri,
- e) memfasilitasi dan memotivasi pembimbing dalam kegiatan pelatihan pengembangan kesiswaan.

Lampiran II

PROGRAM PENDIDIKAN PENDIDIK, ORANG TUA DAN ANAK DI PAUD/TK BINA RAHIMA

Program-program khusus sengaja diciptakan oleh ketua yayasan maupun kepala PAUD/TK Bina-Rahima untuk membantu dan menunjang tumbuh kembang anak usia dini secara maksimal. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh ketua yayasan PAUD/TK Bina-Rahima, berikut wawancartanya:

”kami sengaja menciptakan program-program khusus baik untuk guru, murid maupun orang tua murid, hal ini ditujukan untuk membantu proses tumbuh kembang potensi anak baik secara jasmani dan rohani”

Adapun penjelasan secara lebih jelas tentang program-program PAUD/TK Bina-Rahima seperti yang dikutip dari dokumen sekolah sebagai berikut:

1) Program untuk Pembimbing

- a) Guru mengikuti pemantapan, musyawarah, dan evaluasi rutin setiap kamis sore.
- b) Guru mengikuti training kependidikan secara bergiliran dan berkewajiban menyampaikan informasi kepada yang guru yang lain.
- c) Guru mengikuti rapat bulanan yang membahas tentang pembukuan laporan bulanan.

2) Program untuk Anak

- a) penanganan secara khusus untuk murid yang kurang mampu oleh guru 3 kali seminggu setiap sore.
- b) Penanganan mengaji iqra' secara personal oleh guru setiap istirahat belajar.
- c) Belajar tata cara solat setiap hari rabu sore.
- d) Pendalaman seni setiap jum'at sore, seperti seni menyanyi, menari, dan keterampilan.

- e) Pelatihan kepribadian setiap hari seperti menabung ke bendahara sekolah, penerapan disiplin dan mengikuti peraturan PAUD/TK.
- f) Makan bersama dan belajar memasak bersama setiap 1 bulan sekali.
- g) Rekreasi bersama setiap bulan.
- h) Olahraga bersama setiap jumat pagi.

3) Program untuk Orang Tua

- a) *School parenting* yang dilaksanakan setengah bulan 1 kali, dengan pembahasan tentang bagaimana cara mendidik anak dan informasi pertumbuhan anak di PAUD/TK Bina-Rahima
- b) HIWASI (himpunan wali santri) yang diselenggarakan 1 bulan 1 kali, yang membahas tentang musyawarah tentang langkah kedepannya.
- c) Pertemuan persemester, dilaksanakan setiap akhir semester untuk menunjukkan hasil perkembangan anak selama satu semester.
- d) Pertemuan tahunan, yang dilaksanakan setiap akhir tahun untuk membicarakan agenda-agenda besar dalam satu tahun pembelajaran, seperti acara Maulid Nabi, Haflatul Imtihan dsb.

METODE BCCT & APE

Metode pembelajaran adalah cara yang digunakan dalam belajar dengan tujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran. Masa anak-anak adalah masa bermain dan masa belajar akan pengetahuan dasar, pendidikan pada anak usia dini identik dengan belajar sambil bermain, dunia yang penuh kebahagiaan dan tanpa tekanan, maka dari itu metode yang digunakan dalam PAUD haruslah menyenangkan dan tidak membuat anak tertekan.

Metode belajar yang digunakan di PAUD/TK Bina-Rahima bisa dikatakan cukup bagus, yaitu yang digunakan metode belajar sambil bermain dengan pendekatan BCCT (*beyond center and circle time*) atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan pendekatan sentra dan saat lingkaran dan menggunakan alat permainan edukatif (APE).

