



Manajemen Pendidikan

**MENYINGKAP TABIR
PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN**



Adri Efferi

Manajemen Pendidikan

MENYINGKAP TABIR
PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Adri Efferi



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
DEPOK

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Adri Efferi,

Manajemen Pendidikan: Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan / Adri Efferi,
—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2020.

xviii, 286 hlm., 23 cm.

Bibliografi: 279 hlm

ISBN 978-623-231-408-5

Hak cipta 2020, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2020.2633 RAJ

Adri Efferi

MANAJEMEN PENDIDIKAN:

MENYINGKAP TABIR PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Cetakan ke-1, Mei 2020

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Prajna Vita

Setter : Raziv Gandhi

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id

<http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.
Bandung-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. Yogyakarta-Perum. Pondok Soragan
Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. Surabaya-60118, Jl. Rungkut Harapan
Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. Palembang-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar
Daun, Telp. 0711-445062. Pekanbaru-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai,
Telp. 0761-65807. Medan-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan
Johor, Telp. 061-7871546. Makassar-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No.
3, Telp. 0411-861618. Banjarmasin-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. Bali, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V
No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. Bandar Lampung-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru,
Langkapura, Hp. 081299047094.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt., karena hanya dengan rahmat dan kasih sayang-Nya, buku dengan judul *Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan* ini dapat diterbitkan. Semoga kesejahteraan dan keselamatan dari Allah Swt. senantiasa dilimpahkan kehadiran Nabi Muhammad Saw. beserta keluarga dan para sahabatnya. Nabi yang diakui keagungan dan kebesarannya sebagai pembangun jalan kemanusiaan yang universal, tidak ketinggalan kebijaksanaan dan kearifannya dalam rentang sejarah keberadaan manusia, dengan satu harapan pula semoga kita semua senantiasa diberi kebesaran hati untuk mengikuti jejak-jejaknya.

Syukur Alhamdulillah, akhirnya karya sederhana ini bisa saya hadirkan juga di hadapan khalayak pembaca sekalian. Meskipun sepenuh hati harus diakui, bahwa tulisan-tulisan, tema-tema yang saya angkat bukanlah sebuah ide yang baru, namun dengan kemasan bahasa yang baru (karena manusia punya gaya bahasa (*style*) sendiri-sendiri), semoga tulisan ini tidak sekadar menambah tumpukan buku usang di gudang pembaca.

Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya ingin saya sampaikan kepada Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dan Segenap Pimpinan Institut Agama Islam Negeri

(IAIN) Kudus, yang telah memberi kepercayaan kepada penulis untuk melahirkan karya sederhana ini. Demikian juga kepada Penerbit PT RajaGrafindo Persada dan editor (Bu Monalisa) yang bersedia memproduksi karya ini. Terakhir, tentunya yang tidak bisa dilupakan, keluarga penulis (Rosana, Rana, Fadia, dan Hanan), mereka semua adalah sumber energi kreativitas yang tidak akan pernah tergantikan. Bagi semua hanya Allah yang punya balasan ‘terindah’ atas segenap kontribusinya.

Dan kurang bijak rasanya seandainya penulis alpa untuk mengucapkan terima kasih dan permohonan maaf bagi para penulis terdahulu, yang saya ‘curi’ idenya, tapi terkadang lupa diproklamirkan dalam buku ini. Nama sejawat semua sudah cukup kondang dan besar, sekalipun tidak saya tuliskan kembali dalam karya ini.

Akhirnya, menukil sebuah ungkapan “*manusia adalah tempatnya salah dan lupa*”, sudah sepantasnyalah karya ini, amat-amat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, bila ada salah dan janggalnya, saya pada Allah mohon ampun, dan pada khalayak pembaca minta dibukakan pintu maafnya.

Salam hormat,

Adri Efferi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
PENDAHULUAN	xi
BAB 1 POTRET PENDIDIKAN INDONESIA	1
A. Dinamika Pendidikan di Indonesia dari Masa ke Masa	2
B. Potret Buram Dunia Pendidikan Indonesia	19
C. Filosofi Dasar Pendidikan	27
BAB 2 PROBLEMATIKA PENDIDIKAN INDONESIA	31
A. Pemetaan Persoalan Pendidikan	33
B. Tawaran Solusi	49
C. Solusi dari Tokoh Pendidikan	51
BAB 3 ORGANISASI DAN ELEMEN PENDUKUNGNYA	55
A. Pengertian Organisasi	55
B. Elemen Pendukung Organisasi	57
C. Bagan Organisasi Formal	60
D. Bentuk-bentuk Bagan Organisasi	62

BAB 4	DASAR-DASAR MANAJEMEN	65
	A. Pengertian Manajemen	65
	B. Fungsi-fungsi dalam Manajemen	70
	C. Keterampilan Seorang Manajer	75
	D. Manajemen pada Lembaga Pendidikan Tinggi	78
BAB 5	TEORI ORGANISASI	83
	A. Pengertian Teori Organisasi	83
	B. Beberapa Tingkatan dalam Analisis Organisasi	84
	C. Cakupan Teori Organisasi	86
	D. Evolusi Teori Organisasi	89
BAB 6	PTAI DAN PENGEMBANGAN SDM	99
	A. Pembangunan dan Penyelenggaraan Pendidikan	99
	B. Fungsi Perguruan Tinggi	103
	C. Peran Perguruan Tinggi	107
	D. Pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam PTAI/UIN	115
	E. Profil Lulusan PTAI	116
	F. Membangun Strategi Pengembangan	119
BAB 7	MANAJEMEN PENGELOLAAN PENDIDIKAN	123
BAB 8	MEMPERBAIKI KUALITAS MENGAJAR	141
BAB 9	MANAJEMEN KONFLIK	159
	A. Definisi Konflik	159
	B. Sumber-Sumber Konflik	160
	C. Jenis-Jenis dan Konsekuensi Konflik	166
	D. Pendekatan-Pendekatan Pimpinan dalam Memandang Konflik	170
	E. Strategi Penyelesaian Konflik Kepemimpinan	173

BAB 10 KEPEMIMPINAN	179
A. Pengertian Kepemimpinan	179
B. Model Kepemimpinan	190
C. Beberapa Faktor Pengaruh Dalam Kepemimpinan	191
D. Kepemimpinan Abad ke-21	194
E. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi	198
F. Kualitas dan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan	203
G. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	209
H. Cerminan Nilai-Nilai Kepemimpinan Dalam Kepribadian Rasulullah Saw	224
BAB 11 PENDIDIKAN TINGGI DALAM ISLAM	233
BAB 12 BIAYA PENDIDIKAN	253
BAB 13 PENUTUP	275
DAFTAR PUSTAKA	279
BIODATA PENULIS	285

DUMMY

PENDAHULUAN

Membahas tentang pengelolaan lembaga pendidikan atau organisasi apa pun namanya, sesungguhnya kita sedang berada di wilayah diskursus keilmuan manajemen. Terlepas dari banyak dan rumitnya kajian manajemen itu, ada satu hal yang mungkin tidak terbantahkan bahwa kosa kata manajemen, menurut suatu penelitian merupakan salah satu suku kata yang paling populer dewasa ini. Dari anak kecil sampai kakek nenek, pelaksana sampai direktur, Ketua RT sampai Presiden, yang berpendidikan sekadarnya sampai profesor acap kali memperbincangkannya, tentu saja dengan persepsinya masing-masing. Kata ini memang sangat mudah dan merdu sekali untuk diucapkan dalam berbagai ajang pembicaraan, tetapi untuk memahami dan menerapkannya ternyata merupakan tantangan yang sangat berat dan tidak sesederhana yang kita bayangkan.

Manajemen menurut arti katanya, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai metode atau teknik untuk mengelola (mengatur) berbagai sumber daya, supaya menjadi optimal untuk menghasilkan produk (barang, jasa, tujuan) tertentu. Makanya dalam teori manajemen, kita selalu bertemu dengan akronim POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Selain itu, manajemen dalam pengertian yang berbeda berarti suatu badan yang mengelola (mengatur) suatu kegiatan

baik berbentuk bisnis, pemerintahan, industri, keuangan, dan lain lain. Dalam pengertian ini manajemen adalah sekelompok individu dengan apa yang ada padanya (jabatan, kapasitas, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan keahlian) dan yang telah diberi otoritas tertentu.

Titik singgung dari dua pengertian manajemen secara sederhana tersebut di atas, terletak pada kata 'mengatur'. Pemahaman mengenai persepsi kata 'mengatur' akan menentukan apakah manajemen sebagai teknik dan badan akan berjalan efektif atau tidak, apakah menjadikan sesuatu lebih baik atau sebaliknya menjadi lebih buruk.

Dalam setiap proses manajemen akan selalu melibatkan berbagai aspek, biasanya dikenal dalam singkatan 5M, yaitu *Man, Money, Material, Methods*, dan *Machine*. Lima aspek inilah yang tiap saat harus dikendalikan sehingga mencapai optimal, apakah dalam hal manfaat maupun keuntungan. Untuk itu, persepsi kata 'mengatur' haruslah dimaknai positif menuju ke arah kebaikan.

Pengelola manajemen adalah manusia dengan berbagai perangkatnya, berhasil atau tidak kembali ditentukan oleh niat dan usahanya. Oleh karena praktik manajemen harus dikelola dengan menyerap aspirasi serta budaya yang berkembang pada lokasi manajemen. Dari suatu negara ke negara lain, suatu daerah ke daerah lain, atau dari suatu perusahaan ke perusahaan lain sedikit bervariasi. Tidak bisa kita lakukan praktik manajemen secara apa adanya dalam buku (*textbook thinking*) untuk menghasilkan kinerja yang sama, karena dalam beberapa hal ternyata praktik manajemen cenderung kepada sesuatu yang bersifat seni (*art*).

Pola pikir dan perilaku manusia yang cenderung mekanistik membuat sulit mengembangkan praktik manajemen yang cocok, akhirnya kadang memaksakan diri untuk mengadopsi suatu praktik manajemen dari tempat lain. Untuk yang pernah mempelajari praktik manajemen dari Barat maka kiblat inilah yang selalu dipakai sebagai referensi, jika tidak berhasil lalu menyalahkan pada sistem dan budaya lokal yang tidak mendukung. Padahal mungkin yang terjadi adalah salah dalam melihat dan membaca objek manajemen.

Secara teoretis tidak dijumpai kesalahan pada teori manajemen, apalagi jika pernah membaca teori manajemen dari Peter Drucker,

seorang Guru Manajemen paling terkenal saat ini. Orientasi manajemen yang paling pokok adalah pada efektivitas hasil dari proses manajemen, untuk itu metode yang dipakai dapat sedikit bervariasi tergantung pada objek manajemen, yang penting tidak terlalu melenceng jauh dari teori.

Tentunya yang menjadi pertanyaan besar bagi kita bersama apakah metode manajemen yang cocok dengan lingkungan kita, masyarakat Indonesia. Untuk menjawabnya, pertama harus dilihat dan dibaca adalah bagaimana kultur dan perilaku masyarakat kita secara umum. Masyarakat kita biasanya kurang disiplin, tidak berani, tidak mandiri, malas belajar, dan cenderung menolak (*resisten*) terhadap ide-ide baru. Oleh karena itu, manajemen harus bisa melihat dan membalik kelemahan ini menjadi suatu kekuatan dahsyat. Syaratnya cukup sederhana yaitu berpikir jernih dan mau mengalah, gunakan lebih banyak telinga (mendengar) ketimbang mulut (berbicara).

Syarat tersebut akan kembali terkait dengan persepsi terhadap kata 'mengatur' karena dalam manajemen mau tidak mau akan melibatkan manusia. Jika kata 'mengatur' lebih cenderung kepada pengertian kekuasaan maka yang terjadi adalah penggunaan manajemen untuk berbuat sekehendak hatinya, apakah manajemen efektif atau tidak itu urusan lain, yang penting bisa mengatur atau memerintah seenaknya. Pertama kali yang dilakukan oleh manajemen model ini adalah penonjolan keangkuhan (arogansi) ketimbang unjuk kerja (performansi). Pada akhirnya, manajemen seperti ini akan cenderung digunakan untuk memperoleh kepentingan pribadi atau kelompok.

Dalam bidang pemerintahan saja misalnya, tatkala ada yang menggunakan sebutan birokrasi dengan *pangreh praja*. Sesuai dengan arti bahasanya, *pangreh praja* adalah penguasa lokal pada masa pemerintahan kolonial Belanda untuk menangani daerah jajahannya. Berangkat dari arti bahasa ini, karena sifatnya adalah penguasa (*pangreh*) maka pelayanan terbaik adalah mustahil karena sifatnya lebih cenderung pada aspek kekuasaan, sederhananya masak seorang penguasa harus melayani.

Tidak bermaksud menyalahkan istilah yang dipergunakan--karena mungkin saja sebagian kita yang salah memaknainya--, dampak dari pemaknaan yang salah tersebut, sehingga ada motto yang sering dipakai

“jika bisa dipersulit kenapa mesti dipermudah”. Makanya segala urusan menjadi berbelit-belit dan tidak efisien, setiap program negara selalu gagal oleh birokrasi sehingga rakyat menjadi menderita. Akibatnya, rakyat membenci Pejabat Pemda, Polisi, Jaksa, Hakim, Pejabat Pertamina, Pejabat Bulog, Anggota DPR, Menteri, bahkan sampai Presiden. Akhirnya, dalam konteks ini, manajemen bukan lagi menghasilkan berbagai solusi terhadap persoalan yang muncul, melainkan malah menjadi sumber masalah (*trouble maker*).

