

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu *manage* yang artinya seni mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. *Management* memiliki makna direksi, pimpinan. *Under new management* di bawah pimpinan baru, tata pimpinan, pengelolaan (Andri Rasyid Pananrangi, 2017:1). Husaini Usman (2006:3) berpendapat *management* diterjemahkan menjadi manajemen atau pengelolaan. Dojowarsito (1994:96) mengartikan kata *manage* dengan mengemudikan, mengurus, dan memerintah. Manajemen adalah proses mengelola organisasi berdasarkan ilmu pengetahuan dan kemampuan seni. Sedangkan manajemen pendidikan menurut Mesiono (2022:89) adalah suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia, non manusia dan menggerakkan mereka untuk mencapai mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut Mesiono (2022:89) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan meliputi delapan prinsip yaitu : ketulusan, kejujuran, amanah, keadilan, tanggungjawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Manajemen setidaknya mengandung dua kegiatan yaitu pikir (*mind*) dan tingkah laku (*action*), keduanya berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, directing, coordinating, controlling* dan lainnya (Baharuddin dan Umarso, 2012:111).

Manajemen merupakan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, serta mengelola (Sulistiyorini, 2009 : 8) makna yang sama adalah *to hand* yang berarti mengurus, *to control* yang bermakna memeriksa, dan *to guide* yang maknanya memimpin. Syafaruddin (2015:42) menjelaskan manajemen merupakan suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi atau lembaga melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen itu dipandang sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana

orang bekerja sama (Nanang Fatah 1996:1). Dalam kamus istilah populer, kata manajemen mempunyai arti pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang di inginkan direksi. *Management* selanjutnya diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Manajemen adalah suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah *input* atau masukan sumber daya menjadi *output* atau keluaran produk (barang dan jasa (Priyono, 2007:20). Jhonson, dkk (1978:14) dalam Syafaruddin (2010:6) menjelaskan bahwa manajemen adalah merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang dikoordinir berbagai kegiatan bagian-bagian (sub sistem) serta berhubungan dengan lingkungan. Menurut Pidarta (1989 : 3) manajemen adalah proses mengintegarsikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Pendapat ini dikuatkan oleh James A.F. Stoner (1982:8) yang mendefisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu S.P. Hasibuan, 2004:54). Manajemen sebagai seni mengindikasikan dibutuhkannya keterampilan khusus untuk melakukannya dan keterampilan yang ditingkatkan dengan cara pelatihan manajemen sama halnya dengan pelatihan seniman (Lilis Sulastri, 2014:12). Manajemen sebagai seni memiliki ciri ciri kesuksesan mencapai tujuan, melibatkan naluri, perasaan dan intelektual dan adanya kekuatan pribadi yang kreatif dengan skill yang terus bertambah (Muslichah Erma Widiana, 2020:11). Dian Wijayanto (2012:2) seni dalam manajemen adalah pengambilan keputusan, pengelolaan SDM, pemasaran dan lainnya.

Alquran sebagai UU dan rujukan seluruh disiplin ilmu pengetahuan menjelaskan isitilah manajemen dengan menyebut kalimat *yudabbiru* / mengatur bentuk *fi'il muḍāri'* dari *wazan mādi dabbara*. Al Burracy (1986:248) manajemen merujuk pada kata *yudabbiru*, yang berarti mengatur, mengelola, merekayasa, melaksanakan, mengurus dengan baik. Ramayulis (2013:259) bentuk masdar dari

yudabbiru adalah *At-tadbir* yang sama dengan hakikat manajemen, yaitu pengaturan. Hal ini terdapat dalam surat as Sajadah ayat 5 sebagai berikut :

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

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

Ayat di atas menjelaskan terdapat tiga poin penting yang perlu diperhatikan. Pertama, kalimat *yudabbiru al-amr* yang berarti mengatur urusan. Menurut Thanthawi, bentuk pengaturan (*tadbir al-amr*) tersebut bisa berupa pengarahan urusan itu agar tetap berada di dalam kondisi terbaik dan sempurna (Thanthawi, t,th 249). Menurut Ibnu Katsir ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT mengatur semua yang ada dilangit dan di atas tanah, Allah SWT menurunkan secara pelan-pelan urusan dari langit ke bumi. Dari pandangan Ibnu Katsir ini dapat dipahami bahwa Allah SWT mengatur dan mengelola urusan alam menggunakan cara manajemen yang sangat rapi dan indah. Jalaluddin al Mahalli & as Suyuti (1990:415) menerjemahkannya kalimat “kemudian urusan itu naik” dalam ayat tersebut dengan kembali segala urusan dan pengelolaan kepada Allah. Pendapat Qurais Shihab dalam tafsir al Misbah dijelaskan ada ketiga golongan manusia yang akan selamat dari kerugian kehidupan di dunia ini, yaitu beriman, mengerjakan kebajikan dan saling menasehati dalam hal kebaikan dan kesabaran. Ayat diatas juga menjelaskan bahwa sebuah kehidupan di dunia ini perlu diatur dengan baik agar nanti di alam akhirat kita tidak termasuk individu-individu yang merasakan rugi. Kalimat yang sama terdapat dalam Surat Yunus ayat 3 Allah menyebut dengan kalimat mengatur sebagai berikut :

اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلًّا يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ

Artinya : Allah-lah yang meninggikan langit tanpa tiang (sebagaimana) yang kamu lihat, Kemudian dia bersemayam di atas 'Arasy, dan menundukkan matahari dan bulan. masing-masing beredar hingga waktu yang ditentukan. Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan (mu) dengan Tuhanmu.

Imam Ibnu Katsir menjelaskan mengatur dalam ayat tersebut bahwa Allah SWT : untuk mengatur segala urusan. Artinya, mengatur semua makhluk. Allah

subhanahu wa ta'ala telah berfirman: Tidak ada tersembunyi dari-Nya seberat *zarrah* pun yang ada di langit dan yang ada di bumi. Tidak ada satu daunpun gugur melainkan diketahuinya, tidak ada satu biji dalam kegelapan malan yang lepas dari pemantauannya. Jalaluddin al Mahalli & as Suyuti (1990:208) menafsirkan dengan untuk mengatur segala urusan diantara makhluk-makhluknya.

Dalam surat yang sama terdapat dalam ayat 31

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمْنَ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ
وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ

Artinya : Katakanlah : "Siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya)?".

Selanjutnya Surat *ar Ra'd* ayat 2

اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمُوتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلًّا
يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ

Artinya: Allah-lah yang meninggikan langit tanpa tiang (sebagaimana) yang kamu lihat, Kemudian dia bersemayam di atas 'Arasy, dan menundukkan matahari dan bulan. masing-masing beredar hingga waktu yang ditentukan. Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tandatanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan (mu) dengan Tuhanmu.

Mengacu pada Q.S. *ar-Ra'd* tersebut, ada tiga tahapan manajemen yang dilakukan oleh Allah, yaitu pengaturan, penjelasan, dan penanaman nilai-nilai *ilahi*. Dua tahapan awal mengindikasikan proses yang saling berkaitan, dimana selain mengatur urusan makhluk, secara bersamaan Allah memberikan arahan lewat tanda-tanda kekuasaan-Nya, baik yang ada di alam maupun yang termaktub di dalam kitab suci dan sabda rasul. Proses itu semua ditujukan agar manusia berhasil mencapai tahapan ketiga, yaitu beriman kepada Allah. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen qurani tidak bebas nilai. Bahkan, dapat dikatakan nilai-nilai religius menjadi dasar pijakan dalam tata kelola sebuah organisasi atau perusahaan. Berbeda halnya dengan manajemen sekuler yang tidak memasukkan aspek-aspek keagamaan sebagai bagian yang integral dalam praktik pengelolaannya, apalagi menjadikannya sebagai dasar pijakan.

Manajemen menurut Hadari Nawawi (1997:78) adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam memanager organisasi, lembaga, maupun perusahaan. Dari isi kandungan ayat yang disebutkan di atas diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Sebuah institusi atau organisasi, sebagaimana pendapat Ali bin Abi Thalib yang dikutip Mujamil Qomar (2007:30) menyatakan bahwa : ” Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan baik, akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi dengan baik”. Manajemen yang diterapkan Nabi Muhammad SAW memang tidak secanggih manajemen modern, tapi sejarah membuktikan bahwa manajemen yang beliau terapkan itu sangat efektif. M. Ahmad Abdul Jawwad (2004:1) mengemukakan bahwa terdapat enam rahasia keunggulan manajemen Rasulullah, yaitu: 1) kemampuan memotivasi tim, 2) simple dalam memotivasi, 3) kemampuan berkomunikasi, 4) kemampuan mendelegasikan dan membagi tugas, 5) efektif dalam memimpin rapat, dan 6) kemampuan mengontrol dan mengevaluasi.

Manajemen pendidikan pada prinsipnya merupakan bentuk penerapan manajemen dalam mengelola, mengatur, dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan untuk tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri (Amiruddin Tumanggor, dkk : 2021:3-4). Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas (Engkoswara & Aan Komariah, 2012:88). Secara sederhana manajemen pendidikan adalah suatu lapangan dari studi dan praktek yang terkait dengan organisasi pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Terkait hal ini Bush

(2009:139) berpendapat manajemen pendidikan adalah satu studi dan praktik yang dihubungkan serta diarahkan dalam operasional pendidikan.

Suatu sistem pendidikan dapat dikatakan berkualitas/bermutu, jika proses belajar-mengajar berlangsung secara menarik dan menantang sehingga peserta didik dapat belajar sebanyak mungkin melalui proses belajar yang berkelanjutan. Proses pendidikan yang bermutu akan membuahkan hasil pendidikan yang bermutu dan relevan dengan pembangunan. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dan efisien perlu disusun dan dilaksanakan program-program pendidikan yang mampu membelajarkan peserta didik secara berkelanjutan, karena dengan kualitas pendidikan yang optimal, diharapkan akan dicapai keunggulan sumber daya manusia yang dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang (Brantas, 2009:28).

Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara mensiasati sumber-sumber belajar dan hal lainnya yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Mujamil Qomar, 2007:10). Manajemen pendidikan Islam merupakan proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki umat Islam, lembaga pendidikan dan yang lainnya baik keras atau lunak. Pemanfaatan tersebut dengan cara bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan dunia akhirat secara efektif dan efisien (Ramayulis, 2008:76). Diskursus manajemen pendidikan Islam dengan mengikutsertakan nilai *transcendental*, *religious* dengan nilai-nilai *spritual* yang bersifat *ukhrowi* (Nizar Ali & Ali Syatibi, 2009:137). Lebih lanjut Langgulong (2000:248) mengatakan pendidikan Islam mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan sama halnya yang terkandung dalam manajemen pendidikan mutakhir akan tetapi manajemen pendidikan Islam mengandung prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga bisa sejalan dengan perkembangan dan kemajuan yang baik.

2. Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen pada dasarnya memberikan pedoman kepada pimpinan untuk menangani persoalan yang sangat kompleks secara efektif. Prinsip ini juga pada dasarnya membantu pemimpin dalam mensukseskan tugas kepemimpinannya

serta efisiensi manajerial dengan mengadopsi pendekatan sistematis dan cara-cara ilmiah mengelurakan solusi terbaik untuk pemecahan masalah. Prinsip manajemen pada umumnya kering dari nilai spiritual dan hanya bersifat profane (keduniaan) tanpa dilandasi oleh prinsip keikhlasan sehingga tugas dan tanggungjawab merasa terbebani (Nur Zazin, 2017:136). Henry Fayol membagi prinsip-prinsip manajemen kepada 14 macam yakni : (1) pembagian kerja, (2) wewenang dan tanggungjawab, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, (7) gaji yang wajar, (8) pemusatan wewenang, (9) hirarki, (10) keteraturan, (11) keadilan, (12) inisiatif, (13) kesatuan, dan (14) kestabilan masa jabatan.

Selanjutnya Zukarnain Dali (2017:43) menjelaskan prinsip manajemen pendidikan harus dengan kejujuran dan harus menjadi landasan semua perilaku sehingga bisa menghasilkan produktivitas kerja sesuai target yang diharapkan. Prinsip lainnya disebutkan Syaiful Sagala (2013 : 92) membuat program dan kebijakan yang mudah mengaplikasikannya dilapangan harus menjadi napas dari seluruh kebijakan baik proses, perencanaan, implementasi, organisasi dan evaluasi program. Lebih lanjut Syaiful Sagala (2013:106) menjelaskan pentingnya fleksibilitas dengan menerima sarana dan kritik dari seluruh mitra untuk meningkatkan produktivitas dan sanggup mengikuti perkembangan teknologi yang lebih maju dan desain yang berbeda. Manajemen dibutuhkan untuk tujuan organisasi dan tujuan individu, menjembatani kepentingan yang berbeda, dan mencapai efektivitas dan efisiensi (Herry Krisnandi, dkk, 2019:5-7).

Mesiono (2022:89) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan meliputi delapan prinsip yaitu : ketulusan, kejujuran, amanah, keadilan, tanggungjawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Ramayulis (2008:262) berpendapat prinsip manajemen pendidikan Islam terdiri dari : ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Langgulung (2000:248) menjelaskan prinsip manajemen pendidikan Islam adalah : iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan. Mengacu pada pendapat diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Ketulusan

Prinsip ini bisa dimaknai dengan keikhlasan dan integritas. Prinsip ketulusan jika dikaitkan dengan manajemen pendidikan Islam akan mampu menumbuhkembangkan budaya kepercayaan (*trust*), kejujuran (*truthfulness*), kepercayaan diri (*confidence*), dan kerja sama (*cooperation*) di antara pimpinan suatu lembaga pendidikan Islam dan orang-orang di bawahnya. Hal ini karena seorang *leader* yang menjadikan kepemimpinannya dengan prinsip ketulusan dan integritas akan memiliki kewibawaan yang paripurna. akibatnya akan timbul perasaan segan (bukan takut) di level bawah dan hal ini tentunya akan menjadi energi positif kepada semua *stakeholders* untuk bertindak yang sama dengan pimpinannya. Kesamaan tindakan ini pada akhirnya menjadi titik temu di mana semua komponen akan saling mempercayai, berlaku jujur, memiliki kepercayaan diri, dan bersedia bekerjasama dalam memajukan institusi pendidikan

Ikhlas menurut Faris (2001:209) berarti murni, bersih, jernih, selamat, memishakan diri, dan pembersihan sesuatu. Hamka (1985 : 3001) menjelaskan ikhlas adalah bersih dan tidak adanya campur tangan suatu apapun. Ikhlas adalah suci dalam niat, bersih batin dalam beramal, tidak berpura-pura, lurus hati dalam bertindak, jauh dari riya" dan kemegahan dalam berlaku berbuat, mengharapkan ridha Allah semata-mata. Ikhlas yaitu melaksanakan perintah Allah dengan pasrah tanpa mengharapkan sesuatu, kecuali keridhaan Allah (Munawir & Al-Bisri 1999:171). Dalam bekerja, beraktivitas, mengajar, mendidik, dan mengelola lembaga pendidikan seseorang wajib melakukannya dengan ikhlas dan merasa senang jika kebbaikannya terealisasi oleh siapapun, sebagaimana dia juga merasa senang jika terlaksana oleh tangannya sendiri. Hal inilah yang dilakukan oleh para nabi, mereka mengemban dakwah, membimbing, dan pengarahannya umat ke jalan Allah dilakukan dengan penuh keikhlasan. Ikhwanuddin (2020:11975) berpendapat mengelola lembaga pendidikan dengan ikhlas yaitu mengelola lembaga pendidikan karena Allah SWT, untuk memperoleh ridha Allah bukan untuk memperoleh kekayaan atau kehidupan dunia. Pengelola lembaga pendidikan yang ikhlas akan memiliki karakter yang positif seperti memiliki integritas yang tinggi meliputi keimanan, pandangan yang visioner, perilaku yang baik dan aksi nyata yang

terintegrasi dan konsisten di dalam bingkai norma, akhlak atau etika yang dapat diaplikasikan (Ihwanudin 2020:11975).

Pandangan Erbe Senatanu (2008:10) membagi ikhlas menjadi ikhlas dalam ucapan dan perbuatan. Ikhlas dalam ucapan adalah ucapan yang disampaikan dengan tulus, tidak mengandung dusta, tidak bermaksud membuat orang celaka, dan tidak karena terpaksa, melainkan atas dasar sukarela. Sedangkan ikhlas dalam perbuatan, maksudnya perbuatan yang dilakukan dengan tulus, tanpa pamrih dan sepenuh hati. Lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya bersipat profit menjadikan prinsip-prinsip keikhlasan menjadi prinsip yang fundamental. Keikhlasan dalam pendidikan Islam adalah konsep yang sangat sempit dan abstrak. Walaupun sempit, tetapi ikhlas atau keikhlasan berdampak luas terhadap sendi-sendi pendidikan Islam. Keikhlasan dengan demikian menjadi standar utama yang dapat menilai apakah perbuatan atau ibadah yang dilaksanakan benar-benar untuk Allah semata atau apakah ibadah atau perbuatan itu hanya sekadar dipertontonkan kepada orang lain agar mendapat pujian dan sanjungan.

Ciri-ciri keikhlasan menurut Al Munajjid (2008:4) adalah (a) selalu mempunyai semangat yang tinggi melaksanakan kebajikan, b) perbuatan kebajikan yang dilakukannya bersipat rahasia lebih banyak daripada amal kebajikan yang dilakukannya secara terang-terangan didepan publik, c) melakukan amal kebajikan dan mengharapkan pahala dari Allah dengan sesegera mungkin, d) sabar dan tabah serta tidak mengeluh, e) berusaha semaksimal mungkin merahasiakan perbuatan kebajikan yang dilakukan, f) melaksanakan perbuatan kebajikan dengan sempurna dan baik secara rahasia (tidak terang-terangan), g) melaksanakan banyak perbuatan kebajikan secara rahasia. Yasin (2010:7) menambahkan bahwa keikhlasan memiliki bentuk yaitu : (a) selalu merasa kurang maksimal dalam menjalankan ibadah dan perbuatan baik dihadapan Allah, b) gemar mempertanyakan sendiri keikhlasan perbuatan yang dilakukan, c) selalu menghidar dari pujian maupun cacian, d) ketaatan berubah jika orang-orang sekitar berubah, e) selalu meluruskan niat, f) menutupi kebaikan kecuali untuk kepentingan peneladanan.

Integritas dapat dipahami sebagai penggabungan dari beberapa kelompok yang terpusat menjadi satu kesatuan yang mempunyai tujuan dan cita-cita yang sama. Peterson & Seligman (2004:250) mengartikan integritas sebagai mutu, sifat,

atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Integritas mengacu pada moral kejujuran dan *self-unity*; dalam hal karakter moral. Integritas akademik adalah komitmen terhadap nilai-nilai akademik yang diwujudkan dalam perilaku-perilaku yang meliputi kejujuran (*honest*), kepercayaan (*trust*), menghargai (*respect*), keadilan (*fairness*) dan rasa tanggung jawab (*responsibility*) dalam menjalankan tuntutan akademik.

Integritas akademik sangat penting dan perlu dikembangkan oleh setiap orang yang berada dibawah institusi pendidikan. Karakter integritas peserta didik bertujuan untuk menyesuaikan peserta didik dengan karakter kehidupan bangsa seperti kejujuran, kehandalan, komitmen, dan tanggungjawab. Integritas juga berdampak positif bagi pelajar lebih menghargai waktu dan selalu berpegang pada prinsip-prinsip kehidupan. Hal ini tentunya akan menjadi kontribusi terhadap kualitas sumber daya manusia pendidikan yang pada muaranya akan berpengaruh secara tidak langsung pada kelembagaan itu sendiri. Depdiknas (2007:437) integritas adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menunjukkan kesatuan utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan; kejujuran. Secara umum pendidik itu harus memenuhi dua kategori yaitu memiliki *capability* dan *loyalty*, yakni pendidik itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritis tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi sebelum dan sesudah kelas Dede Rosyada (2007:111). Pendidik yang memiliki integritas tinggi apabila dapat memenuhi kedua kategori tersebut, baik *capability* maupun *loyalty* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut Dede Rosyada menjelaskan untuk menjadi tenaga pengajar yang memiliki integritas yang tinggi yang memenuhi tujuh hal yaitu : (1) sifat pendidik yang memanusiakan manusia, (2) pengetahuan yang memadai, (3) jaminan yang disampaikan sesuai harapan, (4) cara mengajar yang baik, (5) mampu memberikan harapan yang akuntabel, (6) reaksi yang partisipatif, (7) keahlian manajemen yang baik. Prinsip keikhlasan dalam Alquran sangat jelas disampaikan Allah, salah satunya terdapat dalam Surat *al A'raf* ayat 29 sebagai berikut :

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ

Artinya : Dan (katakanlah) : “Luruskanlah muka (diri) mu setiap shalat dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya”.

Ayat di atas mengajarkan kepada kita agar senantiasa mengikhhlaskan segala bentuk ibadah yang kita laksanakan semata-mata karena Allah SWT disertai dengan keyakinan bahwa Allah SWT pasti akan memberikan balasan yang setimpal terhadap ibadah kita laksanakan tersebut. Konsekwensi logis dalam lembaga pendidikan jika sebuah sekolah dan instansi pendidikan dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki prinsip ikhlas karena Allah, maka niscaya sekolah atau lembaga pendidikan tersebut akan mendapatkan perlakuan manajerial terbaik yang mampu dilakukan oleh manajer tersebut, dan hal ini tentu akan berdampak kepada kualitas sekolah atau lembaga pendidikan tersebut ke depannya.

Ketulusan, keikhhlasan dan integritas adalah tiga komponen dala prinsip manajemen pendidikan yang berkontribusi besar terhadap kemajuan lembaga pendidikan itu sendiri. Ketulusan dan keikhhlasan hal yang harus melekat bagi orang yang sudah mengabdikan hidupnya untuk pendidikan. Lembaga pendidikan yang tidak hanya berorientasi profit tapi juga non profit membutuhkan orang yang tulus, ikhlas dan punya integritas sebagai ruh dalam melaksanakan aktivitas. Pengelolaan lembaga pendidikan yang tidak menjadikan ketulusan, keikhhlasan dan integritas sebagai tujuan akan merasa kecewa terhadap lembaga pendidikan itu sendiri. Sedangkan orang yang menjadikan ketulusan, keikhhlasan, dan integritas sebagai patron kerjanya akan mendapat kepuasan bathin yang ketenangan yang luar bisa dari lembaga pendidikan itu sendiri.

2. Kejujuran

Jujur memiliki tiga tempat, yaitu pada lisan, perbuatan dan hati (Abdul Qadir Isa, 2005:213). Menurut Zubaedi (2011:79). kejujuran adalah kemampuan menyampaikan kebenaran, mengakui kesalahan, dapat dipercaya dan bertindak secara terhormat. Seseorang yang selalu berucap dan bertindak benar serta mencari yang benar, pada akhirnya dinilai di sisi Allah sebagai shiddiq, yaitu orang-orang

yang jujur atau yang berpegang teguh pada kebenaran (Quraish Shihab, 2001 : 280-281). Penanaman sifat kejujuran di sekolah patut ditekankan sebagai bagian dari tujuan pendidikan. Karena tujuan pendidikan tidak hanya untuk meningkatkan kecerdasan intelektual semata, tetapi juga dalam rangka meningkatkan kualitas budi pekerti. Salah satu peningkatan kualitas budi pekerti dapat dilakukan oleh sekolah melalui penanaman kejujuran (Yulianti, 2013:48).

Heri Gunawan (2012:33) mengatakan jujur adalah perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan tindakan, dan pekerjaan. Nilai karakter kejujuran merupakan sikap dan perilaku yang dilakukan untuk bertindak dengan yang sesungguhnya dan apa adanya, tidak ada berbohong, tidak dibuat-buat, tidak ditambah dan juga tidak dikurangi, serta tidak menyembunyikan kejujuran itu sendiri. Dharma Kesuma (2012:16) berpendapat makna jujur lebih jauh dikorelasikan dengan kebaikan (kemaslahatan). Kemaslahatan memiliki makna kepentingan orang banyak, bukan kepentingan diri sendiri atau kelompoknya, tetapi semua orang terlibat. Lebih lanjut As Syalhub (2011:152) menjelaskan kejujuran mamapu mengangkat harkat dan martabat pelakunya di tengah-tengah manusia, ia akan menjadi orang yang terpercaya, semua pembicaraannya akan disukai, dan juga aia akan dicintai orang-orang, ucapannya kemudian akan diperhitungkan para penguasa, persaksiannya juga diterima di depan pengadilan.

Hamdani Ihsan & Fuad Ihsan (2001:187) berpendapat dalam menumbuhkan kejujuran, nampaknya pemberian *reward* dapat memiliki dampak positif dalam merubah sikap siswa dari tidak baik menjadi baik dari tidak atau kurang jujur menjadi pribadi-pribadi jujur. Disamping itu pemberian *punishment* pun dibutuhkan dalam melatih dan membiasakan siswa untuk berbuat jujur. Namun pemberiannya hanya berlaku bagi para siswa yang melakukan pelanggaran. Di sisi lain *punishment* hanya berlaku ketika sekolah mencantumkan secara jelas dalam peraturan sekolah. Yang patut menjadi catatan bagi guru adalah *punishment* yang diberikan tidak boleh berlebihan, karena dapat berdampak tidak baik bagi pihak sekolah. Artinya, *punishment* yang diberikan harus berupa hal-hal yang baik, sehingga dapat merubah siswa menjadi pribadi-pribadi baik (Al Abrasyi, 1993:153). Lebih lanjut Muhammad Fauzan Muttaqin dkk (2018:109)

menjelaskan kejujuran akan berjalan dengan baik apabila doktrin pendidikan karakter yang berkaitan dengan kejujuran dapat disampaikan dengan baik oleh guru kepada siswanya.

Alquran menjelaskan prinsip kejujuran sangat banyak, diantaranya terdapat dalam Surat *al Taubah* ayat 119 berikut ini :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur.

Dalam konteks lembaga pendidikan kejujuran menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh pimpinan lembaga pendidikan. Seorang pimpinan lembaga pendidikan memiliki legitimasi yang kuat untuk menetapkan banyak kebijakan pendidikan termasuk kebijakan dalam anggaran. Peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecurangansangat terbuka lebar. Namun jika memiliki prinsip kejujuran, maka tentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan perilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan. Kosekuensi dari lembaga pendidikan yang dikola dengan kejujuran akan mendapatkan haknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Program pemerintah yang banyak berpihak pada pengelolaan pengembangan kualitas pendidikan akan tepat sasaran.

Dari pengertian tentang kejujuran disimpulkan bahwa peran prinsip kejujuran sangat mendasar dalam pengelolaan lembaga pendidikan sekaligus menjadi modal utama dalam mengelola pendidikan yang bermartabat. Kejujuran itu harus dimiliki oleh seluruh *stakeholders* dilembaga pendidikan tersebut baik guru sebagai tenaga pendidik, orang tua sebagai mitra, siswa sebagai objek dan seluruh cititas akademik yang terinternalisasi dalam prinsip kehidupan masing-masing. Dalam manajemen prinsip kejujuran akan melahirkan kepercayaan. Rasa saling percaya akan memudahkan orang-orang dalam organisasi tersebut menjalankan visi dan misi yang akan dicapai secara efektif dan efisien. Sebaliknya tanpa adanya rasa kepercayaan akan melahirkan saling curiga yang pada gilirannya akan mengurangi produktivitas dan berakibat pada saling menyalahkan.

3. Amanah

Akar kata amanah terdiri dari huruf hamzah, mim, dan nun, yang berarti aman, tentram, tenang, dan hilangnya rasa takut (M. Qoraish Shihab, 2007:83).

Penafsiran amanah dalam ayat Alquran menurut padangan ahli adalah orang amanah jika mereka diberi kepercayaan, maka mereka tidak mengkhianatinya tetapi mereka menunaikannya kepada yang berhak (al-Sheikh, 2005:527). Orang amanah adalah apabila mereka dititipkan sesuatu tidak berkhianat, ketika berjanji tidak melanggar, jika sebaliknya adalah sifat-sifat orang munafik (ar-Rifa'i, 2000:812). Tidak berkhianat dengan amanah yang dititipkan kepadanya dan mereka tidak mengingkari janji yang sudah diucapkannya (al-Maraghi, 1989:128). Mereka akan menjaga amanah yang mereka emban serta tidak pernah membatalkan dan melanggar janji-janji yang mereka buat (al-Qarni, 2007: 426).

Jabatan merupakan sebuah amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban ini tidak hanya di dunia saja kepada manusia, namun juga di akhirat kelak kepada Allah SWT. Amanah artinya kepercayaan, maka seseorang yang diberi amanah adalah orang yang mendapatkan kepercayaan untuk memegang suatu tugas tertentu. Dalam lembaga pendidikan jabatan pimpinan lembaga pendidikan adalah sebuah amanah. Seorang pemimpin pendidikan atau guru yang memiliki prinsip bahwa pekerjaan atau tugasnya itu adalah sebuah amanah, maka dia tentu akan berusaha melaksanakan kepercayaan tersebut sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya. Penyelewengan atau penyalahgunaan terhadap tugas dan wewenang yang diembankan kepadanya mengindikasikan bahwa orang tersebut adalah orang yang tidak amanah. Dalam Alquran dijelaskan tepatnya dalam Surat *an Nisa* ayat 58 sebagai berikut :

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Ma'fhum ayat diatas maka amanah itu hendaknya diberikan kepada orang yang berhak menerima amanah tersebut, orang-orang yang berhak menerima amanah itu adalah orang memenuhi kriteria sesuai dengan karakteristik pekerjaan atau tugas yang akan diembannya tersebut. Selanjutnya, orang yang diberi amanah

harus mewujudkan amanah yang diembannya tersebut sesuai dengan semsetinya dan tidak melakukan penyelewengan atau penyalahgunaan.

4. Keadilan

Prinsip keadilan menurut PP. No. 48 Tahun 2008 merupakan pemberian akses pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya dan merata kepada peserta didik atau calon peserta didik, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, dan kemampuan atau status sosial serta ekonomi. Prinsip keadilan dalam pendidikan merupakan pemberian akses pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya dan merata kepada peserta didik atau calon peserta didik, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, dan kemampuan atau status sosial-ekonomi. Jafferson seperti dikutip Suyanto & Hasyim (2000:43) mengatakan bahwa tidak ada sesuatu yang jauh lebih tidak adil dibanding memberikan perlakuan sama terhadap orang-orang yang memiliki potensi berbeda. Selanjutnya teori inilah yang dipakai di Amerika Serikat dalam memberi perlakuan kepada anak-anak yang berbakat luar biasa (*gifted*).

Lebih lanjut Semiwan (1995:56) menjelaskan hak-hak di atas bahwa pada dasarnya setiap orang dilahirkan sebagai individu itu berbeda-beda, baik mengenai kemampuannya, sifatnya ataupun sikapnya. Menurut Abuddinnata (2003:144) keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara. Keadilan ini terjadi berdasarkan keputusan akal yang dikonsultasikan dengan agama. Adil sering diartikan sebagai sikap moderat, obyektif terhadap oranglain dalam memberikan hukuman, sering diartikan pula dengan persamaan dan keseimbangan dalam memberikan hak orang lain tanpa ada yang dlebihkan atau dikurangi.

Berlaku adil sangat dianjurkan dalam kehidupan sehari-hari, bahkan menjadi salah satu indikator ketakwaan seseorang sebagaimana Firman Allah Swt dalam Alquran Surat *al Maidah* ayat 8 berikut ini :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ أَنْ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَا تَعْدِلُوا
 أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, hendaklah Kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah Swt., menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa.

Dan bertaqwalah kepada Allah Swt. Sesungguhnya Allah Swt. Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Keadilan sering menjadi hal yang sangat sensitif dan sangat rentan menimbulkan konflik manakala ketidakadilan itu tidak terwujud sebagaimana mestinya. Pemberian gaji/tunjangan sampai pemberian tugas/wewenang dan tanggung jawab adalah diantara bagian manajemen lembaga pendidikan yang memiliki peluang melahirkan ketidakadilan. Oleh karena itu, dalam manajemen pendidikan Islam, keadilan harus menjadi prinsip dasar yang dimiliki oleh seorang pemimpin di dalamnya. Lembaga pendidikan yang memiliki pemimpin yang adil di dalamnya, akan memiliki kultur sekolah yang kondusif bagi pengembangan kualitas.

5. Tanggungjawab

Rustam dkk (2016:2) menyatakan tanggung jawab merupakan kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab terhadap amanah yang diembankan merupakan salah satu prinsip penting dalam membangun manajemen yang positif. Lepas tangan terhadap tanggung jawab akan melahirkan hasil ketidakpastian program yang ingin dicapai. U. Saefullah (2012:50) menjelaskan bahwa pertanggungjawaban, yaitu semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya : Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), “Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan.

Pemimpin yang bertanggung jawab akan menjadi ujung tombak keberhasilan program pendidikan didalamnya. Betapa tidak, keseluruhan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai program dancita-cita ideal yang diinginkan terletak pada pemimpin sebagai motor penggerakannya. Oleh karena itu, prinsip bertanggung jawab terhadap tugas dan amanah yang diembankan haruslah

menjadi salah satu prinsip dasar yang dipegang oleh setiap manajer. Pemimpin pendidikan harus bertanggung jawab atas semua yang dilihatnya. Pemimpin juga bertanggung jawab atas apa yang dilihat oleh organisasinya serta tim yang dipimpinnya. Dia bertanggung jawab atas hasil-hasil yang dicapainya, baik hasil yang baik maupun hasil yang buruk. Pemimpin bertanggung jawab untuk memulai komunikasi secara proaktif dengan sesama mitra kerjanya. Ketika kesalahpahaman terjadi dan gosip timbul, pemimpin bertanggung jawab untuk meluruskan dan membangun komunikasi agar kesalahpahaman tidak muncul lagi. Tanggung jawab kepemimpinan bukanlah sesuatu hal yang dapat dijalankan dengan mudah. Tetapi, semakin besar tanggung jawab kepemimpinan itu, semakin besar pula penghargaan yang diberikan jika dapat memenuhi peranan tersebut.

6. Dinamis

Prinsip dinamis dalam pendidikan Islam menganut pemahaman yang tidak beku dalam tujuan-tujuan pendidikan, kurikulum dan metode-metodenya yang tidak monoton, akan tetapi pendidikan Islam berupaya untuk selalu memperbaharui diri dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Pendidikan Islam seyogyanya mampu memberikan respon terhadap kebutuhan-kebutuhan zaman, tempat dan tuntutan perkembangan dan perubahan sosial yang terjadi sangat dinamis. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan Islam yang memotivasi untuk hidup dinamis.

Prinsip dinamis dan menerima perubahan yang terjadi setiap saat adalah prinsip yang selalu diperhatikan dalam pendidikan Islam agar selalu berkembang dan mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi serta senantiasa menerima perubahan, perkembangan dalam rangka memperbaharui kurikulum, sistem pendidikan dan pengajaran, metode-metode dan konsep-konsep pendidikan Islam yang mutakhir. Sasaran dan tujuan pendidikan Islam dengan berdasarkan pada prinsip dinamis dan menerima perubahan merupakan kemutlakan dalam peruses pendidikan. M. Arifin (2006:22) menjelaskan sasaran yang hendak dicapai yang dirumuskan secara jelas dan akurat akan pengarah proses pendidikan Islam yang dinamis kearah pengembangan optimal terhadap tiga sapek kemampuan manusia, sebagai khalifah dan Abdullah di muka bumi, yaitu : (1) aspek kemampuan individual, (2) aspek sosial, dan (3) aspek moral.