Pemilihan metode belajar ini seperti yang dikemukakan oleh ibu Annisa salah satu guru pengajar di PAUD/TK Bina-Rahima, wawancaranya sebagai berikut:

”metode pembelajaran disini mengikuti tema dari HIMPAUDI, dan dalam pelaksanaannya kita menggunakan pendekatan BCCT, yaitu metode pembelajaran dengan metode permainan, alat-alat permainanpun kita menggunakan APE yaitu alat permainan edukatif, tetapi kita disini tidak sepenuhnya menggunakan pendekatan BCCT, kita upayakan pada kemampuan kita saja karena kita memang masih memiliki keterbatasan fasilitas. Kita menggunakan pendekatan BCCT karena kita menyadari bahwa pada hakekatnya dunia anak adalah dunia bermain”

Dari pemaparan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan metode belajar di PAUD Bina-Rahima menggunakan pendekatan BCCT serta APE yang dipadukan dengan materi dan tema yang disepakati oleh HIMPAUDI untuk lebih memudahkan anak dalam menyerap pengetahuan/informasi yang disampaikan oleh para guru.

Dari beberapa laporan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak supaya optimal diantaranya yaitu:

1. Profesionalisme guru
2. Struktur organisasi dan tata kelola yang baik
3. Program khusus untuk pendidik, orang tua murid dan anak didik
4. Metode pembelajaran yang tepat untuk anak-anak.

**KEGIATAN BELAJAR
DI PAUD/TK BINA RAHIMA PAMEKASAN
UPAYA DALAM RANGKA TUMBUH-KEMBANG ANAK**

Proses belajar mengajar di PAUD/TK Bina-Rahima dilaksanakan dengan permainan yang menarik agar stimulasi yang diberikan oleh para pembimbing diterima dan direspon oleh anak dengan baik. Sedikitnya ada empat tahapan kegiatan dalam bermain dan belajar anak :*pertama*, kegiatan pagi berupa pembelajaran pemanasan, *kedua*, kegiatan inti yaitu anak dikenalkan dan bermain dengan materi pelajaran yang telah dipersiapkan, *ketiga* adalah istirahat dan *keempat* adalah kegiatan penutup dan kegiatan persiapan pulang (Mustifah, S.Pd.I). Kegiatan dimaksud dapat didramatisasi sebagaimana berikut :

1. Kegiatan Pagi

Kegiatan pagi adalah kegiatan awal yang dilakukan oleh siswa bersama pembimbing yang diisi dengan beberapa kegiatan. Saat bel masuk berbunyi anak-anak berbaris di depan kelas dengan berbentuk dua barisan, barisan pertama merupakan barisan anak laki-laki dan barisan kedua adalah barisan anak perempuan, kemudian pembimbing meminta salah satu anak (penawaran) siapa yang mau menjadi komando kegiatan pagi tersebut, anak-anak pun saling berebut mengacungkan tangan.

Menurut ibunda Fatim Zahrah S.H.I : “kegiatan seperti ini adalah untuk menanamkan daya kepemimpinan anak dan melatih anak agar mandiri tidak menjadi penakut, sehingga apabila mereka dilatih sejak dini untuk berani maju kemuka maka nantinya akan menjadi lebih aktif, tidak malu bertanya, tidak malu maju kemuka dan memimpin diri dan orang lain”, di PAUD/TK Bina-Rahima anak senantiasa dilatih dan dibiasakan untuk bisa tampil berani dimuka umum dan mandiri dalam kehidupan sehari-hari.

Berikutnya, setelah anak-anak berbaris mereka berikrar santri PAUD/TK Bina-Rahima : “Kami santriwan-santriwati PAUD Bina-Rahima, kami berjanji :

1. Rajin sholat sepanjang hayat,
2. Tidak lupa mengaji setiap hari,
3. Berbakti kepada ayah dan ibu,
4. Taat dan hormat kepada guru,
5. Menuntut ilmu tiada jemu,
6. Setia kawan dan suka memaafkan.

Setelah selesai ikrar, mereka dengan tertib memasuki sentra (kelas) dan sebelumnya anak-anak bersalam pada para pembimbing sembari mencium tangan para pembimbing yang berjejer didepan sentra (kelas) masing-masing, setelah itu anak-anak duduk melingkar di sentranya masing-masing, kemudian mulailah mereka membaca doa sebelum belajar bersama-sama.