Dalam konteks Perguruan Tinggi, fenomena pelibatan unsur kekuasaan dalam mengatur jalannya organisasi masih sering kita jumpai. Coba saja kita perhatikan, di beberapa Perguruan Tinggi betapa takutnya seorang dosen apabila dipanggil oleh Rektornya, groginya seorang mahasiswa bila berhadapan dengan dosennya atau petugas administrasi seandainya ditegur oleh atasannya.

Kekakuan dalam pengelolaan manajemen kampus ini, juga bisa dirasakan dalam cara berkomunikasi. Seharusnya sebagai sebuah kampus, model-model dialogis harus dikedepankan, tapi terkadang malah yang lebih menonjol adalah model instruktif (perintah). Bagi pihak-pihak yang menerima perintah terkadang juga tidak mempunyai pilihan, selain mematuhi atau siap-siap untuk disingkirkan.

Tentunya sebagai sebuah kawah candradimuka pemimpin bangsa di masa yang akan datang, suasana yang seperti ini kurang kondusif untuk pembentukan kepribadian para generasi bangsa tersebut. Bisa dibayangkan kalau setiap saat mereka digembleng dalam kondisi yang penuh dengan tekanan dan ketakutan, akan seperti apa produknya nanti. Bisa-bisa malah akan menambah jumlah pengangguran terdidik saja, karena mau berbuat selalu dihantui oleh ketakutan-ketakutan.

Satu hal yang perlu disadari bersama, khusus mengenai Pendidikan Tinggi di Indonesia, mengalami perubahan panorama dalam beberapa dekade terakhir. Perubahan panorama yang dimaksud meliputi perubahan paradigma, pengelolaan, persaingan, dan sebagainya. Perubahan paradigma terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, sehingga *e-learning*, *e-university*, dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan.

Perubahan pengelolaan menyangkut badan penyelenggara pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun swasta. Meskipun pada akhirnya perdebatan mengenai Badan Hukum Milik Negara dan Badan Hukum Pendidikan timbul. Ada golongan yang pro dan kontra, yang masing-masing golongan mempunyai alasan yang sangat masuk akal. Salah satu alasan bagi golongan yang kontra menganggap bahwa pemerintah sudah tidak punya perhatian lagi terhadap pendidikan, pendidikan tinggi telah diprivatisasi, tidak populis lagi, dan telah menjadi elitis, serta tidak akan terjangkau oleh masyarakat luas karena akan berdampak pada mahalannya beban biaya yang harus dipikul oleh masyarakat.

Golongan yang pro menganggap bahwa di era globalisasi, manajemen pendidikan tinggi sudah tidak bisa mengandalkan manajemen yang bersifat konvensional, kemandirian kelembagaan harus sudah dapat dibiasakan dengan menekankan pada prinsip-prinsip manajemen modern yang bercirikan profesionalisme, *high efficiency*, dan *effective learning*. Meskipun pada akhirnya Mahkamah Konstitusi (MK) dalam sidang putusan uji materi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP) menyatakan UU ini inkonstitusional karena bertentangan dengan UUD 1945.

Masuknya perguruan tinggi luar negeri memeriahkan ‘persaingan’ yang sudah ada di dalam negeri. Perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian dan pengabdian pada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat ‘penghasil ilmu pengetahuan’ yang perlu ‘bersaing’ untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan. Perguruan Tinggi sebagai suatu entitas non-profit, menghadapi hal yang sama pula. Pengelolaan semuanya memerlukan pengetahuan dan keterampilan manajemen, yaitu manajemen perguruan tinggi.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi dan budaya mendorong perubahan kebutuhan dan kondisi serta menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut akan membawa dampak luas dan bervariasi manajemen pendidikan.

Banyaknya tugas manajemen pendidikan akan menjadi beban berat bagi para pemimpin pendidikan, termasuk pemimpin Perguruan Tinggi (PT), baik umum maupun agama.

Dalam mendorong visi, misi, dan melakukan inovasi di kampus, pemimpin akan dihadapkan pada berbagai masalah, termasuk munculnya konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di kampus. Semakin maju dan berkembang suatu lembaga pendidikan, akan semakin banyak pula masalah yang harus dipecahkan.

Lalu apa sebenarnya praktik manajemen yang lebih sesuai dan efektif? Kalau kata ‘mengatur’ kita persepsikan dengan ‘melayani’ mungkin hasilnya akan lebih baik. Karena di sini manajemen berfungsi sebagai sarana (*server*) untuk terjalannya praktik dan proses manajemen. Kalau kita jadi pelayan biasanya akan berbuat maksimal dan sebaik mungkin supaya yang dilayani merasa puas. Tolok ukur keberhasilan yang dicapai selain pada kualitas produk juga kepuasan objek manajemen. Oleh karenanya, manajemen akan selalu bekerja keras dari detik ke detik untuk menghasilkan yang terbaik, yaitu memunculkan berbagai solusi dan terobosan brilian yang positif di bidangnya masing-masing.

Untuk mendekatkan pemahaman, kita ambil sebuah contoh penerapan konsep manajemen dalam konteks pemerintahan. Seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi pada masyarakat, saat ini kita mulai akrab dengan istilah *pamong praja* sebagai sebutan bagi mereka yang bekerja pada bidang pemerintahan. Tidak sekadar berubah kata, secara filosofi diharapkan juga akan membawa perubahan yang berarti pada model kerjanya, karena *pamong praja* dapat dimaknai pengurus wilayah dan warga. Dalam konsep ini aparat pemerintah adalah pelayan rakyat dan instrumen negara yang berfungsi untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan dalam berbagai bidang.

Dengan memposisikan diri sebagai pelayan maka aparat akan bekerja keras supaya rakyat menjadi puas, karena paham bahwa yang menggaji mereka adalah rakyat. Konsep ini sangat sederhana serta mudah untuk dilaksanakan, tetapi sangat berat untuk dipraktikkan oleh personil yang berada di posisi manajemen pemerintahan, biasanya hanya karena alasan gengsi dan arogansi.

Meskipun dalam praktik masih jauh dari yang diharapkan, kita tidak boleh putus asa karena ternyata masih kita temukan aparat pemerintah yang dapat berperilaku sebagai *pamong*, contohnya Bupati Bantul (Yogya) dan Jembrana (Bali). Di kabupaten ini bupatinya bisa berperilaku sebagai *pamong* rakyat, setelah jadi bupati maka yang dilakukan dengan kekuasaannya adalah mengabdikan pada rakyat dalam bentuk meningkatkan kesejahteraan. Pertama yang dilakukan adalah tidak mau menggunakan fasilitas yang berlebihan, Beliau berdua tidak mau naik mobil dinas baru yang harganya setengah miliar rupiah tapi cukup mobil biasa saja, yang penting bisa jalan sampai ke semua wilayah teritorialnya.

Setelah itu yang dilakukan adalah meningkatkan investasi di wilayahnya supaya penduduk bisa bekerja. Tanah milik kabupaten disewakan gratis kepada investor, bupati Bantul bahkan bersedia mengelap sepatu para investor yang mau menanamkan modal di wilayahnya. Produk pertanian dikoordinasikan pemasarannya supaya tidak dipermainkan tengkulak. Kredit usaha kecil dialirkan ke pasar-pasar supaya pedagang tidak terlilit rentenir. Anggaran pendidikan mencapai 40% dari APBD sehingga anak-anak dapat bersekolah gratis. Supaya gurunya serius mengajar diberi insentif keuangan yang tinggi. Rumah sakit disubsidi supaya rakyat membayar murah untuk pelayanan kesehatan. Jalan-jalan mulus dibangun sampai pelosok supaya ekonomi berjalan lancar. Kenapa di kabupaten ini bisa dan kabupaten lain tidak? Padahal APBD Bantul dan Jembrana relatif kecil jika dibandingkan dengan Cilegon misalnya.

Manajemen *pamong* adalah praktik manajemen yang mengedepankan empati dan pengorbanan serta tujuan mulia, sehingga hasilnya adalah efektivitas maksimal. Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat juga menerapkan manajemen *pamong* seperti pada konsep *pamong praja*. Karakter dari objek manajemen (khususnya manusia) menjadi fokus utama, prosedur hanya alat (*tool*) saja. Kalau anak buah dapat bekerja efektif dengan kata sopan dan senyuman, mengapa harus dengan bentakan ketika memberikan perintah. Memangnya kalau bos marah-marah terus pekerjaan dijamin lancar terus? Kalau anak buah perlu alat, pimpinan harus segera menyediakan, jangan meminta mereka mengerjakan sesuatu dengan alat seadanya tapi hasilnya minta bagus.

Supaya proses industri berjalan bagus tugas manajemenlah menyiapkan material dan mesin yang bagus. Oleh karena itu, manajemen harus bekerja sangat keras dan memeras otak tiap detik. Dengarkanlah aspirasi mereka dan buatlah solusi secepatnya, janganlah malah terus menambah beban mereka menjadi lebih berat. Jika bertemu anak buah di lapangan atau di tempat kerja, selalu katakan apakah ada hambatan atau masalah dalam pekerjaan, apa yang bisa saya bantu? Kata-kata itu menunjukkan bahwa kita sebagai manajemen juga mau bekerja menyelesaikan masalah. Jangan hanya bertanya, kapan bisa kamu selesai pekerjaan ini? Mengerjakan seperti ini saja tidak becus, pokoknya saya tidak mau tahu. Kalau kata-kata itu yang keluar berarti kita sebagai manajemen hanya mau enak sendiri.

Dalam manajemen pamong berlaku pepatah, kalau menjadi pemimpin ikan, jadilah ikan juga dan mau ikut hidup di air, supaya komunikasi dapat selalu dimengerti dua belah pihak serta hubungan personal menjadi sangat erat dan menyatu. Secara struktural seperti hubungan antara orang tua dan anak, orang tua yang ngemong anak bukan sebaliknya. Pemimpin manajemen tinggilah yang bekerja paling keras dibandingkan manajemen di bawahnya. Jika pemimpin manajemen dapat memberikan visi, inspirasi, dan spirit yang jelas serta positif maka anak buah akan bersedia secara ikhlas bahkan jungkir balik untuk mewujudkan hasil terbaik.

Kembali pada konteks Perguruan Tinggi, barangkali dengan mengadopsi model manajemen pamong, akan bisa diwujudkan sebuah kampus dengan karakter pemimpin yang siap setiap saat melayani, bukan sebaliknya malah minta atau ingin dilayani oleh para bawahannya.

Selanjutnya, dalam buku sederhana ini nantinya akan berturut-turut akan dibahas mengenai beberapa konsep dan penerapan manajemen (pengelolaan) di Perguruan Tinggi (PT), khususnya lagi Perguruan Tinggi Agama Islam, yang meliputi: Potret Pendidikan Indonesia, Problematika Pendidikan Indonesia, Organisasi dan Elemen Pendukungnya, Dasar-dasar Manajemen, Teori Organisasi, Pendidikan Tinggi dalam Islam, PTAI dan Pengembangan SDM dan Manajemen Konflik.

1

POTRET PENDIDIKAN INDONESIA

Pendidikan mempunyai peranan yang sangat menentukan bagi perkembangan dan perwujudan diri individu, terutama bagi pembangunan bangsa dan negara. Kemajuan suatu kebudayaan bergantung kepada cara kebudayaan mengenali, menghargai, dan memanfaatkan sumber daya manusia. Hal ini berkaitan erat dengan kualitas pendidikan yang diberikan kepada anggota masyarakat, peserta didik.

Beberapa waktu yang lalu, UNDP (United Nation Development Program) atau Badan PBB yang menangani masalah pendidikan, mengeluarkan data tentang peringkat negara-negara dunia berdasarkan daya saing kualitas sumber daya manusia tahun 2007 atau Human Development Index 2007. Dari 177 negara yang diteliti, Indonesia menduduki peringkat hampir terakhir, yaitu di posisi 107. Artinya, kualitas daya saing sumber daya manusia Indonesia sangat rendah di pasar internasional.

Data hasil UNDP ini tentu memprihatinkan bagi masyarakat Indonesia. Apalagi AFTA akan segera diberlakukan, dan daya saing tenaga kerja Indonesia dinilai dunia masih tergolong rendah. Kualitas daya saing bangsa masih kalah dengan negara tetangga Malaysia dan Singapura, yang menduduki peringkat kurang dari seratus. Data yang

dikeluarkan UNDP ini sekilas dapat menjadi potret evaluasi hasil pendidikan di Indonesia saat ini. Meskipun data ini masih perlu dikaji lebih lanjut untuk mendapatkan hasil data yang lebih akurat.

Selanjutnya, untuk mendapatkan gambaran yang sedikit lebih komprehensif, dalam tulisan ini nantinya berturut-turut akan dibahas tentang dinamika pendidikan di Indonesia dari masa ke masa, potret buram dunia pendidikan Indonesia dan terakhir filosofi dasar pendidikan.