Ketiga aspek tersebut merupakan hakikat kemanusiaan yang harus didasari dengan nilai-nilai ajaran Islam dalam proses dinamisasi pendidikan Islam itu sendiri. Prinsip dinamis dan menerima perubahan pengarahan peserta didik sebagai pribadi yang sanggup mengikut perkembangan zaman, dengan menjadi masyarakat berpikiran ilmiah, menggunakan logika secara empiric yang tentunya berada pada aspek moralitas yang islami. Senada dengan apa yang dikatakan oleh Abdul Hamid al Hasyimi (2001:308) seorang muslim dalam pikiran ilmiah, telah meletakkan prinsip-prinsip logika yang diperoleh dari arahan Allah, petunjuk Nabi, dan dari pengalaman-pengalaman hidup. Seorang ilmuan muslim boleh menimba pengetahuan dari dunia barat, sebagaimana Rasul memerintahkan orang-orang kafir tawanan perang untuk mengajarkan kepada anak-anak Muslim, namun tetap dalam landasan aqidah Islam.

7. Praktis

Praktis secara sederhana praktis adalah mudah dan senang melakukannya atau menjalankannya. Dalam padangan manajemen pendidikan bisa diartikan dengan cara yang mengatur yang dibuat mudah dan memiliki daya tarik untuk melakukannya. Seorang pemimpin pendidikan tentunya bertugas membuat manajemen yang dipahami oleh semua orang dan orang tertarik untuk melakukan apa yang sudah dibuat tersebut. Prinsip praktis dalam manajemen bisa dijalankan apabila seluruh stakeholders mengetahui dan memahami apa yang sudah disepakati bersama dan adanya pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan keahlian masing-masing. Untuk menjalankan organisasi manajemen yang digunakan harus sesuai dengan kondisi organisasi tersebut. Seorang pemimpin juga harus mampu menyesuaikan kepemimpinan dengan kondisi yang ada, pemimpin tau kapan dia harus bersikap otoriter, kapan menjadi pemimpin demokratis dan situasional.

Salah satu hal yang menarik dalam prinsip praktis dalam manajemen bisa dilihat dari manajemen modern yang mengedepankan komitmen sebagai salah satu poin penting dalam mengelola organisasi. Riantono (2014:315-322) menjelaskan bahwa manajemen modern adalah manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses tehnik secara ketat; manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati; organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus dengan

situasi; pendekatan motivasi yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

8. Fleksibel

Fleksibel yang dimaksud adalah tidak kaku (lentur). Menurut pendapat Imam Suprayogo (1994:74) bahwa berdasarkan hasil pengamatan beliau walaupun sifatnya masih terbatas, menunjukkan bahwa sekolah atau madrasah meraih prestasi unggul justru karena fleksibilitas pengelolanya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Fleksibel, efektif, efisien, terbuka serta kooperatif dan partisipatif adalah manajemen persepektif Alquran (Nanang Fattah, 2009:12). Manajemen dikatakan fleksibel apabila manajemen itu dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi. Manajemen ini tidak kaku dapat berlangsung dalam situasi dan kondisi yang berbeda. Agar manajemen dapat fleksibel, maka harus didukung dengan nilai-nilai yang baik yaitu dedikasi, keahlian, dan otoritas. Dedikasi menunjukkan pengabdian mereka kepada organisasi, keahlian yang diperoleh melalui pendidikan merupakan bekal dalam bekerja sedangkan otoritas memudahkan mereka dalam bertindak. Prinsip fleksibel dalam manajemen pendidikan bertujuan agar pendidikan Islam mampu mengikuti perkembangan zaman. Seperti yang dikatakan Rivai & Mulyadi (2010:12) pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dari zaman ke zaman akan lahir pembaharuan-pembaharuan pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Sesuai dengan pendapat Nanang Fattah yang menjelaskan manajemen perspektif Alquran selain fleksibel adalah efektivitas dan efisien. Efektivitas merupakan ukuran standar keberhasilan tujuan dalam organisasi. Efektivitas lembaga pendidikan terdiri atas dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan bidang khusus lainnya, yang hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan, bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dan yang diharapkan (Sanusi & Rusdiana, 2017:228). Sondang P. Siagian (2001:24) berpandangan efektivitas merupakan pemanfaatan sumber daya, sarana prasarana dalam jumlah

tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Liang Gie (1998:111) efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendak. Efektivitas menurut Sedarmayati (2012:89) merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan adanya keterkaitan antara nilai-nilai yang bervariasi. Pendidikan yang efektif akan terwujud jika didukung oleh komponen-komponen yang juga efektif. Komponen-komponen yang dimaksud adalah sekolah, kepala sekolah, guru, dan murid yang efektif (Marjohan, 2009:8). Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah dicapai. Lebih lanjut dinyatakan bahwa sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives, targets, intended outputs* sebagaimana telah ditetapkan (Supardi, 2013:2).

Efisiensi bertolak pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi juga merupakan perbandingan antara *input* dan *output*, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya, serta kesenangan yang dihasilkan. Efisiensi adalah usaha pada produksi untuk memberantas segala pemborosan bahan dan tenaga kerja maupun gejala yang merugikan (Handyaningrat, 2010:100). Efisiensi terus berkembang meliputi hampir semua bidang ilmu pengetahuan. Bekerja dengan efisien merupakan bekerja dengan gerakan, usaha, waktu serta kelelahan yang lebih sedikit. Cara bekerja yang efisien dapat diterapkan oleh setiap pegawai untuk semua pekerjaan, baik kecil maupun yang besar. Stoner (2010:9) mendefinisikan efisiensi sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumberdaya dalam mencapai tujuan organisasi. Efisiensi kerja adalah merupakan pelaksanaan cara-cara tertentu dengan tanpa mengurangi tujuannya merupakan cara

yang termudah dalam mengerjakannya, termurah dalam biayanya, tersingkat dalam waktunya, teringan dalam bebannya dan terpendek dalam jaraknya.

3. Fungsi Manajemen

Manajemen dari sudut fungsinya adalah proses, kegiatan merencanakan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Deden Makbullah, 2016:40). Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management 11th edition* (2012:37) fungsi manajemen meliputi : perencanaan (*planning*), koordinasi (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengawasan (*controlling*). Secara umum, fungsi manajemen dapat dibagi menjadi 10 bagian, yaitu : (1) *planning*, (2) *organizing*, (3) *staffing*, (4) *directing*, (5) *leading*, (6) *coordinating*, (7) *motivating*, (8) *controlling*, (9) *reporting*, dan (10) *forecasting*. (Mustari 2014 : 7).

1. *Planning*

Pengertian perencanaan menurut para ahli sangat beragama, hal ini bisa dilihat dari beberapa pendapat tentang perencanaan. Banghart dan Trull dalam Sagala menyatakan perencanaan awal dari semua proses yang rasional, mengandung sifat optimisme serta didasarkan kepada kepercayaan untuk mengatasi berbagai macam permasalahan yang ada. Cunningham, sebagaimana dikutip Made Pidarta (2004:1) menyatakan perencanaan merupakan proses menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta-fakta, imajinasi, serta asumsi masa yang akan datang untuk tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian.

Perencanaan merupakan proses kegiatan yang rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Mulyono, 2008:25). Sedangkan perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan

untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan (Hikmat, 2009:101). Lebih lanjut Jejen (2015:3) mengatakan dalam perencanaan harus ditentukan delapan aspek, yaitu program kerja, tujuan dan manfaat program, biaya program, waktu, penanggungjawab, pelaksana, mitra, dan asaran (tentu berdasarkan kesepakatan tim kerja yang meliputi unsur pimpinan sebuah lembaga).

Perencanaan yang baik bisa dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dimana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternative masa depan yang dikehendaknya dan kemudian pengarahannya upaya-upaya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasi dengan baik (M. Bukhari dkk 2005:35-36).

Menurut Hendiet Soetomo & Wasti Sumanto (1982:263-264) kegunaan perencanaan adalah untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang akan dipilih, untuk mengetahui tujuan-tujuan yang akan dicapai, dan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan pendidikan yang teliti dengan perhitungan yang baik akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pendidikan. Memenuhi tuntutan tersebut maka perencanaan harus memiliki prinsi-prinsip seperti yang disampaikan oleh Djumrnasyah Indar (1995:12) yaitu : (1) perencanaan pendidikan bersifat komprehensi, (2) perencanaan pendidikan bersifat integral, (3) perencanaan pendidikan memperhatikan aspek-aspek kualitatif, (4) perencanaan pendidikan merupakan rencana jangka panjang dan berkesinambungan, (5) perencanaan pendidikan didasarkan pada efisiensi, (6) perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan,

(7) perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan.

Perencanaan dan manajemen pendidikan menurut Manap Somantri (2014:3) diarahkan untuk dapat membantu : (1) memenuhi keperluan akan tenaga kerja, (2) perluasan kesempatan pendidikan, (3) peningkatan mutu pendidikan, serta (4) peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Pemenuhan keperluan akan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas menempati prioritas utama karena tanpa didukung tenaga kerja yang terampil, maka pembangunan di berbagai bidang sukar dilaksanakan dan tingkat pengangguran akan terus meningkat. Kebutuhan akan pendidikan juga terus meningkat. Pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan merupakan upaya pembebasan yang bersifat politis dan merakyat. Sementara peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan merupakan pra syarat bagi terwujudnya pemenuhan keperluan akan tenaga kerja dan perluasan kesempatan untuk memperoleh pendidikan.

Lebih lanjut Manap menyebutkan dari segi pendekatannya, perencanaan pendidikan dibedakan atas: (1) perencanaan terintegrasi (*integrated planning*), yaitu perencanaan yang mencakup keseluruhan aspek pendidikan sebagai suatu sistem dalam pola pembangunan nasional; (2) perencanaan komprehensif (*comprehensive planning*), yaitu perencanaan yang disusun secara sistematis dan sistemik, sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan menyeluruh; (3) perencanaan strategis (*strategic planning*), yaitu perencanaan yang disusun berdasarkan skala prioritas, sehingga berbagai sumber daya yang ada dapat diatur dan dimanfaatkan secermat dan seefisien mungkin; serta (4) perencanaan operasional (*operational planning*), yang mencakup kegiatan pengembangan dari perencanaan strategis.

2. *Organizing*

Pengorganisasian diambil dari kata dasar organisasi. Para ahli memberikan penjelasan beragam mengenai istilah tersebut. Sebagian mengatakan kata Organisasi berasal dari bahasa inggris "*organize*" berarti "mengorganisasikan" yang bermakna tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. Dengan demikian, "*Organizing*" (pengorganisasian) sebagai salah satu fungsi manajemen dipahami

sebagai proses untuk mencapai sesuatu. Singkat kata pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen dipahami sebagai proses untuk mencapai sesuatu (Ara Hidayat & Imam Machali, 2010:63). Pengorganisasian merupakan langkah lanjutan setelah perencanaan yang mencerminkan langkah bagaimana suatu organisasi menyelesaikan rencana tersebut. Sehingga pengorganisasian mencerminkan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan dan pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen dan pengalokasian sumber daya ke berbagai departemen (Daft R.L, 1988:8). Sedangkan Purwanto (2007:16) mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

W. Rue & Liloyd L. Byars (2000:186) yang mengatakan bahwa; *organizing is the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people performing the activities.* (Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan umum organisasi dan penetapan penanggung jawab untuk masing-masing kelompok kegiatan tersebut yang akan berwenang untuk mengawasi kinerja orang-orang yang ada di dalamnya). Pengorganisasian adalah menyusun aktivitas dan membentuk hubungan-hubungan kerja sama antar orang yang terlibat dalam organisasi sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci menurut bidang dan bagian-bagian sehingga tercipta hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Handoko (2003:168) berpendapat pengorganisasian adalah pengaturan kerja bersama sumber daya yang ada yang terdiri dari sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan bagian dari penyusunan struktur organisasi yang harus sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, ataupun sumber daya yang dimilikinya serta lingkungan yang melingkupinya.

Malayu S.P. Hasibuan (2001:118) pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan, pengaturan bermacam-macam aktivitas yang

dbutuhkan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif yang didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Purwanto (2004:108-109) menjelaskan beberapa hal penting yang perlu diperhatikan, beberapa hal tersebut antara lain : organisasi harus memiliki tujuan, anggota paham dan menerima tujuan yang ditetapkan, keatuan arah tindakan dan pikiran, kesatuan perintah, keseimbangan wewenang dan tanggungjawab, struktur organisasi yang sederhana dan sesuai kebutuhan, relative permanen, jaminan keamanan kerja, garis kekuasaan dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur dan penempatan sesuai dengan keahlian. Ahmad Khatib (2012:87) menjelaskan manajemen pengorganisasian merupakan aspek terpenting dalam kegiatan manajerial. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan yang mampu melakukan aktivitas pengorganisasian dengan baik akan mampu meningkatkan mutu pendidikan secara signifikan. Tentunya, pengorganisasian yang baik diawali dengan perencanaan yang matang, diimbangi dengan aktivitas kontrol dan evaluasi yang maksimal.

Perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan menurut ar Razi oleh Allah SWT dalam menciptakan langit dan bumi seperti yang ditunjukkan oleh Alquran adalah sebuah keberhasilan penciptaan yang tidak membutuhkan alat atau perantara seperti makhluk. Hal ini menunjukkan ke-Mahabesar-an Allah dalam menciptakan sesuatu, sebab Dia sangat kaya dengan berbagai cara yang dimiliki oleh kekuasaan-Nya, sehingga dia tidak membutuhkan alat ataupun perantara untuk merencanakan penciptaan sesuatu apapun, lebih-lebih dalam upaya mengelola segala sesuatu yang ada di langit dan di bumi ini. Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan (Didin Hafiduddin & Hendri Tanjung, 2003:101). Dalam pandangan lain, Winardi dengan mengutip ungkapan Reace yang mengemukakan tentang elemen organisasi antara lain:

manusia, memiliki tujuan tertentu, adanya pembagian tugas, terbentuk sebuah sistem untuk mengoordinasi tugas (Winardi, 2009:26).

3. *Staffing*

Fungsi staffing diartikan juga dengan fungsi pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif dalam mengisi jabatan-jabatan kosong di dalam organisasi. Pengisian jabatan ini bertujuan agar semua jabatan ada pejabatnya yang akan melaksanakan tugas-tugas pada jabatan tersebut sehingga sasaran organisasi dapat tercapai (Malayu S.P. Hasibuan, 2008:173). Lebih lanjut Malayu berpendapat asas pengisian jabatan adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man in the right job*. Agar asas ini dapat diterapkan dengan baik pengisian jabatan berpedoman kepada “apa” baru “siapa”. “Apa” harus berpedoman kepada *job description* atau uraian tugas-tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan pada jabatan itu. “Siapa” harus berpedoman kepada *job description* artinya syarat-syarat/klasifikasi-klasifikasi orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan pada jabatan tersebut. Jika pengisian jabatan dilakukan dengan cara “siapa” baru “apa” hal ini pasti akan menimbulkan mismanagement dalam kepegawaian.

Sondang P. Siagian (2015:153) berpendapat *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen yang melakukan penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. *Staffing* juga dikenal sebagai fungsi pengisian jabatan yang bertujuan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi perusahaan. Prinsip staffing pengarahan karyawan yang tepat untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dalam sistem manajemen. Dari setiap pekerja dalam organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan kepada berbagai ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan.

Staffing dalam lembaga pendidikan merupakan proses manajemen struktural dan merupakan sistem yang komponen-komponen secara keseluruhan saling berhubungan. Struktur-struktur dalam organisasi merupakan tim yang terorganisasi dan membentuk suatu kinerja terpadu. Pada setiap tim terdapat

pemimpin yang mempertanggungjawabkan keseluruhan struktur organisasi (Saefullah, 2014:272). Saefullah mengutip David Evans bahwa staffing memiliki ciri-ciri yaitu : tugas individu yang jelas, jabatan yang jelas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, deskripsi tugas dan kegiatan yang jelas, setiap tugas dijelaskan sesuai dengan spesifikasinya yang menjelaskan secara terperinci bagi petugas masing-masing, Hubungan antar unit kerja dan hubungan antar tugas yang jelas.

Pencapaian tujuan organisasi mungkin saja sudah berhasil, namun masih tetap terbuka kesempatan untuk menyempurnakan unit-unit organisasi yang berprestasi dan hubungan-hubungan wewenang yang telah ada. Walaupun demikian, apabila para manajer kurang cakap memimpin organisasi tersebut, maka sudah dapat dipastikan bahwa hasilnya pun kurang baik. Oleh karena itu, perlu diperhatikan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan berdasarkan keahlian. Pengisian posisi-posisi manajerial dikatakan oleh beberapa kelompok paham manajemen sebagai *staffing*, yang menganggapnya sebagai suatu fungsi lain dari manajemen (George R. Terry, 2013:112. Dalam pandangan Islam fungsi *staffing* dijelaskan dari hadis yang diriwayatkan oleh Imam Al Bukhori “*apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggu kehancuran*”.

4. *Directing*

Directing atau pengarahan menurut George R. Terry (2000:18) merupakan suatu kegiatan mengintegrasikan usaha-usaha anggota kelompok untuk memenuhi tugas-tugas serta tercapainya tujuan baik tujuan yang bersifat pribadi atau kelompok. Bisri (2005:74) menjelaskan pengarahan merupakan aktivitas pimpinan dalam menjalankan proses manajemen dengan pengarahan dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bisnis. *Directing* mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberi orientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi yang berhubungan antar bagian, antara pribadi dan tentang sejarah, kebijaksanaan dan tujuan perusahaan. Pimpinan harus menjabarkan kebutuhan bantuan untuk memperbaiki pelaksanaan tugas dan menyediakan jalur-jalur komunikasi yang diperlukan. Sedangkan pengarahan atau pergerakan menurut Yayat Herujito (2001:27) adalah kegiatan yang dilakukan untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas

masing-masing. Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang menstimulus tindakan-tindakan terlaksana dengan semestinya. Pengarahan meliputi pemberian perintah dan motivasi pada anggota Sebagai orang yang melaksanakan perintah tersebut (Ahmad Zanni, 2008:17).

5. *Leading*

Secara etimologi, kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan lain yang sama pengertiannya adalah mengetuai, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Adapun pemimpin berarti orang yang memimpin atau mengetuai atau mengepalai. Sedang kepemimpinan menunjukkan pada semua perihal dalam memimpin, termasuk kegiatannya (Wahyu Wijaswanto, 1999:769). Kepemimpinan merupakan cabang dari ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Ilmu administrasi adalah salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari filsafat. Sedang inti dari administrasi adalah manajemen (Kartini Kartono, 1998:11).

Seokarto Indrafachrudi (1983:23) kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama (Mochammad Teguh, dkk, 2002:69). Hal ini didasarkan pada UU Sisdiknas Tahun 2003 yang menjelaskan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Pendidikan sendiri adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Pendapat senada dari Timur Jaelani (1982:55) dalam bukunya menyatakan bahwa,

“Kepemimpinan adalah suatu proses memimpin dimana seorang pemimpin memberikan perintah, pengarahan dan bimbingan dalam mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Stephen P. Robbin & Mary Coulter (2007:194) berpendapat kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu, dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan sebagaimana disampaikan Veithzal Rivai dan Dede Mulyadi (2010:36) maka akan dipilah-pilah akan terlihat gaya kepemimpinan dengan pola masing-masing. Lebih lanjut Isjoni (2007:57-58) ada tipe-tipe kepemimpinan antara lain adalah (1) kepemimpinan yang partisipatif adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan, bila ternyata proses tadi mempengaruhi kelompok, atau bila memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan dalam hal ini atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif akan tetapi akan membantu mereka menyelesaikan tugas mereka sendiri, misal dengan memberikan fasilitas. Pemimpin di sini bermaksud untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bawahan dalam mencapai tujuan kelompok, organisasi atau lembaga, dengan menggunakan cara memberi pujian, atau juga memberikan kritik yang membangun walau pada akhirnya tanggung jawab untuk membuat keputusan itu ada ada tangan pemimpin namun dalam prosesnya, pengambilan keputusan itu dikerjakan bersama-sama dalam anggota kelompok. Dan (2) kepemimpinan *laissez faire* (bebas) Dengan cara ini seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya kepada para bawahan. Disini pemimpin hanya sedikit saja atau hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Sudah barang tentu dengan cara ini maksud pemimpin adalah menganggap bawahannya sudah dewasa, dan tau apa kewajibannya. Dalam cara ini komunikasi antar bawahan, maupun antara bawahan dengan pemimpinnya kurang sekali.

Soeharto (1983:49) mengutarakan kepemimpinan berdasarkan sifat dan konsep yaitu : tipe otoriter, tipe *laissez faire* dan tipe demokrasi. Tipe kepemimpinan otoriter menurut mulyadi, (2010:45) pada kepemimpinan yang otoriter, semua kebijakan dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan

selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Tipe kepemimpinan *laissez faire* menurut Soetopo Hendayat (1984:8) pada tipe *laissez faire* ini, pemimpin memberikan kebebasan yang seluasluasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil keputusan dengan siapa ia hendak bekerjasama. Dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan itu. Apabila hal ini kita jumpai di sekolah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru biasanya dilaksanakan tanpa kontak pimpinan (kepala pendidikan), tetapi bisa dilakukan tanpa acara. Rapat bisa dilakukan selagi anggota/guru-guru dalam sekolah tersebut menghendakinya. Tipe kepemimpinan demokratis adalah seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan, Kepala pendidikan yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat anggota/guru-guru yang ada dibawahnya dalam rangka membina sekolahnya.

Istilah kepemimpinan dalam Islam ada beberapa bentuk, yaitu *khilafah*, *imamah*, *imarah*, *wilayah*, *sultan*, *mulk* dan *ri'asah*. Setiap istilah ini mengandung arti kepemimpinan secara umum. Namun istilah yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan pemerintahan dan kenegaraan, yaitu *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* (Wahyu Wijaswanto, 1999:769). Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafah*-*yakhlifu*-*khalfun* yang berarti al-'aud atau al-balad yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa (Taufiq Rahman, 1999:21). Menurut M. Dawam Rahardjo (2006:362) istilah *khalifah* dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. Pertama, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai *khalifah* dalam kehidupan. Kedua, *khalifah* berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi *khalifah* diemban secara kolektif oleh suatu generasi. Ketiga, *khalifah* adalah kepala negara atau pemerintahan.

Efektivitas kepemimpinan pendidikan dipengaruhi banyak faktor. Efektivitas kepemimpinan pendidikan juga tidak lepas dari jalannya proses pembelajaran yang kondusif, lancar dan produktif. Pembelajaran yang mengarah pada peningkatan mutu lulusan merupakan faktor utama, selain itu juga pembelajaran yang berhasil akan membawa dampak positif terhadap perkembangan kemajuan pendidikan. Kemajuan pendidikan akan mengalami perkembangan pendidikan baik sarana-prasarana maupun mutu pendidikan. Selain peningkatan sarana pendidikan, efektivitas kepemimpinan haruslah melibatkan tim manajemen pendidikan di tingkat sekolah dalam kebijakan pendidikan (Rohmat, 2010:125). Pimpinan lembaga pendidikan bertanggungjawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana dengan benar lalu mengerjakannya dengan benar pula. Oleh karena itu, visi dan misi sekolah harus dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan. Hanya dengan itu, kepala sekolah dapat membuat prediksi dan merancang langkah antisipasi yang tepat sasaran. Selain itu, diperlukan suatu unjuk profesional yang kelihatan remeh tetapi begitu urgen seperti kemahiran menggunakan filsafat pendidikan, psikologi, ilmu kepemimpinan serta antropologi dan sosiologi (Margono, 2009:10).

6. *Coordinating*

Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinare* yang berarti *to regulate*. Dari pendekatan empirik yang dikaitkan dengan etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberi informasi dan mengatur (menyepakati) hal tertentu (Taliziduhu Ndarhlma, 2003:290). koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyetarakan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda agar semuanya terarah pada tujuan tertentu. Sedangkan secara fungsional, koordinasi dilakukan guna untuk mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja.

Sedangkan Awaluddin Djamin dalam Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling

mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi. Koordinasi dilakukan antara anggota organisasi karena adanya ketergantungan antara satuan-satuan organisasi. James D. Thompson menjelaskan ketergantungan antara satuan-satuan organisasi ada tiga macam yaitu : (1) saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*) satuan-satuan organisasi saling ketergantungan antara satu sama lain dalam melaksanakan kegiatan harian. Ketergantungan itu bisa saja berdampak pada pelaksanaan kerja tahun yang memuaskan untuk hasil terakhir. (2) Saling ketergantungan (*sequential interdependence*) dimana suatu organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja. (3) Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) merupakan hubungan memberi dan menerima antara satuan organisasi.

Syaiful Sagala (2006:57) mengatakan sebagai institusi pendidikan sekolah merupakan suatu sistem tempat proses pendidikan berlangsung yang memiliki berbagai perangkat, unsur-unsur yang saling terkait misalnya guru. Senada dengan itu Adler (1982:63) menyatakan bahwa guru merupakan unsur manusiawi yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Dimana guru ini di dalam sekolah harus memahami dan menguasai peranan sekolah dan hubungan koordinasi dan kerjasama antara komponen di dalamnya demi mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah itu sendiri. Sejalan dengan tujuan pendidikan. Koordinasi yang baik akan menghasilkan tujuan yang baik pula. Seperti halnya tujuan sekolah adalah menciptakan sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki ciri utama meliputi: kepemimpinan instruksional yang kuat, harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa, adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman, menekankan kepada keterampilan dasar, pemantauan secara kontiniu terhadap kemajuan siswa, dan terumuskan tujuan sekolah secara jelas (Davis & Tomas, 1989:12).

Uraian di atas menggambarkan bahwa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan sangat diperlukan adanya koordinasi serta kerjasama yang baik antar personil dilembaga pendidikan tersebut. Dengan adanya koordinasi ini, cita-cita pendidikan yang bermutu diharapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Sebaliknya, jika suasana lembaga pendidikan tidak

harmonis, koordinasi dan kerjasama antar personil sekolah tidak terjalin baik, maka juga akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dalam Malayu S.P. Hasibuan (2007:85) adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan pengarahan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Sementara itu Handoko (2016:193) mendefinisikan koordinasi sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuansatuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan pentingnya koordinasi dalam suatu organisasi adalah : (1) untuk mencegah kemungkinan adanya kekacauan, percecokan, dan kekembaran serta kekosongan pekerjaan, (2) agar orang-orang dalam pekerjaan diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan, (3) agar sarana dan prasarana dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (4) supaya semua unsur yang ada dalam manajemen tersebut dan pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi, (5) supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan. Apabila koordinasi ini dilakukan dengan baik dan maksimal maka secara otomatis akan mendapatkan manfaat seperti yang disampaikan Sondang Siagian (2011:71) yaitu : (1) tercapainya koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi, (2) koordinasi akan menjadi *problem solver* pada setiap masalah dan konflik berbagai pihak, (3) koordinasi Membantu pimpinan dalam mensinergikan dan mengintegrasikan keberjalanan tugas-tugas yang dimiliki dengan pihak yang berkaitan, (4) koordinasi mendukung pimpinan untuk mensinergikan dan mengatur perkembangan antra unit, (5) koordiansi membantu pimpinan dapat mensinkronkan aktivitas fungsional, (6) pembagian pekerjaan pada tiap unit agar tidak terjadi *overlapping*, (7) pengembangan dan terjaganya keharmonisan antar aktivitas, (8) pencegahan timbulnya konflik internal dan eksternal, (9) pencegahan adanya pekerjaan yang kosong pada unit, (10) koordinasi bisa menghilangkan persaingan yang tidak sehat.

Senada dengan itu Sutarto (2015:146-147) menjelaskan manfaat yang didapat dari koordinasi yang dilakukan adalah (1) untuk menghindarkan perasaan

lepas antara satuan organisasi atau antara pejabat di dalam organisasi, (2) untuk menghindarkan pendapat bahwa organisasinya atau jabatan adalah sesuatu yang paling penting, (3) untuk menghindarkan kemungkinan terjadinya pertentangan antara satuan organisasi atau antara pejabat, (4) Koordinasi dapat menghindarkan dari terjadinya rebutan fasilitas, (5) untuk menghindarkan terjadinya kesamaan pekerjaan atas suatu aktivitas dalam satuan organisasi atau kesamaan pengerjaan terhadap tugas para pejabat, (6) untuk mencegah terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap tugas para pejabat, (7) untuk menumbuhkan kesadaran di antara pejabat untuk saling membantu terutama di antara pejabat yang berada di dalam satuan organisasi yang sama, (8) untuk menumbuhkan kesadaran diantara pejabat saling memberitahu permasalahan yang dihadapi, (9) untuk menjamin adanya kesamaan langkah antar pejabat, (10) untuk menjamin adanya kesamaan tindakan antar pejabat.

7. *Motivating*

Istilah motivasi *motivation* berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” *to move*. Motivasi pada dasarnya merupakan kebutuhan internal yang tak terpuaskan sehingga menciptakan tegangantegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam diri individu. Motivasi sendiri menurut Stephen P. Robbins (2001:166) sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Lebih lanjut Stephen P. Robbins (2010:109) menjelaskan motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras untuk mencapai tujuan. Karena motivasi mencakup dimensi ketekunan. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Adapun pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motif-motif sebagai pendorong agar orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasional (Ulber Silalahi, 2002:341).

Menurut RA. Supriyono motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu.

Motivasi seseorang di pengaruhi oleh stimuli kekuatan, intrinsik yang ada pada individu yang bersangkutan. Stimuli eksternal mungkin dapat pula mempengaruhi motivasi tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut (Supriyono, 2003:329). Motivasi dalam Winardi (2001:2), merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Selanjutnya para ahli berbeda pandangan tentang teori motivasi yang digunakan pimpinan untuk memotivasi bawahan antara lain adalah Teori motivasi Taylor, dianggap sebagai suatu teori yang paling klasik. Gagasan dasarnya menerangkan bahwa seseorang (pekerja) akan bersedia bekerja dengan baik apabila orang tersebut yakin bahwa dirinya akan mendapat imbalan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Semangat kerja seseorang akan menurun bila pembayaran imbalannya tertunda.

Menurut A. Maslow perilaku karyawan banyak bergantung kepada pemenuhan kebutuhan, jika kebutuhannya terpenuhi, maka dia akan gembira. Sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi, maka dia akan kecewa. Kebutuhan merupakan fondamen yang mendasari perilaku karyawan, tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhan. Setelah mengadakan pengamatan terhadap berbagai manajer tradisional, Doglas Mc. Gregor mengemukakan bahwa mereka itu bekerja diatas seperangkat asumsi yang disebut "teori X". yaitu : manusia pada hakikatnya tidak suka bekerja, tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah, mempunyai kemauan yang kecil untuk bereaksi mengatasi masalah-masalah organisasi, membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja, harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. Menyadari kelemahan dari teori asumsi X itu, maka Mc. Gregor, memberi alternative teori Y yang menyatakan bahwa pada dasarnya manusia itu pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Secara keseluruhan teori Y mengenai manusia adalah : pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada seseorang, manusia dapat mengawasi diri sendiri, manusia memiliki kemampuan untuk berkeaktivitas didalam memecahkan persoalan, motivasi bukan hanya kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri akan

tetapi pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan, manusia akan dapat bekerja serta bisa mengendalikan diri dan kreatif kalau mendapatkan motivasi yang tepat.

8. *Controlling*

Pengawasan adalah keseluruhan aktifitas mengawasi, memeriksa, mencocok-kan, dan mengendalikan segenap kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki (The Liang Gie, 2000:64). Menurut Knootz dan O'Donnell pengertian control dinyatakan sebagai berikut : *“the control function includes those activities which are designed to compel event to conform to plans”* (fungsi kontrol meliputi aktivitas-aktivitas yang dimaksudkan untuk peristiwa-peristiwa terjadi sesuai dengan rencana-rencana.) Seorang ahli manajemen Inggris bernama Brech merumuskan pengertian kontrol demikian: *“Control, i.e. checking current performance against predetermined contained in the plans, with a view to ensuring adequate progress and satisfactory performance; also “recording” the experience gained from the working of these plans as a guide to possible future operation”*(kontrol, yakni mencocokkan pelaksanaan tugas yang baru berjalan terhadap ukuran baku yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rencanarencana dengan maksud untuk menjamin tercapainya kemajuan yang cukup dan pelaksanaan tugas yang memuaskan; juga “mencatat” pengalaman yang diperoleh dari pelaksanaan rencana-rencana itu sebagai suatu petunjuk bagi tindakan-tindakan di waktu mendatang yang mungkin (The Liang Gie, 2000:64).

Senada dengan itu Amin Widjaja Tunggal (1993:343) menyebutkan pengawasan adalah proses memonitor aktivitas untuk memastikan aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan dan memperbaiki setiap deviasi yang signifikan. Sementara menurut Robinson *control* sebagai proses memonitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya, dan memberikan koreksi bila tidak tercapai. Lebih lanjut menurut Johnson (1973:74) *control* sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Al Hawary (1976:189) mengartikan pengawasan dengan *Ar-riqobah* ialah mengetahui

kejadian-kejadian yang sebenarnya dengan ketentuan dan ketetapan peraturan, serta menunjuk secara tepat terhadap dasar-dasar yang telah ditetapkan dalam perencanaan semula.

Berbeda dengan Edwin B. Plippo (1996:110) yang menyebutkan Pengontrolan biasa juga disebut dengan pengawasan. Fungsi dari pengawasan adalah mengidentifikasi efektifitas organisasi berdasarkan perencanaan yang telah dibuat. Demikian pula pengawasan meliputi efisiensi dari masing-masing program, pengorganisasian, dan pemimpinan. Pengawasan diperlukan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan organisasi (pendidikan) pada masa selanjutnya. M. Manullang (2009:176-178) melanjutkan subjek yang bisa melakukan pengawasan bisa saja dilakukan pengawasan intern maupun pengawasan ekstern. Dalam pendidikan Islam Ramayulis (2008:274) pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil. Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Senada dengan ini Cholil Umam (2004:253) menyatakan Pengawasan merupakan penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan sekaligus menilai dan memperbaiki sehingga pelaksanaan program sesuai dengan apa yang direncanakan oleh pendidikan Islam.

Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan. Hikmat (2014:138) menjelaskan fungsi pengawasan erat hubungannya dengan fungsi *directing* atau *commanding* dalam mengendalikan penyelenggaraan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuanketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjamin berlangsungnya pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berjalan lancar dan

memperoleh hasil yang optimal. Directing juga berfungsi mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan serta meningkatkan efisiensi dan aktifitas kinerja lembaga pendidikan. Directing mengembangkan situasi kerja yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesional para karyawan disamping memberi bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafan, serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi para karyawan sehingga dapat mencegah kesalahan yang lebih serius. Rachmat (1986:132-142) menambahkan bahwa Semakin tinggi mutu dari manajer dan bawahannya, maka semakin sedikit diperlukan adanya pengawasan-pengawasan langsung.

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2009:15) menjelaskan lebih detail, bahwa pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui apakah strategi, metode dan teknik yang telah ditetapkan dalam perencanaan sudah cukup cocok dengan langkah penyampaian tujuan dan dengan resiko yang sekecil-kecilnya. Fungsi pengawasan diartikan pula sebagai penilaian yang menjadi tugas setiap manajer. Untuk lembaga pendidikan, penilaian termasuk unsur yang penting dalam kegiatan manajemen. Karena penilaian berkaitan dengan usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menilai sesuatu kegiatan apakah terlaksana dengan baik atau gagal merupakan sasaran penilaian atau pengawasan. Lebih lanjut The Liang Gie (2000:65) menjelaskan sasaran pengawasan yang bersifat umum terdiri dari yaitu : jumlah hasil kerja, mutu, pegawai, uang, barang perbekalan, ruang kerja, waktu, dan metode kerja.

9. *Reporting*

Pelaporan berasal dari kata laporan, menurut Keraf (2001:284) adalah suatu cara komunikasi dimana dimana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau kepada suatu badan karena adanya tanggung jawab yang dibebankan. Ahli manajemen Luther M. Gullick menyatakan reporting merupakan fungsi manajemen yang menyampaikan perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan tentang hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan fungsi-fungsi pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun tulisan. Penerima laporan kemudian akan mendengar atau membaca laporan yang disampaikan berupa informasi yang akan menjadi pertimbangan untuk membuat keputusan. Laporan itu

berupa informasi yang didukung oleh data-data yang akurat dan lengkap sesuai dengan fakta dilapangan. Data-data tersrbut kemudian disusun dengan baik sehingga akurasi informasi yang diberikan dapat dipercaya dan mudah untuk dipahami.