Bunyi do'anya :

*Raditu billahi robba wabil islamidina wabi Muhammadin
nabiyyan warasula. Robby zidny 'ilma war zuqni fahma.*

*Robby srahly sodry wa yassirly amry wakhlul 'uqdatan min lisani
yafqahu qauly. Amien.*

Untuk merangsang semangat belajar dan bermain pagi, anak-anakpun mulai bernyanyi, menghitung angka 1-50 dengan bahasa Indonesia, Inggris dan bahasa Arab, menghafal warna, menghafal bunyi, menghafal dasar-dasar ajaran islam dan sebagainya dengan dibimbing oleh pembimbing masing-masing. Hal inilah mengapa anak PAUD/TK Bina-Rahima mudah sekali menyerap materi pengetahuan walaupun dipandang sulit.

Menurut ibunda Nurul : "Anak-anak suka sekali dengan seni, seperti bernyanyi dan menari, bermain dan mendengarkan cerita, sebenarnya tidak susah mengajari anak usia dini asalkan tahu caranya, seperti disini anak dengan mudah dapat menghitung, mengenal rukun islam, rukun iman, belajar bahasa arab ingris, cara yang kita gunakan adalah dengan memberikan materi dengan cara dilagukan, dan terbukti anak-anak lebih cepat hafal dari pada tidak dilagukan, kemudian kita juga menunjukkan gambar apa yang sedang kita nyanyikan atau mengilustrasikannya dengan gerakan tangan dan badan, hal ini lebih efektif dalam menanamkan pengetahuan dasar kepada anak".

Di PAUD/TK Bina-Rahima metode yang diterapkan adalah belajar sambil bermain dan bernyanyi sehingga anak lebih mudah

menyerap materi karena dengan menyanyikan dan menyuguhkan gambar-gambar yang berhubungan dengan tema anak dapat menyesuaikan dengan gerak tubuh mereka.

2. Kegiatan Inti

Dalam kegiatan inti anak digiring bermain dalam sentra. Dalam kegiatan bermain dan belajar inilah kemudian seluruh aspek kecerdasan anak dikembangkan. Adapun pijakan-pijakan dalam permainan sentra kurang lebih ada empat pijakan, yaitu :

Pertama, pijakan lingkungan bermain (persiapan), dalam pijakanpersiapan ini para guru mempersiapkan alat dan arena bermain yang berhubungan dengan sentra permainan yang direncanakan,

Kedua adalah *pijakan sebelum bermain,* yaitu guru dan muridmulai memasuki arena dan membuat bentuk lingkaran dan melakukan pemanasan sebelum bermain.

Selanjutnya *ketiga pijakan selama bermain,* yaitu permainan dimulai yang sebelumnya dicontohkan oleh guru dan yang

Keempat adalah *terakhir pijakan setelah bermain* yaitu mengajakanak untuk mengakhiri permainan dengan penutup yang telah disepakati oleh guru.

Berikut contoh kegiatan permaian inti dengan pendekatan BCCT dan menggunakan Alat Permainan Edukatif (APE) yang diterapkan di PAUD/TK Bina-Rahima.



Gambar ini menunjukkan anak-anak sedang mendapat pengajaran tentang tata-cara bermain di Sentra Alam bebas

Hari itu anak-anak akan bermain di sentra alam bebas dengan tema membedakan pohon jagung dan tumbuhan kacang tanah, mula-mula dipijakan persiapan para guru menyiapkan ruangan yang sudah diberi gambar pohon jagung dan gambar tumbuhan kacang tanah dipapan tulis, serta ibu guru menyiapkan pohon jagung dan tumbuhan kacang, setelah persiapan selesai masuklah pada pijakan sebelum bermain yaitu para siswa diajak masuk keruangan, mereka mulai berdoa bersama-sama dengan dikomando salah satu anak, kemudian mereka mulai bernyanyi bersama dan situasipun menjadi ramai dan ceria, setelah bernyanyi para guru pun mulai menjelaskan tema permainan dan cara bermain yaitu dengan cara anak menunjukkan bagian pohon yang ditanyakan ibu guru, siapa yang paling cepat menjawab ia akan diberi hadiah.