A. Dinamika Pendidikan di Indonesia dari Masa ke Masa

Dinamika perubahan dan problematika telah datang silih berganti, serta menghiasi sejarah pendidikan di Indonesia. Berawal dari perjuangan masyarakat Indonesia untuk mendapatkan kemerdekaannya, masih tersisanya permasalahan-permasalahan pendidikan nasional karena krisis multidimensi yang tidak tahu sampai kapan akan berakhir merupakan gambaran nyata kondisi pendidikan kita saat ini. Ditambah lagi masih ada anggapan bahwa pendidikan tak dapat mengeluarkan masyarakat dari cengkraman kemiskinan, serta dinamika pendidikan yang terjadi sekarang ini yang penuh dengan tuntutan dari rakyat, misalnya saja pendidikan harus murah, harus berkualitas, lulus harus dapat langsung bekerja dan lain-lain.

Dalam masyarakat Indonesia sebelum masuk kebudayaan Hindu, pendidikan diberikan langsung oleh orang tua atau orang tua-orang tua dari masyarakat setempat mengenai kehidupan spiritual moralnya dan cara hidup untuk memenuhi perekonomian mereka. Masuknya dan meluasnya kebudayaan asing yang dibawa ke Indonesia telah diserap oleh Bangsa Indonesia melalui masyarakat pendidikannya. Lembaga Pendidikan itu telah menyampaikan kebudayaan tertulis dan banyak unsur-unsur kebudayaan lainnya.

Sejarah pendidikan di Indonesia dimulai pada zaman berkembangnya satu agama di Indonesia. Kerajaan-kerajaan Hindu di Pulau Jawa, Bali, dan Sumatera yang mulai pada abad ke-4 Sesudah Masehi itulah tempat mula-mula ada pendidikan yang terdapat di daerah-daerah

itu. Dapat dikatakan, bahwa lembaga-lembaga pendidikan dilahirkan oleh lembaga-lembaga agama dan mata pelajaran yang tertua adalah pelajaran tentang agama. Tanda-tanda mengenai adanya kebudayaan dan peradaban Hindu tertua ditemukan pada abad ke-5 di daerah Kutai (Kalimantan). Namun demikian, gambaran tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan di Indonesia didapatkan dari sumber-sumber Cina kurang lebih satu abad kemudian.

Seperti yang diungkap di atas, perkembangan pendidikan di Indonesia dari waktu ke waktu memiliki dinamikanya tersendiri. Apabila dipetakan, maka pasang surut perkembangan pendidikan itu dapat dikategorikan pada tiga kelompok waktu, yaitu kurun waktu sebelum kemerdekaan, setelah kemerdekaan, dan kurun waktu saat ini.

1. Pendidikan di Indonesia Zaman Sebelum Kemerdekaan

Corak pendidikan yang berlangsung pada zaman ini, bisa berbentuk pendidikan yang berlandaskan ajaran keagamaan, maupun pendidikan yang berlandaskan kepentingan penjajahan. Lebih rinci mengenai corak pendidikan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

a) Pendidikan Hindu-Budha

Pendidikan pada zaman keemasan Hindu-Budha yang berlangsung antara abad ke-14 hingga abad ke-16 Masehi. Pada periode awal berkembangnya agama Hindu-Budha di nusantara, sistem pendidikan sepenuhnya bermuatan keagamaan yang dilaksanakan di biara-biara atau padepokan. Pada perkembangan selanjutnya, muatan pendidikan bukan hanya berupa ajaran keagamaan, melainkan ilmu pengetahuan yang meliputi sastra, bahasa, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara, dan hukum. Kerajaan-kerajaan hindu di tanah Jawa banyak melahirkan empu dan pujangga besar yang melahirkan karya-karya seni yang bermutu tinggi. Pada masa itu pendidikan mulai tingkat dasar hingga tingkat tinggi dikendalikan oleh para pemuka agama.

Menurut Munandar (1990) dalam tesisnya yang berjudul *Kegiatan Keagamaan di Pawitra Gunung Suci di Jawa Timur Abad 14-15*. Dalam sistem

pendidikan Hindu-Budha dikenal istilah *karsyan*. Kata *karsyan* dapat diartikan sebagai sebuah tempat, yang diperuntukkan bagi seorang petapa atau untuk orang-orang yang mengundurkan diri dari keramaian dunia dengan tujuan mendekatkan diri dengan dewa tertinggi.

Karsyan dibagi menjadi dua bentuk yaitu *patapan* dan *mandala*. *Patapan* memiliki arti tempat bertapa, di mana seseorang mengasingkan diri untuk sementara waktu, sehingga ia berhasil dalam menemukan petunjuk atau sesuatu yang ia cita-citakan. Ciri khasnya adalah tidak diperlukannya sebuah bangunan, seperti rumah atau pondokan. Bentuk *patapan* dapat sederhana, seperti goa atau ceruk, batu-batu besar, ataupun pada bangunan yang bersifat alami. *Tapa* berarti menahan diri dari segala bentuk hawa nafsu, orang yang bertapa biasanya mendapat bimbingan khusus dari sang guru, dengan demikian bentuk *patapan* biasanya hanya cukup digunakan oleh seorang saja.

Mandala atau disebut juga *kedewaguruan*. Berbeda dengan *patapan*, *mandala* merupakan tempat suci yang menjadi pusat segala kegiatan keagamaan, sebuah kawasan atau kompleks yang diperuntukkan untuk para pendeta, murid, dan mungkin juga pengikutnya. Mereka hidup berkelompok dan membaktikan seluruh hidupnya untuk kepentingan agama dan *nagara*. *Mandala* tersebut dipimpin oleh *dewa guru*.

Perlu diketahui bahwa *nagara* sebagai ibu kota atau juga pusat pemerintahan, biasanya dikelilingi oleh *mandala*. Dalam hal ini, antara *mandala* dan *nagara* mempunyai sifat saling ketergantungan. *Nagara* memerlukan *mandala* untuk dukungan yang bersifat moral dan spiritual, *mandala* dianggap sebagai pusat kesaktian dan pusat kekuatan gaib.

Dengan demikian, masyarakat yang tinggal di *mandala* mengemban tugas untuk melakukan tapa. Kemakmuran suatu negara, keamanan masyarakat serta kejayaan raja sangat tergantung dengan sikap raja terhadap kehidupan keagamaan. Oleh karena itu, *nagara* perlu memberi perlindungan dan keamanan, serta sebagai pemasok keperluan yang bersifat materil (fasilitas dan makanan), agar para pendeta dan murid dapat dengan tenang mendekatkan diri dengan *dewata*.

Pendidikan bercorak Hindu-Budha semakin pudar dengan jatuhnya Kerajaan Majapahit pada awal abad ke-16, dan pendidikan dengan corak Islam dalam kerajaan-kerajaan Islam datang menggantikannya.

b) Pendidikan Islam

Pendidikan Islam di Indonesia sudah berlangsung sejak masuknya Islam di Indonesia. Agama Islam datang ke Indonesia dibawa oleh pedagang-pedagang dari India (Gujarat), disiarkan secara damai tanpa paksaan, kekerasan atau perang. Dalam penyiaran Islam pada tahun-tahun permulaan dilakukan oleh pemuka masyarakat yang dikenal dengan sebutan para wali. Para wali inilah yang berjasa mengembangkan agama Islam, terutama di Pulau Jawa yang dikenal dengan sebutan wali songo (wali sembilan).

Kegiatan pendidikan Islam tersebut merupakan pengalaman dan pengetahuan yang penting bagi kelangsungan perkembangan Islam dan umat Islam, baik secara kuantitas maupun kualitas. Pendidikan Islam itu bahkan menjadi tolok ukur, bagaimana Islam dan umatnya telah memainkan perannya dalam berbagai aspek sosial, politik, budaya.

Pada tahap awal pendidikan Islam dimulai dari kontak-kontak mubaligh (pendidik) dengan peserta didiknya. Setelah komunitas Muslim terbentuk di suatu daerah tersebut, mereka membangun tempat peribadatan dalam hal ini disebut masjid. Masjid merupakan lembaga pendidikan Islam yang pertama muncul di samping tempat kediaman ulama dan mubaligh. Setelah itu, muncullah lembaga-lembaga pendidikan lainnya seperti pesantren, dayah, ataupun surau. Nama-nama tersebut walaupun berbeda tetapi hakikatnya sama yakni sebagai tempat menuntut ilmu pengetahuan keagamaan. Perbedaan nama itu dipengaruhi oleh perbedaan tempat.

Inti dari pendidikan pada masa awal tersebut adalah ilmu-ilmu keagamaan yang dikonsentrasikan dengan membaca kitab-kitab klasik. Kitab-kitab klasik menjadi ukuran bagi tinggi rendahnya ilmu keagamaan seseorang (Daulay, 2004: 145-146).

Sejarah Pendidikan Islam dimulai sejak agama Islam masuk ke Indonesia, yang oleh sebagian ahli sejarah mengatakan bahwa awal

mula masuknya di Pulau Sumatera bagian utara di daerah Aceh. Artinya, sejarah pendidikan Islam sama tuanya dengan masuknya agama Islam ke Indonesia. Hal ini disebabkan karena pemeluk agama baru tersebut sudah tentu ingin mempelajari dan mengetahui lebih dalam tentang ajaran-ajaran Islam. Ingin pandai salat, berdoa, dan membaca Al-Qur'an yang menyebabkan timbulnya proses belajar, meskipun dalam pengertian yang amat sederhana.

Dari sinilah mulai timbul pendidikan Islam, di mana pada mulanya mereka belajar di rumah-rumah, langgar/surau, masjid kemudian berkembang menjadi pondok pesantren. Setelah itu, baru timbul sistem madrasah yang teratur sebagaimana yang kita kenal sekarang ini.

Kendati pun pendidikan Islam dimulai sejak pertama Islam itu sendiri menancapkan dirinya di kepulauan nusantara, namun secara pasti tidak dapat diketahui bagaimana cara pendidikan pada masa permulaan Islam di Indonesia, seperti tentang buku yang dipakai, pengelolanya dan sistemnya. Dapat dipastikan bahwa pendidikan Islam pada waktu itu telah ada, tetapi dalam bentuk yang sangat sederhana.

c) Pendidikan Katolik dan Kristen-Protestan

Kristen Katolik dibawa masuk ke Indonesia oleh bangsa Portugis, khususnya di Pulau Flores dan Timor. Kristen Protestan pertama kali diperkenalkan oleh bangsa Belanda pada abad ke-16 M dengan pengaruh ajaran Calvinis dan Lutheran. Wilayah penganut animisme di wilayah Indonesia bagian Timur, dan bagian lain merupakan tujuan utama orang-orang Belanda, termasuk Maluku, Nusa Tenggara, Papua, dan Kalimantan. Kemudian, Kristen menyebar melalui pelabuhan pantai Borneo, kaum misionaris pun tiba di Toraja, Sulawesi. Wilayah Sumatera juga menjadi target para misionaris ketika itu, khususnya adalah orang-orang Batak, di mana banyak saat ini yang menjadi pemeluk Protestan.

Agama Katolik untuk pertama kalinya masuk ke Indonesia pada bagian pertama abad ketujuh di Sumatera Barat. Fakta ini ditegaskan kembali oleh (Alm) Prof. Dr. Sucipto Wirjosuprpto. Untuk mengerti fakta ini perlulah penelitian dan rentetan berita dan kesaksian yang tersebar dalam jangka waktu dan tempat yang lebih luas. Berita tersebut

dapat dibaca dalam sejarah kuno karangan seorang ahli sejarah Shaykh Abu Salih al-Armini yang menulis buku *Daftar Berita-berita Tentang Gereja-gereja dan Pertapaan dari Provinsi Mesir dan Tanah-tanah di Luarnya*, yang memuat berita tentang 707 gereja dan 181 pertapaan Serani yang tersebar di Mesir, Nubia, Abbessinia, Afrika Barat, Spanyol, Arabia, India, dan Indonesia.

Dengan terus dilakukan penyelidikan berita dari Abu Salih al-Armini kita dapat mengambil kesimpulan kota Barus yang dahulu disebut Pancur dan saat ini terletak di dalam Keuskupan Sibolga di Sumatera Barat adalah tempat kediaman umat Katolik tertua di Indonesia. Di Barus juga telah berdiri sebuah gereja dengan nama Gereja Bunda Perawan Murni Maria. (Gereja Katolik Indonesia seri 1, diterbitkan oleh KWI).

Selanjutnya, abad ke-14 dan ke-15 sebagai kelanjutan umat di Barus atau bukan ternyata ada kesaksian bahwa abad ke-14 dan ke-15 telah ada umat Katolik di Sumatera Selatan. Kristen Katolik tiba di Indonesia saat kedatangan bangsa Portugis yang berdagang rempah-rempah.

Banyak orang Portugis yang memiliki tujuan untuk menyebarkan agama Katolik Roma di Indonesia, dimulai dari kepulauan Maluku pada tahun 1534. Antara tahun 1546 dan 1547, pelopor misionaris Kristen, Fransiskus Xaverius, mengunjungi pulau itu dan membaptiskan beberapa ribu penduduk setempat.

Selama masa VOC, banyak praktisi paham Katolik Roma yang jatuh, dalam hal kaitan kebijakan VOC yang mengutuk agama itu. Yang paling tampak adalah di Flores dan Timor Timur, di mana VOC berpusat. Lebih dari itu, para imam Katolik Roma telah dikirim ke penjara atau dihukum dan digantikan oleh para imam Protestan dari Belanda. Seorang imam Katolik Roma telah dieksekusi karena merayakan misa kudus di suatu penjara semasa Jan Pieterszoon Coen menjabat sebagai gubernur Hindia Belanda.