Reporting adalah bagian dari fungsi manajemen yang bertujuan untuk mencatat dan merekam seluruh kegiatan manajemen dengan benar dan tepat. Serluruh proses dan kegiatan yang sudah direncanakan dan dilaksanakan dalam organisasi lembaga pendidikan akan dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban tidak akan bisa dilakukan tanpa adanya data-data tentang apa yang sudah dilakukan, sedang atau akan dilakukan. Data-data yang dimaksud tentunya didapatkan dari catatan-catatan yang sudah dipersiapkan dan didokumentasikan dengan baik. Lembaga pendidikan yang dinamis dengan orang yang mungkin saja berberda akibat pergantian , maka seluruh kegiatan dan aktivitas di dalam lembaga tersebut akan dapat dilihat oleh orang lain yang akan melanjutkan akibat dari pergantian itu dari laporan dan catatan yang dibuat. Bukan hanya itu akuntabilitas pengelolaan lembaga bisa juga dilihat dari laporan yang yang dibuat jika berkesesuaian dengan realita sesungguhnya.

10. *forecasting*.

Forecasting adalah seni dan ilmu memprediksi peristiwa-peristiwa yang akan terjadi dengan menggunakan data-data historis serta memproyeksikan kepada masa depan dengan beberapa bentuk matematis. *Forecasting* diartikan dengan peramalan baik yang dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. As sauri (1984:1) menjelaskan peramalan dapat dikatakan perkiraan yang ilmiah (*educated guess*). Setiap pengambilan keputusan yang menyangkut keadaan di masa yang akan datang, maka pasti ada peramalan yang melandasi pengambilankeputusan tersebut. Pada hakekatnya peramalan hanya merupakan suatu perkiraan (*guess*), tetapi dengan menggunakan teknik- teknik tertentu, maka peramalan menjadi lebih sekedar perkiraan. Indah Prabawati dkk (2015:23) menyebutkan peramalan adalah suatu hal yang penting didalam penjelasan tentang kebijakan publik, karena dari *forecasting* akan diketahui seperti apa kondisi sosial, ekonomi, dan politik di masa depan, kemudian dapat dilakukan intervensi melalui kebijakan pemerintahan,

Forecasting merupakan kegiatan untuk menentukan informasi faktual tentang situasi dimasa depan atas dasar informasi yang ada sekarang.

Tujuan peramalan adalah : (1) memberikan informasi mengenai kebijakan di masa depan dan konsekuensinya; (2) melakukan kontrol dan intervensi kebijakan guna mempengaruhi perubahan, sehingga akan mengurangi resiko yang lebih besar (Subarsono, 2006:37). Selanjutnya Subarsono (2006:38) menyebutkan bahwa *forecasting* atau peramalan terdiri dari tiga jenis, yakni : (1) proyeksi; (2) prediksi; dan (3) perkiraan. Masing – masing jenis *forecasting* tersebut akan dibahas.

1. Proyeksi, yakni ramalan yang didasarkan pada ekstrapolasi berdasarkan kecenderungan masa lalu, dengan asumsi bahwa masa yang akan datang memiliki pola yang sama dengan masa yang lalu. Sebagai contoh, kita dapat menghitung proyeksi jumlah.
2. Prediksi, yaitu ramalan yang didasarkan pada asumsi teoritik. Misalnya, berdasarkan teori *supply and demand*, harga normal akan terjadi pada titik temu antara *supply* dan *demand*. Oleh karena itu, ketika *supply* dan *demand* tidak seimbang, misalnya demand meningkat sedangkan *supply* tetap, maka akan lahir black market, dan kondisi ini memberikan peluang bagi terjadinya korupsi. Contoh lain, apabila di dalam organisasi publik yang memiliki misi pelayanan publik terdapat red tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan berbelitbelit, maka kondisi ini juga berpotensi melahirkan korupsi. Ini disebabkan pelanggan akan memotong prosedur pelayanan dengan cara memberikan biaya tambahan kepada para petugas agar segera dilayani.
3. Perkiraan, yakni ramalan yang didasarkan pada penilaian para pakar tentang situasi masyarakat yang akan datang.

Dari pendapat ahli diatas maka lembaga pendidikan juga tidak luput dari peramalan. Lembaga pendidikan yang bersipat dinamis membutuhkan peramalan untuk membuat rencana dan program dimasa yang akan datang. Peramalan yang dimaksud adalah berdasarkan system dan perkembangan ilmu pengetahuan serta pendekatan teknologi terbaru.

4. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen pendidikan Islam mengacu pada Permendiknas No. 19 tahun 2005 tentang pengelolaan Sekolah/Madrasah adalah : rencana program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi manajemen. (Mustari, 2014:12). Baharuddin (2010:55) berpendapat ruang lingkup manajemen pendidikan antara lain : manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen peserta didik, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan/pembiayaan, manajemen administrasi, manajemen humas, manajemen layanan khusus.

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Rusman, 2009:3). sedangkan menurut Sudarwan Danim (2013:3) Kurikulum adalah suatu program pendidikan bagi siswa yang dirancang dan di aplikasikan oleh lembaga pendidikan. Sependapat dengan itu Oemar Hamalik (2015:3) mengatakan Kurikulum disusun untuk mewujudkan sistem pendidikan nasional dan juga kurikulum memegang peranan penting terhadap proses pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Sebuah kurikulum yang dirancang dengan baik maka akan menghasilkan peserta didik yang berkompentensi dan berfikir realistik menuju masa depan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Lebih lanjut Oemar Hamalik (2012:12) menyebut Selain kurikulum kebarhasilan suatu lembaga pendidikan juga ditentukan oleh manajemen dari lembaga yang bersangkutan.

Manajemen kurikulum menurut Oemar Hamalik (2012:16) adalah suatu proses atau sistem pengolaan kurikulum secara kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis untuk mengacu tujuan kurikulum yang sudah dirumuskan. Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting adalah (a) kegiatan yang erat kaitannya dengan tugas guru; dan (b) kegiatan yang erat kaitannya dengan proses pembelajaran dan pengajaran (Asmendri, 2012:32). Manajemen kurikulum adalah suatu system pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komperhensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kurikulum tingkat satuan

pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

Wina Sanjaya (2008:90) berpendapat manajemen kurikulum dan pembelajaran berkenaan dengan bagaimana kurikulum dan pembelajaran dirancang, dilaksanakan, dan dikendalikan (dievaluasi dan disempurnakan), oleh siapa, kapan dan dalam lingkup mana. Manajemen kurikulum juga berkaitan dengan siapa yang diberi tugas, wewenang dan tanggungjawab dalam merancang, melaksanakan dan mengendalikan kurikulum. Secara umum, manajemen pengembangan dibedakan antara manajemen kurikulum terpusat (*centralized curriculum development management atau top down curriculum development*) dan manajemen pengembangan kurikulum tersebar (*decentralized curriculum development management atau bottom up curriculum development*). Lebih lanjut Lubis (2015:14) menyatakan Pelaksanaan manajemen kurikulum sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk dapat berperan aktif dalam pengelolaan sekolah dengan memberdayakan semua komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah secara keseluruhan.

2. Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah serangkaian proses kerja sama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam bidang personalia dengan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga semua personil sekolah menyumbang secara optimal bagi pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Mulyasa (2004:24) mengatakan pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk memperdayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Flippo mengemukakan *Personel management is planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*. Manajemen

personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. Pidarta (2011:115) juga berpandangan pengembangan personalia pendidikan membutuhkan perhatian ke dalam yaitu terhadap diri sendiri, terutama pengetahuan yang sudah lama atau usang dan pelaksanaan tugas yang ketinggalan jaman. Ahli lain berpendapat bahwa manajemen personalia meliputi beberapa kegiatan yang mencakup rekrutmen personalia, penempatan, pelatihan dan pengembangan, penghargaan, merit system, peremajaan dan lingkungan kerja yang kondusif (Flippo, 1992:24). Sedangkan Soetjipto dan Kosasi (2004:47) mengemukakan bahwa manajemen personalia meliputi pengembangan guru yang dapat dilakukan baik secara perseorangan maupun kelompok, kegiatan tersebut dapat berupa: tugas belajar, kursus, seminar, diklat, dan penataran. Unsur-unsur dalam manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia yaitu terdiri atas:

1. Pengembangan Guru. Pengembangan pegawai atau pembinaan pegawai adalah usaha yang dilakukan lembaga pendidikan bertujuan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif (Arikunto, 2008:232). Sedangkan Sirkula (Pidarta, 2011:119) menyatakan bahwa pengembangan guru yang dilakukan oleh lembaga pendidikan melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kuantitas dan kualitas output yang akan meningkatkan moral, meningkatkan kesejahteraan atau penghasilan guru, dan kesehatan guru maupun anggota keluarganya.
2. Lingkungan yang kondusif. Soetjipto dan Kosasi (2004:47), berkenaan dengan lingkungan yang kondusif menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah lingkungan kerja yang dapat menciptakan hubungan yang harmonis antar semua personil, yaitu hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, kepala sekolah atau guru dengan semua personil lainnya di sekolah serta terjadi hubungan yang harmonis antara semua personil dengan semua peserta didik. Niti semito (1996 : 96) berpendapat Semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dipengaruhi oleh banyak faktor.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan rasa aman di masa depan, mutasi, promosi.

3. S.P. Malayu Hasibuan (2002:121) menyatakan bahwa kompensasi berfungsi sebagai ikatan kerja sama, pengadaan yang efektif, motivasi, kepuasan kerja karyawan, stabilitas karyawan, serta serikat buruh dan pemerintah. Sastrohadiwiryo (2002:189) berpendapat sebuah organisasi atau sekolah harus mempunyai pedoman dalam penetapan kompensasi yang tetap, karena masalah kompensasi merupakan masalah yang penting dan masalah yang kompleks. Pedoman dalam sistem pemberian kompensasi meliputi individualitas, proses keputusan terbuka, imbalan yang berdasarkan kinerja, dan sistem kepastian yang merata. Menurut Schlur dan Jackson (Pfefer, 2002:256) menyatakan pelaksanaan merit system akan berjalan efektif apabila memenuhi 3 syarat utama yaitu: (a) menentukan dan mengukur kinerja; (b) menentukan imbalan (pengakuan atau uang, besarnya imbalan, bentuk pembayaran); (c) mendapatkan penerimaan karyawan. Selanjutnya pemberian bonus bertujuan untuk meningkatkan proses pembelajaran, kinerja, dan meningkatkan prestasi kerja guru dalam melaksanakan jabatan sesuai dengan profesinya (Depdiknas, 2000: 14). Selain itu Pidarta (2011: 62) juga menyatakan bahwa kesejahteraan personalia diberikan untuk meningkatkan untuk meningkatkan taraf hidup personalia, sehingga kegairahan kerja juga akan semakin meningkat. Senada dengan Wexley & Yukl (1992:331) menyatakan bahwa merit system sebagai bonus di luar gaji dan insentif. Pelaksanaan merit system akan berjalan dengan baik, apabila pelaksanaan tersebut didasarkan pada: (a) pengukuran yang realistik dan akurat dari kinerja seseorang; (b) menciptakan suatu keyakinan antar karyawan, bahwa cara untuk meraih merit system tinggi yaitu dengan peningkatan kinerja dan motivasi kinerja yang tinggi; (c) melaksanakan pembedaan yang jelas antara guru yang berprestasi luar biasa dengan guru yang berprestasi rendah, sehubungan dengan jumlah bonus yang diberikan kepada guru yang berprestasi tersebut.

3. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan mereka lulus sekolah, dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin pada peserta didik (Baharuddin, 2010:67). Manajemen peserta didik menurut Jaja Jahari (2013:17) dapat diartikan sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai matang mendapatkan proses pendidikan di sekolah. Menurut Tim Dosen UPI (2017:206) Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah); lebih lanjut, proses pembelajaran di lembaga tersebut sekolah dapat berjalan; lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Manajemen peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan sekolah mulai dari perencanaan penerimaan peserta didik, pembinaan selama peserta didik berada di sekolah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya melalui penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif (W. Mantja, 2007:35). Manajemen kesiswaan juga berarti seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah (Ary Gunawan, 1996:9). Sedangkan Kenezovich mengartikan manajemen kesiswaan atau pupil personnel administration adalah suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan diluar kelas seperti ; pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah: mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah; lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah

dan tujuan pendidikan secara keseluruhan (Depdiknas, 2008:9). Tujuan khusus manajemen peserta didik adalah : (1) untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik, (2) untuk menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik, (3) untuk menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik, (4) mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka (Depdiknas, 2014:25).

Fungsi manajemen peserta didik menurut Suwardi dan Daryanto (2017:99) adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi social, aspirasi, kebutuhan, dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. langkah-langkah perencanaan terhadap peserta didik menurut Suwardi dan Daryanto (2017:110-113), yang meliputi kegiatan analisis kebutuhan peserta didik, rekrutmen peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi peserta didik baru, penempatan peserta didik (pembagian kelas), dan pencatatan dan pelaporan peserta didik. Badruddin (2014:25) berpendapat Fungsi manajemen peserta didik secara khusus dirumuskan sebagai : (1) pengembangan individualitas peserta didik, ialah agar mereka dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi: kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya, (2) pengembangan fungsi sosial peserta didik ialah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakekat peserta didik sebagai makhluk sosial, (3) penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, ialah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Hobi, kesenangan dan minat peserta didik demikian patut disalurkan, oleh karena ia juga dapat menunjang terhadap perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan, (4) pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik ialah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan demikian sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya.

Untuk lebih jelas tentang ruang lingkup yang berhubungan dengan peserta didik menurut Mulyasa (2007:72) adalah : perencanaan kesiswaan, penerimaan, penyeleksian dan orientasi siswa baru, pengelompokan siswa, pembinaan disiplin siswa, kegiatan ekstra kurikuler, layanan khusus yang menunjang manajemen peserta didik, Organisasi siswa intra sekolah, evaluasi kegiatan siswa, evaluasi kegiatan siswa, kenaikan kelas dan penjurusan, kelulusan dan alumni. Keragaman siswa secara fisik, intelektual, sosial, ekonomi, minat, dan sebagainya menjadi pertimbangan bagi sekolah untuk memperlakukan mereka secara beragam pula. Mereka tidak bisa dipaksakan untuk melakukan hal yang sama. Seperti keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan bakat dan minat siswa yang bersangkutan. Kegiatan ekstrakurikuler ini bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yaitu ; meningkatkan aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan siswa; mendorong bakat dan minat siswa, menentukan waktu; dan objek kekuatan sesuai dengan kondisi lingkungan (M. Mustari, 2015:115).

4. Manajemen Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah. Keberhasilan program pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kondisi sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki sekolah dan oleh optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatannya (Nurhattati Fuad, 2016:1). Sarana dan prasarana merupakan faktor penting yang akan menentukan apakah sebuah proses pembelajaran bisa berjalan efektif atau justru sebaliknya. Untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik dibutuhkan alat dan media yang digunakan sebagai penunjang. Sebagai contoh, proses pendidikan tidak bisa berjalan dengan efektif jika ruang kelas yang digunakan sebagai tempat belajar tidak terawat atau bahkan sudah tidak layak pakai. Oleh karena itu, pengelolaan terhadap sarana dan prasarana dalam sebuah lembaga pendidikan harus dilakukan secara profesional dan proporsional. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nasional Republik Indonesia pasal 1 No. 19 Tahun 2005 tentang standar sarana prasarana menyatakan bahwa: Standar sarana prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria

minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan juga dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di institusi pendidikan tinggi perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di institusi pendidikan tinggi. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di institusi pendidikan tinggi bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting di institusi pendidikan tinggi, karena keberadaannya akan sangat mendukung suksesnya proses pembelajaran (M. Muchlis Solichin, 2011:155).

Manajemen sarana prasarana adalah pengelolaan terhadap seluruh perangkat alat, bahan, dan fasilitas lainnya yang digunakan dalam sebuah proses kegiatan belajar mengajar sehingga proses kegiatan belajar bisa berjalan dengan efektif. Suharsimi Arikunnto (2002) menjelaskan bahwa sarana pendidikan memiliki beberapa klasifikasi yang bisa dibedakan sebagai berikut: “Bangunan sekolah (tanah dan gedung) yang meliputi: halaman sekolah, ruang kelas, ruang guru, kantor ruang praktek, ruang tamu, ruang kepala sekolah, ruang perpustakaan, laboratorium, mushola, dan kamar kecil. Perabot sekolah yang meliputi: meja guru, meja murid, kursi, lemari, rak buku, sapu, dan kotak sampah”. Ary. H. Gunawan (1996 :14) dalam bukunya yang berjudul Administrasi Sekolah tentang Manajemen Sarana Prasarana bahwasannya proses belajar mengajar (PBM) atau kegiatan belajar mengajar (PBM) akan semakin sukses apabila ditunjang dengan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, sehingga pemerintah yang selalu berupaya untuk secara terusmenerus melengkapi sarana dan prasarana pendidikan bagi seluruh jenjang dan tingkat pendidikan sehingga kekayaan fisik Negara yang berupa sarana dan prasarana pendidikan telah menjadi sangat besar.

Agar sarana dan prasarana pendidikan yang dibutuhkan sekolah berfungsi optimal dalam mendukung pembelajaran disekolah, maka diperlukan warga

sekolah (kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi) yang memahami dan mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara profesional. Hal ini sejalan dengan kebijakan yang telah digariskan oleh Kemdikbud tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh warga sekolah. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh warga sekolah adalah kompetensi manajerial sekolah yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pelayanannya secara optimal (Nurhattati Fuad, 2016:4). Sementara manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan (E. Mulyasa, 2002:49-50).

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diterapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitas relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar (E. Mulyasa, 2002:50). Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu bagian kajian dalam administrasi sekolah (*School administration*), atau administrasi pendidikan (*educational administration*) dan sekaligus menjadi bidang garapan kepala sekolah selaku administrator sekolah. Secara sederhana, manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pelayanaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien (Putri Isnaeni Kurniawati, 2013:101). Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah direncanakan oleh kepala sekolah, seorang manajer dapat membuat suatu perencanaan yang tepat dan dapat melaksanakan program-program sarana dan prasarana di sekolah. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan adalah suatu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah, dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan dengan baik (Sri Marmo'ah, 2014:26).

5. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan/pembiayaan adalah serangkaian kegiatan perencanaan, melaksanakan dan mengavaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2005:47). Berdasar pada UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 pasal 48, manajemen dana Pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, tranparansi dan akuntabilitas. Selain itu, beberapa prinsip juga perlu diperhatikan antara lain prinsip efektivitas, hemat, terarah, dan penguatan partisipasi public. Istilah keuangan atau pembiayaan yang berasal dari kata finance dikaitkan dengan usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas yang akan dilakukan. Namun akhir-akhir ini pengertian keuangan atau permodalan itu diperluas, dalam arti bukan hanya sebagai usaha pengumpulan modal, melainkan mencakup dimensi penggunaan modal tersebut. Perluasan pengertian itu sebagai akibat kesadaran bahwa modal merupakan faktor produksi yang langka sehingga perlu dipakai sebaik mungkin (Siagian, 2003:130).

Sulistyorini (2006:98) mengatakan manajemen keuangan adalah aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-murahnya dan menggunakannya seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Diknas (2002:23) mengartikan manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan, baik pemerintah pusat maupun daerah. Manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.

Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-

jawaban keuangan sekolah (Sulistiyorini, 2006:130). Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban (Mujamil Qomar, 2008:150-151).

Keuangan nampaknya mempunyai peran yang signifikan dalam suatu lembaga apapun, khususnya lembaga pendidikan. Mujamil Qomar mengatakan, ada dua hal yang menyebabkan besarnya perhatian pada keuangan, yaitu : Pertama, keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan. Kenyataan ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan menjadi gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh keuangan yang memadai. kedua, lazimnya keuangan itu sulit sekali didapatkan dalam jumlah yang besar khususnya bagi lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri. (Mujamil Qomar, 2008:150-151). Manajemen keuangan di sekolah atau madrasah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dana, kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan. Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya. (Sulistiyorini, 2006:101).

Adapun tujuan dari manajemen keuangan adalah untuk memperoleh, dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan sekolah, agar bisa menggunakan dana secara efektif dan tidak melanggar aturan, dan membuat laporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Di sinilah peran manajemen sekolah atau komite sekolah untuk mengelola keuangan dengan sebaik mungkin dengan memperdayakan sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah. Melalui kegiatan manajemen ini diharapkan kebutuhan pendanaan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan

efisien sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar. Menurut Kadarman (1992:18) tujuan manajemen keuangan adalah : (1) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah, (2) untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah, dan (3) untuk meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

6. Manajemen Administrasi

Administrasi dalam arti luas diartikan sebagai kerjasama. Istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerjasama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Kerjasama adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang secara bersama-sama, teratur dan terarah berdasarkan pembagian tugas sesuai dengan kesepakatan bersama (Ulber Silalahi, 2010:8). Pasolong (2014:30) menyatakan administrasi memiliki karakteristik yang terdiri dari : efektifitas, efisien, dan rasional. Tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan administrasi adalah menerapkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga tercapai tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional. Tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional dapat terwujud bila ada perencanaan yang realistis dan benar-benar tepat, logis dan dapat dikerjakan.

Fungsi manajemen administrasi adalah merencanakan kegiatan administrasi, melakukan pengorganisasian dengan cara mengelompokkan alat, bidang, tugas, tanggungjawab, serta sumber, memotivasi karyawan meraih tujuan organisasi, dan mengawasi proses administrasi. Sedangkan tugas pokok manajemen administrasi menjadi penggandaan (*duplicating*), pengiriman surat atau pesan sejenis (*mailing*), kalkulasi (*calculating*), pengarsipan (*filing*), menelepon (*telephoning*), pengecekan (*checking*), dan lain sebagainya. Tahapan manajemen administrasi terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, eksekusi atau arahan, dan pengontrolan.

Pentingnya manajemen administrasi pendidikan adalah untuk keteraturan dan ketertiban administrasi sekolah, diperlukan guna tercapainya efektivitas dan efisiensi pelayanan. Untuk mendukung hal tersebut, maka dibutuhkan komunikasi yang baik antar semua staf, kualitas sumber daya manusia yang baik, dukungan sarana prasarana yang memadai seperti akses internet, perangkat komputer, dan

adanya dukungan dari pimpinan. Manajemen peningkatan mutu administrasi sekolah adalah bentuk penyelenggaraan administrasi dalam pendidikan yang tertib dan teratur, untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan pendidikan bagi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara sekolah, guru, kepala tata usaha dan staf tata usaha. Peningkatan kemampuan dalam administrasi tersebut akan berakibat positif, yaitu makin meningkatnya efisiensi, mutu dan perluasan pada kinerja di dunia pendidikan tersebut.

7. Manajemen Humas

Hubungan masyarakat (Humas) merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan policy dan prosedur instansi atau organisasi untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat (Hassbullah, 2006:124). Humas merupakan bidang atau fungsi tertentu yang diperlukan oleh setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat komersil (perusahaan) maupun organisasi yang non komersil. Mulai dari yayasan, perguruan tinggi, dinas militer sampai dengan lembaga-lembaga pemerintah. Kegiatan humas (*public relation*) pada hakekatnya adalah komunikasi (M. Linggar Anggoro, 2000:1-2). Komunikasi menurut Onong Uchjana (1986:4), adalah penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung (melalui media). Tanpa bantuan dari masyarakat, sebuah lembaga pendidikan tidak dapat berfungsi dengan baik dan tanpa adanya program yang baik maka lembaga pendidikan akan gagal mencapai tujuannya.

Humas lembaga pendidikan adalah kegiatan yang sengaja dilakukan oleh lembaga pendidikan, direncanakan secara baik dan berlangsung secara kontinu dalam mengadakan dan membina hubungan yang harmonis dengan orangtua peserta didik sebagai pengguna, dengan memberi penjelasan yang secukupnya sesuai kebijakan sekolah serta tindakan agar masyarakat dapat memenuhi, mempercayai, dan memberikan dukungan terhadap program-program yang diselenggarakan lembaga pendidikan. Secara pasti, belum ditemukan literatur kapan sebenarnya Humas lembaga pendidikan diperkenalkan di sebuah lembaga. Namun dapat diperkirakan sejarah perkembangan lembaga pendidikan dimulai sejak diundangkannya UU sistem pendidikan di Indonesia (Juhji, dkk, 2020:15).

Lembaga pendidikan perlu memberikan informasi pada masyarakat tentang lembaga tersebut dengan cara yang baik. M. Amin Nur, (2006 : 216-219), ada beberapa teknik dalam berhubungan dengan masyarakat dalam lembaga pendidikan antara lain : (1) perkembangan peserta didik pada orang tua, (2) majalah sekolah, (3) surat kabar sekolah, (4) pameran kondisi dan kegiatan sekolah, (5) keterbukaan sekolah, (6) kunjungan wali murid ke sekolah saat pelajaran di berlansung, (7) kunjungan ke rumah murid, (8) penjelasan personel sekolah, (9) profil sekolah melalui kreasi murid, (10) laporan tahunan, (11) organisasi perkumpulan alumni sekolah, (12) kegiatan ekstra kurikuler, (13) pendekatan secara akrab.

Manajemen humas adalah proses penelitian, perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian suatu kegiatan komunikasi yang disponsori oleh organisasi (M. Mustari, 2014:149). Manajemen humas adalah “suatu proses pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang bertujuan memungkinkan orangtua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti di dalam kegiatan pendidikan di sekolah (Wahjosumidjo, 2007:334). Sedangkan menurut Rosadi Ruslan (2001:11) manajemen humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya.

Manajemen humas dalam pendidikan adalah pengelolaan yang berisikan Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk menciptakan pengertian publik yang lebih baik sehingga dapat memperdalam kepercayaan publik terhadap suatu organisasi pendidikan. Piet A. Sahertian (1994:233) menjelaskan bahwa humas dengan sekolah adalah salah satu bagian dari substansi administrasi pendidikan sekolah. Penitngnya manajemen humas di sekolah adalah manajemen hubungan masyarakat (humas), karena sekolah berada di tengah-tengah masyarakat dan selalu berhubungan dalam menjalin kerja sama yang pedagogis dan sosiologis yang menguntungkan kedua bela pihak. Hubungan masyarakat telah di fomulasikan dengan cara yang berbeda-beda tergantung pada lembaga atau organisasi yang membuat formulasi tersebut.

Manajemen humas menurut Ahmad Fatah Yasin (2012:96) di lembaga pendidikan Islam sudah bisa dipastikan bahwa figur yang dicontoh oleh umat Islam adalah Nabi Muhammad saw, paling tidak penekanan pada aspek moralitas, di era dewasa ini diyakini sebagai *key success factor* (kunci sukses) paling tidak dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yaitu ; *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah*, (terpercaya, kredibel), *tabligh*, (komunikatif), dan *fatamah* (cerdas). Muhammaad Syafii Antonio (2009:195) menjelaskan dalam diri Rasulullah SAW tercermin semua ajaran Islam dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu semua umatnya dipermudah dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilakunya.

8. Manajemen Layanan Khusus

Layanan khusus adalah suatu usaha yang tidak secara langsung berkenaan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan oleh pihak sekolah kepada para siswanya agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar (Asmendri, 2012: 108). Manajemen layanan khusus di sekolah pada dasarnya ditetapkan dan untuk mempermudah proses pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa. Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan maka pelayanan khusus di sekolah diselenggarakan untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran. Sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses pembelajaran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi saja, melainkan harus menjaga dan meningkatkan kesehatan baik jasmani maupun rohani peserta didik.

Menurut Suharno (2008:33-34) manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen komponen- komponen tersebut merupakan bagian penting dari Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dan efisien. Perkembangan teknologi yang semakin pesat pada masa sekarang ini menyebabkan guru tidak lagi melayani kebutuhan peserta didik akan informasi, dan guru-guru juga tidak bisa mengandalkan apa yang diperoleh di bangku sekolah. Sementara Menurut Tatang M. Amirin, dkk (2010:53-55) layanan peserta didik meliputi berbagai macam. Berikut ini bentuk layanan khusus yang digunakan sebagai penunjang manajemen kesiswaan : (1) layanan

bimbingan konseling, (2) layanan perpustakaan, (3) layanan kantin, (4) layanan kesehatan, (5) layanan transportasi, (6) layanan asrama.

Manajemen Layanan Khusus Sekolah berperan aktif dalam penunjang pelaksanaan kegiatan belajar dan pembelajaran peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung. Layanan Khusus di sekolah ditujukan untuk peserta didik dapat melengkapi usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan diantaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan sekolah dan kantin sekolah (Rohiat, 2010:28). Tujuan manajemen layanan khusus dikemukakan oleh Kusmintardjo (1992:4) adalah pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan khusus untuk kebutuhan kepada peserta didik dan warga sekolah lainnya untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

B. Kelembagaan

1. Kelembagaan & Organisasi

Istilah kelembagaan dan organisasi sering membuat bingung dan bersifat *interchangeably*. Secara keilmuan *social institution* dan *social organization* ada pada tingkatan yang sama untuk menyebut apa yang dikenal dengan kelompok sosial, grup dan *social form* serta yang lainnya yang sejenis. Perkembangan akhir-akhir ini istilah kelembagaan lebih sering digunakan untuk makna yang mencakup keduanya sekaligus. Ada beberapa alasan orang memilih istilah kelembagaan karena organisasi menunjuk pada *social form* yang bersifat lebih formal yang banyak mengandung image negatif. Kalimat kelembagaan lebih disukai karena memberikan kesan lebih sosial seras menghargai budaya lokal dan lebih humanis (Norman Uphoff, 1986) .

Kelembagaan merupakan padanan dari kata Inggris "*institution*", atau lebih tepatnya "*social institution*"; sedangkan "organisasi" padanan dari "organization" atau "*social organization*". Meskipun kedua kata ini sudah umum dikenal

masyarakat, namun pengertian dalam sosiologi berbeda. Sebagaimana kata Horton dan Hunt (1984:211). *“What is an institution? the sociological concept is different from the common usage”*. Kedua kata tersebut pada mulanya digunakan secara berganti-ganti, baur dan luas, namun akhirnya menjadi lebih tegas dan sempit. Tujuannya adalah membangun suatu makna yang baku secara keilmuan, sebagaimana dipaparkan dalam bagian akhir bab ini. Keduanya memiliki hubungan yang kuat, sering sekali muncul secara bersamaan, namun juga sering digunakan secara bolak balik, karena menyangkut objek yang sama atau banyak kesamaannya.

Kata *“institution”* sudah dikenal semenjak awal perkembangan ilmu sosiologi. Frasa seperti *“capital institution”* dan *“family institution”* sudah terdapat dalam tulisan sosiolog August Comte sebagai bapak pendiri ilmu sosiologi, semenjak abad ke 19 (Mitchell, 1968). Di sisi lain, konsep *“social organization”* dalam pengertian yang sangat luas, juga merupakan istilah pokok terutama dalam ilmu antropologi. Kedua kata ini sering sekali menimbulkan perdebatan di antara para ahli. Persoalannya terletak pada karena tekanan masing-masing orang yang berbeda-beda, atau sering mempertukarkan penggunaannya. *“What constitutes an ‘institution’ is a subject of continuing debate among social scientist, The term institution and organization are commonly used interchangeably and this contributes to ambiguity and confusion”* (Norman Uphoff, 1986:8).

Secara umum dapat diketengahkan bahwa kajian kelembagaan mencakup dua objek pokok yang berbeda. Pertama adalah apa yang disebut Koentjaraningrat dengan ‘wujud ideel kebudayaan’ atau Colley menyebutnya dengan *public mind* (Soemardjan dan Soemardi, 1964:75), atau Gillin dan Gillin menyebutnya dengan “cultural”; sementara yang kedua adalah “struktur. Selanjutnya Sumner memasukkan aspek struktur ke dalam pengertian kelembagaan (dalam Soemardjan dan soemardi, 1964:67): *“An institution consist s of a concept (idea, notion, doctrine, interest) and structure. The structure is a framework, or apparatus, or perhaps only a number of functionaries set tooperate in prescribed ways at a certain conjuncture. The structure holds the concepts and furnishes instrumentalist for bringing it into the world of facts and action in a way to serve the interest of men in society”*.

Jika dicermati, maka sesungguhnya ada dua hal yang menjadi kajian dalam *social institution* (ataupun *social organization*). Menurut Knight (1952:51) : “*The term institution has two meanings. One type may be said to be created by the ‘invisible hand’. The other type is of course the deliberately made*”. *Institution* memiliki dua bentuk, yaitu sesuatu yang dibentuk oleh masyarakat itu sendiri, serta yang datang dari luar yang sengaja dibentuk. Meskipun ia membedakannya berdasarkan asal terbentuknya, namun di sana melekat berbagai perbedaan pokok. Apa yang menurut Knight terbentuk dengan sendirinya (*invisible hand*), bagi sosiolog Sumner hal itu dapat dijelaskan dengan gamblang, yaitu berawal dari *folkways* yang meningkat menjadi *custom*, lalu berkembang menjadi *mores*, dan matang ketika menjadi *norm*. Sementara, bagi Norman Uphoff (1986) apa yang datang dari luar ini disebut dengan *organization*.

Institution memiliki dua bentuk, juga dinyatakan oleh Norman Uphoff (1986:9), bahwa : “*Some kinds of institutions have an organizational form with roles and structures, whereas others exist as pervasive influenced on behaviour*”. Dua hal yang dimaksudnya disini adalah *organization* dalam bentuk *roles* (peran) dan *structure* (struktur), serta sesuatu yang mempengaruhi perilaku. Sesuatu yang terakhir ini adalah ‘norma’ yang diturunkan dari ‘nilai’ yang hidup dalam suatu kelompok masyarakat. Lebih jauh Uphoff menyatakan, bahwa *institution* memiliki dua orientasi, yaitu *role-oriented* dan *rule-oriented*; namun *institution* lebih fokus kepada *rules*. “*In general, institutions, whether organization or not, are complexes of norm and behaviour that persist over time by serving collectively valued purposes. One approach to the study of institutions has focused on rules, that shape behaviour rather than on roles.*” (Norman Uphoff, 1986:9).

Norman Uphoff mengakui adanya aspek organisasi dalam kelembagaan; namun “pengembangan kelembagaan” (*institutional development*) hanya difokuskan kepada kelembagaan yang memiliki struktur, serta organisasi yang potensial untuk dikembangkan. Jadi, meskipun Norman Uphoff mengakui istilah *organization* dan *institution*, namun ia memilih kata *institution* untuk menjelaskan fenomena tersebut secara keseluruhan, bahkan untuk judul bukunya sendiri, yaitu “*local institutional development*. Selaras dengan itu, Beals (1977:423) yang masuk melalui *social organization* menyatakan bahwa suatu *organization* dapat dipandang

dari sisi struktural dan proses. Melihat secara struktural, adalah bagaimana hubungan atau cara-cara bagaimana anggota diorganisasikan, yang menyangkut posisi masing-masing anggota. Sedangkan secara proses dalam arti berbagai aktifitas atau perilaku yang diharapkan dari anggota, yaitu batasan berperilaku yang boleh atau tidak boleh.

Perlunya pembedaan makna untuk *'institution'* dan *'organization'* timbul dari ketidaksepakatan tentang penggunaan istilah *institution*. *"some authors consider than an institution; whatever the scope of behaviour referred to, also involves a structure and perhaps a 'material elemen' . Other writers emphatically reject this suggestion"* (Mitchell, 1968:100). Bahwa *institution* perlu dibedakan dengan *organiz ation* juga dinyatakan secara gamblang oleh Horton dan Hunt (1984:211). *"An institution is not a building; it is not a group of people; it is not an organization"*.