Setelah anak mengerti dan paham kemudian masuklah pada pijakan selama bermain disitulah anak tidak hanya berlomba saja akan tetapi anak secara langsung belajar menghitung, warna, bahasa Indonesia dan bahasa Asing. Setelah permainan tersebut guru mengajarkan anak cara menanam pohon dengan alat yang edukatif seperti botol aqua, tanah, air, biji jagung dan biji kacang, lalu mulailah anak belajar menanam dengan didampingi para guru.



Gambar ini menunjukkan anak-anak sedang belajar dan bermain di Sentra Alam bebas dengan dipandu pembimbing

Setelah belajar menanam selesai maka beranjak pada pijakan setelah bermain yaitu anak mulai membersihkan diri, lalu anak diajak untuk bergotong royong membersihkan tempat bermain, kemudian diadakan evaluasi ringan tentang apa-apa yang sudah dipelajari dalam permainan.

3. Istirahat

Setelah bermain dalam sentra, bel istirahat berbunyi anak-anak mulai riuh menghampiri kantin untuk jajan, diwaktu inilah para guru mulai memanggil anak didiknya secara personal untuk belajar mengaji, akan tetapi meski mereka baru saja bermain dan disusul dengan belajar mengaji tidak tampak raut keletihan dimuka mereka, hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan lapangan berikut:

”Dalam belajar mengaji anak menggunakan media *iqra'*, anak-anak tampak menikmati belajar mengaji tersebut. Hal ini dapat dilihat dari raut muka mereka yang tetap antusias dalam belajar, dan apabila anak sedang tidak konsentrasi pada belajar mengaji tersebut guru pendidik mulai membujuk anak sampai ia kembali belajar dan berkonsentrasi”



Gambar ini menunjukkan tentang peran guru sedang membimbing anak mengaji pada waktu istirahat

4. Kegiatan Penutup

Setelah 30 menit berlalu bel pun berbunyi kembali tandanya waktu istirahat sudah usai. Kegiatan setelah istirahat adalah

kegiatan penutup biasanya diisi dengan belajar doa-doa baru, menghafal surat-surat pendek yang kesemuanya dihantarkan dengan dongeng dan cerita yang kemudian bersangkutan dengan doa dan ayat yang kemudian dihafalkan bersama-sama, atau juga diisi dengan kegiatan menggambar ataupun mewarnai. Pada hari itu setelah anak belajar di sentra alam bebas dengan tema tumbuhan, anak-anak dikegiatan penutup diajak mewarnai pohon jagung. Setelah selesai menggambar kemudian anak membaca doa setelah belajar, dan pulang kerumah masing-masing setelah mencium tangan para guru.

Di PAUD/TK Bina-Rahima waktu bermain sambil belajar usai minimal pada jam 10.00 WIB kan tetapi waktu tersebut bisa molor apabila anak masih belum menyelesaikan tugas nya (misal tugas menggambar/mewarnai) atau anak masih ingin belajar dan enggan pulang, maka para guru tetap menemani anak belajar sampai mereka bosan dan mau beranjak pulang.

**MARS & LAGU ANAK-ANAK
DI PAUD/TK BINA RAHIMA PAMEKASAN**

MARS BINARAHIMA

KAMI ANAK-ANAK ISLAM
LAHIR DARI PANGKUAN IMAN
TUMBUH DI TAMAN AL-QUR 'AN
TERANGI JALAN HIDUP DAMAI
 BINARAHIMA .. BINARAHIMA
 BIMBINGLAH KAMI
 SINARILAH HATI
 DENGAN CAHAYA AL- QUR 'AN