Pada tahun 2006, 3% dari penduduk Indonesia adalah Katolik, lebih kecil dibandingkan para penganut Protestan. Mereka kebanyakan tinggal di Papua dan Flores. Kristen Protestan berkembang di Indonesia selama masa kolonial Belanda (VOC), pada sekitar abad ke-16. Kebijakan VOC yang mengutuk paham Katolik dengan sukses berhasil meningkatkan

jumlah penganut paham Protestan di Indonesia. Agama ini berkembang dengan sangat pesat di abad ke-20, yang ditandai oleh kedatangan para misionaris dari Eropa ke beberapa wilayah di Indonesia, seperti di wilayah barat Papua dan lebih sedikit di kepulauan Sunda. Pada 1965, ketika terjadi perebutan kekuasaan, orang-orang tidak beragama dianggap sebagai orang-orang yang tidak ber-Tuhan, dan karenanya tidak mendapatkan hak-haknya yang penuh sebagai warga negara. Sebagai hasilnya, gereja Protestan mengalami suatu pertumbuhan anggota, sebagian besar dari mereka merasa gelisah atas cita-cita politik partai Islam.

Protestan membentuk suatu perkumpulan minoritas penting di beberapa wilayah. Sebagai contoh, di Pulau Sulawesi, 17% penduduknya adalah Protestan, terutama di Tana Toraja dan Sulawesi Tengah. Sekitar 65% penduduk di Tana Toraja adalah Protestan di beberapa wilayah, keseluruhan desa atau kampung memiliki sebutan berbeda terhadap aliran Protestan ini, seperti Adventist atau Bala Keselamatan, tergantung pada keberhasilan aktivitas para misionaris.

Di Indonesia, terdapat dua provinsi yang mayoritas penduduknya adalah Protestan, yaitu Papua dan Sulawesi Utara, dengan 60% dan 64% dari jumlah penduduk. Di Papua, ajaran Protestan telah dipraktikkan secara baik oleh penduduk asli. Di Sulawesi Utara, Kaum Minahasa yang berpusat di sekeliling Manado, berpindah agama ke Protestan pada sekitar abad ke-19. Saat ini, kebanyakan dari penduduk asli Sulawesi Utara menjalankan beberapa aliran Protestan. Selain itu, para transmigran dari Pulau Jawa dan Madura yang beragama Islam juga mulai berdatangan. Pada tahun 2006, lima persen dari jumlah penduduk Indonesia adalah penganut Kristen Protestan.

d) Pendidikan pada Zaman Penjajahan

Sebagaimana bangsa Portugis sebelumnya, kedatangan bangsa Belanda ke Indonesia pada abad ke-16 mula-mula untuk tujuan dagang dengan mencari rempah-rempah dengan mendirikan VOC. Misi dagang tersebut kemudian diikuti oleh misi penyebaran agama terutama dilakukan dengan mendirikan sekolah-sekolah yang dilengkapi asrama

untuk para siswa. Di sana diajarkan agama Kristen-Protestan dengan bahasa pengantar bahasa Belanda, dan sebagian menggunakan bahasa Melayu.

Pada awal abad ke-16, VOC mendirikan sekolah di Pulau-pulau Ambon, Banda, Lontar, dan Sangihe-Talaud. Pada periode berikutnya, didirikan pula sekolah-sekolah dengan jenis dan tujuan yang lebih beragam. Pendirian sekolah-sekolah tersebut terutama diarahkan untuk kepentingan mendukung misi VOC di nusantara.

Pendidikan selama penjajahan Belanda dapat dipetakan ke dalam dua periode besar, yaitu pada masa VOC (*Vereenigde Oost-indische Compagnie*) dan masa pemerintah Hindia Belanda (*Nederlandsch Indie*). Pada masa VOC, yang merupakan sebuah kongsi (perusahaan) dagang, kondisi pendidikan di Indonesia dapat dikatakan tidak lepas dari maksud dan kepentingan komersial.

Pada masa VOC (kompeni), orang Belanda datang ke Indonesia bukan untuk menjajah melainkan untuk berdagang. Mereka dimotivasi oleh hasrat untuk mengeruk keuntungan yang sebesar-besarnya, sekalipun harus mengarungi laut yang berbahaya sejauh ribuan kilometer dalam kapal layar kecil untuk mengambil rempah-rempah dari Indonesia. Namun pedagang itu merasa perlunya memiliki tempat yang permanen di daratan daripada berdagang dari kapal yang berlabuh di laut. Kantor dagang itu kemudian mereka perkuat dan persenjatai dan menjadi benteng yang akhirnya menjadi landasan untuk menguasai daerah di sekitarnya. Lambat laun kantor dagang itu beralih dari pusat komersial menjadi basis politik dan teritorial. Setelah peperangan kolonial yang banyak akhirnya Indonesia jatuh seluruhnya di bawah pemerintahan Belanda. Namun penguasaan daerah jajahan ini baru selesai pada permulaan abad ke-20 (Afifuddin, 2007: 29).

Metode kolonialisasi belanda sangat sederhana. Mereka mempertahankan raja-raja yang berkuasa dan menjalankan pemerintahan melalui raja-raja itu akan tetapi menuntut monopoli hak berdagang dan eksploitasi sumber-sumber alam. Adat istiadat dan kebudayaan asli dibiarkan tanpa perubahan aristokrasi tradisional digunakan oleh Belanda untuk memerintah negeri ini dengan cara efisien dan murah.

Oleh sebab Belanda tidak mencampuri kehidupan orang Indonesia secara langsung, maka sangat sedikit yang mereka perbuat untuk pendidikan bangsa. Kecuali usaha menyebarkan agama mereka di beberapa pulau di bagian timur Indonesia. Kegiatan pendidikan pertama yang dilakukan VOC.

Pada permulaan abad ke-16 hampir satu abad sebelum kedatangan Belanda, pedagang Portugis menetap di bagian timur Indonesia tempat rempah-rempah itu dihasilkan. Biasanya mereka didampingi oleh misionaris yang memasukkan penduduk ke dalam agama Katolik yang paling berhasil di antara mereka adalah Ordo Jesuit di bawah pimpinan Franciscus Xaverius. Xaverius memandang pendidikan sebagai alat yang ampuh untuk penyebaran agama. Seminari dibuka di Ternate, kemudian di Solor dan pendidikan agama yang lebih tinggi dapat diperoleh di Goa, India, pusat kekuasaan Portugis saat itu. Bahasa Portugis hampir sama populernya dengan bahasa Melayu, kedudukan yang tak kunjung dicapai oleh bahasa Belanda dalam waktu 350 tahun penjajahan kekuasaan Portugis melemah akibat peperangan dengan raja-raja Indonesia dan akhirnya dilenyapkan oleh Belanda pada tahun 1605.

Setelah VOC dibubarkan, para gubernur/komisaris jenderal harus memulai sistem pendidikan dari dasarnya, karena pendidikan zaman VOC berakhir dengan kegagalan total. Pemerintahan baru yang diresapi oleh ide-ide liberal aliran *aufklarung* atau *enlightenment* menaruh kepercayaan akan pendidikan sebagai alat untuk mencapai kemajuan ekonomi dan sosial. Pada tahun 1808 Daendels seorang Gubernur Belanda mendapat perintah Raja Lodewijk untuk meringankan nasib rakyat jelata dan orang-orang pribumi poetra, serta melenyapkan perdagangan budak. Usaha Daendels tersebut tidak berhasil, bahkan menambah penderitaan rakyat, karena ia mengadakan dan mewajibkan kerja paksa (*rodi*).

Dalam lapangan pendidikan Daendels memerintahkan kepada bupati-bupati di Pulau Jawa agar mendirikan sekolah atas usaha biaya sendiri untuk mendidik anak-anak mematuhi adat dan kebiasaan sendiri. Kemudian Daendels mendirikan sekolah Bidan di Jakarta dan sekolah ronggeng di Cirebon. Kemudian pada masa (*interregnum* Inggris) pemerintahan Inggris (1811-1816) tidak membawa perubahan

dalam masalah pendidikan walaupun Sir Stamford Raffles seorang ahli negara yang cemerlang. Ia lebih memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan, sedangkan pengajaran rakyat dibiarkan sama sekali. Ia menulis buku *History of Java*.

Setelah ambrohnya VOC tahun 1816 pemerintah Belanda menggantikan kedudukan VOC. Statuta Hindia Belanda tahun 1801 dengan terang-terangan menyatakan bahwa tanah jajahan harus memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya kepada perdagangan dan kepada kekayaan Negeri Belanda. Pada tahun 1842 Markus, menteri jajahan, memberikan perintah agar Gubernur Jenderal berusaha dengan segenap tenaga agar memperbesar keuntungan bagi negerinya. Walaupun setiap Gubernur Jenderal pada penobatannya berjanji dengan khidmat bahwa ia akan memajukan kesejahteraan Hindia Belanda dengan segenap usaha prinsip yang masih dipertahankan pada tahun 1854 ialah bahwa Hindia Belanda sebagai negeri yang direbut harus terus memberi keuntungan kepada negeri Belanda sebagai tujuan pendidikan itu. Sekolah pertama bagi anak Belanda dibuka di Jakarta pada tahun 1817 yang segera diikuti oleh pembukaan sekolah di kota lain di Jawa. Prinsip yang dijadikan pegangan tercantum di statuta 1818 bahwa sekolah-sekolah harus dibuka di tiap tempat bila diperlukan oleh penduduk Belanda dan diizinkan oleh keadaan.

Gubernur Jenderal Van der Capellen (1819-1823) menganjurkan pendidikan rakyat dan pada tahun 1820 kembali regen-regen diinstruksikan untuk menyediakan sekolah bagi penduduk untuk mengajar anak-anak membaca dan menulis serta mengenal budi pekerti yang baik. Anjuran Gubernur Jenderal itu tidak berhasil untuk mengembangkan pendidikan oleh regen yang aktif.

Tahun 1826 lapangan pendidikan dan pengajaran terganggu oleh adanya usaha-usaha penghematan. Sekolah-sekolah yang ada hanya bagi anak-anak Indonesia yang memeluk agama Nasrani. Alasannya adalah karena adanya kesulitan finansial yang berat yang dihadapi orang Belanda sebagai akibat perang Diponegoro (1825-1830) yang mahal dan menelan banyak korban serta peperangan antara Belanda dan Belgia (1830-1839).

Kesulitan keuangan ini menyebabkan raja Belanda untuk meninggalkan prinsip-prinsip liberal dan menerima rencana yang dianjurkan Van den Bosch, bekas gubernur di Guyana, jajahan Belanda di Amerika Selatan, untuk memanfaatkan pekerjaan budak menjadi dasar eksploitasi kolonial. Ia membawa ide penggunaan kerja paksa (*rodi*) sebagai cara yang ampuh untuk memperoleh cara usaha maksimal, yang kemudian terkenal dengan *cultuur stelsel* atau tanam paksa yang memaksa penduduk untuk menghasilkan tanaman yang diperlukan di pasaran Eropa.

Van den Bosch mengerti, bahwa untuk memperbaiki stelsel pembangunan ekonomi bagi Belanda dibutuhkan tenaga-tenaga ahli yang banyak. Setelah tahun 1848 dikeluarkan peraturan-peraturan yang menunjukkan perintah lambat laun menerima tanggung jawab yang lebih besar atas pendidikan anak-anak Indonesia sebagai hasil perdebatan di parlemen Belanda dan mencerminkan sikap Liberal yang lebih menguntungkan terhadap rakyat Indonesia. Terbongkarnya penyalahgunaan sistem tanam paksa merupakan faktor dalam perubahan pandangan. Peraturan Pemerintah tahun 1854 menginstruksikan Gubernur Jenderal untuk mendirikan sekolah dalam tiap kabupaten bagi pendidikan anak pribumi. Peraturan tahun 1863 mewajibkan Gubernur Jenderal untuk mengusahakan terciptanya situasi yang memungkinkan penduduk Bumi Putera pada umumnya menikmati pendidikan.

Sistem tanam paksa dihapuskan tahun 1870 dan digantikan dengan Undang-Undang Agraria 1870. Pada tahun itu di Indonesia timbul masa baru dengan adanya Undang-Undang Agraria dari De Waal, yang memberi kebebasan pada pengusaha-pengusaha pertanian partikelir. Usaha-usaha perekonomian makin maju, masyarakat lebih banyak lagi membutuhkan pegawai. Sekolah-sekolah yang ada dianggap belum cukup memenuhi kebutuhan. Itulah sebabnya maka usaha mencetak calon-calon pegawai makin dipergiat lagi. Kini tugas departemen adalah memelihara sekolah-sekolah yang ada dengan lebih baik dan mempergiat usaha-usaha perluasan sekolah-sekolah baru.