Kesadaran perlunya perbedaan ini terlihat jelas dalam E. Chinoy dalam buku *Society*; tahun 1962. Lebih jauh lagi, ia bahkan menegaskan bahwa kelembagaan cenderung hanya membicarakan perilaku, dan yang lain tentang aspek organisasinya. *"Asserts that there is an increasing measure of agreement that the word institution should be used to refer only to pattern of approved or sanction behaviour, and that other terms shold be used to denote the organizational aspect of such behaviour and the group of persons involved"* (dalam Mitchell, 1968:100). Sikap yang membedakan secara tegas kemudian juga dapat dilihat pada Mac Iver dan Page, pada bukunya *Society* yang terbit tahun 1949 (Mitchell, 1968). Mereka membedakan objek yang dilihat pada *institution* dengan *assosiation*. *"Institution are established form or conditions of procedure characteristic of group activity. The group which performs the standardized action is termed an assoiciation. Thus a churh is an association, and services are its institution"*.

Setidaknya ada empat bentuk cara membedakan yang timbul. Pertama, kelembagaan cenderung tradisional, sedangkan organisasi cenderung modern. Cara berpikir seperti ini merupakan ciri khas ideologi modernisasi yang menuntut keseragaman dalam segala hal, baik manajemen maupun kelembagaan. Perbedaan atas tradisional dan modern ini sejalan dengan perbedaan yang diajukan oleh Horton dan Hunt (1984:211) *"institution do not have members, they have*

followers”. Keanggotaan (*membership*) merupakan suatu yang modern karena tercatat dan juga prosedural, sementara pengikut (*follower*) terjadi secara alamiah dan tidak diadministrasikan dengan baik.

Kedua, kelembagaan dari masyarakat itu sendiri dan organisasi datang dari atas. Cara pembedaan ini relatif mirip dengan pembedaan di atas, namun ini tidak dalam konteks tradisional-modern, namun berupa relasi bawah-atas. Kelembagaan dan organisasi merupakan bipolar yang secara diametral dapat dipertentangkan. Keduanya merupakan *social form* yang berada pada dua ujung garis kontinum: kelembagaan berada di bawah, dan organisasi di bagian. Pendapat ini muncul dalam pembahasan Tjondronegoro (1999:22) ketika membicarakan fenomena interaksi masyarakat desa dengan tekanan pihak atas secara politik. Ia berpendapat, bahwa kelembagaan adalah satu tata aturan yang dibentuk oleh masyarakat sehingga memiliki ciri-ciri tradisional dan nonformal, sementara organisasi lebih modern dan formal karena dibentuk dari atas. ”lembaga semakin mencirikan lapisan bawah dan lemah, dan organisasi mencirikan lapisan tengah dengan orientasi ke atas dan kota”. Batasan seperti ini dekat dengan pandangan Brewer (dalam Dove, 1985), dimana kelembagaan adalah sebagai aturan dan norma yang dikembangkan dan dipelihara oleh masyarakat itu sendiri. Hayami dan Kikuchi (1987:29) juga memiliki pengertian yang relatif sama dengan fokusnya kepada pengelolaan ekonomi sumber daya atau *mode of production*. Ia menggunakan istilah ‘pranata’ sebagai sesuatu yang sangat melekat dengan komunitas.

Ketiga, kelembagaan dan organisasi berada dalam satu kontinum dimana organisasi adalah kelembagaan yang belum melembaga. Menurut Norman Uphoff (1986:8), tujuan akhir adalah organisasi yang melembaga, atau kelembagaan yang memiliki aspek organisasi. Jadi, tekanan penggunaannya adalah pada tingkat penerimaan di masyarakat. Organisasi dipandanginya hanyalah sebagai sesuatu yang akan dilembagakan. Pendapat ini sedikit banyak sama dengan Huntington (1965:378) yang menyatakan: “*Organization and procedures vary in their degree of institutionalization. Institutionalization is the process by which organizations and procedures acquire value and stability*”.

Keempat, organisasi merupakan bagian dari kelembagaan. Dari kacamata ahli ekonomi, Binswanger dan Ruttan (1978 : 329) mengemukakan pandangan

bahwa: *“An institution is usually defined as the set of behavioral rules that govern a particular pattern of section and relationship. An organization is generally seen as a decision making unit – a family, a firm, a bureau – that exercise control of resources the concept of institution will include that of organization”*. Dalam konteks ini, organisasi merupakan organ dalam suatu kelembagaan. Keberadaan organisasi menjadi bagian teknis yang penting yang menjamin beroperasinya kelembagaan.

Dari penjabaran tentang perbedaan diatas dapat disimpulkan bahwa kelembagaan adalah aturan di dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang memfasilitasi koordinasi antar anggotanya untuk membantu mereka dengan harapan setiap orang atau organisasi mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Kelembagaan (institusi) pada umumnya lebih di arahkan untuk organisasi, wadah atau pranata. Organisasi berfungsi sebagai wadah atau tempat, sedangkan pengertian lembaga mencakup aturan main, etika, kode etik, sikap dan tingkah laku seseorang atau suatu organisasi atau suatu sistem.

Meskipun banyak ditemui pemberian batasan yang sering tumpang tindih di antara peneliti sosial, namun tampak bahwa istilah institution dan kelembagaan memberi tekanan kepada lima hal berikut. Pertama, kelembagaan berkenaan dengan aspek sosial yang permanen. Ia disebut permanen, karena dipandang rasional dan disadari kebutuhannya dalam kehidupan masyarakat. Cooley (dalam Soemardjan dan Soemardi, 1964:75) secara sederhana menyimpulkan bahwa: *“institution defined as established norm or procedures. It is sometime the practice to refer to anything which is socially established as an institution”*. Suatu norma dan tata cara yang bersifat tetap tersebut berada dalam suatu kelembagaan. Sejalan dengan itu, Uphoff juga menyatakan bahwa kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang telah berjalan lama. Namun, Uphoff tidak menyebut sesuatu yang bersifat tetap tersebut norm dan procedurs, tapi norm dan behaviour. *“In general, institutions, are complexes of norm and behaviour that persist over time by serving collectively valued purpose”* (Norman Uphoff, 1986:9).

Meskipun dalam batasan Uphoff ‘norma’ dan ‘perilaku’ merupakan dua hal pokok yang sering berada dalam satu topik bahasan, namun keduanya mempunyai kandungan makna yang berbeda. Menurut struktur peristilahan, ‘perilaku’

diturunkan dari 'norma', sehingga norma berada di level yang lebih tinggi. Dalam batasan Johnson (1960:48), perilaku selain dipengaruhi oleh apa yang disebutnya dengan 'culture', "also chemical, physical, genetic, and physiological". Sesuatu yang tetap dalam lembaga berguna untuk menghasilkan sesuatu yang stabil dan memiliki konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Selain itu, aspek yang tetap tersebut menjamin situasi akan berulang atau dapat diperkirakan (*predictable*), sehingga perilaku tersebut menjadi efektif. Perilaku yang teratur dan *predictable* merupakan hal yang penting dalam masyarakat sehingga bisa membentuk sistem keteraturan kolektif, bukan perilaku yang spontan dan *unpredictable*.

Kedua, kelembagaan berkaitan dengan hal-hal yang abstrak yang menentukan perilaku individu dalam sistem sosial. Sesuatu yang abstrak tersebut merupakan suatu kompleks beberapa hal yang di dalamnya mengandung makna yang tidak sama dalam hal luas dan cakupannya. Hal yang abstrak ini kira-kira sama dengan apa yang disebut Cooley dengan public mind, atau 'wujud ideel kebudayaan' (Koentjaraningrat, 1977) atau cultural (Johnson, 1960). Secara garis besar, hal yang dimaksud terdiri atas nilai, norma, hukum, peraturan-peraturan, pengetahuan, ide-ide, kepercayaan (belief), dan moral. Kumpulan dari hal-hal yang abstrak tersebut, terutama norma sosial, terbentuk untuk melaksanakan fungsi masyarakat (Taneko, 1993). Fungsi-fungsi yang dimaksud merupakan kebutuhan pokok yang membentuk keteraturan dalam kehidupan masyarakat. Karena tingkat kegunaannya yang tinggi, maka seiring berjalannya waktu, akhirnya ia mempunyai kedudukan pasti, atau terkristalisasi menjadi kuat dalam kehidupan kemasyarakatan. Sebagaimana juga ditambahkan W. Hamilton (dalam Johnson, 1960:22) : "*Social institution a complex normative pattern that is widely accepted as binding in particular society or part of a society*". Makna kelembagaan seringkali lebih difokuskan kepada aspek kultural. Pandangan ini cenderung mengikuti kerangka berpikir Gillin dan Gillin. Mereka mendefinisikan kelembagaan dalam cultural concept sebagai: "*A social institution is a functional configuration of cultural patterns (including actions, ideas, attitudes, and cultural aqipment) which possesses a certain permanence and which is intended to satisfy felt social need*" (dalam Soemardjan dan Soemardi, 1964:67).

Ketiga, berkaitan dengan perilaku, atau seperangkat mores (tata kelakuan), atau cara bertindak yang mantap yang berjalan lama dalam kehidupan masyarakat (establish way of behaving). Perilaku yang terpola merupakan kunci keteraturan hidup. Sebagaimana menurut Hebding et al. (1994), lembaga sosial merupakan sesuatu yang selalu ada pada semua masyarakat, karena berguna untuk mempertemukan berbagai kebutuhan dan tujuan sosial yang dinilai penting. Jika kehidupan masyarakat bisa bertahan, maka di dalamnya pasti terdapat lembaga sosial. Keluarga misalnya, merupakan lembaga sosial yang sangat penting dan berfungsi mempertemukan kebutuhan sosial yang dinilai vital dalam kehidupan masyarakat. Koentjaraningrat (1964:113) termasuk salah satu analis sosial yang lebih menekankan kepada aspek perilaku. Ia menggunakan kata “pranata” sebagai padanan kata “*institution*”, dan pranata sosial untuk “*social institution*”. Pranata diartikannya sebagai kelakuan berpola dari manusia dalam kebudayaannya. Sedangkan, pranata sosial diartikan sebagai suatu sistem tata kelakuan dan hubungan yang berpusat kepada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks kebutuhan khusus dalam kehidupan masyarakat. Jelas terlihat bahwa definisi ini lebih menekankan kepada aspek tata kelakuan yang memiliki fungsi-fungsi khusus dalam masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Meskipun aspek ‘perilaku’ merupakan inti kajian pranata atau lembaga, namun (sejalan dengan pendapat Gillin and Gillin) Koentjaraningrat menyatakan bahwa terwujudnya suatu pranata berada dalam pengaruh dari tiga wujud kebudayaan, yaitu: (1) sistem norma dan tata kelakuan dalam konteks wujud ideel kebudayaan, (2) kelakuan berpola untuk wujud kelakuan kebudayaan, dan (3) peralatannya untuk wujud fisik kebudayaan. Ditambah dengan personelnya sendiri, maka pranata terdiri dari empat komponen tersebut yang saling berinteraksi satu sama lain.

Keempat, pemahaman kelembagaan ditekankan kepada pola perilaku yang disetujui dan memiliki sanksi dalam kehidupan masyarakat. Untuk menjelaskan hal ini diketengahkan pendapat Chinoy, yaitu: “*An institution is an organization of conceptual and behaviour pattern in manifested through social activity and its material products. Thus it may be regarded as a ‘cluster of social usages’ and as composed of custom, folkways, mores, and trait complexes organized, consciously*

or unconsciously, into a functioning unit” (dalam Soemardjan dan Soemardi, 1964 : 68).

Kelima, pemaknaan kelembagaan yang diarahkan pada cara-cara yang baku untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam sistem sosial tertentu. Hebding *et al.* (1994:407) menyatakan bahwa lembaga sosial adalah nilai-nilai yang melekat pada masyarakat yang menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur fungsi perilaku. Lembaga juga untuk menjamin diakuinya bentuk dan pola perilaku tertentu yang akan berulang, sehingga prediksi terhadap implikasi pada perilaku tersebut menjadi efektif. Efektivitas terhadap perilaku tertentu merupakan perhatian utama dalam apa yang dikenal dengan pemahaman “ekonomi kelembagaan”.

Secara specific kelembagaan diartikan sendiri oleh ahli seperti North (1990:17) bahwa kelembagaan sebagai batasan-batasan yang dibuat untuk membentuk pola interaksi yang terjadi secara harmonis antara individu dalam melakukan interaksi politik, sosial maupun ekonomi. Jack Knight mengartikan kelembagaan adalah serangkaian peraturan yang membangun struktur interaksi dalam sebuah komunitas. Dari pendapat ahli ini dapat disimpulkan kelembagaan berasal dari kata lembaga, yang berarti aturan dalam organisasi atau kelompok masyarakat untuk membantu anggotanya agar dapat berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan kata lain lembaga juga dapat diartikan sebagai aturan dalam sebuah kelompok sosial yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial, politik dan ekonomi. Kelembagaan merupakan suatu sistem aktivitas dari kelakuan berpola dari manusia dalam kebudayaannya beserta komponen-komponen yang terdiri dari sistem norma dan tata kelakuan untuk wujud ideal kebudayaan, kelakuan berpola untuk wujud kelakuan kebudayaan dan peralatan untuk wujud fisik kebudayaan yang ditambah dengan manusia atau personil yang melaksanakan kelakuan berpola. Kelembagaan sebagai seperangkat norma-norma dan peraturan yang tumbuh dalam masyarakat yang bersumber pada pemenuhan kebutuhan pokok dan memiliki bentuk konkritnya adalah asosiasi.

2. Fungsi dan Bentuk-bentuk Kelembagaan

Aspek kelembagaan menekankan pada tatanan nilai moral, pola hubungan manusia, serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam masyarakat kelembagaan memiliki beberapa komponen utama yang terdiri dari (Ernan, dkk, 2009:15) :

- (1) Batas yuridiksi, yaitu lingkup subjek dan objek yang tercakup dalam suatu kelembagaan.
- (2) *Property right*, yaitu hak dan kewajiban yang diatur oleh hukum, adat dan tradisi atau konsesus yang menjalin hubungan antar anggota masyarakat dalam hal kepentingannya terhadap sumber daya.
- (3) Aturan representatif, yaitu subjek yang hendak berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sumber daya.

Jika dilihat dari segi fungsi kelembagaan adalah untuk menyederhanakan suatu proses dengan memberikan pembagian tugas yang jelas bagi setiap elemen yang dapat mendorong suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kelembagaan (*institution*) sebagai aturan main (*rule of game*) dan organisasi, berperan penting dalam mengatur penggunaan/alokasi sumberdaya secara efisien, merata dan berkelanjutan. Suatu kelembagaan adalah suatu pemantapan perilaku yang hidup pada suatu kelompok orang yang merupakan sesuatu yang stabil, mantap dan berpola; berfungsi untuk tujuan-tujuan tertentu dalam masyarakat; ditemukan dalam sistem sosial tradisional dan modern atau bisa berbentuk tradisional dan modern dan berfungsi mengefisienkan kehidupan sosial Secara khusus.

Menurut Wursanto (2002:269), fungsi kelembagaan atau organisasi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang guna mencapai tujuan organisasi. Gultom (2007:17) mengutip pendapat Ritzer bahwa teori fungsi memandang suatu institusi sosial terdiri dari bagian-bagian atau elemen-elemen yang berkaitan dan saling menyatu dalam keseimbangan fungsional. Setiap sistem akan tetap bertahan apabila semua subsistem fungsional menopang system, sebaliknya kalau tidak fungsional, subsistem tersebut akan menyesuaikan diri untuk keseimbangan system.

Selanjutnya Jika dilihat berdasarkan atas bentuknya (tertulis/tidak tertulis) North membagi kelembagaan menjadi dua : informal dan formal.

- a. Kelembagaan Informal, kelembagaan informal adalah kelembagaan yang keberadaannya di masyarakat umumnya tidak tertulis: adat istiadat, tradisi,

pamali, kesepakatan, konvensi dan sejenisnya dengan beragam nama dan sebutan dikelompokkan sebagai kelembagaan informal.

- b. Kelembagaan Formal, kelembagaan formal adalah peraturan tertulis seperti perUUan, kesepakatan (*agreements*), perjanjian kontrak, peraturan bidang ekonomi, bisnis, politik dan lainlain. Kesepakatan-kesepakatan yang berlaku baik pada level internasional, nasional, regional maupun lokal termasuk ke dalam kelembagaan formal. Terkadang kelembagaan formal merupakan hasil evolusi dari kelembagaan informal. Perubahan tersebut merupakan reaksi atas perubahan kehidupan dari masyarakat sederhana menuju masyarakat yang lebih kompleks. Bisa juga dikatakan sebagai tuntutan atas terjadinya perubahan zaman dan dinamika kehidupan. Masyarakat tradisional dengan kehidupannya yang serba sederhana dengan potensi konflik yang sangat minim tentu tidak membutuhkan peraturan tertulis yang rinci. Lain halnya dengan masyarakat modern dengan segala kompleksitas kehidupannya.

3. Revitalisasi Kelembagaan

Menurut Sedarmayanti (2010:79) penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui revitalisasi, yaitu upaya memberi tambahan energi/ daya kepada organisasi agar mampu mengoptimalkan kinerja organisasi. Revitalisasi berkaitan dengan perumusan kembali tugas, kewenangan, anggaran, penambahan atau penggantian instrumen pendukung dalam melaksanakan tugas. Stephen P. Robbins (1994:428) menjelaskan sasaran yang harus direvitalisasi dalam fungsi organisasi terdiri dari empat kategori yaitu sumber daya manusia, struktur, teknologi dan proses. Adapun keempat hal ini akan dijabarkan sebagai berikut :

a. Orang

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:666), target yang harus di revitalisasi pada manusia yaitu berkenaan dengan *knowledge* (pengetahuan), *Abilty* (kemampuan), *Attitudes* (sikap), *motivation* (motivasi), *behavior* (Perilaku). Pengetahuan dan ketrampilan pekerja sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja organisasi. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan ketrampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian

pengetahuan adalah merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Keterampilan dan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. *Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula. Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. *Attitude* merupakan kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku seseorang maka akan menguntungkan.

b. Struktur

Definisi organisasi menurut Stephen P. Robbins mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Stephen P. Robbins (1994:6) menetapkan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.

Organisasi formal menurut Kast dan Rosenzweig (2002:326) adalah struktur yang direncanakan dan merupakan usaha sengaja (*deliberate*) untuk

menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen yang dapat mencapai sasaran secara efektif. Struktur formal biasanya adalah hasil dari pengambilan keputusan yang eksplisit dan bersifat menentukan (*prescriptive*) mengenai cara berbagai kegiatan harus dihubungkan, yang menetapkan kerangka umum dan menggariskan fungsi-fungsi dan tanggung jawab serta hubungan diantara komponen organisasi. Struktur menurut Kast dan Rosenzweig (2002:325) merupakan pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi. Struktur organisasi tidak dapat dianggap terpisah sama sekali dari fungsinya, akan tetapi merupakan 2 fenomena yang terpisah. Konsep mengenai struktur dan mengenai proses dapat dipandang sebagai ciri-ciri statis dan ciri-ciri dinamis dari organisasi.

Dalam organisasi yang kompleks, struktur ditetapkan sejak semula dengan disain dari berbagai komponen atau subsistemnya yang utama, dan kemudian dengan menetapkan pola hubungan antara berbagai subsistem tersebut. Diferensiasi internal dan pola hubungan yang agak permanen inilah yang disebut struktur. Menurut Kast dan Rosenzweig (2002:326), struktur formal seringkali ditentukan berdasarkan hal-hal berikut : (1) Pola hubungan formal dan tugas-tugasnya, peta organisasi serta uraian pekerjaan atau pedoman kedudukan. (2) Cara penugasan berbagai kegiatan atau tugas itu kepada berbagai bagian atau orang dalam organisasi (*diferensiasi*). (3) Cara koordinasi berbagai kegiatan atau tugas yang terpisah (*integrasi*). (4) Kekuasaan, status, hubungan hierarki dalam organisasi (*system wewenang*). (5) Rencana dan formalisasi kebijaksanaan, prosedur dan control yang menuntun berbagai kegiatan dan hubungan antara berbagai orang dalam organisasi (*system administratif*).

George Terry (1966:50) merumuskan struktur organisasi sebagai perwujudan yang menunjukkan hubungan antara fungsi-fungsi serta wewenang dan tanggungjawab yang berhubungan satu sama lain dari seseorang yang bertanggungjawab atas fungsi-fungsi tersebut. Pfiffner dan Lane 1951 berpendapat bahwa struktur organisasi sebagai hubungan antara pegawai-pegawai dan aktifitas mereka secara keseluruhan yang terdiri dari pembagian tugas, pekerjaan atau fungsi dari pegawai yang melaksanakannya. Sukoco (2007:17) merangkum pengertian struktur organisasi sebagai bentuk hubungan formal maupun informal antar anggota

suatu organisasi dan menjelaskan tentang bagaimana suatu tugas atau pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Desain organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbaiki sebuah rumah. Keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pada pembentukan sebuah organisasi, dokumen tersebut adalah bagan organisasi (Stephen P. Robbins, 1994:7).

Menurut Kast dan Rosenszweig (2002:338) konsep disain organisasi mengandung arti proses pengembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh Karena itu, struktur adalah hasil dari proses disain dan tindakan yang ditujukan untuk memecahkan persoalan dan memperbaiki kinerja. Menurut Sedarmayanti (2010:79), desain organisasi untuk masa akan datang diharapkan antara lain :

- a. Harus kuat : 1) Tidak mudah diintervensi kepentingan politik. 2) Mampu mengakomodasi kepentingan publik dengan memberi pelayanan prima tanpa diskriminasi
- b. Kelembagaan: 1) Pemisahan jabatan politik dan jabatan karier. 2) Birokrasi harus dipimpin birokrat profesional karier
- c. Sumber daya manusia harus profesional : 1) Sistem rekrutmen sesuai prosedur. 2) Penempatan jabatan sesuai aturan. 3) Remunerasi memadai
- d. Penataan kelembagaan dilaksanakan dengan memperhatikan: 1) Visi, misi, strategi organisasi. 2) Struktur organisasi efektif, efisien, rasional, proporsional. 3) Pembagian tugas proporsional. 4) Mengatur jabatan struktural dan fungsional.

Struktur organisasi dapat didefinisikan bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. *Job description, job enrichments, atau flexible*

work hours didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan (Wibowo, 2011:109). *Harvard Business Essentials* (2003:8) mengemukakan bahwa structural change dimaksudkan sebagai program yang memperlakukan organisasi seperti bagian fungsional dari model mesin. Selama proses perubahan struktural, manajemen puncak dengan dibantu konsultan, berusaha menggambarkan kembali bagian-bagian tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih besar.

c. Teknologi

Teknologi menurut Robins (1994:219) yaitu merujuk pada proses serta metode yang mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi telah mengubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas. Teknologi informasi yang canggih membuat organisasi semakin responsive. Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan time and motivation study untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi. Menurut Stephen P. Robbins (1994:219), hubungan teknologi terhadap ketiga dimensi struktur yaitu kompleksitas, formalitas dan sentralisasi akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Teknologi dan kompleksitas adalah teknologi rutin berhubungan dengan kompleksitas yang rendah. Makin besar rutinisasi, maka makin sedikit jumlah kelompok pemegang jabatan dan makin sedikit pelatihan yang didapat para profesional. Hubungan tersebut akan lebih mungkin berlaku bagi aktivitas struktural didalam inti organisasi, seperti proporsi pegawai bagian pemeliharaan dan rentang kendali para supervisor yang ada pada tingkat pertama.
2. Teknologi dan Formalisasi Peninjauan kembali terhadap lima kajian mengenai teknologi menemukan bahwa teknologi rutin secara positif berhubungan dengan formalisasi. Kerutinan dihubungkan dengan keberadaan sebuah peraturan, keberadaan uraian pekerjaan, dan tingkal sejauh mana uraian pekerjaan tersebut dispesifikasikan. Teknologi rutin mengizinkan manajemen

untuk menerapkan peraturan dan peraturan lain yang diformalkan karena cara melakukan pekerjaan dipahami dengan baik dan pekerjaan itu cukup berulang untuk membenarkan biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan sistem yang diformalkan dengan cara demikian. Teknologi non-rutin membutuhkan sistem kontrol yang mengizinkan adanya keleluasaan dan fleksibilitas yang tinggi. Jika inti operasional menjadi lebih rutin, pekerjaan operasionalnya menjadi lebih dapat diperkirakan. Dalam situasi demikian, formalisasi yang tinggi merupakan alat koordinasi yang efisien

3. Teknologi dan sentralisasi merupakan peraturan formal maupun pengambilan keputusan yang disentralisasi merupakan mekanisme control, dan manajemen dapat mensubstitusikannya dengan yang lain. Teknologi rutin harus dihubungkan dengan control yang disentralisasi jika terdapat peraturan yang minimum. Tetapi jika formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat didesentralisasi/

Woodward dalam Stephen P. Robbins (1994:197), menemukan bahwa terdapat: (1) hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur, (2) keefektifan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dan struktur. Kast dan Rosenweig (2002:289), mendefenisikan teknologi adalah organisasi dan aplikasi pengetahuan untuk tercapainya tujuan praktis, yang meliputi manifestasi fisik seperti alat-alat dan mesin-mesin, serta teknik dan proses intelektual yang dipakai untuk memecahkan masalah dan memperoleh hasil yang diinginkan. Dalam pengertian umum, teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk pelaksanaan tugas atau kegiatan tertentu secara lebih efektif.

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi (Hussey, 2000:6). Kemajuan teknologi menyebabkan cara perusahaan beroperasi harus berubah. Terjadinya perubahan tersebut menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya

manusia dapat menyerap dan mengikuti perkembangan teknologi (Greenberg dan Baron, 2003:593).

d. Proses

Proses organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994:429) yaitu bagaimana proses pengambilan keputusan serta pola-pola komunikasi. Proses pengambilan keputusan organisasi dilakukan dengan cara memperkenalkan satuan-satuan tugas kedalam organisasi, dengan memperbaiki transmisi informasi antara unit-unit fungsional dan memberikan kesempatan kepada wakil dari tiap unit/fungsi untuk turut serta dalam keputusan yang akan berdampak pada mereka semua. Proses organisasi menurut Potts dan La Marsh (2004:37) menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan. *Process change* menurut *Harvard Business Essentials* (2003:8) merupakan program yang memfokuskan pada mengubah tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan. Sebagai contoh adalah rekayasa ulang proses persetujuan atau perjanjian kerja, pendekatan dalam menangani tuntutan pelayanan dari pelanggan atau bahkan bagaimana keputusan dibuat. Perubahan dalam proses terutama dimaksudkan untuk membuat proses lebih cepat, lebih efektif, lebih andal, dan tidak mahal.

Selanjutnya yang menjadi factor penentu revitalisasi fungsi kelembagaan menurut Kreitner dan Kinicki (2001:666) adalah *leadership* (kepemimpinan), *culture organization* (budaya organisasi), *communication* (komunikasi). Ketiga faktor tersebut akan dikemukakan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Sondang Siagian (2007:62) ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Bass dalam Pasolong (2008:129), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya. Proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, menurut Bass, dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan

pekerjaan, (2) pengarahan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan (3) mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok. Bernards M. Bass, mengemukakan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Bernard M. Bass, 1990:21).

Menurut Sedarmayanti (2010:120) kepemimpinan merupakan : (1) Proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. (2) Hubungan interaksi antar pengikut dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama. (3) Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. (4) Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk pencapaian sasaran. (5) Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

b. Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins(2001:528) *organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture.* Budaya organisasi yaitu sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat kerja, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama

secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Hofstede (1986:21) budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi mengandung makna sebuah sistem nilai yang secara taat asas dianut oleh komunitas sebuah organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain. Pada konteks ini institusi persekolahan disebut memiliki budaya organisasi yang khas. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (*organization is a collection of people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*) (Yayat Hayati Djatmiko, 2005:1).

Menurut Beach (1993:12) Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (1985:954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi

antara lain : 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, 3) meningkatkan stabilitas sosial, 4) menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Robins (1999) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, diantaranya : 1) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. 2) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. 3) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas.

c. Komunikasi

Wibowo (2011:291) mendefinisikan komunikasi adalah esensial bagi manajemen perubahan, dan dalam beberapa situasi dikatakan bahwa manajemen perubahan adalah manajemen komunikasi. Komunikasi adalah krusial dalam mengembangkan kesiapan dan antusiasme perubahan, dalam memodifikasi cara orang berpikir dan berperilaku, dalam pendidikan dan pelatihan, dan dalam memastikan perubahan berlanjut untuk dipertahankan setelah implementasi. Komunikasi untuk perubahan adalah proses dua arah dan banyak berkaitan dengan menyimak dan menghimpun informasi.

Menurut Devito (1986) dalam Liliweri komunikasi merupakan proses atau tindakan mengalihkan pesan dari pengirim kepada penerima melalui saluran tertentu setelah adanya gangguan dan intervensi. Claude Shannon menyatakan *communication is the transmission and reception of information..* Harold Dwight Lasswell dalam artikelnya *the structure and function of communication in society* menyebutkan *convenient way to describe and act of communication is to answer the following question : who says what which channel to whom and with what effects.* Tokoh komunikasi yang lain berpendapat komunikasi adalah setiap proses pembagian informasi, gagasan atau dilakukan secara lisan, tulisan, bahasa tubuh, gaya, tampilan pribadi atau pendukung lain yang memperjelas makna. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian.

Komunikasi menurut Stuart dalam Deddy Mulyana berarti pertukaran (1) pertukaran simbol, pesan, dan informasi; (2) proses pertukaran antarindividu melalui sistem simbol yang sama; (3) seni untuk mengekspresikan gagasan; (4) ilmu pengetahuan tentang pengiriman informasi. Hakikat dari komunikasi adalah kesamaan makna atau kesamaan pengertian. Secara bahasan dapat disimpulkan bahwa harus ada kesamaan makna atau kesamaan pengertian. Jika didapat ketidaksamaan makna dan pengertian diantara komunikator dan komunikan maka dipastikan komunikasi tidak akan berjalan dengan baik. Singkat kata tidak akan terjadi komunikasi.

Chowdhury (2003:74) mengemukakan bahwa dalam suatu lingkungan yang beragam, komunikasi lintas struktur yang kompleks yang dilaksanakan secara efektif adalah bukan hal yang mudah. Dengan adanya agenda yang berbeda dari manajer puncak yang perlu dibicarakan, dan dipasangkan dengan harapan yang berbeda dari orang-orang terhadap manajernya, maka dapat dipastikan bahwa cepat atau lambat manajer puncak akan menemui suatu pesan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan. Selanjutnya fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Sendjaya (1993:4-8) adalah sebagai berikut : (1) fungsi informative, (2) fungsi regulative, (3) fungsi persuasive, (4) fungsi integrative.

Komunikasi merupakan kumpulan umpan balik tentang perubahan. Bawahan akan mengusahakan sumber informasi yang cerdas, saran dan gagasan konstruktif tentang perubahan. Tanpa mendengarkan orang lain, tidak akan mengumpulkan umpan balik yang baik. Apabila meminta umpan balik, pastikan bahwa organisasi akan menggunakannya. Umpan balik akan memberikan informasi yang kuat. Joseph R. Folkman (2008:2) mengungkapkan bahwa apabila menerima umpan balik dan tidak berubah menjadi lebih baik, maka akan dirasakan lebih negatif daripada apabila tidak menerima umpan balik. Menggabungkan umpan balik membuat bawahan merasa diminta pendapatnya. Perlu berterima kasih apabila menerima umpan balik, sekalipun negatif dan sulit untuk direspons.

4. Aspek-aspek Kelembagaan

Banyak para penulis yang mengartikan lembaga dan kelembagaan, namun istilah kelembagaan focus pada lima hal. Pertama, kelembagaan berhubungan erat

dengan sesuatu yang permanen. Ia menjadi permanen, karena dipandang rasional dan disadari kebutuhannya dalam kehidupan. Cooley (dalam Soemardjan dan Soemardi, 1964:75) secara sederhana menyimpulkan bahwa : *institution defined as established norm or procedures. It is sometime the practice to refer to anything which is socially established as an institution.* Suatu norma dan tata cara yang bersifat tetap tersebut berada dalam suatu kelembagaan. Sependapat dengan ini Uphoff kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang telah berjalan lama. Namun, Uphoff tidak menyebut sesuatu yang bersifat tetap tersebut *norm* dan *procedures*, tapi *norm* dan *behaviour*. “*In general, institutions, are complexes of norm and behaviour that persist over time by serving collectively valued purpose*” (Uphoff, 1986: 9).

Sedangkan Johnson (1960:48) berpadandangan bahwa perilaku selain dipengaruhi oleh apa yang disebutnya dengan ‘*culture*’, “*also chemical, physical, genetic, and physiological*”. Sesuatu yang tetap tersebut berguna untuk menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Selain itu, aspek yang tetap tersebut menjamin situasi akan berulang atau dapat diperkirakan (*predictable*), sehingga perilaku tersebut menjadi efektif. Perilaku yang teratur dan *predictable* merupakan hal yang penting dalam masyarakat sehingga menjadi teratur, bukan perilaku yang spontan dan *unpredictable*.

Kedua, kelembagaan berhubungan dengan hal-hal yang abstrak yang dapat menentukan perilaku. Sesuatu yang abstrak sesungguhnya terdiri dari beberapa bentuk yang tidak selevel. Hal yang abstrak ini sama dengan apa yang disebut Cooley dengan *public mind*, atau wujud ideel kebudayaan yang oleh Koentjaraningrat, atau *cultural* menurut Johnson. Secara garis besar, hal yang dimaksud terdiri dari nilai, norma, hukum, peraturan-peraturan, pengetahuan, ide-ide, *belief*, dan moral. Menurut Taneko kumpulan yang abstrak tersebut terutama norma sosial diciptakan dengan tujuan untuk melaksanakan fungsi masyarakat. Fungsi yang dimaksud merupakan kebutuhan mendasar yang ada dalam kehidupan masyarakat. Tingkat kepentingannya yang tinggi, maka seiring berjalannya waktu akhirnya ia mempunyai kedudukan pasti, atau terkristalisasi menjadi semakin tegas. Sebagaimana juga ditambahkan W. Hamilton (dalam Johnson, 1960:22) *Social*

institution a complex normative pattern that is widely accepted as binding in particular society or part of a society. Kelembagaan lebih fokus kepada aspek kultural, juga merupakan kerangka berpikir Gillin dan Gillin. Ia mendefinisikan kelembagaan dalam *cultural concept* sebagai : “*A Social institution is a functional configuration of cultural patterns (including actions, ideas, attitudes, and cultural acquisition) which possesses a certain permanence and which is intended to satisfy felt social need*” (Soemardjan dan Soemardi, 1964:67).

Ketiga, kelembagaan berhubungan erat dengan prilaku (tata kelakuan) atau cara bertindak yang sesuai dan tepat dimasyarakat. Perilaku yang terpola merupakan kunci keteraturan hidup (*establish way of behaving*). Koentjaraningrat (1964:113) juga termasuk salah satu penulis yang lebih menekankan kepada aspek perilaku. Ia menggunakan kata pranata sebagai padanan kata *institution*, dan pranata sosial untuk “social institution”. Pranata diartikannya sebagai kelakuan berpola dari manusia dalam kebudayaannya. Sedangkan, pranata sosial diartikan sebagai suatu sistem tata kelakuan dan hubungan yang berpusat kepada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks-komplkes kebutuhan khusus dalam kehidupan masyarakat. Dari sini terlihat jelas bahwa kelembgaan harus lebih menekankan kepada aspek tata kelakuan yang memiliki fungsi-fungsi khusus dalam masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Keempat, kelembagaan ditekankan kepada pola perilaku yang disetujui dan memiliki sanksi. Untuk penjelasan ini dinyatakan oleh E. Chinoy bahwa : *an institution is an organization of conceptual and behaviour pattern in manifested through social activity and its material products. Thus it may be regarded as a ‘cluster of social usages’ and as composed of custom, folkways, mores, and trait complexes organized, consciously or unconsciously, into a functioning unit*”. Institusi adalah pola organisasi dan konseptual prilaku yang diwujudkan melalui aktivitas sosial dan produk material. Oleh karena itu ia dianggap sebaga kelompok pengguna sosail yang terdiri dari adat istiadat serta hal-hal yang lebih kompleks yang tersusun dalam organisasi secara sadar atau tidak sadar menjadi satu kesatuan yang utuh dan mempunyai fungsi. Dalam hal ini jelas bahwa kelembgaan merupakan pola prilaku yang terorganisir dan jika melanggarnya akan ada sanksi yang diberikan.