MARS AL-QUR 'AN

SEJAK KECIL KAMI BACA
AL-QUR 'AN PEDOMAN KAMI
AGAR TERANG JIWA RAGA
SELAMAT DUNIA AKHIRAT
 YA ALLAH CURAHKANLAH
 RAHMATMU PADA KAMI
 JADIKANLAH QUR 'AN SUCI
 JALAN TERANG HIDUP KAMI
 TEKAD KAMI PUTRA-PUTRI
 SANTRI PAUD BINARAHIMA
 PEGANG TEGUH QUR 'A SUCI
 MENGHARAP RIDLO ILLAHI

TERIIMA KASIH GURU

TERIMA KASIHKU KU UCAPKAN
PADA GURUKU YANG TULUS
ILMU YANG BERGUNA
S 'LALU DI LIMPAHKAN
UNTUK BEKALKU NANTI
 SETIAP HARIKU DI BIMBINGNYA
 AGAR TUMBUHLAH BAKATKU
 KAN KU INGAT S 'LALU
 NASIHAT GURUKU
 TERIMA KASIHKU UCAPKAN

Pamekasan, 15-09-2012
Pengiring Musik
Imam Affan Badri



Dr. Atiqullah, M.Pd lahir di Pamekasan, 04 Mei 1973 anak kedua dari pasangan KH Moh. Shalehodin - Ny. Maimunah. Menamatkan pendidikan MI dan MTs Tarbiyatus Shiblyan Sumber Papan (1990), melanjutkan ke MAN Jungcanggang (1993), melanjutkan ke IAIN Sunan Ampel Fak. Tarbiyah Pamekasan, Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (1997), studi magister di PPs. UNESA Surabaya Prodi Manajemen Pendidikan (2004) dan menamatkan program Doktor di PPs. Universitas Negeri Malang Prodi Manajemen Pendidikan (2009).

Buku yang ada dihadapan pembaca ini merupakan hasil karya yang disusun sesuai dengan Kurikulum di STAIN Pamekasan guna memenuhi kebutuhan referensi mahasiswa Tarbiyah, sebagian berisi tentang konsep manajemen, kajian pustaka karya Disertasi tentang kepemimpinan kolektif, disamping itu beberapa hasil penelitian yang telah dirangkum dan menjadi bab tersendiri dalam buku ini diantaranya adalah keefektivan sistem kelas unggulan di SMA Negeri 3 Pamekasan dan MAN Pamekasan 2, serta satu bagian yang berasal dari hasil penelitian kolaboratif dengan mahasiswa bimbingan saya yang sengaja mengkaji dan meneliti manajemen PAUD/TK Bina-Rahima di yayasan binaan saya guna menyempurnakan dan memperkaya buku Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam ini.

Mengelola dan memanfaatkan sumber-sumber potensial dengan kepemimpinan yang berdasarkan paradigma islam merupakan pandangan dan harapan dari manajemen pendidikan islam.

Untuk mencapai tujuan pendidikan islam yang efektif dan efisien memerlukan manajemen pendidikan islam yang dapat mengintegrasikan sumber daya, sumber dana, dan sumber lainnya dalam perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan di lembaga pendidikan islam. Konsep dasar pemahaman tersebut yang dapat disumbangkan oleh sandara Atiqullah dalam buku ini, yang bermanfaat bagi mahasiswa, guru/pendidik, dan pemerhati pendidikan serta pengambil kebijakan. (Dr. Idri. M.Ag)

Saudara Atiqullah memberikan tawaran mendalam untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam di era globalisasi ini, sebab manajemen dalam lingkungan pendidikan adalah penayagamaan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien. Sedangkan kepemimpinan ibarat lokomotif yang akan menarik gerbong dibelakangnya, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain guna menunjang pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara pribadi, buku di tangan anda ini, merupakan bahan bacaan dan renungan bagi seluruh orang yang menaruh perhatian besar bagi perkembangan pendidikan Islam.

Manajemen Pendidikan Islam adalah Prof. H. ...

PERPUSTAKAAN PASCASARJANA
STAIN PAMEKASAN

MANAJEMEN & KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM



Pena
SALSABILA

Penerbit dan Percetakan
Perum Surya Milema C.
Telp. 0331 3694582 0852