Pada tahun 1893 timbullah diferensiasi pengajaran Bumi Putera. Hal ini disebabkan: (1) hasil sekolah-sekolah Bumi Putera kurang memuaskan pemerintah kolonial. Hal ini terutama sekali disebabkan karena isi rencana pelaksanaannya terlalu padat. (2) Di kalangan pemerintah mulai timbul perhatian pada rakyat jelata. Mereka insaf bahwa yang harus mendapat pengajaran itu bukan hanya lapisan atas saja. (3) Adanya kenyataan bahwa masyarakat Indonesia mempunyai kedua kebutuhan di lapangan pendidikan, yaitu lapisan atas dan lapisan bawah (Afifuddin, 2007: 36).

Untuk mengatur dasar-dasar baru bagi pengajaran Bumi Putera, keluarlah *Indisch Staatsblad* 1893 Nomor 125 yang membagi sekolah Bumi Putera menjadi dua bagian: a) sekolah-sekolah kelas I untuk anak-anak priyai dan kaum terkemuka, b) sekolah-sekolah kelas II untuk rakyat jelata.

e) Pendidikan pada Masa Pendudukan Jepang

Meskipun singkat, berlangsung pada tahun 1942-1945, masa pendudukan Jepang memberikan corak yang berarti pada pendidikan di Indonesia. Tidak lama setelah berkuasa, Jepang segera menghapus sistem pendidikan warisan Belanda yang didasarkan atas penggolongan menurut bangsa dan status sosialnya. Tingkat sekolah terendah adalah Sekolah Rakyat (SR), yang terbuka untuk semua golongan masyarakat tanpa membedakan status sosial dan asal-usulnya. Kelanjutannya adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) selama tiga tahun, kemudian Sekolah Menengah Tinggi (SMT) selama tiga tahun. Sekolah kejuruan juga dikembangkan, yaitu Sekolah Pertukangan, Sekolah Menengah Teknik Menengah, Sekolah Pelayaran, dan Sekolah Pelayaran Tinggi. Sekolah Hukum dan MOSVIA yang didirikan oleh Belanda dihapuskan. Di tingkat pendidikan tinggi, pemerintah pendudukan Jepang mendirikan Sekolah Tinggi Kedokteran (*Ika Dai Gakko*) di Jakarta dan Sekolah Tinggi Teknik di Bandung.

Perubahan lain yang sangat berarti bagi Indonesia di kemudian hari ialah bahasa Indonesia menjadi bahasa pengantar pertama di sekolah-sekolah dan kantor-kantor pemerintahan, dan bahasa pengantar kedua

adalah bahasa Jepang. Sejak saat itu, bahasa Indonesia berkembang pesat sebagai bahasa pengantar dan bahasa komunikasi ilmiah. Tujuan pendidikan pada zaman Jepang diarahkan untuk mendukung pendudukan Jepang dengan menyediakan tenaga kerja kasar secara cuma-cuma yang dikenal dengan *romusha*.

2. Pendidikan di Indonesia Setelah Kemerdekaan (1945-1969)

Pendidikan dan pengajaran sampai dengan tahun 1945 diselenggarakan oleh Kantor Pengajaran yang terkenal dengan nama Jepang *Bunkyo Kyoku* dan merupakan bagian dari kantor yang menyelenggarakan urusan pamong praja yang disebut dengan *Naimubu*. Segera setelah diproklamasikannya kemerdekaan, Pemerintah Indonesia yang baru dibentuk menunjuk Ki Hajar Dewantara, sebagai Menteri Pendidikan dan Pengajaran mulai 19 Agustus sampai dengan 14 November 1945, kemudian digantikan oleh Mr. T.G.S.G Mulia dari tanggal 14 November 1945 sampai dengan 12 Maret 1946. Tidak lama kemudian Mr. Dr. T.G.S.G Mulia digantikan oleh Mohamad Syafei dari 12 Maret 1946 sampai dengan 2 Oktober 1946. Karena masa jabatan yang umumnya amat singkat, pada dasarnya tidak banyak yang dapat diperbuat oleh para menteri tersebut, apalagi Indonesia masih disibukkan dengan berbagai persoalan bangsa setelah diproklamasikannya kemerdekaan.

Dalam kurun waktu 1945-1969, tujuan pendidikan nasional Indonesia mengalami lima kali perubahan, mengikuti perubahan dalam suasana kehidupan kebangsaan kita. Sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan (PP & TK), Mr. Suwandi, tanggal 1 Maret 1946, tujuan pendidikan nasional pada masa awal kemerdekaan amat menanamkan penanaman jiwa patriotisme. Hal ini dapat dipahami, karena pada saat itu bangsa Indonesia baru saja lepas dari penjajahan yang berlangsung ratusan tahun, dan masih ada gelagat bahwa Belanda ingin kembali menjajah Indonesia. Oleh karena itu, penanaman jiwa patriotisme melalui pendidikan dianggap merupakan jawaban guna mempertahankan negara yang baru diproklamasikan.

Sejalan dengan perubahan suasana kehidupan kebangsaan, tujuan pendidikan nasional Indonesia pun mengalami perluasan; tidak lagi semata-mata menekankan jiwa patriotisme. Dalam Undang-Undang No. 4/1950 tentang Dasar-dasar Pendidikan dan Pengajaran di Sekolah, Bab II Pasal 3 dinyatakan, *“Tujuan pendidikan dan pengajaran ialah membentuk manusia susila yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air”*.

Sistem persekolahan yang berlaku di Indonesia pada awal kemerdekaan pada dasarnya melanjutkan apa yang telah dikembangkan pada zaman pendudukan Jepang. Sistem dimaksud meliputi tiga tingkatan yaitu pendidikan rendah, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Sistem persekolahan tersebut terus dipertahankan dan merupakan sistem persekolahan yang berlaku pada zaman kemerdekaan, bahkan hingga tahun 1980-an. Hingga akhir tahun 1960-an, walaupun terjadi perubahan, hal ini lebih pada bentuk kelembagaannya. Perkembangan lain yang terpenting dicatat pada era 1945-1969 ialah berdirinya 42 Perguruan Tinggi Negeri berupa universitas, institut, dan sekolah tinggi yang umumnya terletak di ibu kota provinsi, sehingga kurun waktu tersebut dapat dikatakan sebagai “era pertumbuhan PTN”.

3. Pendidikan di Indonesia Dewasa Ini

Pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Derap langkah pembangunan selalu diupayakan seiring dengan tuntutan zaman. Perkembangan zaman selalu memunculkan tantangan-tantangan baru, yang sebagiannya sering tidak dapat diramalkan sebelumnya. Dalam rangka menciptakan sistem pendidikan nasional yang mantap berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan nasional, serta mampu menjawab tantangan masa kini dan masa depan, pendidikan nasional dewasa ini terus ditata dan dikembangkan dengan memberikan prioritas pada aspek-aspek yang dipandang strategis bagi bangsa. Prioritas tersebut adalah pelaksanaan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun.

Pada tanggal 2 Mei 1994 wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun untuk tingkat SLTP dicanangkan. Sepuluh tahun sebelumnya, tepatnya pada tanggal 2 Mei 1984, Indonesia juga memulai wajib belajar 6 tahun untuk tingkat SD. Undang-Undang RI Nomor 2 Tahun 1989 Pasal 6 menyatakan tentang hak warga negara untuk mengikuti pendidikan sekurang-kurangnya tamat pendidikan dasar. Kemudian PP Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, Pasal 2 menyatakan bahwa pendidikan dasar merupakan pendidikan 9 tahun, terdiri atas program pendidikan 6 tahun di SD dan program pendidikan 3 tahun di SLTP. Wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun mempunyai dua tujuan utama yang berkaitan satu sama lain, yaitu meningkatkan pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi semua kelompok umur 7-15 tahun dan untuk meningkatkan mutu sumber daya Indonesia hingga mencapai SLTP.

Dengan wajib belajar, maka pendidikan minimal bangsa Indonesia yang semula 6 tahun ditingkatkan menjadi 9 tahun. Peningkatan lamanya wajib belajar dari 6 tahun menjadi 9 tahun memungkinkan peserta didik untuk lebih lama belajar di sekolah. Hal ini memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada peserta didik untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempuh studi lanjutan dan hidup di masyarakat.

Sejak dimulai pada tahun 1994, program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun mencapai banyak kemajuan. Indikator-indikator kuantitatif yang dicatat menunjukkan bahwa angka partisipasi meningkat sejalan dengan semakin bertambahnya ruang belajar, jumlah guru, dan fasilitas belajar lainnya.

Masuknya aliran pendidikan kritis dalam dunia pendidikan kita, semakin membuka peluang untuk mengkritisi konsep maupun sistem lama yang ada dalam pendidikan. Bahkan para kalangan muda mulai dari murid, guru, dan praktisi pendidikan semakin tergila-gila, dan terpukau dengan kekuatan konseptual pendidikan kritis dari Paulo Freire. Dalam hal ini bukannya bermaksud anti terhadap perubahan. Akan tetapi, yang perlu diwaspadai adalah relevansi konsep-konsep yang dikembangkan Paulo Freire dengan masyarakat Indonesia.

Sebagaimana yang kita pahami bahwa latar belakang sosio-kultural antara Brazil sebagai tempat yang telah lahirnya sosok Paulo Freire, sangatlah berbeda dengan sistem sosial dan budaya yang tumbuh dan berkembang di Indonesia. Selama ini kita hanya terpujau dengan konsep-konsep atau gagasan yang kontroversial dan mendunia, tetapi lengah dalam memahami *setting* sosio-kulturalnya.

Sekilas tentang pemikiran Freire, dapat diutarakan bahwa ia adalah tokoh pendidikan yang anti imperialisme, eksploitasi sekaligus penindasan terhadap potensi-potensi manusia. Setiap penindasan, baginya, tidak bisa ditolerir, sebab tidak sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan. Karena itulah Freire berpendapat bahwa pendidikan adalah untuk “memanusiakan manusia” (humanisasi). Dalam memahami kerangka filsafat Freire sebaiknya kita terlebih dahulu merunut pada akar persoalannya yang paling mendasar dari buah pikirannya. Freire dengan menggunakan pendekatan humanis membangun konsep pendidikannya mulai dari konsep manusia sebagai subjek aktif. Menurut Freire bahwa dalam pendidikan terdapat tiga unsur fundamental, yakni guru, murid, dan realitas dunia (Mansour Faqih, Roem Topatimasang, Toto Rahardjo, 2001).

Hubungan antara unsur pertama dengan unsur kedua seperti halnya teman yang saling melengkapi dalam proses pembelajaran. Keduanya tidak berfungsi secara struktural formal yang nantinya akan memisahkan keduanya. Bahkan Freire menengarai bahwa hubungan antara guru yang bersifat struktural formal hanya akan melahirkan “pendidikan gaya bank” (*concept of education*). “Pendidikan gaya bank” merupakan pola hubungan kontrak saling menekan. Ketika guru ditempatkan pada posisi di atas, maka murid harus di bawah dengan menerima tekanan-tekanan otoritas sang guru. Oleh karena itu, pola seperti ini hanya akan melahirkan penindasan dan tidak sesuai dengan fitrah. Era menghendaki bahwa hubungan antara guru dan murid seperti halnya seorang teman (*partnership*). Dengan model hubungan seperti ini memungkinkan pendidikan itu secara dialogis dan partisipatoris.

Posisi guru dan murid oleh Freire dikategorikan sebagai subjek “yang sadar” (Artinya, kedua posisi ini sama-sama berfungsi sebagai subjek dalam proses pembelajaran). Peran guru hanya mewakili dari seorang teman (*partnership*) yang baik bagi murid, adapun posisi realitas dunia menjadi medium atau objek “yang disadari” (*cognizable*), manusia itu belajar dari hidupnya. Dengan demikian, manusia dalam konsep Freire mendapat posisi sebagai subjek aktif. Manusia kemudian belajar dari realitas medium pembelajaran.

Pada dasarnya manusia itu memiliki “kebebasan” dalam memilih dan berbuat, dalam menentukan nasibnya sendiri. Inilah fitrah manusia yang oleh Freire disebut *the man's ontological vocation*. Karena kebebasan dalam memilih, mengembangkan adalah fitrah manusia, tiap-tiap penindasan yang menafikan potensi manusia oleh Freire dipandang tidak manusiawi. Oleh karena itu, ia menggagas bahwa pendidikan adalah untuk “memanusiakan manusia” (humanisasi).

Dalam kondisi sosial kaum terpinggirkan (*marginal*) terdapat beberapa karakter yang kemudian melahirkan persoalan kompleks. Penindasan adalah salah satu di antara bentuk persoalan yang muncul. Terjadinya penindasan adalah ketika otoritas penguasa lebih dominan dan mengeksploitasi manusia tanpa adanya pembelaan sedikit pun. Dengan sikap ketakutan dari kaum marjinal itulah yang kemudian semakin menciptakan kesenjangan dalam kehidupan sosial. Orang-orang yang terpinggirkan kemudian semakin lemah, tidak berdaya atau semakin larut dalam “budaya bisu” (*subm in the culture of silence*). Mereka tidak mampu melawan otoritas sekelompok orang berkuasa sebab memang tidak mampu memahami diri dan realitas sosial. Salah persoalan yang menyebabkan mereka tersudutkan terus-menerus adalah faktor masyarakat yang buta huruf, buta wacana, dan sebagainya.