Kelima, kelembagaan adalah cara-cara yang sudah memiliki standar untuk memecahkan masalah. Tekananya adalah pada kemampuannya untuk memecahkan masalah. Hebding dkk. (1994:407) menyatakan bahwa institusi sosial adalah nilai-nilai yang melekat pada masyarakat yang menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Menjamin situasi akan berulang, sehingga menjadi efektif. Efektifitas merupakan perhatian utama dalam apa yang dikenal dengan pemahaman “ekonomi kelembagaan”.

Dari uraian diatas tentang focus kelembagaan maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kelembagaan adalah : (1) Focus utama adalah tindakan atau perilaku sosial. (2) Inti kajiannya adalah nilai (*value*), aturan (*rule*) dan norma (*norm*). (3) Aspek kajian lebih jauh tentang *custom, mores, folkways, usage*, kepercayaan, moral, ide, gagasan, doktrin, keinginan, kebutuhan, orientasi, dll; serta aspek perilaku berupa pola-pola kelakuan, fungsi dari tata kelakuan, kebutuhan, dll. (4) Bentuk perubahan sosial bersifat kultural. (5) Panjangnya waktu dalam proses perubahan yang dibutuhkan lebih lama. (6) Bersifat lebih abstrak dan dinamis. (7) Adakalanya dalam bidang kajian dalam sosiologi berada dalam topik proses sosial.

Untuk mewujudkan focus tersebut kelembagaan harus memiliki komponen yang satu dengan lain saling menguatkan. Kelembagaan yang ada di dalam masyarakat merupakan esensi atau bagian pokok dari masyarakat dan kebudayaannya memiliki tiga komponen, yakni : (1) Aturan formal, meliputi konstitusi, statute, hukum dan seluruh regulasi pemerintah lainnya. Aturan formal membentuk sistem politik (struktur pemerintahan, hak-hak individu), sistem ekonomi (hak kepemilikan dalam kondisi kelangkaan sumberdaya, kontrak), dan sistem keamanan (peradilan, polisi). (2) Aturan informasi, meliputi pengalaman, nilai-nilai tradisional, agama dan seluruh faktor yang mempengaruhi bentuk persepsi subjektif individu tentang dunia tempat hidup mereka. (3) Mekanisme penegakan, semua kelembagaan tersebut tidak akan efektif apabila tidak diiringi dengan mekanisme penegakan.

C. Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi

1. Pengertian Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Manajemen kelembagaan merupakan proses mengelola organisasi yang memiliki aturan-aturan sebagai pedoman bagi masyarakat untuk mencapai tujuan lembaga itu sendiri melalui fungsi-fungsi manajemen (Amruddin dkk, 2021: 160). Kelembagaan sangat rentan dengan alternative manusia yang ditentukan melalui struktur kelembagaan dikalangan masyarakat karena kondisi masyarakat dipenuhi berbagai aturan dalam mengatur perilaku. Kelembagaan berperan sebagai media atau wadah dalam membentuk pola yang telah mempunyai kekuatan yang sama dalam bingkai aktivitas guna untuk memenuhi kebutuhan yang harus dijalankan. Urgensi kelembagaan akan dapat memberikan kontribusi bagi masyarakat dengan cara mengatur pola perilaku dan pemenuhan kebutuhan. Kelembagaan suatu pemantapan perilaku yang hidup pada suatu kelompok orang yang stabil, berpola, berfungsi untuk tujuan tertentu serta berfungsi untuk mengefisiensikan kehidupan sosial kedepannya.

Doglas North (1990:17) mendefinisikan kelembagaan sebagai batasan-batasan yang dibuat untuk membentuk pola interaksi yang harmonis antara individu dalam melakukan interaksi politik, sosial dan ekonomi. Schmid North mengartikan kelembagaan sebagai sejumlah peraturan yang berlaku dalam sebuah masyarakat, kelompok atau komunitas, yang mengatur hak, kewajiban, tanggung jawab, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Menurut Schotter kelembagaan merupakan regulasi atas tingkah laku manusia yang disepakati oleh semua anggota masyarakat dan merupakan penata interaksi dalam situa tertentu yang berulang. Sementara itu Noeng Muhadjir yang dikutip oleh Ramayulis (2007:21) mengemukakan bahwa bila diaplikasikan dalam sistem kelembagaan *non* pisik pendidikan Islam terdiri dari : 1) Bertolak dari lima unsur dasar pendidikan meliputi; yang memberi, yang menerima tujuan, cara/jalan dan konteks positif. 2) Bertolak dari empat komponen pokok pendidikan yakni kurikulum, subjek didik, personifikasi pendidik dan kontek belajar mengajar. 3) Bertolak dari fungsi pendidikan yaitu pendidikan kreatifitas, pendidikan moralitas dan pendidikan prokdufitas.

Manajemen kelembagaan pendidikan tinggi telah menjadi perhatian yang signifikan diseluruh dunia karena dihadapkan dengan berbagai macam tantangan. Meningkatnya permintaan, berkurangnya sumber daya serta meningkatnya harapan dan manfaat pribadi, ekonomi, dan sosial dari komunitas yang dilayani oleh institusi perguruan tinggi tersebut (Bikas C. Sanyal, 1996:1). Kepedulian terhadap manajemen kelembagaan diperguruan tinggi telah menjadi topik yang sangat penting selama decade terakhir. Dalam konteks system pendidikan yang berkembang pendidikan tinggi menjadi prioritas utama dalam agenda utama kebijakan pendidikan dan pengelolaannya semakin dilihat sebagai pengungkit potensial untuk perubahan di universitas itu sendiri. Telah terjadi pergeseran paradigma dalam konsep perencanaan pendidikan. Pada masa lalu perencanaan dan administrasi pendidikan sebagian besar tanggung jawab otoritas pusat. Saat ini berfungsinya system pendidikan secara efisien lebih bergantung pada manajemen yang lebih baik pada tingkat kelembagaan. Manajemen berbasis institusi (MBI) menjadi pertimbangan penting dalam pembuatan kebijakan pendidikan diseluruh dunia (Bikas C. Sanyal, 1996:6).

Manajemen berbasis institusi (MBI) adalah sistem pengelolaan perguruan tinggi yang menjadikan lembaga perguruan tinggi tersebut sebagai institusi otonomi, luas dengan segala tanggungjawabnya dalam pengelolaan Tridharma perguruan tinggi, mampu mengembangkan visi, misi dan tujuan yang telah disepakati. Selanjutnya tujuan yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi itu dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran yang lebih terukur. Hal ini menggambarkan kondisi lembaga tersebut yang ingin dicapai pada akhir empat atau lima tahunan (rencana jangka menengah). Konsep MBI adalah otonomi pengelolaan perguruan tinggi seperti yang diuraikan dalam UU Dikti No. 12 tahun 2012 pasal 62 samapi dengan 64 yaitu : (1) Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma. (2) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan serta kemampuan perguruan tinggi. (3) Dasar dan tujuan serta kemampuan Perguruan Tinggi untuk melaksanakan otonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dievaluasi secara mandiri oleh perguruan tinggi.

Pelaksanaan pengelolaan perguruan tinggi yang bersifat otonom sangat memungkinkan untuk meningkatkan lembaga menuju *good university governance* (GUG). Prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan menuju GUG tersebut adalah : . akuntabilitas; transparansi; nirlaba; penjaminan mutu; dan efektivitas efisiensi. Lebih lanjut pasal 64 telah disebutkan, (1) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62 meliputi bidang akademik dan bidang nonakademik. (2) Otonomi pengelolaan di bidang akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan tridharma. (3) Otonomi pengelolaan di bidang nonakademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan : a. organisasi; b. keuangan; c. kemahasiswaan; d. ketenagaan; dan f. sarana prasarana.

Lebih lanjut Bikas C. Sanyal menambahkan bahwa penerapan *management by objektiv* (MBO) dalam manajemen kelembagaan berdasarkan pada asumsi bahwa kurangnya tujuan kelembagaan merupakan hambatan utama yang sangat jelas dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan. Tujuan institusional itu pertama-tama akan diklasifikasi oleh komunitas akademik dan kemudian dinyatakan kemudian dinyatakan dalam kuantitatif sebagai standar kerja. Standar kerja tersebut harus berlaku sama di tingkat kelembagaan secara keseluruhan serta untuk setiap orang. MBO ini diikuti selama pertengahan 1970-an. Andi Rasyid Pananrangi (2017:24-26) berpandangan *manajemen by objective* adalah manajemen berdasarkan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai dengan ciri-sirinya seluruh sumber daya, program, evaluasi, manajerial, konsep berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Pada akhir tahun 1970 konsep perencanaan strategis muncul dalam manajemen pendidikan tinggi. Perencanaan strategis dapat digambarkan dengan komponen utama yang dimilikinya sebagai berikut : (a) Institusi mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal melalui pemindaian lingkungan terhadap ancaman politik, ekonomi, sosial, demografis, dan budaya. (b) Lembaga melakukan penilaiain berkelanjutan atas kekuatan dan kelemahan internal sehubungan dengan program penelitian dan pengajaran, keuangan, fasilitas, sumber daya, serta proses manajemen, nilai kelembagaan. (c) Peluang dan ancaman eksternal terkait dengan

kekuatan institusional dan proses evaluasi mengarah pada penentuan misi institusi. (d) Misi diterjemahkan ke dalam tujuan jangka panjang yang merupakan pernyataan luas tentang arah untuk masa depan.

Kemudian pada tahun 1980 konsep *total quality management* (TQM) untuk lembaga pendidikan tinggi didasarkan pada asumsi yang melekat pada konsep manajemen strategis. Hal ini menimbulkan kepedulian terhadap peningkatan kualitas lulusan pendidikan tinggi. TQM menekankan pentingnya menyusun misi yang jelas, rinci, penerima manfaat organisasi serta menyediakan kebutuhan pelanggan dan sarana untuk mencapai kepuasan pelanggan yang terbaik. Menurut Hadari Nawawi (2005:46) TQM adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Orientasi terhadap mutu sebagai bagian dari manajemen mutu terpadu menjadi tolak ukur keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu tersebut. Pengambilan keputusan dalam manajemen mutu terpadu juga mengedepankan mutu yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Menurut Campbell (1997:5) pengambilan keputusan adalah menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan.

Perubahan pengelolaan kelembagaan sangat dipengaruhi oleh jenis kebijakan dan pengarahannya yang berlaku. Selain kebijakan pemerintah juga dipengaruhi oleh lulusan, kualitas lulusan, proses kelembagaan dan metode manajemen. Secara umum perubahan yang terjadi dalam manajemen kelembagaan dapat dilihat dari : (a) peran yang lebih kuat untuk otoritas universitas dalam pengelolaan sumber daya, pengarahannya, mengendalikan seluruh kegiatan ditingkat departemen; wakil rektor bertindak sebagai kepala eksekutif dan didukung oleh deputi serta bertanggungjawab atas sumber daya yang ada seperti keuangan, staf dan ruang. (b) badan pembuat keputusan termasuk pihak eksternal, (c) restrukturisasi departemen menjadi kelompok yang lebih besar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan memiliki unit administrasi, (d) mengalihkan anggaran ke unit pengambilan keputusan dan menggunakan anggaran untuk mengendalikan biaya unit serta memastikan penggunaan anggaran secara rasional,

(e) penilaian dan tindakan akuntabilitas dalam berbagai bentuk untuk pengajaran, penelitian, layanan dan manajemen, (f) adanya unit penghubung industri/masyarakat dan partisipasi masyarakat dalam penggalangan dana (Bikas C. Sanyal, 1996:18-19).

2. Fungsi Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Bikas C. Sanyal menjelaskan fungsi manajemen kelembagaan terdiri dari : (a) perencanaan, (b) Pengarahan / pengaturan, (c) terkemuka, (d) Pengendalian, (e) Pengembangan. Selanjutnya akan dibahas fungsi tersebut dalam bingkai pendidikan tinggi sebagai berikut :

a. Perencanaan kelembagaan Pendidikan Tinggi

Perencanaan pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting sebelum melakukan aktivitas pendidikan dan menjadi penentu sekaligus akan memberi arah terhadap pencapaian tujuan pendidikan, perencanaan juga berfungsi sebagai bentuk antisipasi dini terhadap hambatan dan resiko yang mungkin akan terjadi pada saat mengimplementasikan perencanaan pendidikan tersebut. Perencanaan yang tepat, akurat akan membuat pemangku kepentingan dan pelanggan pendidikan termasuk seluruh *stakeholders* pendidikan mempersiapkan pemecahan masalah yang terbaik bila ditemukan resiko atau meminimalisir resiko yang diterima hingga tercapainya tujuan perencanaan pendidikan secara maksimal (Tri Yuni Hendrowati, dkk, 2022:31). Nurkolis (2003:73) Untuk mengasalkan pendidikan berkualitas maka program pendidikan harus dipersiapkan sebaik mungkin. Oleh karena itu system pendidikan kita harus direformasi secara besar-besaran baik dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan lain sebagainya.

Terdapat beberapa kondisi yang diperlukan untuk suksesnya perencanaan pendidikan yaitu : (1) Adanya komitmen politik, (2) harus betul-betul tau hak, tugas dan tanggungjawab, (3) ada perbedaan yang tegas antara politis, teknis dan administrative, (4) perhatian yang besar terhadap penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan politis dan teknis, (5) perhatian yang besar pada pengembangan kebijakan dan prioritas pendidikan yang terarah, (6) tugas utama perencanaan pendidikan adalah pengembangan secara terarah dan memberikan alternative teknis sebagai sarana untuk mencapai tujuan politik pendidikan, (7)

mengurangi politisasi pengetahuan, (8) berusaha mengetahui opini public terhadap perkembangan masa depan dan arah pendidikan, (9) administrator pendidikan aktif mendorong perubahan-perubahan perencanaan pendidikan, (10) apabila pemerintah tidak menguasai sepenuhnya semua aspek pendidikan maka harus lebih meningkatkan kerjasama yang saling menguntungkan antara pemerintah, swasta, universitas yang memegang otoritas pendidikan (G.C. Ruscoe, 1969:33-34).

Selain itu ada dua strategi yang sangat penting dalam perencanaan pendidikan yaitu : (1) penetapan target dan (2) penetapan prioritas. Sehubungan dengan dua hal tersebut terdapat enam area kritis yang menjadi pertimbangan yaitu pilihan antara tingkat pendidikan, pilihan antara kuantitas dan kualitas, pilihan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan budaya, pilihan antara pendidikan formal dan pelatihan nonformal, pilihan tentang intensif serta pilihan tentang tujuan pendidikan (F Harbison, 1967:11-15). Lebih lanjut dalam perencanaan pendidikan terdapat tujuh macam kriteria penilaian desain dan implementasi kualitas program akademik yaitu : atraktif, bermanfaat, kongruen, berciri khusus, efektif, fungsional, dan pertumbuhan peserta didik. Kriteria pertama sampai lima adalah karakteristik program sedangkan enam dan tujuh adalah karakteristik peserta didik yang mengikuti program. Pendidikan tinggi seperti lembaga pendidikan secara umum membutuhkan perencanaan untuk menjalankan institusi dengan baik. Pentingnya perencanaan dalam pendidikan sebagaimana disampaikan oleh John R. Kelly (1993:12) seyogyanya harus mengedepankan 4 unsur dasar perencanaan, yaitu :

1. Pemilihan

Perencanaan adalah proses memilih antara berbagai kegiatan yang diinginkan. Beberapa pilihan kegiatan yang diinginkan akan diseleksi karena tidak semua yang diinginkan itu dapat dilakukan dan dicapai dalam waktu yang bersamaan. Hal itu menunjukkan bahwa hubungan antara perencanaan dan pengambilan keputusan tidak bisa dipisahkan. Perencanaan dilakukan dengan pendekatan-pendekatan alternatif dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.

2. Sumber daya

Sumber daya pendidikan tinggi mencakup sumber daya manusia; sumber daya alam, sumber daya modal dan keuangan. Seluruh sumber daya yang ada harus menjadi pertimbangan dalam membuat perencanaan. Mengoptimalkan sumber daya semaksimal mungkin juga akan mempermudah dalam pengambilan keputusan. Secara kuantitas maupun kualitas sumber daya pendidikan tinggi cukup signifikan mempunyai pengaruh dalam menyeleksi pilihan dan alternative tindakan yang harus dilakukan.

3. Tujuan

Perencanaan dilakukan sebagai salah satu instrumen untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai alat vital dalam pencapaian tujuan berhubungan langsung dengan sifat dan proses penetapan tujuan. Permasalahan yang sering dihadapi adalah bahwa tujuan-tujuan mereka kurang dapat dirumuskan secara tepat. Sering kali tujuan-tujuan tersebut didefinisikan secara kurang tegas, karena terkadang tujuan-tujuan tersebut tidak dipahami secara baik.

4. Waktu

Bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan adalah waktu. Perencanaan yang direncanakan harus mengacu ke masa depan. Salah satu unsur penting dalam perencanaan adalah unsur waktu. Tujuan-tujuan perencanaan dirancang untuk dicapai pada masa yang akan datang.

Perencanaan kelembagaan pendidikan tinggi menjadi bagian integral yang harus dan mesti ada, hal ini didukung dengan ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Perguruan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Pada Pasal 3 dinyatakan bahwa tanggung jawab Menteri atas Penyelenggaraan Perguruan Tinggi mencakup pengaturan; perencanaan; pengawasan, pemantauan, dan evaluasi; dan pembinaan dan koordinasi. Terkait dengan perencanaan ini sendiri dalam Pasal 5 juga lebih rinci dijelaskan bahwa bentuk kegiatan perencanaan yang dimaksud mencakup rencana pengembangan jangka panjang yang kemudian lebih dikenal dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP); rencana pengembangan jangka menengah atau rencana strategis 5 (lima) tahun yang lebih dikenal dengan

Rencana Strategis (Renstra) dan rencana kerja tahunan yang dikenal Rencana Operasional (Renop).

RIP menurut Suwito (2002:9) merupakan rangkaian program pengembangan perguruan tinggi yang menyeluruh, terarah, dan terpadu yang berlangsung secara berkesinambungan. Rangkaian-rangkaian program pengembangan yang terus menerus dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan perguruan tinggi. Maksud ditetapkan RIP untuk memberikan arah bagi pimpinan dan sivitas akademik agar dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Isi RIP terdiri dari tujuan pengembangan, landasan, asas, modal dasar, factor-faktor dominan yang dimiliki. RIP juga berisi pola umum pengembangan, arah jangka panjang dan pendek, uraian khusus program jangka pendek, tujuan pengembangan jangka pendek dan prioritas pengembangan. Lebih lanjut Suwito (2018:218) yang menjelaskan RIP merupakan program dituangkannya pengembangan akademik dan kelembagaan. RIP disamping bersifat pragmatis juga hendanya memiliki idealis. Perencanaan RIP dan pengembangannya diperlukan kemampuan menganalisis masa lalu, kekuatan memahami masa sekarang dan prediksi masa yang akan datang. Untuk itu RIP harus berisi perencanaan global dan menyeluruh sehingga sifatnya memiliki fleksibilitas.

Turunan dari RIP adalah Renstra. Renstra menurut Achadi Budi Santoso (2022:94) adalah perencanaan yang berlaku lima tahunan. Rencana Strategis juga merupakan rencana langkah demi langkah yang akan membawa institusi mencapai tujuan akhir sesuai dengan tujuan yang tersirat dalam pernyataan visi dan misi. Perguruan tinggi memiliki Renstra yang telah disusun dan disepakati oleh jajaran manajemen lembaga perguruan tinggi. Renstra ini menjadi panduan lembaga perguruan tinggi dalam menjalankan visi dan misi lembaga perguruan tinggi. Didalamnya terdapat ekspektasi keberhasilan universitas setiap tahunnya. Selain itu, dalam renstra ini juga terdapat strategi pencapaian tujuan universitas beserta indikator keberhasilan yang digunakan sebagai standar penilaian keberhasilan dari proses yang dijalankan. Dalam menentukan strategi dan menentukan indikator keberhasilan ini, Perguruan tinggi mempertimbangkan dengan cermat nilai dasar,

kondisi internal dan eksternal, baik dalam perspektif regional maupun internasional.

Selanjutnya Renop menurut Arifin, dkk. (2021:44) adalah rencana operasional tahunan atau perencanaan jangka pendek. Renop merupakan penjabaran dari rencana strategis (Renstra). Renop ini memuat kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara riil dan logis untuk menanggulangi masalah-masalah yang terlihat di dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan dan juga kegiatan-kegiatan untuk peningkatan/pengembangan yang menyangkut kualitas dan kuantitas yang mampu dilaksanakan dengan sumberdaya (*resources*) yang ada dalam mencapai target sasaran yang telah dirumuskan dan menjadi target lembaga pendidikan tinggi. Renop disusun serta dilengkapi dengan indikator pencapaian pada setiap tahunnya. Renop juga merupakan bagian dari pedoman kerja pada setiap unit kerja yang ada di lingkungan perguruan tinggi, maka sebagian dari program di dalam Renop ini juga merupakan akumulasi dari program yang oleh beberapa hal sebagian atau seluruhnya tidak tercapai selama kurun waktu yang lalu dimana kondisi tersebut merupakan acuan (*baseline*) dalam penetapan program untuk tahun berikutnya.

Dari pemaparan tentang fungsi perencanaan kelembagaan pendidikan tinggi disimpulkan bahwa perencanaan adalah motor penggerak suksesnya program kelembagaan dalam pendidikan tinggi. Hal-hal yang berhubungan dengan urgensi perencanaan yang terdiri dari pemilihan, sumber daya, tujuan dan waktu akan menjadi salah satu acuan dalam menjalankan kelembagaan pendidikan tinggi. Penyusunan RIP, Renstra dan Renop juga menjadi indicator berjalannya system kelembagaan diperguruan tinggi tersebut. Rencana yang dibuat baik jangka panjang, menengah, pendek harus disesuaikan dengan norma-norma kelembagaan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan tinggi.

b. Pengarahan / Pengaturan Pendidikan Tinggi

Sebagai bagian dari fungsi manajemen kelembagaan, pengarahan dalam pendidikan tinggi sangat penting agar organisasi bisa berjalan mencapai tujuan yang ditetapkan. Pendidikan tinggi merupakan organisasi besar yang terdiri dari akademik dan non akademik. Pengarahan dalam manajemen pada dasarnya adalah pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada anggota organisasi agar

mereka bisa bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Fungsi ini merupakan kelanjutan dari fungsi pengorganisasian dalam manajemen, di mana setelah terdapat rancangan tugas dan tanggung jawab, serta penempatan masing-masing unsur organisasi pada bagian tertentu, maka mereka kemudian akan diarahkan untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka. Terkait fungsi pengarahan ini, seorang pimpinan akan membutuhkan kemampuan untuk membuat orang lain mau melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, yang berarti pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk memberikan motivasi pada bawahan atau anggotanya (Mahmud, 2019:120).

Hal yang tidak bisa dipisahkan dari proses pengarahan adalah kepemimpinan. Dalam konteks manajemen pendidikan sendiri, keberadaan seorang pemimpin adalah hal yang wajib. Eksistensinya akan sangat berperan dalam membawa seluruh jajaran manajemen dan lini kerja lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Seorang pemimpin akan bertanggung jawab penuh untuk setiap keberhasilan dan kegagalan yang dialami lembaga pendidikan dalam penerapan setiap detail perencanaan kerja yang telah dibuat. Karena itu, kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan bukan saja harus memiliki berbagai sifat dan kemampuan dasar seperti disebutkan sebelumnya, tapi juga harus memiliki pemahaman yang utuh tentang manajemen pendidikan secara keseluruhan, serta bagaimana menerapkannya secara efektif selaras dengan kondisi dan kemampuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

c. Terkemuka

Lembaga pendidikan tinggi adalah tempat berkumpulnya insan akademis, atau meminjam istilah Andrew B. Barclay (1971:1) *a community of scholars* suatu komunitas yang terdiri atas dan komunitas yang akan mencetak sarjana. Hadari Nawawi (1989:65) menambahkan di lingkungan perguruan tinggi, generasi muda mengalami proses belajar untuk membentuk kemampuan dalam melakukan penalaran secara ilmiah dan mengembangkan cara berpikir kritis dan objektif. Untuk mewujudkan insan akademis yang berpikir kritis dan objektif maka dilakukan pembentukan dan peningkatan kemampuan melalui suatu aktivitas pendidikan/pengajaran (*educational activity*), penelitian dan pengabdian pada

masyarakat. Lembaga pendidikan tinggi menjadi *role model* bagi lembaga pendidikan lainnya dan menjadi *agent* perubahan dan perbaikan. Sebagai *role model* tentunya kelembagaan pendidikan tinggi harus mempunyai kelebihan dan keutamaan baik ditinjau dari segi manajerial, kualitas, SDA, SDM dan lain sebagainya. Kelembagaan pendidikan tinggi harus mempunyai kelebihan dan terkemuka dalam aspek pendidikan, pelatihan maupun pengabdian kepada masyarakat. Lebih dari itu kelembagaan pendidikan itu harus bisa mengikut perkembangan zaman dan beradaptasi terhadap tuntutan global.

Salah satu hal yang menjadikan kelembagaan pendidikan tinggi memiliki keunggulan dan terkemuka adalah diraihnya ranking *world class university* (WCU). Tujuan dari *world university ranking* ialah mengetahui dan mengenali universitas universitas sebagai organisasi multidimensi serta untuk menyediakan perbandingan secara global agar menjadi universitas berkelas dunia. Ada empat pilar kunci dari pendekatan *world class university*, yaitu *research quality*, *teaching quality*, *graduate employability*, dan *international outlook*. Menuju universitas kelas dunia dapat meningkatkan kompetisi antar universitas sehingga kualitas pendidikan tinggi dapat menjadi lebih baik. Penentuan ranking universitas kelas dunia dilakukan oleh beberapa lembaga internasional, misalnya *Academic Ranking of World Universities* (ARWU)/Universitas Shanghai Jiao Tong University (SJTU) di China, *Times Higher Education Supplement Quacquarelli Symonds* (THES) di Inggris dan *Cybermetrics Lab* di *Centro Superior de Investigaciones Cientificas* (CSIS) di Spanyol, dan lebih dikenal dengan nama Webometric (Tedi Priatna, dkk. 2019:12).

Isu ini menjadi perhatian penting dalam dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi. Upaya untuk menuju univesita kelas dunia yang saat ini sangat menarik dilingkungan perguruan tinggi baik didalam negeri maupun diluar negeri. Pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan serta kementerian agama harus mendorong dan membantu universitas dibawah naungannya yang mempunyai potensi untuk berproses menuju universitas kelas dunia. Di Indonesia ada beberapa universitas yang sudah masuk rangkin dunia yaitu : Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Gajah Mada. Universitas kelas dunia harus mempunyai reputasi akademik yang mapan dan sumber daya akademik

yang kaya. Lebih dari itu universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih memenuhi standar universal (Nanat Fatah Natsir, 2012:12).

Mutu kelembagaan pendidikan tinggi merupakan barometer kualitas kelembagaan tersebut. Kelembagaan pendidikan tinggi harus terus berbenah dan meningkatkan kualitas dsri seluruh aspek dan bidang agar berdaya saing bukan hanya tingkat nasional tapi ditingkat internasional atau dunia. Kualitas kelembagaan baik yang bersifat akademik maupun nonakademik ditandai dengan perengkingan yang ada dan menjadi tren dewasa ini sebagai bagian dari internasionalisasi kelembagaan pendidikan tinggi. WCU merupakan penilaian terhadap kualitas kelembagan pendidikan secara menyeluruh menunjukkan kualitas kelembagaan terebut diakui dunia dan layak mendapat pengakuan dunia internasional.

d. Pengendalian Pendidikan Tinggi

Fungsi pengendalian pada dasarnya merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan. Pengendalian ini biasanya dijalankan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan mana jemen dapat terukur. Pengendalian manajemen juga dapat dilihat sebagai suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan pengarahan kegiatannya (Mahmud, 2019: 20).

Fungsi pengendalian dalam manajemen adalah sebagai berikut : (1). Pengendalian dapat membantu pimpinan atau manajemen organisasi untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan perencanaan. (2). Pengendalian dapat membantu pimpinan untuk memastikan semua unsur organisasi bekerja dengan baik dan benar, serta sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan. (3). Pengendalian dapat memberikan

umpan balik pada manajemen untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi seluruh unsur organisasi di masa depan. (4). Pengendalian dapat memberikan manajemen organisasi kemampuan preventif untuk kesalahan-kesalahan yang tidak perlu, terutama dengan perancangan suatu sistem pengendalian maupun pengendalian yang bersifat pendeteksian (Mahmud, 2019:122)

Lebih lanjut Mahmud (2019:130) menjelaskan pengendalian manajemen dalam konteks pendidikan sendiri pada praktiknya bisa digunakan pada konteks peningkatan mutu pendidikan. Beberapa metode pengendalian di atas bisa diterapkan oleh manajemen lembaga pendidikan untuk meningkatkan basis layanannya serta praktik pendidikan yang diselenggarakannya. Meskipun demikian, pengendalian mutu akan membutuhkan penjelasan tersendiri di luar bahasan umum fungsi pengendalian dalam manajemen. Apa yang perlu diperhatikan dalam konteks operasionalisasi fungsi pengendalian dan pengendalian manajemen ini, khususnya untuk lembaga pendidikan tinggi adalah bahwa kedua fungsi manajemen ini akan berjalan semakin efektif jika lembaga pendidikan bersangkutan memiliki sosok pimpinan yang mengerti bagaimana caranya membuat segenap bawahannya bisa bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan itu sendiri. Selain itu, karena pengendalian dan pengendalian manajemen ini erat kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja manajemen lembaga secara keseluruhan, maka penggunaan suatu sistem informasi pengendalian yang baik, seperti integrasi sistem informasi akademik dengan sistem evaluasi kinerja dosen, akan sangat bermanfaat dan memudahkan pimpinan lembaga bersangkutan untuk menjalankan kedua fungsi manajemen yang dijelaskan sebelumnya.

e. Pengembangan Pendidikan Tinggi

Pengembangan pendidikan tinggi ditandai dengan peningkatan kualitas pendidikan tinggi. Upaya peningkatan kualitas pendidikan tinggi dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut : (1) meningkatkan proporsi dosen yang berpendidikan pascasarjana, (2) meningkatkan penyelenggaraan program pascasarjana dalam pengelolaan dan daya tampung, (3) meningkatkan mutu dan kapasitas program, (4) mengadakan sarana dan prasarana penunjang pendidikan, (5) meningkatkan jumlah dan mutu penelitian, (6) mendorong kerjasama penelitian baik antar lembaga

pendidikan atau nonpendidikan, nasional maupun internasional, (7) memberdayakan stakeholder untuk mendukung penyelenggaraan dan evaluasi kualitas pendidikan tinggi, (8) meningkatkan program pengabdian masyarakat, (9) meningkatkan kualitas kegiatan kemahasiswaan, (10) meningkatkan kerja antara LPTK, sekolah, instansi terkait (Meidawati Suswandari, 2021:89-90). Pengembangan kebijakan pendidikan tinggi Indonesia beberapa tahun mendatang pertama kali dilatarbelakangi oleh hadirnya globalisasi (MEA 2016), dengan implikasi berupa kebutuhan peningkatan kemampuan berkompetisi bangsa Indonesia dalam masyarakat dunia yang semakin berbasis pengetahuan (*knowledge based society*). Pendidikan tinggi harus mampu menghasilkan dua hal penting untuk menghadapi itu : 1) Insan berkarakter dan kreatif yang berbasis pada penguasaan ilmu pengetahuan. 2) Inovasi teknologi melalui konvergensi berbagai cabang keilmuan.

Perkembangan pendidikan tinggi untuk mencetak insan berkarakter dan kreatif yang berbasis pada penguasaan ilmu pengetahuan ini menjadi tanggung jawab seorang dosen tidaklah mudah, selain sebagai agen untuk terjadinya *transfer of knowledge* (pengetahuan), *transfer of skills* (keterampilan), sekaligus juga agen untuk terlaksananya *transfer of experience* (pengalaman) dan yang lebih berat lagi adalah *transfer of value* (nilai). Pada dua bagian terakhir secara nyata haruslah menjadi contoh yang nyata untuk memberikan pengalaman belajar dan sekaligus menyampaikan pesan-pesan moral yang berupa nilai-nilai karakter budaya bangsa. Dalam kajian manajemen, sosok dosen yang ideal setidaknya memenuhi tiga kriteria, yaitu pertama visioner, punya imajinasi, dan wawasan jauh ke depan dalam mengemban tugasnya ditengah perubahan dan persaingan global yang sulit diprediksi. Kedua, memiliki keterampilan manajemen (*managerial skill*) guna memimpin proses perubahan dalam pendidikan yang diberikan yang tertuang dalam program nyata. Ketiga, mereka harus memiliki integritas kuat, sesuai antara ucapan dan tindakan (*walk the talk*) sehingga menjadi panutan bagi para mahasiswanya. Dari uraian diatas menyatakan bahwa kualitas dan mutu pendidikan tinggi penting menjadi perhatian untuk sebagai acuan pengembangan. Seluruh stakeholder bertanggung jawab untuk mencapai kualitas yang baik agar pengembangan bisa dijadikan target yang harus dicapai. Secara umum yang sangat urgen dalam

pengembangan pendidikan tinggi adalah pengembangan akademik. Pengembangan akademik pendidikan tinggi merujuk kepada Tri Dharma perguruan tinggi yaitu : (1) pengembangan pendidikan dan pengajaran, (2) pengembangan penelitian, (3) pengembangan pengabdian kepada masyarakat.

3. Karakteristik dan Kinerja Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Kinerja kelembagaan didefinisikan sebagai kemampuan suatu kelembagaan untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dan menghasilkan *output* yang sesuai dengan tujuannya dan relevan dengan kebutuhan pengguna. Ada dua hal untuk menilai kinerja kelembagaan yaitu produknya sendiri berupa jasa atau material, dan faktor manajemen yang membuat produk tersebut bisa dihasilkan. Satu cara yang lebih sederhana telah dikembangkan untuk memahami kinerja internal dan (sedikit) eksternal suatu kelembagaan, melalui ukuran-ukuran dalam ilmu manajemen. Ada empat dimensi untuk mempelajari suatu kelembagaan (*institutional assessment*), yaitu :

1. Kondisi lingkungan eksternal (*the external environment*)

Lingkungan sosial di mana suatu kelembagaan hidup merupakan faktor pengaruh yang dapat menjadi pendorong dan sekaligus pembatas seberapa jauh sesuatu kelembagaan dapat beroperasi. Menurut Murniati & Nasir Usman (2009 : 46) Lingkungan eksternal merupakan gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan Yurniawati (2005:42) berpandangan lingkungan eksternal dapat dipandang berdasarkan dua perspektif, yaitu : pertama perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya, yang mendasarkan premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan, sekaligus dapat mengancam sumber daya internal yang dimiliki sebuah organisasi. Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi, yang mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan.

2. Motivasi kelembagaan (*institutional motivation*)

Kelembagaan dipandang sebagai suatu unit kajian yang memiliki jiwanya sendiri. Terdapat empat aspek yang bisa dipelajari untuk mengetahui motivasi kelembagaan, yaitu sejarah kelembagaan (*institutional history*), misi yang diembannya, kultur yang menjadi pegangan dalam bersikap dan berperilaku anggotanya, serta pola penghargaan yang dianut (*incentive schemes*).

3. Kapasitas kelembagaan (*institutional capacity*)

Pada bagian ini dipelajari bagaimana kemampuan kelembagaan untuk mencapai tujuan-tujuannya sendiri. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek, yaitu: strategi kepemimpinan yang dipakai (*strategic leadership*); perencanaan program (*program planning*); manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*); alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*); dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policymakers*, dan *external donors*. Menurut Grindle (1997:1-28) pembangunan kapasitas merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas dalam rangka meningkatkan kinerja dengan memusatkan perhatian kepada dimensi (1) pengembangan sumberdaya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi program pengembangan kapasitas, namun dalam internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia peneliti menemukan faktor kunci adalah kepemimpinan. Faktor *conductive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi insiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi (Riyadi, 2006:20).

4. Kinerja kelembagaan (*institutional performance*).

Kinerja kelembagaan merupakan tingkat pencapaian suatu tujuan organisasi kelembagaan secara berkesinambungan. Faustino (2010:135) membatasi kinerja kelembagaan birokrasi adalah suatu cara untuk mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu atau anggota organisasi kelembagaan kepada organisasi dana atau lembaganya. Admosudirdjo (1997:11) menjelaskan kinerja kelembagaan adalah prestasi kerja lembaga, prestasi penyelenggara sesuatu. Pengertian yang sama disampaikan Prawirosentono (1999:2) bahwa kinerja kelembagaan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi secara tegas, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Meningkatkan kinerja kelembagaan adalah sumber kepercayaan public sebab kepercayaan public memiliki peran penting dalam peningkatan dan kinerja organisasi (Mohamad Thahir Haning, dkk. 2020:391).

Selanjutnya Terdapat tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu : (1) keefektifan kelembagaan dalam mencapai tujuan-tujuannya, (2) efisiensi penggunaan sumber daya, dan (3) keberlanjutan kelembagaan berinteraksi dengan para kelompok kepentingan di luarnya. Institusi bersifat dinamis, yang keberadaannya dalam sebuah komunitas selalu berubah, beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam komunitas tersebut. Cepat atau lambatnya perubahan, Oliver Wiliamson menganalisis perubahan institusi dalam empat tingkatan, yaitu perubahan kelembagaan yang terjadi pada : (1) level sosial (masyarakat); (2) level kelembagaan formal (*formal institutional environment*); (3) level tata kelola (*governance*); dan (4) perubahan bersifat kontinyu.

1. Perubahan Kelembagaan pada Level Sosial (Masyarakat)

Perubahan kelembagaan pada level masyarakat adalah perubahan yang terjadi pada kelembagaan yang keberadaannya telah menyatu dalam sebuah masyarakat, seperti norma, kebiasaan, tradisi, hukum adat dan lain-lain. Perubahan kelembagaan pada level ini berlangsung sangat lambat dan dapat berlangsung dalam waktu yang lama 100 sampai 1000 tahun. Aspek kelembagaan telah merasuk cukup jauh dalam kehidupan masyarakat. Setiap masyarakat akan selalu hidup dalam bentuk dan dikuasai oleh lembaga-lembaga tertentu. Kelembagaan merupakan *rule of the game* dalam kehidupan sosial ekonomi masyarakat, atau secara lebih formal merupakan aturan yang membatasi dan membentuk interaksi manusia. Selain itu kelembagaan juga merupakan aturan prosedur yang menentukan bagaimana manusia bertindak, dan atau berperan secara organisatoris yang bertujuan untuk memperoleh status atau legitimasi tertentu. Oleh karena itu kelembagaan merupakan suatu sistem organisasi dan kontrol masyarakat terhadap penggunaan sumberdaya.

Veblen sebagai tokoh utama aliran kelembagaan lebih mengartikan kelembagaan tersebut kepada norma-norma, nilai-nilai, tradisi dan budaya. Pandangan lain disampaikan oleh North kelembagaan itu adalah peraturan perundang-undangan berikut sifat-sifat pemaksaan dari peraturan-peraturan tersebut serta norma-norma perilaku yang membentuk interaksi antara manusia secara berulang-ulang. Dalam hal ini North tidak melihat kelembagaan sebagai institusi, tetapi terutama kepada konsekuensi kelembagaan tersebut atas pilihan-pilihan yang dilakukan oleh anggota masyarakat. North memberikan resep bagi negara-negara yang ingin maju harus dikembangkan sistem kontrak, hak cipta merek dagang dan sebagainya secara resmi, yang dilengkapi dengan sistem pemantauan dan mekanisme penindakan bagi para pelanggar peraturan-peraturan yang telah dibuat. Tanpa kehadiran suatu kelembagaan maka *transaction cost* dalam aktifitas ekonomi menjadi tinggi. Kehadiran kelembagaan sangat penting sebagai alat untuk mengatur dan mengendalikan ekonomi pasar.

Kelembagaan itu merupakan aturan prosedur yang menentukan bagaimana manusia bertindak, dan atau peranan organisasi yang bertujuan untuk memperoleh status atau legitimitasi tertentu. Peraturan dan peran dapat dilembagakan, sebagai peraturan sebagai organisasi yang kongkrit. Sebagai organisasi, kelembagaan diartikan sebagai wujud kongkrit yang membungkus aturan main' tersebut seperti yang dilakukan pemerintah, bank, koperasi, pendidikan, tataniaga dan sebagainya. Batasan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai perangkat keras dari kelembagaan, sedangkan aturan main merupakan perangkat lunak. Pendekatan kelembagaan dalam pembangunan di Indonesia saat ini sudah mendapat perhatian yang serius, dan menjadi isu sentral pembangunan yang sangat esensial dalam rangka mendorong serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Telah banyak kelembagaan lokal, regional, dan nasional terbentuk, baik itu secara formal maupun informal.

Salah satu bukti nyata adanya perubahan kelembagaan sosial masyarakat bidang pendidikan bisa kita lihat dari sistem pendidikan di pondok pesantren. Eksistensi pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam. Sejak masa penjajahan Belanda pesantren merupakan alternative pendidikan disamping

pendidikan barat. Bahkan pesantren menjadi suatu kebanggaan ketika tidak hanya terpusat pada penumpukan pengetahuan dan pengasahan otak, namun mementingkan pendidikan kepribadian sebagai karakter manusia. Perkembangan pesantren selanjutnya mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh dinamika internal maupun dorongan eksternal (Amin Songgirin, 2022:149).

Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren telah mengalami transformasi yang signifikan. Pada saat ini dapat kita jumpai, pesantren sudah mengalami intergrasi ilmu secara komprehensif (M. Falikul Isbah, 2020:65-106). Pesantren dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman, seperti kemajuan teknologi dan informasi. Sebagai lembaga yang sudah banyak memberikan kontribusi terhadap masyarakat, pesantren harus terus berinovasi mengikuti perkembangan teknologi dan informasi agar terus berkembang dan memberikan kontribusi bagi masyarakat sekitarnya (Said Aqil Siroj, 2006:199). Umat Islam sendiri tampaknya telah menganggap pesantren sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dari sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam (Hanum Asorah, 1999:126) maupun dari aspek tradisi keilmuan yang oleh Martin Van Bruinessen (1999:7) dinilainya sebagai salah satu tradisi agung (*great tradition*).

2. Perubahan Kelembagaan pada Level Kelembagaan Formal (*Formal Institutional Environment*)

Kelembagaan formal adalah peraturan tertulis seperti perUUan, kesepakatan (*agreements*), perjanjian kontrak, peraturan bidang ekonomi, bisnis, politik dan lain-lain. Kesepakatan-kesepakatan yang berlaku baik pada level international, nasional, regional maupun lokal termasuk ke dalam kelembagaan formal (D.C. North, 1993:53). Lembaga pendidikan tinggi banyak mengalami perubahan antara lain : pertama perubahan perUUan. Sebutan perguruan tinggi untuk tingkat pendidikan tinggi disebutkan Perguruan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan tinggi sebagai tingkat lanjut dari jenjang pendidikan menengah di jalur pendidikan formal. Hal ini sesuai dengan pengertian perguruan tinggi menurut UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 19 Ayat 1 yang menyatakan bahwa : Perguruan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor

yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. UU tentang perguruan tinggi juga banyak dibuat sebagai bentuk keseriusan dalam mengelola perguruan tinggi seperti UU Republik Indonesia No. 22 Tahun 1961 Tanggal 4 Desember 1961. UU Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989 Tanggal 27 Maret 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan masih banyak UU yang mengikutinya sepertinya UU Sisdiknas, UU tentang Guru dan Dosen. Perguruan tinggi juga diatur secara spesifik dalam PP No. 04 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi dan PP No. 26 Tahun 2015 Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Berbadan Hukum, dan masih banyak lagi peraturan pemerintah yang secara khusus menyebutkan perguruan tinggi sebagai regulasi yang akan dipedomani oleh *stakeholders* yang bersangkutan.

Pasal 3 UU Republik Indonesia No. 22 Tahun 1961 tentang Perguruan Tinggi disebutkan bahwa penyelenggaraan perguruan tinggi dilakukan oleh pemerintah dan swasta. Berdasarkan UU Dikti, bentuk perguruan tinggi terdiri atas akademi komunitas, akademi, sekolah tinggi, politeknik, institut, dan universitas. Merujuk data PDDikti Kemenristekdikti tahun 2015, sekolah tinggi mendominasi 54 persen dari bentuk Perguruan Tinggi (PT) yakni berjumlah 2.439 dari total 4.482 PT. Bentuk akademi menempati peringkat kedua dengan jumlah 1.106 atau sekitar 25 persen dari total PT. Universitas berada pada posisi ketiga dengan jumlah 548 atau 13 persen. Selama periode 2011-2015, jumlah perguruan tinggi nasional bertambah 617 atau tumbuh 16 persen, dengan pertumbuhan tahunan 4 persen. Pertumbuhan PT paling tinggi terjadi pada periode 2013-2014 dengan pertumbuhan 6,4 persen atau bertambah 266 PT baru. Sedangkan pertumbuhan paling rendah pada 2014-2015, PT hanya tumbuh 1,1 persen atau 49 PT baru didirikan. Pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan melakukan penegerian Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di sejumlah daerah. Kebijakan ini didorong oleh sejumlah faktor antara lain untuk peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) PT dan mengurangi kesenjangan sebaran PTN di sejumlah daerah. Sepanjang periode 2010-2014, Pemerintah telah melakukan pengalihan status 27 PTS menjadi PTN, sedangkan PTN baru yang didirikan sebanyak sepuluh PTN.

Pengelolaan perguruan tinggi Negeri di Indonesia secara UU dibagi menjadi Perguruan tinggi satuan kerja (PTN Satker), perguruan tinggi badan layanan umum

(PTN BLU), dan perguruan tinggi berbadan hukum (PTN BH). PTN Satker merupakan satuan kerja kementerian dan seluruh pendapatannya harus masuk terlebih dahulu ke kas negara sebelum digunakan oleh PTN yang bersangkutan. PTN Satker tidak diberikan kepemilikan asset-aset sendiri. Pengelolaan rekening satker di lingkungan kementerian/lembaga telah di atur di dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 182/PMK.05/2017. PMK tersebut mengatur mengenai jenis-jenis rekening, kewenangan pengelolaan rekening, pembukaan rekening, pengoperasian rekening, pelaporan saldo rekening, pelaporan dan pengendalian Rekening oleh Kuasa BUN, sanksi blokir dan penutupan rekening, serta ketentuan lainnya.

PTN BLU tidak diperbolehkan mempunyai regulasi sendiri dan rektor juga tidak diberi kewenangan membuat peraturan, sedangkan untuk mengelola keuangan PTN-BH bisa lebih fleksibel dengan tetap melaporkannya kepada Kemenristekdikti selaku satker vertikal di atasnya. Saat ini penerapan pengelolaan keuangan berbasis kinerja melalui BLU pada PTN masih menimbulkan berbagai permasalahan. Pertama sulitnya PTN untuk beradaptasi dengan sistem pengelolaan keuangan BLU sehingga perbaikan kinerja tidak berjalan baik. Kedua, peraturan yang rumit dan tidak sebanding dengan sumber daya manusia yang kompeten. Hal tersebut menjadi dasar dari adanya keraguan dalam pelaksanaan BLU dimana BLU yang diterapkan pada PTN masih menjumpai berbagai permasalahan sehingga dianggap belum mampu mengembangkan pendidikan dan perekonomian Indonesia. Berdasarkan ulasan tersebut, maka muncul suatu rumusan permasalahan yaitu apakah kekayaan negara dapat dikelola dengan baik oleh PTN sebagai badan layanan umum dalam pengembangan pendidikan dan perekonomian Indonesia.

Sistem keuangan PTN BH selama ini masih kurang fleksibel dan dikhawatirkan akan menghambat perkembangan yang ada. Seharusnya sistem keuangan PTN BH bisa secara mandiri dalam bidang akademik maupun non akademik, tetapi pada kenyataannya keuangan pun tidak mandiri karena diatur dengan Kemenkeu. Kemudian dicarikan solusi dengan PP 58/2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN BH yang sudah diregulasi, maka diharapkan bisa dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut, Selain itu, lanjutnya, perbedaan mendasar antara PTN BLU dengan PTN BH terletak pada otonomi akademis yang diberikan, yaitu PTN BH dapat lebih mandiri dalam membuka dan menutup program studi

yang ada di lembaganya, Sedangkan dari aspek keuangan, kewenangan pengelolaan keuangan PTN BLU semuanya swakelola tetapi harus masuk ke APBN dan penentuan honor sangat diatur oleh Kementerian Keuangan.

Sangat berbeda dengan pengelolaan perguruan tinggi swasta. Keberadaan yayasan sebagai pembina perguruan tinggi swasta, yang justru tidak dalam binaan pendidikan dan akademik, seringkali menimbulkan berbagai masalah yang berakibat langsung kepada efisiensi manajemen PTS (Perguruan Tinggi Swasta). PTS harus tunduk ke Kemenristekdikti maupun Diktis Kemenag bagi PTKIS (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta) secara akademik, namun secara administratif tunduk kepada yayasan. UU (UU) No. 16 Tahun 2001 yang kemudian diubah dengan UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, yayasan memiliki landasan hukum yang kuat. Pendirian yayasan di Indonesia selama ini hanya berdasar atas kebiasaan dalam masyarakat dan yurisprudensi Mahkamah Agung. Ada kecenderungan masyarakat mendirikan yayasan dengan maksud tidak hanya sebagai wadah mengembangkan kegiatan sosial, keagamaan, kemanusiaan, melainkan juga bertujuan memperkaya diri para pendiri, pengurus, dan pengawas. Akhirnya timbul berbagai masalah, seperti kegiatan yayasan yang tidak sesuai dengan Anggaran Dasar (AD), sengketa antara pengurus dengan pendiri, maupun yayasan digunakan untuk menampung kekayaan yang diperoleh dengan cara melawan hukum.

Yayasan sebagai salah satu badan hukum privat mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan, dan kemanusiaan (Rido, 1986). Dalam aktivitasnya, yayasan semata-mata tidak untuk mencari keuntungan, meskipun kenyataannya unsur keuntungan tidak dapat diabaikan. Salah satu kegiatan yayasan yang bersifat sosial adalah menyelenggarakan pendidikan tinggi melalui universitas atau sekolah tinggi. Pada umumnya pengelolaan kegiatan di bidang pendidikan dilakukan oleh pengurus yayasan. Penelitian ini difokuskan pada pengelolaan kegiatan di bidang pendidikan tinggi yang berbentuk PTS. Sistem pemilihan rektor di PTS, diatur dalam statuta (AD) perguruan tinggi masing-masing. Statuta secara rinci mengatur kelembagaan, hak dan wewenang perguruan tinggi termasuk didalamnya hubungan kerja yayasan dan rektor, yayasan dengan sumber daya yang ada. Statuta ini umumnya merupakan modifikasi dan mengacu pada peraturan

perundangan yang telah ditetapkan Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No.60 Th. 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

PTS yang didirikan oleh yayasan mirip perusahaan keluarga, termasuk personil yang menduduki jabatan dalam manajemen PTS masih dalam ikatan kekerabatan, sehingga PTS seolah "milik pribadi" atau "milik kelompoknya". Masalahnya, yayasan dan manajemen PTS menjadi sangat harmonis, sehingga mudah tergoda secara masif dan kompak menyimpang pada tujuan semula. Yayasan lebih cenderung dan mudah terbuai pada kepentingan yang semata-mata berorientasi pada bisnis, kepentingan keluarga, kepentingan kerabat, kepentingan konco-konconya dan kepentingan golongannya, walaupun PTS dikelola secara professional dan berdalih sebagai industri mulia. Itu sebabnya Pemerintah merasa perlu mengatur hal ini, melalui UU Yayasan (UU No.16 tahun 2001 yang kemudian diubah dengan UU No. 28 tahun 2004), agar akuntabilitas dan mutu pendidikan yang dikelolanya dapat lebih dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Keadaan yang terjadi di Indonesia tidak begitu jauh dari angka-angka tersebut. Subsidi yang diberikan pemerintah kepada PTN boleh dikatakan hampir 90% dari seluruh biaya per unit. Bagi PTS angka ini mencapai hampir 100% dibiayai oleh masyarakat (orang tua). Dengan angka-angka ini saja menunjukkan kepada kita betapa masih timpangnya pembinaan dan penghargaan kita terhadap peranan PTS di dalam pembangunan intelektual bangsa kita. Apalagi pada akhirakhir ini PTS sedang dihantui oleh berbagai aset bangsa kita dalam ikut serta meningkatkan kemampuan intelektual bangsa. Bangsa kita hanya dapat bersaing dalam era globalisasi abad XXI, apabila bangsa kita mempunyai kadar intelektual yang dapat bersaing dengan bangsabangsa yang lain. Kemampuan persaingan intelektual ini hanya dapat diberikan oleh perguruan tinggi kita. Dengan melihat peranan dan fungsi PTS dalam era globalisasi tersebut maka sewajarnya apabila kita mempunyai paradigma baru di dalam melihat dan membina.

3. Perubahan kelembagaan pada Level Tata Kelola (*Governance*)

Tata kelola dalam konteks perguruan tinggi, diartikan oleh Marginson dan Considine (2000:7) secara luas mencakup "*internal relationships, external relationships, and the intersection between them.*" Dengan demikian, tata kelola perguruan tinggi berkaitan dengan : *the determination of values inside universities,*

their systems of decisionmaking and resource allocation, their mission and purposes, the patterns of authority and hierarchy and the relationships of universities as institutions to the different academic worlds within and the worlds of government, business and community without. Merujuk berbagai literatur, pengertian ‘*governance*’ menyangkut “*the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or not implemented)*” (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP), 2009). Dalam konteks inilah maka *governance* mencakup dimensi aktor, dimensi struktur dan fungsi, serta dimensi relasi kekuasaan.

Model tata kelola perguruan tinggi terdiri dari mekanisme tata kelola eksternal dan internal. Trakman (2008) menjelaskan model tata kelola perguruan tinggi terdapat lima model yaitu : Pertama *university governance* oleh staf akademik. Tata kelola perguruan tinggi yang paling tradisional mengasumsikan bahwa universitas diatur oleh staf akademik. Hal ini dilakukan untuk memberikan kekuasaan seluas-luasnya kepada senat universitas atau perwakilan fakultas. Kelemahan dalam model ini adalah staf terkadang memiliki keterampilan yang kurang dalam menentukan tata kelola kebijakannya. Kedua, *corporate governance* yaitu model tata kelola yang berkonsentrasi pada tanggungjawab anggaran dan manajerial perguruan tinggi. Hal ini atas dasar efisiensi organisasi dan praktiknya di universitas negeri dianggap kurang berhasil karena secara keuangan tidak efisien (Rulyanti Susi Wardhani & Suhdi, 2020:22-24).

Ketiga, *trustee governance* adalah model yang mangacu pada hubungan kepercayaan antara wali amanat yang bertindak dalam kepercayaan untuk dan atas nama penerima manfaat. Akibatnya wali amanat memiliki kewajiban perwalian untuk melepaskan kepercayaan mereka dengan iktikad baik sepenuhnya terhadap penerima manfaat dari kepercayaan tersebut. Model seperti ini masih kabur dan juga cenderung bekerja selalu didepan dalam tata kelola perguruan tinggi. Model ini biasanya untuk menopang pemasaran dan promosi pengembangan universitas. Keempat, *stakeholder governance* adalah model tata kelola yang dipegang oleh beragam pemangku kepentingan termasuk mahasiswa, staf akademik, mitra perusahaan, pemerintah dan masyarakat luas. Kelima, *amalgam models of governance* adalah model campuran dari tata kelola perguruan tinggi yang

mencakup kombinasi staf akademik, *corporate*, dan *stakeholder*. Karakteristik model ini adalah meliputi tanggungjawab tata kelola, membangun bisnis pengetahuan bagi masyarakat, laba dalam kegiatan nirlaba, pengeluaran yang bijaksana, tepat dan lengkap atas dan yang disediakan pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu, menghasilkan inovasi yang mendukung pembangunan ekonomi, memberikan kebebasan staf akademik komentar public dan memberikan nasihat tentang isu-isu bidang keahlian masing-masing dan lain sebagainya. Keuntungan dari model ini adalah mampu menggabungkan kekuatan dari model tata kelola yang berbeda sesuai dengan kebutuhan khusus universitas tersebut (Rulyanti Susi Wardhani & Suhdi, 2020:22-24).

Isu-isu strategis tata kelola perguruan tinggi dibagi menjadi dua yaitu : otonomi akademik dan *non* akademik. Perguruan tinggi diberi ruang otonomi dalam penyelenggaraan pendidikan akademiknya, pemerintah menetapkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 19/2005, yang menjadi rujukan dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Lingkup standar yang dimaksud tercantum di pasal 2, yang mencakup isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Sebagian kalangan berpendapat bahwa aspek akademik merupakan fungsi utama PT, sedangkan aspek non akademiknya lebih merupakan fungsi penunjang. Fungsi akademik yang dijalankan PTN melalui ‘pengembangan kurikulum’ (termasuk pengembangan program studi) berikut ‘knowledge’ yang dibangun, menjadi pilar utama pendorong kinerja dan produktivitas PT sebagai “*center of knowledge*”. 1 Landasannya adalah UU No.2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 22 Ayat 2, yang menyatakan bahwa “PT memiliki otonomi dalam pengelolaan lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi dan penelitian ilmiah.

Organ perguruan tinggi merupakan elemen utama dalam menjalankan tata kelola perguruan tinggi. Organ perguruan tinggi setidaknya menjalankan empat fungsi, sebagai-mana diatur dalam PP No. 66/2010. Pasal 58D PP tersebut menjelaskan satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan pemerintah memiliki

paling sedikit empat fungsi, yaitu (1) fungsi pengelolaan dan pelaksana akademik; (2) pertimbangan dan pengawasan akademik; (3) pengawasan bidang nonakademik; dan (4) pertimbangan nonakademik. Fungsi pengelolaan dijalankan oleh rektor universitas dan para dekan fakultas. Fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik dilaksanakan oleh senat universitas yang juga dianggap sebagai badan perwakilan tertinggi. Sedangkan, fungsi pengawasan dan pertimbangan nonakademik diampu oleh satuan pengawasan dan dewan pertimbangan. Ketentuan mengenai jumlah dan jenis organ diatur lebih rinci dalam statuta perguruan tinggi.

4. Perubahan Bersifat Kontinyu

Perubahan dalam kelembagaan pendidikan tinggi sifatnya kontinyu dan berkesinambungan. Dalam arti bahwa perubahan itu akan terjadi setiap saat sesuai dengan perubahan zaman. Secara konsep perubahan dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *tagyir* dalam bahasa Arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*) (Winardi, 2005:1). Sedangkan menurut William (2003:3) perubahan adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum. Pengertian lain tentang perubahan adalah *making think different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Perubahan adalah hal yang mutlak dan akan terus terjadi dalam lembaga pendidikan. Salah satu isu yang sangat krusial adalah perubahan terjadi pada lembaga pendidikan tinggi Islam. IAIN bertransformasi menjadi UIN di era globalisasi ini, maka diharapkan dapat mencetak sarjana muslim yang memiliki dua keunggulan, yakni keunggulan di bidang sains dan teknologi sekaligus keunggulan di bidang wawasan keislaman. Misalkan di fakultas sains dan teknologi mahasiswa diberikan mata kuliah studi Alquran, maka seharusnya materi yang diberikan tentu akan berbeda dengan materi yang diberikan pada mahasiswa fakultas syariah. Mata kuliah studi Alquran bagi mahasiswa sains dan teknologi harus digunakan sebagai

landasan/pijakan dalam rangka menggali ayat-ayat *kauniyah* yang tersebar di alam raya. Atau dengan kata lain materi yang diberikan kepada mahasiswa sains dan teknologi adalah berkutat pada ayat-ayat tentang kekuasaan Tuhan, proses penciptaan manusia, kesehatan, reproduksi, lingkungan dan lainnya meskipun tidak mengesampingkan materi dasar tentang ketauhidan/keislaman.

Gagasan transformasi IAIN menjadi UIN pertama kali dikemukakan Rektor IAIN Jakarta Periode 1973-1984, Harun Nasution. Namun, gagasan itu kandas lantaran terkendala aturan dan SDM yang belum memadai. Lama tak terdengar, ide itu kembali mengemuka pada masa kepemimpinan Rektor IAIN M. Quraish Shihab (1992-1998). Berbagai persiapan dilakukan, hingga ide tersebut akhirnya terealisasi pada 20 Mei 2002, periode kepemimpinan Rektor Azyumardi Azra (1998-2006). Setelah berganti nama, infrastruktur segera dibangun dan arah pengembangan diperjelas yakni menjadi universitas riset dan universitas kelas dunia (Daulay, 2009:26).

Setidaknya terdapat lima alasan yang melatar belakangi perlunya inovasi kelembagaan yaitu konversi IAIN menjadi UIN, sebagaimana dijelaskan Abuddin Nata (2003 : 64) sebagai berikut :

- a. Adanya perubahan jenis pendidikan pada madrasah Aliyah (MA) merupakan sekolah agama, maka sekarang MA sudah menjadi sekolah umum yang bernuansa agama
- b. Adanya dikotomi antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Masalah dikotomi tersebut antara lain dapat di atasi dengan program integrasi antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum dengan cara mengkonversi IAIN menjadi UIN.
- c. Perubahan IAIN menjadi UIN akan memberikan peluang yang lebih luas kepada para lulusannya untuk dapat memasuki lapangan kerja yang lebih luas
- d. Perubahan IAIN menjadi UIN diperlukan dalam rangka memberikan peluang kepada lulusan IAIN untuk melakukan mobilitas vertikal yakni kesempatan dan peran untuk memasuki medan gerak yang lebih luas
- e. Perubahan IAIN menjadi UIN juga sejalan dengan tuntutan umat Islam yang selain menghendaki adanya pelayanan penyelenggaraan pendidikan yang profesional dan berkualitas tinggi juga lebih menawarkan banyaknya pilihan

4. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Menurut Sedarmayanti (2005:336) pengembangan kapasitas kelembagaan/penataan kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Suatu lembaga salah satu variabel yang dianggap penting dalam proses pengembangan kapasitas kelembagaan adalah mengembangkan pola struktur organisasi. Karena struktur organisasi berkaitan dengan pembagian tugas yang dapat menjadikan organisasi yang efisien, efektif dan solidaritas tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai wadah bagi pelaksanaan fungsi pemerintah. Lebih lanjut Gandara (2008:18) dalam fase pengembangan kapasitas terdiri dari : 1) Fase Persiapan. 2) Fase Analisis. 3) Fase Perencanaan. 4) Fase Implementasi. 5) Fase Evaluasi.

Pengembangan kapasitas pada dasarnya suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan (Brown, 2001:25). Morison menyatakan bahwa *capacity building* adalah suatu proses untuk melakukan sesuatu atau serangkaian gerakan perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada (Morison, 2001:42). Secara lebih spesifik pengembangan kapasitas kelembagaan yaitu pengembangan kapasitas tradisional mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi (Milen, 2004: 21).

Dalam konsep yang dikembangkan oleh World Bank, *capacity building*, menekankan pada : (1) Pengembangan sumberdaya manusia: training, recruitment, dan pemutusan pegawai profesional, managerial dan teknis. (2) Keorganisasian yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen. (3) Jaringan kerja (*network*) berupa koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal. (4) Lingkungan organisasi yaitu aturan (*rule*) dan UU (*legislasi*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antar lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks* serta dukungan keuangan dan anggaran. (5) Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya

meliputi faktor politik, ekonomi dan situasi yang mempengaruhi kinerja. Sementara itu UNDP memfokuskan *Capacity building* pada tiga dimensi : (1) Tenaga kerja (dimensi *human resources*) : kuliatis SDM. (2) Modal (dimensi fisik) menyangkut sarana dan prasarana, peralatan, gedung dsb. (3) Teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen

Penguatan kapasitas adalah suatu proses peningkatan atau perubahan perilaku individu, organisasi dan sistem masyarakat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efeasien. Penguatan kapasitas adalah perubahan perilaku untuk (a) meningkatkan kemampuan individu dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap; (b) meningkatkan kemampuan kelembagaan dalam organisasi dan manajemen, finansial dan kultur; (c) meningkatkan kemampuan masyarakat dalam kemandirian, keswadayaan dan mengantisipasi perubahan. Menurut Sumpeno bahwa hasil yang diharapkan dengan adanya penguatan kapasitas kelembagaan adalah : (a) penguatan individu, organisasi dan masyarakat; (b) terbentuknya model pengembangan kapasitas dan program; dan (c) terbangunnya sinergisitas pelaku dan kelembagaan.

Mengacu pendapat tersebut di atas, terdapat dua fokus dalam penguatan kapasitas, yaitu: perubahan perilaku, dan strategi dalam penguatan kelembagaan untuk mengatasi masalah dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Adanya strategi penguatan kapasitas kelembagaan diharapkan pemberdayaan masyarakat secara institusional maupun secara individu dapat terwujud. Di dalam penguatan kapasitas. Penguatan kapasitas kelembagaan, di sisi lain, merupakan suatu pendekatan pembangunan di mana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencana pembangunan bagi diri mereka. Penguatan kapasitas kelembagaan, di sisi lain, merupakan suatu pendekatan pembangunan di mana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencanaan pembangunan bagi diri mereka.

- a. Penguatan kapasitas kelembagaan sering digunakan secara sederhana untuk menjadikan suatu lembaga lebih efektif mengimplementasikan proyek pembangunan. Kelembagaan merupakan instrumen untuk mencapai tujuan tertentu.

- b. Penguatan kapasitas kelembagaan dapat juga menunjuk pada upaya yang mendukung organisasi untuk menjadi katalis dialog dan atau memberikan kontribusi dalam mencapai alternatif pembangunan. Pandangan ini menekankan peran mendemokratisasikan organisasi pemerintah dan organisasi berbasis masyarakat dalam masyarakat madani.
- c. Jika penguatan kapasitas kelembagaan adalah suatu cara untuk mencapai tujuan, kemudian tujuan yang dimaksudkan oleh lembaga-lembaga yang ikut serta, maka harus dinyatakan secara eksplisit agar dapat membandingkan berbagai pilhan atau mengevaluasi kemajuannya.
- d. Jika penguatan kapasitas kelembagaan merupakan tujuan akhir (misalnya memperkuat kualitas suatu pengambilan keputusan), maka pilihan tersebut membutuhkan tujuan yang jelas dan analisis kontekstual terhadap unsur-unsur kelembagaan. Fokusnya adalah misi organisasi yang berimbang.
- e. Keterkaitan dengan lingkungan eksternal, struktur dan dan aktivitasnya. Kriteria efektivitasnya akan berhubungan dengan faktor luar di mana misi itu dirasakan tepat, masuk akal dan terpenuhi.

5. Inovasi Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Kata inovasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *innovation* yang bermakna segala hal yang baru atau pembaharuan. Kata inovasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dimaknai sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat). Menurut Van de Van sebagaimana dikutip Yamin dan Maisah (2012:61) inovasi merupakan suatu ide baru yang dapat diaplikasikan dengan harapan dapat menghasilkan atau dapat memperbaiki sebuah produk, proses maupun jasa. Rogers (2003:12) menjelaskan inovasi adalah suatu ide, praktek atau objek yang dipandang baru oleh individu atau unit yang mengadopsi. Selanjutnya Rusdiana (2014:27) menjelaskan inovasi adalah gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru oleh seseorang dan kebaruannya itu bersifat relatif.

Rusdi Ananda dan Amiruddin, (2017:13) Inovasi berarti mendobrak paradigma dan kebiasaan lama. Biasanya, tanpa stimulasi yang memadai, orang cenderung mempertahankan status quo. Fenomena ini terjadi terutama dalam

organisasi dengan budaya konservatif, perubahan yang dipaksakan, atau ketika tim menunjukkan kematangan yang rendah untuk menghadapi kerugian. Dalam kasus ini, inovasi dipandang sebagai ancaman meskipun dapat berarti peluang besar. Tidak mudah untuk mengeluarkan orang dari zona nyaman mereka dan menerapkan budaya yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, tetapi efeknya sangat positif untuk perubahan sehingga setiap upaya tidak sia-sia.

Prinsip-prinsip inovasi sebagaimana disebutkan Drucker dalam Tilaar (1999 : 356) yaitu : (1) Inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka, artinya inovasi hanya dapat terjadi apabila mempunyai kemampuan analisis. (2) Inovasi bersifat konseptual dan perseptual, artinya yang bermula dari keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat diterima masyarakat. (3) Inovasi harus dimulai dengan yang kecil. Tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide besar yang tidak terjangkau oleh kehidupan nyata manusia. Keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau kebutuhan hidup ternyata kelak mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kehidupan manusia selanjutnya. (4) Inovasi diarahkan pada kepemimpinan atau kepeloporan. Inovasi selalu diarahkan bahwa hasilnya akan menjadi pelopor dari suatu perubahan yang diperlukan. Apabila tidak demikian maka intensi suatu inovasi kurang jelas dan tidak memperoleh apresiasi dalam masyarakat.

Tujuan dari inovasi dalam pendidikan menurut Rusdiana (2021:55) adalah meningkatkan kemampuan, berupa kemampuan tenaga, kemampuan sarana dan prasarana serta kemampuan struktur organisasi. Secara keseluruhan sangat perlu untuk ditingkatkan supaya semua tujuan-tujuan yang telah direncanakan dengan optimal dapat tercapai dengan baik Kholifah. Sedangkan Tim Dosen FIP IKIP Malang (1988:202) menyebutkan, setidaknya terdapat dua tujuan utama inovasi di dalam dunia pendidikan, yaitu : (1) Pembaruan pendidikan sebagai tanggapan baru terhadap masalah-masalah pendidikan. (2) Upaya mengembangkan pendidikan yang lebih efektif dan ekonomi. Sedangkan dalam pandangan Hasbullah (2008:194) jika dilihat dari factor-faktor yang mempengaruhi perlunya inovasi pendidikan adalah (1) visi terhadap pendidikan, (2) faktor pertumbuhan penduduk, (3) perkembangan ilmu pengetahuan, (4) dan tuntutan adanya proses pendidikan yang relevan.

Inovasi kelembagaan merupakan isu yang sangat penting dalam rangka mengembangkan dan memperkuat posisi strategis pendidikan tinggi terlebih pendidikan tinggi kini dihadapkan kepada banyak persoalan terutama semakin banyaknya perguruan tinggi yang menyelenggarakan berbagai program tapi masih jauh dari kualitas bahkan terkesan dipaksakan. Lembaga pendidikan tinggi pastinya memiliki kapasitas dan modal kuat untuk melakukan inovasi karena inovasi merupakan kebutuhan dalam menjawab berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat. Urgensi inovasi pendidikan paling tidak berakar kepada empat alasan, yaitu: pertama; upaya memecahkan masalah-masalah praktik pendidikan supaya dapat berjalan sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan; kedua; memberikan kepuasan kepada stakeholders pendidikan, sehingga mendatangkan keuntungan dan kemajuan; ketiga; pentingnya menyediakan pendidikan yang bermutu dan penyelenggaraan yang akuntabel. Keempat; pentingnya pendidikan mengantisipasi perubahan eksternal sehingga memberikan daya saing dan keunggulan bangsa di tengah pergaulan dunia global.