Untuk mengubah kondisi sosial masyarakat tertindas itulah, Freire menggagas gerakan “penyadaran” (William A. Smith, 2001). Sebuah usaha membebaskan manusia dari keterbelakangan, kebodohan atau kebudayaan yang selalu menakutkan. Maksud dari gerakan penyadaran ini adalah agar manusia mengenal realitas (lingkungan) sekaligus dirinya sendiri. Manusia bisa memahami kehidupannya

yang terbelakang itu dengan kritis. Minimal dengan usaha penyadaran manusia bisa memahami kondisi dirinya sendiri serta mampu menganalisis persoalan yang menyebabkannya.

Dalam hal ini Freire memetakan tipologi kesadaran manusia dalam empat kategori: *Pertama, magic consciousness; kedua, naival consciousness; ketiga, critical consciousness; dan keempat, atau yang paling puncak adalah transformation consciousness.*

B. Potret Buram Dunia Pendidikan Indonesia

Setiap tahun bangsa Indonesia memperingati hari pendidikan nasional (Hardiknas) dengan berbagai tema, namun sampai sekarang dunia pendidikan Indonesia rasanya belum banyak berubah. Bahkan terkesan kualitas pendidikan Indonesia justru semakin merosot dari sebelumnya, banyak hal yang menyebabkan terjadinya kondisi ini, salah satunya adalah rendahnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan itu sendiri.

Memang secara kuantitas dunia pendidikan Indonesia berkembang pesat, meskipun tidak diikuti oleh kualitas yang diharapkan. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor yang terkait dengan proses rekrutmen pendidik yang terkesan masih terkontaminasi KNN, yang demikian menggurita sehingga sangat sulit untuk dipangkas sampai ke akar-akarnya secara tuntas.

Selain itu, meskipun pemerintah sudah mengkampanyekan wajib belajar di satu sisi, akan tetapi di sisi lainnya justru kontra produktif dengan apa yang dikampanyekan pemerintah, misalnya makin mahal biaya pendidikan tersebut. Dalam konteks ini seakan-akan pendidikan hanya bagi keluarga kaya saja karena hanya mereka yang bisa menjangkaunya.

Apalagi pemerintah kelihatannya kurang ketat pengawasannya terhadap berbagai lembaga pendidikan (sekolah) yang kononnya gratis karena sudah didanai oleh pemerintah, tetapi di lapangan hal itu kurang efektif bahkan sekolah-sekolah yang semestinya gratis masih juga memungut berbagai dana dari masyarakat.

Jika ditanyakan kepada guru bisa dipastikan mereka akan menyalahkan terlambatnya pencairan dana bantuan pemerintah, yang selalu pula menghambat operasional sekolah, sehingga untuk menutupinya mereka perlu sumbangan dana dari masyarakat atau keluarga-keluarga dari rombongan belajar tersebut.

Memang hal itu ada benarnya, apalagi terjadi pada sekolah-sekolah swasta. Keterlambatan pencairan dana dari pemerintah sangat menghambat operasional sekolah. Lembaga-lembaga pendidikan swasta tentunya sangat membutuhkan dana tersebut untuk membayar honor guru dan dana operasional sekolah lainnya. Keluhan-keluhan semacam itu sering terjadi dan terus terjadi selama kinerja pemerintah itu masih monoton seperti sekarang ini.

Selain itu, banyak di antara guru-guru melakukan KBM tidak sesuai dengan kompetensinya, seiring dengan tidak meratanya penyebaran guru di setiap daerah. Kebanyakan guru-guru menginginkan bertugas di kota-kota dan enggan bertugas di daerah terpencil. Apalagi sekarang sebagian guru, terdiri dari ibu-ibu guru yang dengan dalih ikut suaminya maka ketidakmerataan pendistribusian guru semakin nyata.

Sementara pemerintah sangat ngotot atas terselenggara Ujian Nasional (UN), dengan dalih untuk mengetahui dan memetakan kualitas pendidikan nasional di satu sisi, tetapi di sisi lainnya terdapat ketidakmerataan sarana dan prasarana pendidikan yang berdampak kepada ketidakmerataannya kualitas pendidikan Indonesia. Karena potret pendidikan Indonesia masih buram, perbedaan kualitasnya seirama dengan topografi kepulauan Indonesia, semakin terpencil dan jauh dari Pulau Jawa maka semakin rendahlah kualitas pendidikannya.

Untuk itu, pemerintah perlu segera menekan biaya pendidikan serendah-rendahnya, supaya terjangkau oleh keluarga miskin Indonesia yang kelihatannya semakin meningkat, sehingga tidak akan muncul kemiskinan yang sifatnya struktural. Dan hanya yang kaya yang mendapat pendidikan yang baik, sementara yang miskin hanya bisa mengenyam pendidikan seadanya, ditambah lagi harus membantu orang tuanya untuk mencari nafkah, membantu keluarga agar bisa sekolah sampai usia wajib belajar itu usai.

Pemerintah juga perlu mengawasi secara ketat terhadap BOS, BOMM, dan bantuan lainnya sehingga bantuan-bantuan tersebut bisa mencapai targetnya secara efektif dan efisien. Karena disinyalir dana-dana tersebut sering kali disalahgunakan oleh kepala sekolah, sebagai pemegang kuasa sekolah serta adanya kerja sama dengan pihak atasannya, untuk kepentingan mereka sendiri.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (USPN) No. 20 Tahun 2003 memberikan dukungan yang tegas dan jelas, dalam penyelenggaraan otonomi daerah pendidikan dengan tetap berpegang pada satu sistem pendidikan nasional dalam kerangka NKRI. Namun demikian, bertolak dari landasan tersebut masih ada masalah pendidikan yang harus dicarikan solusi yang cerdas agar pendidikan berkembang. Kebijakan dan perubahan dalam pendidikan kurang memiliki prioritas yang ingin dicapai. Sebagai contoh dalam pelaksanaan Ujian Kompetensi Guru (UKG), menurut hemat penulis sangat tidak objektif jika pemerintah atau Menteri Pendidikan mengeluarkan kebijakan seperti hal tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kompetensi guru dalam mengajar. Alasannya karena, jika ditinjau dari minimnya pengetahuan guru-guru mengenai sistem ujian *online* tersebut membuat program yang telah dicanangkan pemerintah menjadi gagal. Selain itu, adanya sistem Ujian Nasional yang dirasakan oleh siswa SMP/SMA, sangat merugikan siswa. Apalagi jika kita melihat yang menjadi korban dari sistem tersebut adalah siswa/siswi yang pintar.

Di sini penulis melihat tolok ukur pendidikan yang dijalankan oleh siswa mulai dari SMP sampai dengan SMA hanya ditentukan oleh sistem yang berlaku dan bukan dari kemampuan pemikiran yang dimiliki oleh siswa tersebut. Solusinya yaitu adanya keterlibatan aktif peran masyarakat dalam mengevaluasi program pendidikan yang telah dijalankan oleh pemerintah itu sangat penting. Hal ini berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam proses pelaksanaan pendidikan yang ada. Namun demikian, hal ini berbanding terbalik dengan kenyataan yang ada.

Peran masyarakat dalam pendidikan nasional, terutama keterlibatan dalam perencanaan hingga evaluasi masih dipandang sebagai sebuah kotak keterlibatan pasif. Saat ini peran serta masyarakat dalam program pendidikan hanyalah berbentuk Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Selain itu, pemerintah juga wajib melaksanakan program pendidikan wajib belajar 9 tahun yaitu dimulai dari tingkat SD-SMA. Realitas yang dihadapi sekarang kewajiban pemerintah dalam melaksanakan hal tersebut masih jauh dari harapan, karena di daerah pelosok-pelosok atau perdesaan masih ada masyarakat awam kita yang belum menyentuh pendidikan yang bermutu. Hal demikian hanya menjadi angan belaka mereka saja.

Kondisi di berbagai daerah terpencil juga masih dalam kondisi keprihatinan. Dimulainya dari kekurangan tenaga pengajar, fasilitas pendidikan dan sulitnya masyarakat untuk mengikuti pendidikan karena permasalahan ekonomi dan kebutuhan hidup. Apalagi jika berbicara masalah kualitas pendidikan yang hanya berorientasi pada pembunuhan kreativitas berpikir dan berkarya serta hanya menciptakan pekerja. Kemudian kurikulum yang ada dalam sistem pendidikan ini sangat membuat peserta didik pintar namun tidak menjadi cerdas. Pembunuhan kreativitas ini disebabkan pula karena paradigma pemerintah Indonesia yang mengarahkan masyarakatnya pada penciptaan tenaga kerja untuk pemenuhan kebutuhan industri yang sedang gencar-gencarnya ditumbuhs suburkan di Indonesia. Hasilnya jika kita lihat di lapangan banyaknya sarjana yang menganggur karena kurangnya lapangan kerja yang disediakan oleh pemerintah. Indikator yang digunakan pun cenderung menggunakan indikator kepintaran dan tolok ukur nilai rapor maupun ijazah dan tidak mampu bertahan gencarnya industrialisasi yang berlangsung saat ini. Adanya fenomena-fenomena yang berkaitan dengan masalah pendidikan yang ada, misalnya pendidikan saat ini juga sebagai ajang modal kapitalisme menjadi sebuah industri.

Tidak adanya lagi upaya pembangkitan kesadaran daya kritis. Oleh sebab itu, mengakibatkan terjadinya praktik jual-beli gelar, jual-beli ijazah hingga jual-beli nilai. Belum lagi diakibatkan kurangnya

dukungan pemerintah terhadap kebutuhan tempat belajar, telah menjadikan tumbuhnya bisnis-bisnis pendidikan yang mau tidak mau semakin membuat rakyat yang tidak mampu semakin terpuruk. Pendidikan hanyalah bagi mereka yang telah memiliki ekonomi yang kuat, sedangkan bagi kalangan miskin, pendidikan hanyalah sebuah mimpi. Ironisnya, ketika ada inisiatif untuk membangun wadah-wadah pendidikan alternatif, sebagian besar dipandang sebagai upaya membangun pemberontakan.

Dunia pendidikan sebagai ruang bagi peningkatan kapasitas anak bangsa haruslah dimulai dengan sebuah cara pandang bahwa pendidikan adalah bagian untuk mengembangkan potensi, daya pikir dan daya nalar serta pengembangan kreativitas yang dimiliki. Sistem pendidikan yang mengabaikan ketiga hal tersebut hanyalah akan menciptakan keterpurukan sumber daya manusia yang dimiliki bangsa ini yang hanya akan menjadikan Indonesia tetap terjajah dan tetap di bawah ketiak bangsa asing. Sebagaimana tidak kalah pentingnya adalah sistem pendidikan di Indonesia ini berorientasi kepada menciptakan anak bangsa yang memiliki sensitivitas terhadap lingkungan hidup dan krisis sumber-sumber kehidupan, serta mendorong terjadinya sebuah kebersamaan dalam keadilan hak. Sistem pendidikan harus lebih ditujukan agar terjadi keseimbangan terhadap ketersediaan sumber daya alam serta kepentingan-kepentingan ekonomi dengan tidak meninggalkan sistem sosial dan budaya yang telah dimiliki oleh bangsa Indonesia.

Pendidikan 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 dalam masyarakat.

Pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Langkah pembangunan selalu diupayakan seiring dengan tuntutan zaman. Perkembangan zaman selalu memunculkan persoalan-persoalan baru yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya.

Apa jadinya bila pembangunan di Indonesia tidak dibarengi dengan pembangunan di bidang pendidikan? Walaupun pembangunan fisiknya baik, tetapi apa gunanya bila moral bangsa terpuruk. Jika hal tersebut terjadi, bidang ekonomi akan bermasalah, karena tiap orang akan korupsi. Sehingga lambat laun akan datang hari di mana negara dan bangsa ini hancur. Oleh karena itu, untuk pencegahannya, pendidikan harus dijadikan salah satu prioritas dalam pembangunan negeri ini. Mengenai masalah pendidikan, perhatian pemerintah kita masih terasa sangat minim. Gambaran ini tercermin dari beragamnya masalah pendidikan yang makin rumit. Kualitas siswa masih rendah, pengajar kurang profesional, biaya pendidikan yang mahal, bahkan aturan UU Pendidikan kacau. Dampak dari pendidikan yang buruk itu, negeri kita ke depannya makin terpuruk. Keterpurukan ini dapat juga akibat dari kecilnya rata-rata alokasi anggaran pendidikan baik di tingkat nasional, provinsi, maupun kota dan kabupaten.

Masalah pendidikan tidak semestinya dilakukan secara terpisah-pisah, tetapi harus ditempuh dengan langkah yang sifatnya menyeluruh. Di mana kita tidak hanya memperhatikan kepada kenaikan anggaran saja. Tetapi juga untuk memajukan kualitas Sumber Daya Manusia dan mutu pendidikan di Indonesia. Masalah penyelenggaraan Wajib Belajar Sembilan tahun sejatinya masih menjadi PR besar bagi kita. Kenyataan yang dapat kita lihat bahwa banyak di daerah-daerah pinggiran yang tidak memiliki sarana pendidikan yang memadai. Dengan terbengkalainya program wajib belajar sembilan tahun mengakibatkan anak-anak Indonesia masih banyak yang putus sekolah sebelum mereka dapat menyelesaikan program belajar sembilan tahun. Dengan kondisi yang seperti ini, maka tidak ada perubahan yang signifikan bagi bangsa kita untuk keluar dari masalah-masalah pendidikan yang ada sekarang ini.