Inovasi kelembagaan pendidikan tinggi sejatinya dibangun atas dasar kebutuhan masyarakat. Dalam konteks tersebut *maka model of community based management* harus hidup dan tumbuh dilingkungan pendidikan tinggi. Hal ini senada dengan ungkapan “*the ability to utilize the community's potential has become a requirement in the management of education. You must return to the community if you want to develop and advance their educational institutions. The main source of strength for education management in society.*” Yang maksudnya adalah kemampuan memanfaatkan potensi masyarakat sudah menjadi syarat dalam penyelenggaraan pendidikan, maka kembali ke masyarakat jika ingin mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan karena sumber kekuatan utama bagi pengelolaan pendidikan adalah masyarakat (Mesiono, 2022:89).

Menurut Zubaedi (2005:133) pendidikan berbasis masyarakat adalah sebuah proses yang didesain untuk memperkaya kehidupan individual dan kelompok dengan mengikutsertakan orang-orang dalam wilayah geografi, atau berbagi mengenai kepentingan umum, untuk mengembangkan dengan sukarela tempat pembelajaran, tindakan, dan kesempatan refleksi yang ditentukan oleh pribadi, sosial, ekonomi, dan kebutuhan politik mereka. Sedangkan Nurhattati Fuad

(2014:176) menyatakan pendidikan berbasis masyarakat dapat merujuk pada pengertian jika sesuatu berbasis masyarakat maka sesuatu itu menjadi milik masyarakat. Kepemilikan mengimplikasikan adanya pengendalian secara penuh terhadap pengambilan keputusan. Kepemilikan penuh berarti bahwa masyarakat memutuskan tujuan, sasaran, pembiayaan, kurikulum, standard ujian, guru dan klasifikasinya, persyaratan siswa dan sebagainya. Pendidikan berbasis masyarakat menekankan pentingnya pemahaman akan kebutuhan masyarakat dan cara pemecahan masalah oleh masyarakat dengan menggunakan potensi yang ada di masyarakat. Hal ini juga sebagaimana di atur dalam UU Sisdiknas (UU No 20 tahun 2003) dalam ketentuan umum menyatakan bahwa pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh dan untuk masyarakat.

Fenomena yang terjadi saat ini, dimana hampir semua institusi mengalami kelemahan dalam proses penguatan kelembagaan organisasi, sehingga lemahnya penguatan kelembagaan ini berdampak pada tidak maksimalnya proses pelayanan yang dilakukan, salah satu contohnya proses penguatan dan kelembagaan yang terjadi pada Pendidikan Tinggi. Pendidikan tinggi merupakan institusi yang selalu dituntut agar memaksimalkan peran dan fungsinya dalam melakukan pelayanan pendidikan kepada masyarakat, karena pendidikan tinggi diyakini mampu melahirkan pemimpin-pemimpin masyarakat yang akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam mengemban kepercayaan masyarakat tersebut pendidikan tinggi dituntut untuk senantiasa berinovasi serta meningkatkan mutu pendidikannya (Maryadi Syarif, 2016:78).

Pelaksanaan inovasi kelembagaan pendidikan tinggi dapat dilakukan dengan melakukan beberapa hal yang strategis dan dapat meningkatkan mutu dan kualitas. Menurut Eade pengembangan kapasitas kelembagaan terfokus pada lima isu pokok, yaitu :

- a. Penguatan kapasitas kelembagaan sering digunakan secara sederhana untuk menjadikan suatu lembaga lebih efektif mengimplementasikan proyek pembangunan. Kelembagaan merupakan instrument untuk mencapai tujuan tertentu.

- b. Penguatan kapasitas kelembagaan dapat juga menunjuk pada upaya yang mendukung organisasi untuk menjadi katalis dialog dan atau memberikan kontribusi dalam mencapai alternative pembangunan.
- c. Jika penguatan kapasitas kelembagaan adalah suatu cara untuk mencapai tujuan. Kemudian tujuan yang dimaksudkan oleh lembaga-lembaga yang iktu serta, maka harus dinyatakan secara ekplisit agar dapat membandingkan berbagai pilihan atau mengevauasi kemajuannya.
- d. Jika penguatan kapasitas kelembagaan merupakan tujuan akhir, maka pilihan tersebut membutuhkan tujuan yang jelas dan analisi konekstual terhadap unsur-unsur kelembagaan.
- e. Keterkaitan dengan lingkungan eksternal, struktur dan aktivitasnya. Kriteria efektivitasnya akan berhubungan dengan factor luar di mana misi itu dirasakan tepat, masuk akal dan terpenuhi.

Ada beberapa inovasi yang dapat dilakukan dalam konteks inovasi manajemen kelembagaan pendidikan tinggi, yaitu :

- a. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan langkah penting dalam membangun kelembagaan pendidikan tinggi yang lebih kuat dan dan akuntabel. Artinya secara kelembagaan struktur organisasi pendidikan tinggi harus memiliki tatakelola yang akuntabel dan dapat menjadi payung bagi pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Penempatan orang dalam struktur organisasi harus berdasarkan kemampuan dan keahlian, tidak didasarkan pada kedekatan semata. Struktur organisasi yang baik adalah struktur yang mewakili seluruh bidang-bidang yang adalah dalam pendidikan tinggi, mampu memfasilitasi dan memberikan layanan secara konfrehensip terhadap seluruh kebutuhan *stakeholder* pendidikan tinggi.

Setiap perguruan tinggi harus berupaya membentuk struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. Struktur organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. struktur organisasi yang sehat berarti bahwa organisasi mempunyai bentuk yang teratur di mana masing-masing

bidang kerja beserta pejabat, tugas, dan wewenangnya yang merupakan satuan-satuan tertentu dalam lingkungan keseluruhan organisasi dapat menjalankan peranannya dengan tanpa kesimpangsiuran. Sedangkan struktur organisasi yang efisien berarti bahwa organisasi itu memiliki susunan yang logis dan bebas dari sumber-sumber gesekan sehingga segenap satuan di dalamnya dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dengan hasil kerjanya baik mengenai mutu maupun banyaknya hasil kerja itu.

Struktur organisasi perguruan tinggi terdiri dari unsur-unsur atau satuan-satuan organisasi perguruan tinggi dalam pasal 28 PP RI No. 4 Tahun 2014 terdiri dari : (a) penyusun kebijakan, (b) pelaksana akademik, (c) pengawas dan penjamin mutu, (d) penunjang akademik, (e) pelaksana administrasi atau tata usaha. Struktur organisasi perguruan tinggi menurut PP RI No. 4 Tahun 2014 ini sebagai struktur organisasi yang baik, sehat dan efisien. Struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat, dapat berdampak pada terjadinya struktur organisasi yang efisien, yang memungkinkan perguruan tinggi dapat mencapai hasil pendidikan yang membanggakan karena lulusan yang cerdas, intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa, dengan satuan-satuan dalam lingkungan perguruan tinggi dapat menjalankan peranannya dengan tanpa kesimpangsiuran dan dengan demikian pemborosan dapat dicegah dan diminimalisir.

Selanjutnya setiap orang dalam satuan organisasi perguruan tinggi harus bekerja sesuai dengan hirarkinya masing-masing. Hal ini sesuai dengan pandangan Sutarto (1988:161-171) mengatakan jenjang organisasi (*hierarchy, level of management, scalar principle*) adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Struktur organisasi perguruan tinggi agar sehat dan efisien harus dibentuk dengan memperhatikan jumlah jenjang atau tingkatan tersebut. Perguruan tinggi berbentuk akademi, politeknik, dan sekolah tinggi mengambil jenjang organisasi pipih atau datar, karena volume pekerjaan yang relative terbatas yang mempunyai korelasi positif dengan pembagian kerja, dan jenjang organisasi. Sedangkan institut dan universitas, dapat terjadi memiliki

jenjang struktur organisasi yang curam, karena banyak volume pekerjaan dan banyaknya satuan organisasi.

b. Inovasi lingkungan kampus menuju pendidikan tinggi berbasis *start up*

Pada umumnya lingkungan kampus di Indonesia ditata dan dibangun dengan asumsi belajar masa lalu. Sementara kebutuhan dan lanskap belajar masa kini sudah jauh berbeda. Sudah saatnya pendidikan tinggi di Indonesia menata ulang kembali kondisi kampus dengan menerapkan ruang-ruang yang selalu terkoneksi dengan dunia luar, memiliki aksesabilitas antar ruang serta yang terpenting tentu kondisi fisik kampus yang nyaman dan dapat membuat seluruh yang berada ditempat itu menjadi betah untuk berlama-lama. Salah satu model lingkungan kampus yang disukai oleh kamu milenial hari ini adalah model startup. Model startup dapat digunakan dalam berbagai fisik baik kantor, tempat bisnis dan bahkan kampus.

Lingkungan pendidikan tinggi merupakan lingkungan golongan milenial dan generasi z (gen-z) yaitu generasi yang lahir sekitar tahun 1997 –2012 dan saat ini berusia 8 –23 tahun. Sementara itu generasi milenial yaitu generasi yang lahir pada 1981 –1996 dimana saat ini berusia 24-39 tahun, sementara itu generasi x adalah generasi yang lahir pada 1965-1980 dimana sekarang berusia 40-55 tahun. Generasi milenial ataupun generasi z merupakan generasi yang cenderung kepada tempat kerja yang memiliki lingkungan yang nyaman, dinamis dan beragam, di mana mereka bisa saling berkomunikasi, dapat berpindah dari satu tempat ketempat yang lain tanpa ada batasan maupun aturan yang mengikat. Ruang fisik startup juga difasilitasi dengan kantin-kantin sehingga kaum milenial dapat bekerja sembari merasakan kopi dan makanan.

c. Inovasi Layanan Kelembagaan Pendidikan Tinggi satu atap melalui PTSP

Pelayanan public harus selalu berbenah untuk kemajuan dan tata kelola yang lebih baik dan modern. Pada tahun 2014 peringkat pelayanan publik di Indonesia menempati urutan ke-129 dari 188 negara di dunia. Kondisi ini tentunya menurunkan kepercayaan public kepada para penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan public. Sementara pelayanan publik yang baik merupakan pertanda hadirnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Jika ditinjau lebih

jauh, permasalahan yang dihadapi antara lain mahal biaya pelayanan publik, proses yang berbelit-belit, sulit diakses, informasi dan dokumen minim, dan masih ditemukannya praktek pungutan liar. Kondisi ini memperlihatkan bahwa masih banyaknya pengaduan (keluhan) atau pertanyaan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat secara luas kepada pemerintah maka kinerja pelayanan publik menjadi titik strategis (Muhammad Alfisyahrin, 2018 : 8). Salah satu inovasi layanan public adalah penerapan pelayanan terpadu satu pintu untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) adalah penyelenggaraan kegiatan kegiatan yang diintegrasikan menjadi satu tempat pelayanan. PTSP bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan public serta memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan public secara lebih baik. Dalam konteks pendidikan tinggi PTSP menjadi pilihan yang tepat dalam melakukan transformasi pelayanan public, pelayanan akan menjadi dinamis, tidak kaku, cepat transparan dan terfokus. PTSP di perguruan tinggi bertujuan untuk memberikan pelayanan administrasi secara profesional, rapi, tidak berbelit-belit, efektif, efisien tepat waktu dan proses yang cepat. Pelaksanaan proses administrasi kampus dengan menerapkan pelayanan satu pintu maka akan dilakukan pada satu tempat saja. Semua bentuk pelaporan keperluan dan berbagai informasi akan dapat disampaikan di pusat layanan PTSP.

Jenis layanan yang dilakukan oleh PTSP berupa resepsionis, penerima tamu, surat menyurat, legaliser ijazah, kepegawaian dan umum, layanan verifikasi dan validitas data mahasiswa, surat keterangan pemenuhan jam mengajar dosen, rekomendasi izin pelaksanaan PPL dan KKN, serta berbagai survey lapangan. Dengan menerapkan berbagai bentuk pelayanan tersebut diatas maka marwah keberadaan pendidikan akan semakin terjaga. Berbagai persoalan akan dikerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Orang yang membutuhkan layanan juga tidak akan mengalami kebingungan kemana mereka harus melakukan pengurusan keperluannya.

d. Inovasi Pendidikan Jarak Jauh

Pendidikan jarak jauh (PJJ) sudah tertuang di dalam UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang “Sistem Pendidikan Nasional”, yang dirumuskan secara detail pada BAB VI Jalur, Jenjang dan Jenis Pendidikan pada Bagian Kesepuluh Pendidikan Jarak Jauh pada Pasal 31 berbunyi : (1) Pendidikan jarak jauh diselenggarakan pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan; (2) Pendidikan jarak jauh berfungsi memberikan layanan pendidikan kepada kelompok masyarakat yang tidak dapat mengikuti pendidikan secara tatap muka atau reguler; (3) Pendidikan jarak jauh diselenggarakan dalam berbagai bentuk, modus, dan cakupan yang didukung oleh sarana dan layanan belajar serta system penilaian yang menjamin mutu lulusan sesuai dengan standar nasional pendidikan; (4) Ketentuan mengenai penyelenggaraan pendidikan jarak jauh sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

PJJ dalam perguruan tinggi tentunya sangat dibutuhkan untuk pendidikan masa kini yang tidak terbatas oleh jarak, tempat dan waktu belajar. Hal ini dilakukan untuk menjawab tuntutan dan perubahan. Pendidikan tinggi harus merespon hal tersebut dengan melahirkan berbagai aplikasi dan perangkat yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk mempermudah pelaksanaan proses perkuliahan. Perguruan tinggi dituntut untuk menciptakan aplikasi sendiri dan tidak hanya mengandalkan aplikasi yang dipakai secara umum. Dengan memiliki perangkat dan aplikasi sendiri maka pendidikan tinggi tidak akan mudah untuk diretas oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Pendidikan tinggi sejatinya harus selalu berinovasi dalam membangun kualitas layanan pendidikan jarak jauh. Dalam konteks kekinian pendidikan jarak jauh merupakan sebuah keharusan yang dilakukan pendidikan tinggi. Pendidikan jarak jauh bukan sebuah halangan dalam melahirkan pendidikan yang berkualitas. Universitas Terbuka (UT) sudah sejak lama menerapkan model pendidikan jarak jauh dan ternyata berhasil melahirkan alumni yang berkualitas dan beragam. Pendidikan tinggi tidak boleh gagap teknologi. Mahasiswa harus diajarkan untuk mampu beradaptasi untuk belajar dimana dan kapan saja. Pendidikan jarak jauh akan menjadikan dosen dan mahasiswa untuk belajar menggunakan berbagai media dalam pembelajaran jarak jauh.

Menurut Leonnard (2021:39) PJJ diperguruan tinggi yang ada di Indoensia masih merupakan kondisi darurat ditandai dengan penggunaan platform pembelajaran yang masih sederhana seperti whatsapp group. Seharusnya pendidikan terbuka dan jarak jauh dapat dikembangkan untuk menyediakan layanan pendidikan yang bermutu bagi masyarakat yang kesulitan melakukan pendidikan tatap muka. Jika ditinjau dari segi bentuk, pembelajaran jarak jauh diantara adalah : 1) program pendidikan mandiri, 2) program tatap muka diadakan di beberapa tempat pada waktu yang telah ditentukan, 3) prigram tidak terikat pada jadwal pertemuan, 4) pembelajaran jarak jauh dengan e-learning, 5) pembelajaran jarak jauh diperguruan tinggi diatur dalam Kepmen 107/U/2001. Perguruan tinggi yang melaksanakan program jarak jauh harus mendapat izin dari Dikti. Dalam pasal 4 ayat 2 juga dijelaskan bahwa syarat penerapan PJJ bagi perguruan tinggi harus sudah memiliki izin penyelenggaraan program studi secara tatap muka dalam bidang studi yang sama dan telah terakreditasi oleh BAN-PT dengan pridikat A (unggul) (Saringatun Mudrikah, dkk, 2022:68). Dari uraian ini bisa disimpulkan bahwa PJJ adalah salah satu solusi terbaik memberikan pelayanan pendidikan dengan tetap memperhatikan mutu sebagai tujuan dari pendidikan itu sendiri asal dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

e. Inovasi sistem jaringan dan manajemen TIK

Teknologi informasi dan komunikasi adalah medium interaktif yang digunakan untuk berkomunikasi jarak jauh dalam rangka tukar informasi (media pengirim dan penerima pesan jarak jauh). Pada perkembangannya teknologi informasi digunakan sebagai media pembelajaran baik yang bersifat *online* maupun *offline*. Komputer menjadi sarana yang sangat efektif dan efisien sebagai mobolitas pembelajaran khususnya ketika tekonologi menjadi medium yang terkoneksi dengan internet. Berbagai macam program pembelajaran berbasis komputer hadir seperti *computer based learning* (CBL), *online learning* atau *web based learning*, *e-learning* atau *technology based learning*, *distance learning*, pembelaran berbasis jaringan (*integreted system*). Manajemen perguruan tinggi harus menggunakan dan terus beradaptasi terhadap perkembangan teknologi yang sangat pesat terkhusus teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Allen (2002:147) mengatakan “*when we think about corporate and technology, it is important to think in terms of*

learning environments. The technology of the internet not only has made more learning available to more people, but also has changed the way we learn”.

Renstra tahun 2010-2014 lebih didominasi pada penguatan pemanfaatan TIK untuk *e*-pembelajaran, *e*-manajemen dan *e*-layanan dilakukan antara lain melalui kebijakan sebagai berikut : (a) penyediaan sarana dan prasarana TIK serta muatan pembelajaran berbasis TIK untuk penguatan dan perluasan *e*-pembelajaran pada semua jenjang pendidikan . (b) Pengembangan *e*-manajemen, *e*-pelaporan, dan *e*-layanan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola dan layanan publik. (c) pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan untuk mempermudah dalam berbagi informasi dan pengetahuan antar peserta didik dan tenaga pendidik. (d) Pengembangan pusat sumber belajar berbasis TIK pada pendidikan dasar dan menengah. dan (e) Peningkatan kemampuan SDM untuk mendukung pendayagunaan TIK di pusat dan daerah.

Renstra tahun 2020-2024 kementerian pendidikan dan kebudayaan mermbuat strategi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk peningkatan mutu pembelajaran adalah :

1. mengembangkan *platform* pembelanjaan barang dan jasa bagi sekolah, agar pembelanjaan lebih berkualitas serta mengurangi beban administrasi kepala sekolah dan guru, dengan demikian kepala sekolah dan guru dapat meningkatkan perhatian mereka pada kualitas pembelajaran siswa;
2. mengembangkan *platform* identifikasi guru penggerak dari seluruh Indonesia secara massal untuk selanjutnya dimobilisasi menggerakkan guru-guru lain.
3. mengembangkan mekanisme untuk mendorong penyediaan materi pengembangan kompetensi guru dan media/alat bantu mengajar yang bermutu dan terstandar;
4. menyediakan gawai yang sudah diisi dengan materi yang sama (*preloaded*) untuk mendukung guru di daerah dengan keterbatasan jaringan internet;
5. menggunakan gawai untuk merekam praktik mengajar untuk mendorong *peer-review* praktik guru dan juga berbagi praktik yang baik antar guru; dan meningkatkan mutu data pendidikan dan mengembangkan sistem informasi bagi para pemangku kepentingan

Pemanfaatan teknologi telekomunikasi untuk kegiatan pembelajaran di perguruan tinggi di Indonesia semakin kondusif dengan diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Departemen Pendidikan Nasional (SK Mendiknas) tahun 2001 yang mendorong perguruan tinggi konvensional untuk menyelenggarakan pendidikan jarak jauh (*dual mode*). Dengan iklim yang kondusif ini, beberapa perguruan tinggi telah melakukan berbagai persiapan, seperti penugasan para dosen untuk (a) mengikuti pelatihan tentang pengembangan bahan belajar elektronik, (b) mengidentifikasi berbagai platform pembelajaran elektronik yang tersedia, dan (c) melakukan eksperimen tentang penggunaan platform pembelajaran elektronik tertentu untuk menyajikan materi perkuliahan.

6. Pengembangan Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Menurut Greenberg dan Baron (2003:590) menjelaskan adapun sasaran dari pengembangan itu meliputi pada aspek struktural, teknologi dan orang (sumber daya manusia). Penjelasan Greenberg dan Baron kemudian dapat dilengkapi dengan pendapat dari Stephen P. Robbins (2001:543) yang menyatakan bahwa pengembangan atau perubahan terjadi dalam pengaturan fisik. Pendapat lain dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh (2004:37) yang menyatakan adanya 4 aspek sasaran dari pengembangan atau perubahan adalah dimana 2 di antaranya sama dengan yang telah dikemukakan oleh Stephen P. Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur organisasi dan juga orang (Sumber Daya Manusia). Dua aspek lainnya adalah proses dalam organisasi dan budaya organisasi. Sementara itu, Harvard Business Essentials mengemukakan adanya empat sasaran pengembangan atau perubahan, yaitu *structural change*, *cost cutting*, *process change*, dan *cultural change*.

Pengembangan manajemen kelembagaan pendidikan tinggi merupakan salah satu perspektif tentang perubahan sosial lembaga yang direncanakan dan dibina, serta berkaitan dengan inovasi-inovasi yang berorientasi pada perubahan sosial yang dilakukan melalui organisasi formal bersandar kepada ajaran Islam. Tujuannya adalah untuk membangun organisasi yang dapat hidup dan efektif serta dapat mendukung inovasi sebagai perubahan sosial yang islami. Proses yang terjadi dalam pembangunan lembaga ini bersifat generik, di mana inovasi sosial ini tidak

dipaksakan dalam tiap sektor masyarakat. Sehingga dalam model pengembangan kelembagaan ditempatkan sebagai organisasi formal yang menghasilkan perubahan, dan melindungi perubahan serta jaringannya. Pendidikan tinggi, baik umum maupun Islam, merupakan entitas yang unik. Pendidikan tinggi memiliki sejarah berdiri dan perkembangan yang berbeda-beda, yang mengakibatkan pola manajemen mereka berbeda satu sama lain. Secara umum pola manajemen tersebut dapat dipilahkan menjadi empat model berikut, di mana masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan.

1. Tanpa Patron

Teori patron adalah model manajemen pendidikan tinggi yang tidak memiliki lembaga manajemen yang membawahi pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi seperti ini biasanya berdiri dan berkembang atas inisiatif sekelompok orang yang sekaligus berperan sebagai guru dan pengelola pendidikan tinggi. Lembaga atau yayasan yang membawahi biasanya dibentuk kemudian sekedar sebagai persyaratan administratif, terutama terkait dengan aturan hukum. Lembaga atau yayasan tersebut tidak memiliki peran selain administratif dan formalistik, sebab pada dasarnya keberadaannya hanya sebagai formalitas.

Kelebihan pendidikan tinggi tipe ini terletak pada “kebebasan” pengelola Pendidikan tinggi. Mereka tidak tertuntut oleh target tertentu dari lembaga yang membawahi, sebab lembaga tersebut tidak lebih tahu urusan pendidikan tinggi. Hanya saja, kebanyakan pendidikan tinggi tipe ini tidak berkembang, bahkan kebanyakan menempatkan diri sebagai pendidikan tinggi “buangan” bagi siswa yang tak diterima di pendidikan tinggi negeri. Ini dikarenakan pengelola pendidikan tinggi menjadi pemikir dan sekaligus pelaksana pengelolaan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini umumnya rawan konflik, terutama dalam hal rekrutmen tenaga dan saat pergantian kepala pendidikan tinggi.

2. Teori Simbolik

Pendidikan tinggi model ini pada dasarnya mirip dengan pendidikan tinggi tanpa patron, hanya saja, antara pendidikan tinggi dan lembaga atau yayasan memiliki hubungan yang relative dekat dengan pengelola pendidikan tinggi. Pengelolaan pendidikan tinggi sepenuhnya di tangan sekelompok pengelola pendidikan tinggi meski keberadaan pendidikan tinggi berdiri dan berkembang

atas inisiatif seseorang atau komunitas sosial di sekitarnya. Kelebihan dan kekurangan pendidikan tinggi tipe ini hampir sama dengan pendidikan tinggi tanpa patron. Sebagian pendidikan tinggi dapat berkembang pesat dari segi jumlah siswa, karena dukungan masyarakat yang kuat. Pendidikan tinggi tertentu biasanya menjadi kebanggaan karena jumlah siswanya, meski honorarium gurunya biasanya tak begitu besar. Hanya saja, pendidikan tinggi tipe ini umumnya rawan konflik, terutama dalam hal rekrutmen tenaga dan saat pergantian pimpinan pendidikan tinggi.

3. Semi Patron

Pendidikan tinggi tipe ini pada dasarnya juga berjalan sepenuhnya di tangan pengelola pendidikan tinggi, tetapi pendiri pendidikan tinggi memiliki pengaruh besar terhadap sikap, perilaku guru dan pengelola pendidikan tinggi, maupun kebijakan penting di pendidikan tinggi. Inisiator dan pendiri pendidikan tinggi berperan menentukan berbagai kebijakan strategis mulai dari menentukan visi dan misi, kebijakan pendidikan, hingga kriteria-kriteria guru dan pengelola pendidikan tinggi. Ini terjadi dikarenakan sang inisiator merupakan pihak yang memiliki posisi hukum kuat dan berperan dalam menyediakan berbagai sarana dan pembiayaan. Berdirinya pendidikan tinggi terjadi akibat inisiatif seseorang atau komunitas, yang hanya dapat berperan dalam menentukan kebijakan-kebijakan besar, tetapi kurang mampu mengelola urusan teknis di pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi tipe ini biasanya memiliki program dan kebijakan yang lebih terarah karena dukungan tokoh atau organisasi yang kuat. Manajemen pendidikan tinggi memiliki keleluasaan dalam mengelola pendidikan tinggi, kecuali bila menyimpang dari kebijakan pemilik pendidikan tinggi. Sebagian pendidikan tinggi dapat berkembang menjadi pendidikan tinggi favorit, tetapi sebagian lagi sulit berkembang karena tokoh atau lembaga yang membawahi kurang mampu memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

4. Patron Penuh

Pendidikan tinggi tipe ini pada umumnya dikelola dengan kriteria yang ketat, mulai dari visi, misi, program kurikulum hingga pembiayaan yang secara detail dirancang dan kendalikan oleh lembaga pendiri dan pemilik pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini biasanya berdiri atas inisiatif seseorang atau

komunitas di mana sang inisiator berperan dalam pengelolaan pendidikan tinggi secara menyeluruh. Selain menentukan visi, misi dan sistem kerja secara luas, lembaga atau yayasan yang membawahi pendidikan tinggi merancang dan mengendalikan pengelolaan pendidikan tinggi hingga aspek yang paling detail.

Pengelola pendidikan tinggi Islam sepenuhnya berperan layaknya manajer perusahaan atau kepala pendidikan tinggi negeri yang segala kebijakan, sikap dan keputusannya harus dikonsultasikan dengan lembaga atau dinas yang membawahi, di samping menempatkan ajaran Islam sebagai sumber primer. Pendidikan tinggi pendidikan tinggi swasta *bonafid* yang berkembang pada kurun sekitar menjelang tahun 2000-an dan sesudahnya pada umumnya menganut model ini.

Pendidikan tinggi didirikan sebagai hasil rancangan seseorang atau sekelompok orang yang memiliki keahlian di bidang pendidikan, yang mampu merancang dan mengendalikan pengelolaan pendidikan tinggi hingga aspek yang sangat detail. Pengelola pendidikan tinggi pada dasarnya hanya instrument pengelolaan yang bertugas mewujudkan visi, misi dan kebijakan pemilik pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tipe ini umumnya menempatkan diri sebagai pendidikan tinggi favorit dengan biaya mahal. Kuatnya manajemen menjadikan pendidikan tinggi mampu memberikan jaminan mutu yang terpercaya di masyarakat. Hanya saja, ketatnya manajemen membuat pendidikan tinggi ini membutuhkan guru dan pengelola pendidikan tinggi dengan kriteria dan pola kerja yang ketat. Meski mampu memberikan honorarium lebih baik dibanding pendidikan tinggi kebanyakan, tetapi tak semua orang yang memilih profesi guru memiliki kesiapan mental dan kemampuan untuk mengelola pendidikan tinggi seperti ini. Pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi menjadi hal yang mutlak untuk dilakukan dalam bentuk penguatan kapasitas organisasi pendidikan tinggi yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan mutu pendidikan tinggi yang ada. Berdasarkan beberapa penjelasan teori di atas minimal ada empat dimensi yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi.

Pertama melakukan pengkajian terhadap kondisi lingkungan eksternal pendidikan tinggi (*the external environment*). Lingkungan eksternal pendidikan tinggi merupakan faktor pendorong dan sekaligus pembatas seberapa jauh sesuatu

tinggi dapat beroperasi. Lingkungan dimaksud berupa kondisi politik dan pemerintahan (*administrative and external policies environment*), sosiokultural (*sociocultural environment*), teknologi (*technological environment*), kondisi perekonomian (*economic environment*), berbagai kelompok kepentingan (*stakeholders*), infrastruktur, serta kebijakan terhadap pengelolaan sumberdaya yang ada (*policy natural resources environment*). Seluruh komponen lingkungan tersebut perlu dianalisis bentuk pengaruhnya terhadap pendidikan tinggi.

Kedua, meningkatkan motivasi pendidikan tinggi (*institutional motivation*). Lembaga pendidikan tinggi merupakan unit kajian yang memiliki jiwanya sendiri. Dalam konteks ini terdapat empat aspek yang bisa dipelajari dalam mengetahui motivasi pendidikan tinggi, yaitu sejarah pendidikan tinggi (*institutional history*), misi yang diembannya, kultur yang menjadi pegangan dalam bersikap dan berperilaku anggotanya, serta pola penghargaan yang dianut (*incentive schemes*).

Ketiga, penguatan kapasitas pendidikan tinggi (*institutional capacity*). Dalam tahap ini bagaimana kemampuan pendidikan tinggi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek: strategi kepemimpinan yang dipakai (*strategic leadership*), perencanaan program (*program planning*), manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policy makers*, dan *external donors*.

Keempat, peningkatan kinerja pendidikan tinggi (*institutional performance*). Adapun peningkatan kinerja pendidikan tinggi ini dilihat dari tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu keefektifan pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan-tujuannya, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan pendidikan tinggi dalam mengemban visi dan misi yang dijalani.

Kemudian untuk menjadikan lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memiliki kompetensi sebagai pusat inkubator pendidikan, maka lembaga harus ditunjang dengan kemampuan kelembagaan yang mencakup: (a) pembiayaan, harus ada ketetapan/kebijakan menyangkut proporsi (prosentase) besarnya anggaran yang dapat dikelolah; (b) personalia, harus ada penetapan kualifikasi SDM tertentu tertentu sebagai prasyarat menjadi pengelolaan lingkungan tersebut; (c) peralatan (sarana/ prasarana), harus ada saran dan prasarana penunjang yang

dapat mensupport operasionalisasi pendidikan tinggi. Di samping itu juga kemampuan kinerja kelembagaan pendidikan tinggi perlu diukur dengan melakukan evaluasi dan monitoring terus menerus dengan menitik beratkan pada; masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dampak (*impact*), manfaat, (*benefit*).

Variabel-variabel yang terkandung dalam konsep pengembangan manajemen kelembagaan pendidikan tinggi secara umum adalah :

1. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting yang paling kritis dalam Pembangunan Lembaga. Karena proses perubahan yang dilakukan memerlukan manajemen. Kepemimpinan terdiri dari pemegang kedudukan yang secara formal ditunjuk, atau mereka yang secara kontinyu menjalankan pengaruhnya;
2. Doktrin sebagai proyeksi dari ekspektasi dan tujuan-tujuan, serta metode operasional yang mendasari tindakan sosial;
3. Program menunjuk pada tindakan-tindakan sosial yang berhubungan dengan pelaksanaan dari fungsi yang merupakan *output* dari lembaga yang bersangkutan;
4. Sumber-sumber daya adalah *input* dari segala unsur yang terkandung dalam pembangunan lembaga. Artinya, sumber-sumber daya yang dibutuhkan sebagai kelengkapan lembaga mempengaruhi tiap segi dari kegiatan lembaga dan merupakan kesibukan yang penting dari semua kepemimpinan lembaga;
5. Struktur intern bertugas sebagai struktur dan proses yang diadakan untuk bekerjanya lembaga dan pemeliharaannya. Struktur intern mempengaruhi kemampuan untuk melaksanakan komitmen yang sudah terprogram.

D. Kealwashliyahan

1. Al Jam'iyatul Washliyah

Al Jam'iyatul Washliyah merupakan organisasi masa Islam terbesar yang lahirnya dan berkembang pesat di Sumatera Utara dan memiliki pengaruh terhadap kehidupan masyarakat khususnya umat Islam. R. William Liddle (1972:135) berpendapat : *The most important of these were Muhammadiyah, founded in 1927, and Al Jam'iyatul Washliyah, founded in 1930 and today by far the largest Islamic organization in the region.* Yang terutama adalah Muhammadiyah didirikan tahun

1927 dan Al Jam'iyatul Washliyah didirikan tahun 1930 sampai saat ini merupakan organisasi Islam terbesar di wilayah tersebut. Lebih lanjut Dja'far Siddik dan Rosnita (2013 : 60) berpendapat sangat sedikit ada penelitian yang mengkaji tentang Al Jam'iyatul Washliyah terutama tradisi keulamaannya. Kecenderungan para peneliti ini mengakibatkan peran organisasi Al Jam'iyatul Washliyah dan beberapa organisasi lain menjadi sangat dimarjinalkan. Padahal organisasi ini telah ikut memberikan kontribusi bagi peradaban nusantara dan bangsa Indonesia khususnya.

Karel A. Steenbrink (1986:77) menyatakan bahwa "Al Jam'iyatul Washliyah muncul sebagai sebuah organisasi pembaru di Sumatera Utara". Maksud pembaru di sini adalah, Al Jam'iyatul Washliyah memberikan nuansa baru dalam dunia pendidikan, terutama pendidikan Islam pada saat itu. Al Jam'iyatul Washliyah memadukan konsep pendidikan tradisional dan modern, dengan cara mendirikan madrasah dan sekolah. Madrasah mewakili pendidikan tradisional, sedangkan sekolah mewakili pendidikan modern dengan mengadopsi pendidikan Barat. Nukman Sulaiman (1956:51) melanjutkan bahwa ada beberapa sekolah yang didirikan seperti *Hollandsch Inlansche School* (HIS) di Porsea didirikan pada tanggal 10 Agustus 1934 yang dipimpin oleh M. Doli".Setahun kemudian didirikan pula *Hollandsch Inlansche School* (HIS) di Tambunan pada tahun 1935".

Kontribusi Al Jam'iyatul Washliyah dalam menjaga stabilitas masyarakat serta dalam meningkatkan pendidikan di Sumatera Utara adalah merupakan keinginan umat dan berkesesuaian dengan cita-cita bangsa dalam mencerdaskan rakyat. Dalam menyebarkan agama Islam di Sumatera Utara, peran Muhammad Arsyad Thalib Lubis (1908-1972), tidak bisa diragukan. Murid Hasan Maksum (1884-1936) ini dikenal sebagai kristologi besar dari Sumatera. Selain kegiatan berdakwah menyiarkan dan menyebarkan agama Islam dengan cara berdialog dan berdiskusi dengan sesama pemuka agama lain, beliau juga dikenal sebagai dosen di Universitas Al Washliyah (1958-1972), dan Universitas Islam Sumatera Utara (1954-1957).