Masalah kemiskinan dewasa ini telah menjadi salah satu faktor kenapa banyak anak-anak yang tidak sekolah, bahkan tidak melanjutkan sekolahnya karena terhimpit masalah ekonomi yang mencekik dan menguras kantong begitu dalam. Usaha pemerintah demi mengentaskan masalah pendidikan ini telah dilakukan dengan membuat program BOS

(Bantuan Operasional Sekolah). Yang mana telah membantu sebagian kecil dari penduduk Indonesia dalam melanjutkan studinya.

Akan tetapi, masih banyak para pejabat tinggi yang memanfaatkan hal tersebut untuk melakukan korupsi dengan jumlah yang sangat banyak. Hal tersebut tentu sangat merugikan bangsa kita terutama dalam pendidikan. Pikiran kita sekarang, bagaimana bangsa kita dapat maju apabila pejabat yang berada di atas selalu melakukan korupsi yang selalu saja mengorbankan rakyat kecil. Makin mahal biaya pendidikan sekarang ini tidak lepas dari kebijakan pemerintah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS di Indonesia pada realitanya lebih dimaknai sebagai upaya untuk melakukan mobilisasi dana. Karena itu, Komite Sekolah/Dewan Pendidikan yang merupakan organ MBS selalu disyaratkan adanya unsur pengusaha. Asumsinya, pengusaha memiliki akses atas modal yang lebih luas. Hasilnya, setelah Komite Sekolah terbentuk, segala pungutan uang kadang berkedok, “sesuai keputusan Komite Sekolah”.

Namun, pada tingkat implementasinya, ia tidak transparan, karena yang dipilih menjadi pengurus dan anggota Komite Sekolah adalah orang-orang dekat dengan Kepala Sekolah. Akibatnya, Komite Sekolah hanya menjadi legitimator kebijakan Kepala Sekolah, dan MBS pun hanya menjadi legitimasi dari pelepasan tanggung jawab negara terhadap permasalahan pendidikan rakyatnya. Kondisi ini akan lebih buruk dengan adanya RUU tentang Badan Hukum Pendidikan (RUU BHP). Berubahnya status pendidikan dari milik publik ke bentuk Badan Hukum jelas memiliki konsekuensi ekonomis dan politis amat besar. Dengan perubahan status itu pemerintah secara mudah dapat melemparkan tanggung jawabnya atas pendidikan warganya kepada pemilik badan hukum yang sosoknya tidak jelas. Perguruan Tinggi Negeri pun berubah menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Munculnya BHMN dan MBS adalah beberapa contoh kebijakan pendidikan yang kontroversial. BHMN sendiri berdampak pada melambungkannya biaya pendidikan di beberapa Perguruan Tinggi favorit. Privatisasi atau semakin melemahnya peran negara dalam sektor pelayanan publik tak lepas dari tekanan utang dan kebijakan untuk

memastikan pembayaran utang. Utang luar negeri Indonesia sebesar 35-40% dari APBN setiap tahunnya merupakan faktor pendorong privatisasi pendidikan. Akibatnya, sektor yang menyerap pendanaan besar seperti pendidikan menjadi korban. Dana pendidikan terpotong hingga tinggal 8% (Kompas, 10/5/2005).

Sederetan masalah pendidikan yang terjadi di negara ini begitu banyak. Mulai dari ketidakjujuran dalam pelaksanaan ujian, banyaknya pungutan biaya di setiap sekolah meskipun pemerintah telah memberlakukan sekolah gratis sembilan tahun, banyaknya para siswa dan siswi yang mengonsumsi narkoba, tawuran antarsiswa yang selalu meresahkan masyarakat, dan lain-lain. Hal tersebut membuktikan bahwa betapa rapuhnya sistem pendidikan di negara kita ini. Pengembangan sistem pendidikan yang dilakukan pemerintah juga harus diperkuat dan lebih ditingkatkan lagi. Sehingga dapat memberikan kesenangan tersendiri bagi para pelajar pada saat menerima pelajaran di sekolahnya masing-masing. Sehingga mampu mengembangkan mental dan kepribadian dalam diri para **pelajaran** tersebut.

Akan tetapi, hal yang tak luput dari pandangan belajar mengajar adalah sosok seorang guru. Di mana seorang guru menjadi faktor penting dalam suatu proses pembelajaran. Pembimbingan yang baik dari seorang guru akan menjadi sebuah jalan yang bagus demi memajukan pendidikan di dalam negara kita ini. Karena sosok seorang guru akan menjadi sebuah teladan yang sangat bagus bagi para siswa dan siswi di sebuah lingkungan sekolah. Oleh karena itulah, demi memajukan mutu pendidikan di negara kita ini yang terpenting adalah harus jujur dan perlu kedisiplinan yang ulet untuk mewujudkannya. Semangat untuk menjadi yang terbaik dan mau mengubah diri menjadi yang terbaik adalah kuncinya. Karena dengan memiliki sebuah pendidikan, maka kita akan memiliki ilmu yang lebih. Sehingga dapat lebih membantu kita dalam kehidupan sehari-hari dan dapat menciptakan kesejahteraan dalam lingkungan bermasyarakat.

Hanya sebagian kecil dari masyarakat kita yang masih yakin bahwa Indonesia memiliki potensi *human capital* yang luar biasa. Indonesia mempunyai potensi SDM yang besar. Ingat, negara kita ini adalah

negara nomor empat terbesar dalam hal populasi. Bayangkan jika kita mampu mendidik manusia-manusia muda Indonesia dalam beberapa generasi mendatang dengan sebaik-baiknya, maka bangsa Indonesia akan mempunyai potensi untuk menjadi salah satu negara maju di dunia. Indonesia tidaklah kalah dalam hal otak dibandingkan dengan manusia-manusia dari bangsa lainnya. Akan tetapi, karena fasilitas yang kurang di Indonesia seluruh komponen bangsa kita haruslah bekerja lebih keras dan serius untuk mengejar ketertinggalan ini.

C. Filosofi Dasar Pendidikan

Setelah melihat keprihatinan mengenai pendidikan Indonesia serta penyebabnya, yang sepatutnya dilakukan adalah kembali ke filosofi dasar pendidikan. Pendidikan adalah sebuah tindakan fundamental, yaitu perbuatan yang menyentuh akar-akar hidup kita sehingga mengubah dan menentukan hidup manusia. Jadi, mendidik adalah suatu perbuatan yang fundamental karena mendidik itu mengubah dan menentukan hidup manusia. Kesejahteraan suatu bangsa amat bergantung pada tingkat pendidikannya, apalagi pada zaman sekarang kesimpulannya pendidikan itu memanusiakan manusia muda. Pendidikan adalah suatu bentuk hidup bersama yang membawa manusia muda ke tingkat manusia purnawan (Driyarkara, 1991). Dengan demikian, corak pendidikan Indonesia harus berdasarkan filosofi, kita belajar bukan untuk sekolah melainkan untuk kehidupan.

Sehingga, pendidikan Indonesia harus dilaksanakan demi kehidupan, karena mutu manusia ditentukan oleh dua hal. *Pertama*, oleh faktor hereditas (keturunan). Manusia Indonesia dewasa ini adalah keturunan langsung manusia Indonesia generasi 45 dari cucu generasi 1928, cicitnya generasi 1912. Menurut Ibnu Khaldun, jatuh bangun bangsa ditandai oleh lahirnya tiga generasi, yaitu generasi pendobrak, generasi pembangun, generasi penikmat. Jika pada bangsa ini sudah banyak kelompok generasi penikmat, yakni generasi yang hanya asik menikmati pembangunan, maka itu suatu tanda bahwa bangsa itu mengalami kemunduran. Proses datang perginya tiga generasi itu menurut Ibnu Khaldun berlangsung dalam kurun satu

abad, yang menyedihkan pada bangsa kita dewasa ini bahwa baru setengah abad lebih, ketika generasi pendobrak masih satu dua yang hidup, ketika generasi pembangun masih belum selesai bongkar pasang dalam membangun, sudah muncul sangat banyak generasi penikmat dan mereka bukan hanya kurang terpelajar, tetapi justru kebanyakan kelompok terpelajar. Salah didikkah mereka?

Kedua, dipengaruhi oleh faktor pendidikan. Pendidikanlah yang bisa membangun jiwa bangsa Indonesia. Lalu apa yang salah pada pendidikan generasi ini? Sekurangnya ada sembilan butir kekeliruan pendidikan nasional kita selama ini meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Pengelolaan pendidikan di masa lampau terlalu berlebihan pada aspek kognitif, mengabaikan dimensi lainnya sehingga buahnya melahirkan generasi *split personality* (kepribadian yang pecah).
2. Pendidikan terlalu sentralistik sehingga melahirkan generasi yang hanya memandang Jakarta (ibu kota) sebagai satu-satunya tumpuan harapan tanpa mampu melihat peluang dan potensi besar di daerah masing-masing.
3. Gagal melahirkan lulusan SDM yang siap berkompetisi di dunia global.
4. Pendidikan gagal meletakkan sendi-sendi dasar pembangunan masyarakat yang berdisiplin.
5. Pengelolaan pendidikan selama ini mengabaikan demokratisasi dan Hak-hak Asasi Manusia. Sebagai contoh, pada masa Orde Baru, guru negeri di sekolah pada lingkungan Kemendiknas dengan rasio 1 guru untuk 14 murid, tetapi di madrasah (Depag) 1 guru negeri untuk 2.000 murid.
6. Pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pendidikan dan SDM dikalahkan oleh uniformitas yang sangat sentralistik.
7. Kreativitas masyarakat dalam pengembangan pendidikan menjadi tidak tumbuh.
8. Sentralisasi pendidikan nasional mengakibatkan tumpulnya gagasan-gagasan otonomi daerah.

9. Pendidikan nasional kurang menghargai kemajemukan budaya, bertentangan dengan semangat Bhinneka Tunggal Ika.
10. Wawasan indoktrinasi nasionalisme dan patriotisme yang dipaksakan melalui PPKN, ilmu menjadi kering sehingga justru kontraproduktif.

Sepuluh kesalahan dalam pengelolaan pendidikan nasional ini sekarang telah melahirkan akibatnya yang pahit, yakni generasi muda yang langitnya rendah, tidak memiliki imajinasi idealistik, angkatan kerja yang tidak bisa berkompetisi dalam lapangan kerja pasar global, birokrasi yang lamban, korup dan tidak kreatif; masyarakat luas mudah bertindak anarkis, sumber daya alam (terutama hutan) yang rusak parah, dan lain-lain.

DUMMY

2

PROBLEMATIKA PENDIDIKAN INDONESIA

Seperti yang telah kita pahami bersama bahwa pendidikan merupakan suatu usaha sadar, untuk menyiapkan peserta didik agar berperan aktif dan positif dalam hidupnya sekarang dan yang akan datang. Selanjutnya, apabila kita membahas mengenai pendidikan nasional Indonesia, tentunya pendidikan dalam proses dan tujuannya harus berakar pada pencapaian tujuan pembangunan nasional Indonesia.

Terkait dengan jenis pendidikan, dapat dikelompokkan sesuai dengan sifat, kekhususan tujuan dan programnya. Sebagai contoh, pada jalur pendidikan sekolah dapat dipilah menjadi pendidikan umum, pendidikan keagamaan dan lainnya. Di samping itu, berbagai upaya dalam rangka pembaruan perangkat penunjang proses pendidikan, juga senantiasa dilakukan secara kontinyu meliputi: landasan yuridis, kurikulum, struktur kelembagaan, tenaga kependidikan, dan lain sebagainya. Semua komponen yang telah disebutkan, secara lebih spesifik dapat dinamai sebagai sistem pendidikan.

Apabila membahas mengenai sistem pendidikan Indonesia, sesungguhnya diarahkan pada tercapainya cita-cita pendidikan yang ideal, dalam rangka mewujudkan peradaban bangsa Indonesia yang bermartabat. Namun demikian, ironisnya sistem pendidikan Indonesia saat ini tengah berjalan di atas rel kehidupan 'sekularisme', yaitu suatu pandangan

hidup yang memisahkan peranan agama dalam pengaturan urusan-urusan kehidupan secara menyeluruh, termasuk dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Meskipun, pemerintah dengan tegas menolak adanya sekularisasi dalam dunia pendidikan. Hal ini sebagaimana terungkap dalam UU Sisdiknas No. 20/2003 Pasal 4 ayat 1 yang menyebutkan, “Pendidikan nasional bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak dan berbudi mulia, sehat, berilmu, cakap, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan tanah air.”

Lebih jauh dapat diketahui bahwa penyelenggaraan sistem pendidikan nasional berjalan dengan penuh dinamika. Hal ini setidaknya dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu kemauan politik (*political will*) dan dinamika sosial. Kemauan politik (*political will*) sebagai suatu produk dari eksekutif dan legislatif, wujud nyatanya bisa kita lihat pada berbagai regulasi yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan, di antaranya tertuang dalam Pasal 20, 21, 28 C ayat (1), 31, dan 32 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, maupun dalam regulasi turunannya (derivat) seperti UU No. 2/1989 tentang Sisdiknas yang diamendemen menjadi UU No. 20/2003, UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, serta berbagai rancangan UU dan PP yang kini tengah dipersiapkan oleh pemerintah (RUU BHP, RPP Guru, RPP Dosen, RPP Wajib Belajar, RPP Pendidikan Dasar dan Menengah, dan lain sebagainya).