2. Kealwashliyah

Kealwashliyah berasal dari kata Alwashliyah yang diawali dengan ke- dan berakhir dengan akhiran -an. Kalimat yang diawali ke- dan berakhir dengan -an dimaknai dengan sifat baik perbuatan, pelaksanaan. Al Washliyah memiliki komitmen menanamkan nilai-nilai keagamaan dan kealwashliyah dalam setiap jalur dan jenjang pendidikan. Dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan Al Washliyah membuat peraturan setiap orang yang berada dalam satuan pendidikan diharuskan melaksanakan shalat berjamaah dan disetiap satuan pendidikan Al Washliyah sebelum memulai pelajaran pada jam pertama diawali dengan membaca surat Al Fatihah dan surat Al 'Ashr pada jam pelajaran terakhir. Selanjutnya untuk menanamkan nilai-nilai kealwashliyah, Al Washliyah membuat peraturan sebagai berikut : (1) Setiap satuan pendidikan Al Washliyah dipimpin seorang muslim yang taat dan dapat menjaga amanah. (2) Pimpinan, dosen, guru, pegawai / karyawan, mahasiswa dan siswa diwajibkan berbusana Islami. (3) Setiap jenjang pendidikan Al Washliyah diwajibkan menyajikan pelajaran kealwashliyah. (4) Tenaga kependidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan Al Washliyah diwajibkan mengikuti program pengkaderan yang dilaksanakan oleh organisasi (Dj'far Siddik, dkk. 2023:57)

Dja'far Siddik (2022:2-3) menambahkan lembaga kajian strategis Al Washliyah (LKSA) pengurus Besar (PB) Al Jam'iyatul Washliyah periode 2021-2026 meluncurkan program 'Awsat Forum' dimana kalimat *awsat* diambil dari sebuah mutiara hikmah '*khairul umuri awsathuha*'. Arti *awsat* adalah pertengahan dan juga moderat. Dinamakan *awsat* karena dua alasan, yaitu pertama sisi kebangsaan. Forum *awsat* diharapkan mampu menjadi mimbar akademik yang akan terus melestarikan dan meneguhkan nilai-nilai moderat (*wasathiyyah*) yang telah duluan diajarkan oleh para pendiri dan ulama Al Washliyah. Ketua Dewan Fatwa Al Washliyah periode 2015-2020 Prof. Dr. H. Ramli Abdul Wahid, Lc., M.A. menjelaskan paham yang dikehendaki Islam adalah paham *wasathiyyah* bukan ekstrem kanan (radikalisme dan terorisme) ataupun ekstrem kiri (liberalism, pluralism, dan sekularisme). Kedua *awsat* merupakan singkatan dari Al Washliyah studies (studi kealwashliyah) bermakna bahwa *awsat* menjadi pusat kajian Al Washliyah. Secara khusus program *awsat* bertujuan untuk : (1) *upgrade*

wawasan kealwashliyahan anggota, pengurus dan kader Al Washliyah. (2) mendialogkan secara kritis eksistensi dan peran Al Washliyah masa lalu, kini, esok dan masa depan. (3) menginspirasi, memotivasi dan mendorong ilmuan Al Washliyah melakukan riset-riset bermutu mengenai Al Washliyah dimasa yang akan datang. (4) menunjukkan kepada public bahwa Al Washliyah turut berperan secara aktif dalam pembangunan nasional di Indonesia dari berbagai aspek kehidupan.

3. Pendidikan Kealwashliyahan

Al Washliyah memiliki perhatian yang sangat besar terhadap dunia pendidikan sejak awal berdirinya. Steenbrink (1988:77) menyebutkan bahwa Al Washliyah merupakan organisasi pembaharu pendidikan Islam yang ada di Indonesia. Secara khusus Al Washliyah mengatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga bahwa salah satu usaha mencapai tujuan yaitu menegakkan ajaran Islam dengan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan semua jenis dan jenjang. Dalam menyelenggarakan pendidikan Al Washliyah membentuk majelis yang secara khusus mengurus masalah pendidikan yang diberi nama majelis tarbiyah yang berganti nama majelis pendidikan, pengajaran dan kebudayaan (MPPK) dengan tugas yaitu : (1) memimpin dan mengatur kesempurnaan jalannya perguruan, pendidikan dan kebudayaan disetiap jenis dan tingkatan, (2) mendirikan sekolah, madrasah, pesantren yang bersifat agama dan umum, (3) menyiapkan dan menyediakan guru-guru, ulama dan sarjana, (4) mengadakan dan mengusahakan beasiswa.

Salah satu tokoh yang berkontribusi pertama kali dalam pendidikan adalah Hasan Maksum. Kontribusi Hasan Maksum dalam dunia pendidikan sudah terlihat dari riwayat pendidikannya. Sebagai seorang pelajar yang giat, sudah barang tentu beliau juga memiliki cita-cita besar bagi bangsa dan negaranya. Hasan Maksum lebih memilih melanjutkan pendidikannya ke Tanah Suci Makkah dibandingkan dengan belajar di Singapura yang sudah lebih maju pendidikan sainsnya. Pilihan untuk belajar di Makkah merupakan cita-cita yang sudah tertanam dalam dirinya untuk memperbaiki pemahaman keagamaan masyarakat Labuhan Deli ketika itu. Kehidupan masyarakat Labuhan Deli masih jauh dari ajaran Islam, bahkan masih

banyak yang belum mengenal agama sama sekali. Masyarakat masih banyak yang menganut agama Parbegu (KBBI, 2008:158) atau sebagai Hindu dan Ciwa (Matu Mona, tt : 8).

Hasan Maksum merupakan guru bagi para pendiri Al Jam'iyatul Washliyah baik secara formal maupun non-formal. Di antara ribuan muridnya ada beberapa nama besar yang kemudian dikenal di Al Jam'iyatul Washliyah di antaranya adalah Mahmud Ismail Lubis (1900-1937), Adnan Lubis (1910-1966), Azra'i Abdurrauf, Yusuf Ahmad Lubis (1912-1980) dan muridnya yang paling terkenal adalah Muhammad Arsyad Thalib Lubis (1908-1972), salah seorang pendiri Al Jam'iyatul Washliyah yang berhasil membesarkan nama organisasi ini (Ja'far, 2012:20) dengan berbagai kemampuan yang dimilikinya.

Ja'far (2012:60-61) melanjutkan setelah wafatnya Hasan Maksum, tradisi ini dilanjutkan oleh muridnya yang paling terkenal keilmuannya bahkan dikenal dengan Kristolog dari Sumatera, yaitu Muhammad Arsyad Thalib Lubis. Tidak hanya sekedar mengajar di pengajian-pengajian atau pada pendidikan non-formal, bahkan sebelum kemerdekaan Indonesia pada tahun 1931 beliau telah mengajar di sejumlah madrasah seperti Madrasah al-Irsyadiyah dan Madrasah Al Jam'iyatul Washliyah Lhokseumawe. Pada tahun 1940, Al Jam'iyatul Washliyah mendirikan Madrasah al-Qismul Ali, beliau menjadi pimpinan serta guru di madrasah tersebut. Muhammad Arsyad Thalib Lubis mengajar banyak bidang seperti fikih, ushul fikih, tasawuf, retorika, adyan dan tafsir. Selain itu juga terdapat nama-nama besar beberapa murid Hasan Maksum lainnya yang mengajar di madrasah ini, seperti Adnan Lubis sebagai guru hadis, dan Zainal Arifin Abbas mengajarkan sejarah Islam.

Setelah mengalami masa-masa yang sulit mulai dari penjajahan Belanda dan Jepang pada tahun 1941-1945, Muhammad Arsyad Thalib Lubis, selalu menyibukkan diri dengan mengembangkan pendidikan Madrasah-madrasah Al Jam'iyatul Washliyah. Setelah Kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945 beliau turut serta dalam mengisi kemerdekaan melalui organisasi Al Jam'iyatul Washliyah dan beberapa jabatan penting di pemerintahan, di antaranya adalah sebagai Kepala Mahkamah Syariah dan Kepala Jawatan Urusan Agama Keresidenan Sumatera Timur, serta Kepala Kantor Urusan Agama Sumatera Utara. Selain itu beliau juga

menuangkan ilmunya di beberapa perguruan tinggi di Sumatera yaitu Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) dan Universitas Al Washliyah (UNIVA) Medan dan pada akhirnya beliau diangkat sebagai Guru Besar Ushul Fikih dan Fikih di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) sampai tahun 1957 (Ja'far, 2012:63).

Tokoh lain yang mempunyai pengaruh dalam pendidikan seperti Nukman Sulaiman adalah sosok ulama yang banyak menguasai disiplin keagamaan, diketahui bahwa beliau mahir dalam berbagai keilmuan, mulai dari bahasa Arab, sejarah Islam, tafsir, fikih dan ushul fikih. Beliau memang dikenal sangat mahir dalam kajian tafsir, ditambah pula bahwa beliau mampu menghafal Alquran sebanyak tiga puluh juz. Kemampuannya ini tentunya menopang profesinya sebagai seorang guru, dosen, birokrat dan pemimpin organisasi sosial keagamaan seperti Al Jam'iyatul Washliyah (Ja'far, 2012:104). Lahmuddin Nasution, mengabdikan diri di dua kampus sekaligus yaitu Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara dan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU). Beliau mudah diterima karena merupakan alumni Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara dan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) (Azhari Akmal Tarigan, 2009 : 34). Sosok lain adalah alm. Ramli Abdul Wahid sudah tidak diragukan lagi, karena sejak tahun 1984, beliau telah menjadi dosen di Universitas Al Washliyah (Ibnu Hajar, 2014 : 125-126). Ramli Abdul Wahid, mencurahkan pemikiran dan usaha semaksimal mungkin dalam meningkatkan pemahaman masyarakat tentang agama Islam baik dilembaga formal seperti perguruan tinggi maupun lembaga-lembaga informal seperti majelis taklim dan sebagainya.

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan bangsa, demikian juga tujuan pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah dan Tri Dharma Universitas Al Washliyah. Semuanya bertujuan sama menyiapkan manusia esok, umat Islam Indonesia yang mampu dan berdaya guna, beriman, berilmu, beramal, berakhlak, bermasyarakat dan bernegara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila (M. Ridwan Ibrahim Lubis, 1994:12). Pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah ada yang menjurus mendalami ilmu agama dan ada pula yang mempelajari ilmu pengetahuan modern. Sebagai ciri pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah yang menyiapkan manusia intelektual dan dakwah, maka menjadi tantangan bagi Majelis M. Ridwan Ibrahim Lubis menambahi Perguruan Tinggi (MPPK/MPT) Al Jam'iyatul Washliyah untuk

mengaktualisasikan Alquran bagi jurusan pendidikan ilmu modern dan mengilmukan pendidikan jurusan yang mempelajari narasumber. Tugas tersebut adalah tugas yang berat, namun pasti untuk menciptakan manusia mukmin yang berdaya guna. Hasan Asari (2019:152) menambahkan bahwa modernisme harus ditangani dengan pendidikan yang baik. Hal ini menjadi alasan Al Washliyah menjadikan pendidikan sebagai hal yang paling utama dalam garis kegiatannya dengan membuktikan mendirikan serangkaian lembaga pendidikan sejak berdirinya organisasi tersebut.

Solihah Titin Sumanti, dkk. (2021:161) menjelaskan Al Jam'iyatul Washliyah dengan berbagai pendapat di kalangan para organisatorisnya melakukan eksperimen dengan berusaha merumuskan isi pendidikannya lewat sekolah yang didirikannya di Sumatera Timur. Hal ini penting bahwa isi rumusan pendidikan tersebut akan menjadi bagian dari materi pengajaran Al Jam'iyatul Washliyah yang memiliki tempat dan dikelola oleh organisasi Al Jam'iyatul Washliyah agar lebih maju. Isi pendidikannya diarahkan pada tujuan organisasi Al Jam'iyatul Washliyah yang dibangun lewat Anggaran Dasar maupun Anggaran Rumah Tangganya. Tujuan anggaran dasar Al Jam'iyatul Washliyah adalah: "melaksanakan tuntutan agama Islam menuju kebahagiaan hidup dunia akhirat". Sekapur sirih A. Wahhab Siregar dalam peringatan Al Jam'iyatul Washliyah ¼ Abad disebutkan bahwa pada tahun 1930 tujuan organisasi ini yaitu: "memajukan, mementingkan dan menambah tersiarnya agama Islam". Kemudian pada tahun 1934 tujuannya berubah menjadi "berusaha menunaikan tuntutan Agama Islam." Tujuan ini menunjukkan kesadaran akan perlunya ajaran agama Islam untuk disiarkan, dilaksanakan dan dipelajari agar umat Islam dapat mencapai tujuan hidupnya.

Al Jam'iyatul Washliyah dalam memberikan kontribusinya terhadap dunia pendidikan, tentunya kondisi perjuangan tiap-tiap ulama itu juga berbeda-beda sesuai dengan kondisi masa itu. Pada masa awal keberadaan Al Jam'iyatul Washliyah, terlihat nuansa keulamaan yang begitu kental. Hal ini tergambar dengan metode pendidikan lebih banyak dipengaruhi oleh nuansa Timur Tengah, yaitu menonjolkan metode menghafal dan mempergunakan bahasa Arab. Namun akhir-akhir ini mulai terasa adanya kelonggaran karena kurikulumnya sudah disesuaikan dengan kurikulum Kementerian Agama Republik Indonesia (Ahmad Hamim

Azizy, 2006:117). Dengan kelonggaran tersebut tentunya memberikan kontribusi lain bagi kelanjutan tradisi keulamaan di Al Jam'iyatul Washliyah.

Menurut Neliwati (2013:110) komitmen Al Washliyah dalam mengembangkan pendidikan sangat tinggi. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Al Jam'iyatul Washliyah yang merupakan panduan normative organisasi disebutkan bahwa salah satu usaha Al Washliyah dalam mencapai tujuannya adalah menegakkan ajaran Islam untuk terciptanya masyarakat yang beriman, bertaqwa, cerdas, amanah, adil, makmur dan diridhoi Allah SWT dengan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan semua jenis dan jenjang pendidikan, mengatur kesempurnaan pendidikan, pengajaran dan kebudayaan. lebih dari itu melaksanakan *amar ma'ruf nahi munkar* dengan cara memperbanyak *tabligh, tazkir, ta'lim*, penerangan dan pengajaran kepada umat (AD/ART Al Jam'iyatul Washliyah, 2010:6-7). Ismed Batubara dan Ja'far *ed* (2010:42) berpandangan Al Washliyah dalam *wijhah* Al Washliyah menjelaskan bahwa pendidikan dan pengajaran adalah unsur mutlak bagi tegak dan teguhnya Islam yang merupakan kewajiban bagi setiap muslim dan muslimat.

Lebih lanjut laporan menyebutkan sebelum tahun 2003 untuk kota Medan Al Washliyah memiliki 200 perguruan yang terdiri dari berbagai jenjang pendidikan sesuai dari laporan pertanggungjawaban (LPJ) Al Washliyah Kota Medan. Namun pada tahun 2003 berkurang cukup signifikan menjadi 138 unit perguruan. Pimpinan daerah Kota Medan melaporkan bawah perguruan Al Washliyah banyak diambil alih oleh masyarakat dan pemerintah. Fenomena berkurangnya lembaga perguruan Al Washliyah akibat diambil alih oleh pemerintah atau masyarakat menjadi perhatian serius. Mengantisipasi hal tersebut Pengurus Daerah Al Washliyah Kota Medan pernah membagi corak perguruan tinggi Al Washliyah menjadi tiga bagian yaitu : (1) loyal kepada organisasi Al Washliyah, kurikulum, system pendidikan, SK, dan guru-guru yang memang berasal dari Al Washliyah, (2) ada yang hanya menumpang nama saja dengan mengaitkan nama sekolah dengan Al Washliyah tapi tidak menggunakan kurikulum, system pendidikan, SK dan guru Al Washliyah, (3) perguruan Al Washliyah yang dibuat yayasan namun Al Washliyah tidak bisa masuk ke dalam yayasan tersebut.

Meningkatkan loyalitas terhadap Al Washliyah maka seluruh jenjang pendidikan Al Washliyah memiliki cara dengan memasukkan pelajaran kealwashliyahan sebagai salah satu mata pelajaran wajib termasuk untuk jejang perguruan tinggi. Tujuan pendidikan kealwashliyahan dibagi kepada tujuan umum dan khusus. tujuan umum pendidikan kealwashliyahaan adalah untuk mempersiapkan peserta didik yang mengenal dan memahami Al Washliyah sebagai organisasi serta mengamalkan ajaran Islam secara baik dan konsisten dalam sikap dan perilaku sehari-hari sesuai dengan khittah, shibghah dan wijhah Al Washliyah. Sedangkan tujuan pendidikan kealwashliyahan secara khusus adalah :

1. Siswa mengenal dan memahami sejarah dan latar belakang kelahiran Al Washliyah, dasar, asas, tujuan, serta bentuk struktur organisasinya
2. Siswa mengenal dan memahami tentang usaha dan kegiatan nyata sebagai amal ibadah dan infaq yang dilakukan organisasi ditengah-tengah kehidupan umat
3. Siswa memiliki sikap, perilaku dan budi pekerti yang tinggi dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi contoh teladan bagi pelajar-pelajar lainnya
4. Siswa mempunyai pandangan yang luas tentang arah dan cita-cita Al Jam'iyatul Washliyah dalam mengemban amanah umat sehingga tercipta pola pikir yang luas, cerdas dan tangkas dalam berjuang untuk mencapai cita-cita.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut di atas maka seluruh peserta didik, mahasiswa, dosen dilingkungan Al Washliyah diwajibkan mengikuti organisasi bagian Al Washliyah yang terdiri dari Ikatan Putra Putri Al Washliyah (IPA) untuk pendidikan dasar dan menengah, Himpunan Mahasiswa Al Washliyah (HIMMAH) bagi mahasiswa dibawah perguruan tinggi Al Washliyah, Ikatan Guru dan Dosen Al Washliyah (IGDA) bagi guru dan dosen di lingkungan pendidikan dasar, menengah dan perguruan tinggi, dan Ikatan Sarjana Al Washliyah (ISARAH) bagi para sarjana dan alumnus perguruan tinggi Al Washliyah (PB. Al Washliyah/Anggaran Dasar, 2010:14-15).

E. Kajian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu disajikan sebagai bahan pembanding dalam menemukan kebaruan (*novelty*) penelitian ini. Selanjutnya dengan dipaparkannya penelitian yang sudah dilakukan akan dapat ditampilkan distingsi

atau perbedaan lugas disertasi ini dengan karya pendahulunya sekaligus bisa menjadi sebagai bahan rujukan atau rekomendasi untuk penelitian selanjutnya. Di bawah ini akan disampaikan beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Dja'far Siddiq dan Ja'far, juga melakukan penelitian dengan judul *Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Sumatera Utara pada Tahun 2013* yang selanjutnya diterbitkan oleh IAIN Press. Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian di LP2M Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara - Medan, tentang lembaga-lembaga pendidikan Islam di Sumatera Utara. Dalam penelitian ini diungkapkan bahwa Al Jam'iyatul Washliyah, sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam di Sumatera Utara sudah barang tentu mempunyai peran yang sangat urgen. Sebagai organisasi Islam yang menjadikan pendidikan sebagai salah satu dari tiga amal usahanya, Al Jam'iyatul Washliyah sudah memberikan perhatian dan kontribusi dalam bidang pendidikan. Jauh sebelum Indonesia merdeka organisasi ini sudah banyak berbuat bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui jalur pendidikan. Kontribusi Al Jam'iyatul Washliyah dalam dunia pendidikan memang tidak bisa diabaikan. Namun dalam penyelenggaraan pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah sedang dihadapkan pada sejumlah problematika. Pertama, Al Jam'iyatul Washliyah telah kehilangan sejumlah lembaga pendidikan baik diambil alih oleh pemerintah maupun masyarakat. Kedua, Al Jam'iyatul Washliyah belum memiliki sertifikat tanah sejumlah lembaga pendidikannya, sebuah masalah yang akan membuat organisasi ini terus kehilangan lembaga-lembaga pendidikannya di masa yang akan datang. Ketiga, Al Jam'iyatul Washliyah belum memiliki data secara pasti tentang jumlah siswa di lembaga pendidikannya. Keempat, Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara belum mampu merealisasikan sistem pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah secara maksimal. Kelima, Pimpinan Wilayah dan Pimpinan Daerah Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara belum menerapkan sistem administrasi modern dan profesional secara maksimal dalam mengelola lembaga-lembaga pendidikannya. Keenam, Sejumlah lembaga pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah di Sumatera Utara belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai, baik gedung maupun perlengkapan sekolah dan madrasah yang

memadai. Baik gedung maupun perlengkapan sekolah dan Madrasah Al Jam'iyatul Washliyah mulai memperhatikan. Walaupun sejumlah sekolah dan Madrasah Al Jam'iyatul Washliyah sudah memiliki gedung dan sarana prasarana yang memadai, namun biasanya hanya di wilayah perkotaan dan jumlahnya minim. Akan tetapi, sekolah dan madrasah yang berada di pedesaan belum mampu mendapat perhatian dari pihak pimpinan Al Jam'iyatul Washliyah

2. Dja'far Siddik dan Rosnita, juga melakukan penelitian tentang *Gerakan Pendidikan Al Washliyah di Sumatera Utara*. Hasil penelitian ini dipublikasikan pada *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman* tahun 2013. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pentingnya dilakukan studi tentang organisasi kemasyarakatan di Indonesia, hasilnya berkontribusi bagi peningkatan kajian keislaman Indonesia. Tulisan ini mengkaji sejarah organisasi Al Jam'iyatul Washliyah di Sumatera Utara dalam konteks kontribusinya dalam membangun peradaban Islam Nusantara terutama dalam bidang pendidikan. Al Jam'iyatul Washliyah telah lama memainkan peranan penting bagi kontinuitas tradisi Islam di Indonesia. Secara lebih spesifik, artikel ini memotret gerakan pendidikan Al Jam'iyatul Washliyah yang mencakup sejarah, tipologi, eksistensi, dan problematika lembaga-lembaga pendidikannya. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Al Jam'iyatul Washliyah memiliki komitmen tinggi terhadap dinamika pendidikan Islam di tanah air, bahkan memainkan peran sebagai benteng bagi tradisi Sunni.
3. Disertasi M. Rozali tahun 2016. *Tradisi Keulamaan Al Jamiyatul Washliyah Sumatera Utara*. Hasil dari peneltian ini adalah Pertama, Al Jam'iyatul Washliyah memiliki peranan yang besar dalam reproduksi keulamaan di Sumatera Utara. Dapat dilihat dari jumlah lembaga pendidikannya yang tersebar di Sumatera Utara dari yang terendah sampai tertinggi. Kedua, Aktivitas ulama Al Jam'iyatul Washliyah dapat dipetakan pada beberapa kegiatan yang meliputi; pendidikan, dakwah, amal sosial, politik dan ekonomi. Sejauh ini aktivitas tersebut memberikan kontribusi dan relevan di tengah masyarakat Sumatera Utara. Sampai saat ini kehadirannya di tengah-tengah masyarakat masih dibutuhkan, terutama produk keulamaannya, dengan

argumen. Pertama, Al Jam'iyatul Washliyah tetap mempertahankan tradisi keulamaannya dengan nilai-nilai tradisional sesuai dengan cita-cita pendirinya. Kedua, Al Jam'iyatul Washliyah menyediakan lembaga pendidikan, dakwah, amal sosial, politik dan ekonomi yang menjadi sumber kehidupan bagi anggotanya. Ketiga, Al Jam'iyatul Washliyah mampu meningkatkan pemahaman agama Islam terhadap masyarakat Sumatera Utara

4. Disertasi Rabi'ah tahun 2020. *Kontestasi dan Adaptasi Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan*. Hasil dari penelitian ini adalah : modifikasi teori mix marketing Kotler dan Armstrong dalam strategi kontestasi dan adaptasi lembaga pendidikan Islam yaitu produk (*product*), harga (*price*), komunikasi (*communication*), dan ketokohan (*personal traits*). Kedua, bahwa ketokohan (*personal traits*) merupakan faktor yang paling menentukan dalam kontestasi dan adaptasi lembaga pendidikan Islam agar mendapatkan legitimasi (pengakuan) dari customer terhadap nilai lebihnya, menjadi pilihan utama dan satu-satunya bagi customer sebagai pengguna jasa lembaga pendidikan Islam. Kontestasi dan adaptasi terkait dengan jasa pendidikan Islam di mana tujuan akhirnya bukan menerima siswa sebanyak-banyaknya melainkan dapat memberikan pendidikan agama yang dibutuhkan oleh pengguna, memberikan manfaat berupa pengalaman belajar yang berbeda, dan pelayanan terbaik bagi pengguna sebagai tujuan jangka panjang lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya untuk menyelidiki bagaimana kepemimpinan lembaga pendidikan Islam menggunakan prinsip-prinsip pemasaran dalam kepemimpinan dan perencanaan strategis lembaga pendidikan Islam.
5. Disertasi Yeni Sri Wahyuni Rangkuti tahun 2019. *Manajemen Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan*. Hasil penelitian disertasi adalah : (1) Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu: (a) mengidentifikasi masalah/kegiatan/program kerja yang akan dilaksanakan; (b) merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (c) mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (d) menetapkan target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (a) pengaturan sumber

dana; (b) pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (c) pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai tujuan/target/ sasaran perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan.

(2) Pengorganisasian peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan dilaksanakan melalui beberapa proses yaitu: (a) Pembagian tugas (*job discription*); (b) pengembangan beban kerja; dan (c) pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.

(3) Pelaksanaan peningkatan mutu Universitas Muslim dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (a) pembagian tugas (*Job Discription*); (b) pengembangan beban kerja; dan (c) pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.

(4) Pengawasan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara AlWashliyah Medan dilakukan dalam beberapa aktivitas, diantaranya: (a) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (b) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran; (c) peningkatan dan pengembangan civitas akademika; (d) pemeliharaan dan perawatan moral/ semangat kerja; (e) evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan; dan (f) melakukan penilaian dan rekomendasi terhadap temuan evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan.

6. Disertasi Hasan Khariri tahun 2019, *Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multisitius di IAIN Tulungagung dan IAIN Kediri)*. Hasil penelitian disertasi ini adalah : 1) Perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi meliputi: a. rekrutmen tenaga baru, b. pembinaan sumber daya manusia melalui Tri Dharma perguruan tinggi bagi dosen, c. tugas pokok dan fungsi bagi tenaga kependidikan, d. evaluasi program sumber daya manusia, e. skil keterampilan dan keahlian, 2) pelaksanaan peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi meliputi: a. pengembangan program Tri Dharma bagi dosen, b. menjalankan tugas pokok bagi tenaga kependidikan, c. pelatihan sumber daya manusia, d. pelatihan kepegawaian dan administrasi bagi tenaga kependidikan, d. diklat sumber daya manusia, e. workshop sumber daya manusia, f. diskusi antar dosen,

g. pengembangan program sumber daya manusia lainnya. 3) kontrol dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi meliputi : a. evaluasi penilaian tridahrma bagi dosen, b. evaluasi tugas pokok dan fungsi bagi tenaga kependidikan, c. evaluasi LP2M bagi penelitian, d. pengawasan PPM, e. pengawasan SPI bagi kampus, f. pengawasan LPM bagi kinerja sumber daya manusia, g. pengawasan kepala biro untk tenaga kependidikan dan pengembangan kegiatan lainnya. 4) tindak perbaikan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi meliputi: a. pengembangan perbaikan mutu SDM, b. perbaikan tugas pokok dan fungsi bagi tenaga kependidikan, c. tindak perbaikan kemahasiswaan, d. tindak perbaikan program-program sumber daya manusia.

7. Disertasi Eko Supriyanto tahun 2008. *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa model penjaminan mutu hasil penelitian ini terdiri dari dua model : (a) Model penjaminan mutu untuk pembelajaran; dan (b) Model penjaminan mutu untuk dosen. Bentuk penjaminan mutu merupakan kombinasi kualitas yang standarnya berunsur akademik dan ideologi Muhammadiyah sedangkan unsur penjamin mutu adalah pihak oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Badan Pelaksana Harian (BPH) dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Model penjaminan mutu ditemukan melalui penjarangan pendapat, interview mendalam dan dokumen atas aspek yang harus dikenai penjaminan mutu terhadap Perguruan tinggi Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa tengah. Model penjaminan mutu ini memiliki keunggulan dalam efisiensi biaya dan sederhana perangkat dan mekanismenya sehingga sesuai dengan karakter Perguruan tinggi Muhammadiyah. Mekanisme model dilakukan dengan diawali komitmen Pimpinan kemudian menformulasikan standar mutu oleh unsure penjaminan mutu kemudian dilaksanakan melalui penilaian diri dosen dan kelembagaan secara mandiri. Berdasarkan penilaian dilakukan pengembangan akademik dan ideologi kepada civitas akademika.
8. Disertasi Lilis Sulastri tahun 2013. *Kajian Manajemen Berbasis Nilai dalam Konteks Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Binus University)*. Hasil dari penelitian disertasi ini adalah : penerapan basis nilai

memegang peranan penting dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University sebagai lembaga publik. Manajemen berbasis nilai ini dilakukan melalui dua tahapan yang saling melengkapi, yaitu: (1) penciptaan nilai sebagai proses awal pelebagaan nilai dalam praktik manajemen; dan (2) pengelolaan nilai sebagai upaya menjaga dan memasukkan nilai-nilai tersebut hingga menjadi karakter pada tingkat personal, dan budaya pada tingkat organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen berbasis nilai yang dijalankan Binus University ini memberikan dampak pada tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan, yang bisa dilihat dari prestasi lembaga, tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, serta animo perusahaan terhadap lulusan Binus University.

9. Disertasi Turini Erawati tahun 2018. *Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Kearifan Lokal Pada Pendidikan Anak Usia Dini Al Irsyad Cirebon*. (1) Nilai-nilai karakter yang diajarkan di PAUD KB Al Irsyad Cirebon menganut sistem kekerabatan yang merupakan salah satu pusat budaya lokal Kota Cirebon. Kearifan lokal masyarakat Cirebon berasal dari SGJ terutama pepatah petiti SGJ. Nilai-nilai karakter kegiatan pembiasaan yang diberikan adalah agama dan moral, kesehatan, bahasa, kedisiplinan, peduli lingkungan, peduli sosial, kejujuran dan cinta tanah air, dan (2) Manajemen pendidikan karakter berbasis kearifan lokal meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, (3) Faktor penghambat meliputi terbatasnya kontrol dari sekolah setelah siswa pulang sekolah, pengaruh media. Faktor pendukung penerapan manajemen pendidikan karakter meliputi : sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, kegiatan sudah terprogram, dukungan warga sekolah, orang tua, dan masyarakat sekitar. Pendidikan karakter berbasis kearifan lokal direncanakan dengan mengacu kepada visi sekolah: “Membentuk anak yang cerdas, baik dan terampil berakhlak mulia. Pendidikan karakter dapat diintegrasikan dalam setiap mata pelajaran dan dikaitkan dengan konteks kehidupan keseharian. Kepala sekolah sebagai supervisor telah melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru secara periodik dalam setiap pergantian tahun ajaran. Metode pembelajaran berbasis kearifan lokal yang dipakai sesuai dengan acuan dari Direktorat PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini).

10. Jurnal M. Ihsan Dacholfany, Eko Susanto, Andi Noviandi tahun 2018. *Leadership and Management of Education Institutions in Improving*. Hasil dari peneltian ini adalah : lembaga pendidikan di Indoensia harus mampu mencetak manusia yang memiliki sumber daya yang unggul, berdaya saing serta wawasan ilmu pengetahuan yang luas dan penguasaan teknologi. Untuk mencapai harapan tersebut lembaga pendidikan harus berusaha dan berperan dalam mencapai dan mimiiki keunggulan dalam prestasi akademik khususnya bidang pendidikan, kesesuaiannya dengan industry serta berkontribusi dalam ilmu pengetahuan mutakhir. Pentingnya peningkatan kualitas SDM seluruh stakeholders yang terdiri dari pemerintah, pengelola lembaga pendidikan, pendidik, peserta didik dengan menetapkan tujuan, visi, dan misi yang berkualitas dan melakukan pengembangan SDM melalui perbaikan kurikulum, system evaluasi, pasitilitas pendidikan, bahan ajar serta melakukan pelatihan dan pendidikan untuk guru supaya bisa bersaing dan lebih maju dari negara lain.
11. Baequni, Suryadi, Zaenab Hanim tahun 2018. *Educational Management of Educational Institutions In Limitation's State Case Studies: Junior High School-Based Pesantren Child's Of Indonesian Migrant Workers "Mutiara Bangsa" In Sebatik Of Nunukan District*. Hasil dari penelitian ini adalah : (1) lembaga pendidikan Mutiara Bangsa merupakan lembaga pendidikan alternative yang berada didaerah perbatasan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan meningkatkan sumber daya manusia perbatasan. Kebijakan strategis pemerintah secara tidak langsung menjaga keutuhan tenaga kerja Indonesia. (2) Lembaga pendidikan Mutiara Bangsa melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan penggerakan seperti halnya satuan pendidikan lainnya namun terdapat perbedaan dalam penanganan anak pekerja migran Indonesia. (3) Lembaga pendidikan Mutiara Bangsa memiliki peran strategis di kawasan perbatasan sebagai pelaksana program pemerintah, pertahanan nasional, mewujudkan pendidikan karakter, pemberian pelayanan pendidikan terdepan, terluar dan daerah tertinggal serta merupakan pendidikan alternative bagi anak pekerja migran Indonesia.
12. Maxim S. Kozyrev, Tatiana V. Bogacheva, Evgeniya E. Jukova, Polina V. Palekhova. *Analysis of Management of Higher Education Institutions*. Hasil

penelitian ini adalah : Administrasi universitas cenderung hanya untuk menutupi dan memberikan kompensasi terhadap cacat manajemen, terjadinya penurunan jumlah siswa yang berakibat pada pemberhentian tenaga pengajar karena kurangnya pendapatan. Situasi seperti ini guru adalah orang paling rentan dalam system manajemen pendidikan tinggi seperti ini. Jumlah siswa sebenarnya tidak berpengaruh pada pendapatan guru, hanya peningkatan dan beban mengajar yang semakin tinggi. Disamping itu guru diperguruan tinggi dituntut untuk melakukan kegiatan publikasi akademik dan perguruan tinggi tidak memberikan insentif yang besar agar penelitian tersebut masuk scopus. Insentif yang didapatkan tenaga pengajar tidak sebanding dengan kerja dan biaya yang harus dikeluarkan dalam menerbitkan artikel tersebut. Tentunya tidak adil memberikan tanggungjawab sepenuhnya terhadap tenaga pengajar disebabkan manajemen yang lemah dan tidak maksimalnya biaya untuk penelitian yang diberikan kepada para peneliti.

Dari peneltitin terdahulu disimpulkan belum ada yang secara khusus membahas manajemen kelembagaan di pendidikan tinggi terkhusus pendidikan tinggi berbasis kealwashliyahan. Untuk itu penelitian ini merupakan penelitian yang akan dilakukan secara mendalam dan diharapkan mampu menjadi sumbangsi untuk ilmu pengetahuan dan pemantik hadirnya ilmu baru dari perilaku sosial yang ada. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah pernah diteliti bisa dilihat diantaranya : (1) objek penelitian, (2) metodologi penelitian, (3) tujuan penelitian, (4) kekhasan. Objek penelitian dilakukan di Universitas Al Washliyah Medan yang terdiri dari manusia dan non manusia. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan penelitian milik Cresswall. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis penerapan nilai-nilai kealwashliyahan dalam proses manajemen yang ada di UNIVA Medan. Jika dilihat dari segi kekhasan, penelitian ini bersifat regulative normative dimana peran manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, kepemimpinan dan pengendalian akan dianalisis bersamaan dengan nilai-nilai organisatoris kealwasliyahan yang terkandung didalamnya serta norma-norma yang berlaku dalam kelembagaan baik secara formal maupun informal.