Terkait dengan dinamika sosial, khususnya berkaitan dengan kondisi pendidikan di Indonesia, Abdul Malik Fadjar (Mendiknas, 2001) mengakui kebenaran penilaian bahwa sistem pendidikan di Indonesia adalah yang terburuk di kawasan Asia. Ia mengingatkan, pendidikan sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial politik, termasuk persoalan stabilitas dan keamanan, sebab pelaksanaan pendidikan membutuhkan rasa aman. Pernyataan tersebut, diperkuat oleh hasil survei *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) yang menyebutkan bahwa sistem pendidikan di Indonesia terburuk di kawasan Asia, yaitu dari 12 negara yang disurvei oleh lembaga yang berkantor pusat di Hongkong itu, Korea Selatan dinilai memiliki sistem pendidikan terbaik, disusul Singapura,

Jepang dan Taiwan, India, Cina, serta Malaysia. Indonesia menduduki urutan ke-12, setingkat di bawah Vietnam (Kompas, 5/9/2001).

Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan yang berarti antara penyelenggaraan pendidikan dengan kualitas pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang dihasilkan selama ini, meskipun masih ada faktor-faktor lain yang juga memengaruhinya.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai problematika yang dihadapi oleh pendidikan Indonesia, selanjutnya akan dibahas secara urut tentang pemetaan persoalan pendidikan, tawaran solusi dan solusi dari tokoh pendidikan.

A. Pemetaan Persoalan Pendidikan

Dalam memetakan masalah-masalah pendidikan, perlu diperhatikan bahwa realitas pendidikan merupakan sub-sistem yang sekaligus juga merupakan suatu sistem yang kompleks. Gambaran pendidikan sebagai sebuah sub-sistem adalah kenyataan bahwa pendidikan merupakan salah satu aspek kehidupan yang berjalan dengan dipengaruhi oleh berbagai aspek eksternal yang saling terkait satu sama lain. Aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, pertahanan-keamanan, bahkan ideologi sangat erat pengaruhnya terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan, begitu pun sebaliknya. Sedangkan pendidikan sebagai suatu sistem yang kompleks menunjukkan bahwa pendidikan terdiri dari berbagai perangkat yang saling memengaruhi secara internal, sehingga dalam rangkaian input-proses-output pendidikan, berbagai perangkat yang memengaruhinya tersebut perlu mendapatkan jaminan kualitas yang layak oleh berbagai *stakeholder* yang terkait.

Lebih lanjut uraian mengenai pendidikan sebagai sub-sistem dan sistem yang kompleks itu, dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Pendidikan Sebagai Suatu Sub-Sistem

Sebagai salah satu sub-sistem dalam sistem negara/pemerintahan, keterkaitan pendidikan dengan sub-sistem lainnya di antaranya ditunjukkan dengan berbagai indikator berikut. *Pertama*, berlangsungnya

sistem ekonomi kapitalis di tengah-tengah kehidupan, telah membentuk paradigma pemerintah terhadap penyelenggaraan pendidikan, sebagai bentuk pelayanan negara kepada rakyatnya yang harus disertai dengan adanya sejumlah pengorbanan ekonomis (biaya) oleh rakyat kepada negara. Pendidikan dijadikan sebagai jasa komoditas, yang dapat diakses oleh masyarakat (para pemilik modal) yang memiliki dana dalam jumlah besar saja.

Hal ini dapat dilihat dalam UU Sisdiknas No. 20/2003 Pasal 53 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP) dinyatakan bahwa (1) Penyelenggara dan/atau satuan pendidikan formal yang didirikan oleh pemerintah atau masyarakat berbentuk badan hukum pendidikan. (2) Badan hukum pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berfungsi memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. (3) Badan hukum pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berprinsip nirlaba dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan satuan pendidikan. Sedangkan dalam Pasal 54 disebutkan pula (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Berdasarkan pasal-pasal di atas, terlihat bahwa tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan nasional saat ini, akan dialihkan dari negara kepada masyarakat dengan mekanisme BHP (lihat RUU BHP dan PP tentang SNP No. 19/2005), yaitu adanya mekanisme Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada tingkat SD-SMA dan Otonomi Pendidikan pada tingkat Perguruan Tinggi. Seperti halnya perusahaan, sekolah dibebaskan mencari modal untuk diinvestasikan dalam operasional pendidikan. Koordinator LSM Education Network for Justice (ENJ), Yanti Mukhtar menilai bahwa dengan privatisasi pendidikan berarti pemerintah telah melegitimasi komersialisasi pendidikan, dengan menyerahkan tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan ke pasar. Dengan begitu, nantinya sekolah memiliki otonomi untuk menentukan sendiri biaya penyelenggaraan pendidikan. Sekolah tentu

saja akan mematok biaya setinggi-tingginya untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu. Akibatnya, akses rakyat yang kurang mampu untuk menikmati pendidikan berkualitas akan terbatas, dan masyarakat semakin terkotak-kotak berdasarkan status sosial, antara yang kaya dan miskin (Republika, 10/5/2005).

Kenyataan yang menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan jasa komoditas, berdasarkan data dari Balitbang Kemendiknas pada tahun 2003 yang menyebutkan bahwa, porsi biaya pendidikan yang ditanggung orang tua/siswa berkisar antara 63,35-87,75% dari biaya pendidikan total. Sedangkan menurut riset Indonesia Corruption Watch (ICW) pada 2006 di 10 Kabupaten/Kota se-Indonesia ternyata orang tua/siswa pada level SD masih menanggung beban biaya pendidikan Rp1,5 juta, yang terdiri atas biaya langsung dan tak langsung. Selain itu, beban biaya pendidikan yang ditanggung oleh pemerintah dan masyarakat (selain orang tua/siswa) hanya berkisar antara 12,22-36,65% dari biaya pendidikan total (Koran Tempo, 07/03/2007).

Menurut laporan dari bank dunia tahun 2004, Indonesia hanya menyediakan 62,8% dari keperluan dana penyelenggaraan pendidikan nasionalnya padahal pada saat yang sama pemerintah India telah dapat menanggung pembiayaan pendidikan 89%. Bahkan jika dibandingkan dengan negara yang lebih terbelakang seperti Srilanka, persentase anggaran yang disediakan oleh pemerintah Indonesia masih merupakan yang terendah (www.worldbank.com).

Kedua, berlangsungnya kehidupan sosial yang berlandaskan sekularisme telah menyuburkan paradigma hedonisme (hura-hura), permisivisme (serba boleh), materialistik (*money oriented*), dan lainnya dalam kehidupan masyarakat. Motif untuk menyelenggarakan dan mengenyam pendidikan, baik oleh pemerintah maupun masyarakat saat ini, lebih kepada tujuan untuk mendapatkan hasil-hasil materi ataupun keterampilan hidup belaka (yang tidak dikaitkan dengan tujuan membentuk kepribadian yang utuh berdasarkan pandangan syariat Islam). Hal ini dapat dilihat dalam UU Sisdiknas No. 20/2003 Pasal 3 yang menunjukkan paradigma pendidikan nasional, dalam Bab VI menjelaskan tentang jalur, jenjang, dan jenis pendidikan yang

membedakan antara pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Selain itu, dapat pula dilihat dalam regulasi derivatnya seperti PP tentang SNP No. 19/2005, RUU Wajib Belajar dan RUU BHP.

Dalam paradigma materialistik, indikator keberhasilan belajar siswa setelah menempuh proses pendidikan, dari suatu jenjang pendidikan saat ini adalah dengan perlakuan yang sama secara nasional. Pemerintah mengukurnya berdasarkan perolehan angka Ujian Nasional (UN) yang dahulu disebut sebagai Evaluasi Belajar Tahap Akhir Nasional (EBTANAS), indikator itu pun hanya pada tiga mata pelajaran saja (Matematika/Ekonomi, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris) yang ketiganya tersebut berbasis pada aspek kognitif (pengetahuan).

Pemerintah (Kemendiknas) menilai bahwa UN sangat tepat untuk dijadikan sebagai alat ukur standar pendidikan, dan hasil UN sangat riil untuk dijadikan alat meningkatkan mutu pendidikan (Senin 12/2/07. www.indonesia.go.id). Di sisi lain, aspek pembentukan kepribadian yang utuh dalam diri siswa, tidak pernah menjadi indikator keberhasilan siswa dalam menempuh suatu proses pendidikan, sekalipun dalam sekolah yang berbasis agama (lihat standar kompetensi dan kelulusan siswa dalam PP No. 19/2005).

Fenomena pergaulan bebas di kalangan remaja (pelajar), akibatnya telah menjerumuskan para pelajar pada seks bebas, terlibat narkoba, perilaku sarkasme/kekerasan (tawuran, perpeloncoan), dan berbagai tindakan kriminal lainnya (pencurian, pemerkosaan, pembunuhan) yang sering kita dapatkan beritanya dalam tayangan berita kriminal di media massa (TV dan koran khususnya), merupakan sebuah keadaan yang menunjukkan tidak relevannya sistem pendidikan, yang selama ini diselenggarakan dengan upaya membentuk manusia Indonesia yang berkepribadian dan berakhlak mulia, sebagaimana dicita-citakan dalam tujuan pendidikan nasional sendiri (Pasal 2 UU No. 20/2003), karena realitas justru memperlihatkan kontradiksinya. Siswa sebagai bagian dari masyarakat mendapatkan pendidikan di sekolah, dalam rangka mempersiapkan mereka agar dapat lebih baik ketika menjalani kehidupan di tengah-tengah masyarakat. Namun karena kehidupan di

tengah-tengah masyarakat secara umum berlangsung dengan sekuler, ditambah lagi dengan proses pendidikan dalam satuan pendidikan dalam kerangka sekularisme juga, maka siklus ini akan semakin mengokohkan kehidupan sekulerisme yang makin meluas.

Ketiga, berlangsungnya kehidupan politik yang oportunistik telah membentuk karakter politikus machiavelis (melakukan segala cara demi mendapatkan keuntungan) di kalangan eksekutif dan legislatif, termasuk dalam perumusan kebijakan pendidikan Indonesia. Perumusan Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (RUU BHP) yang sudah berlangsung sejak 2004 dinilai oleh pengamat ekonomi Tim Indonesia Bangkit (TIB) Revrisond Baswir sebagai agenda kapitalisme global yang telah dirancang sejak lama oleh negara-negara donor lewat Bank Dunia. Melalui Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (RUU BHP), pemerintah berencana memprivatisasi sektor pendidikan. Semua satuan pendidikan (sekolah) kelak akan menjadi badan hukum pendidikan (BHP) yang wajib mencari sumber dananya sendiri. Hal ini berlaku untuk seluruh sekolah negeri, dari SD hingga perguruan tinggi.

Selain itu, dalam beberapa kebijakan operasional Sisdiknas, yang dikeluarkan pemerintah kadang kala didukung pula oleh dana yang jumlahnya tidak sedikit, meskipun dalam implementasinya banyak masyarakat yang menilai sering terjadi salah sasaran bahkan penyimpangan. Sebagai contoh kebijakan Mendiknas, Bambang Sudibyo yang tetap melaksanakan UN pada tahun ajaran 2005/2006 ternyata berkaitan dengan dana yang tersedia untuk program tersebut sangat besar, padahal berbagai aliansi masyarakat telah mengajukan penolakan. Di antaranya, Koalisi Pendidikan yang terdiri dari Lembaga Advokasi Pendidikan (LAP), National Education Watch (NEW), Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), The Center for the Betterment Indonesia (CBE), Kelompok Kajian Studi Kultural (KKSK), Federasi Guru Independen Indonesia (FGII), Forum Guru Honorer Indonesia (FGHI), Forum Aksi Guru Bandung (FAGI-Bandung), For-Kom Guru Kota Tangerang (FKGKT), Lembaga Bantuan Hukum (LBH-Jakarta), Jakarta Teachers and Education Club (JTEC), dan Indonesia Corruption Watch

(ICW), berdasarkan kajian terhadap UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Kepmendiknas No. 153/U/2003 tentang Ujian Akhir Nasional, Koalisi Pendidikan menemukan beberapa kesenjangan (www.tokohindonesia.com).

Demikianlah uraian problematika pendidikan nasional yang ditinjau dari eksistensinya sebagai suatu sub-sistem (sistem cabang) ternyata erat kaitannya dengan pengaruh dari sub-sistem yang lain (ekonomi, politik, sosial-budaya, ideologi, dan lain-lain). Sistem pendidikan nasional juga merupakan bagian dari penyelenggaraan sistem kehidupan di Indonesia saat ini.

2. Permasalahan Pendidikan Sebagai Sebuah Sistem Kompleks

Dalam kaitan pendidikan sebagai suatu sistem, permasalahan pendidikan yang saat ini tengah berkembang di antaranya tergambar dengan pemetaan sebagai berikut.

a) Keterbatasan Aksesibilitas dan Daya Tampung

Gerakan wajib belajar 9 tahun merupakan gerakan pendidikan nasional yang baru dicanangkan oleh pemerintahan Soeharto pada tanggal 2 Mei 1994 dengan target tuntas pada tahun 2005, namun kemudian karena terjadi krisis pada tahun 1997-1999 maka program ini diperpanjang hingga 2008/2009. Sasaran program ini berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dalam PP No. 7/2005 adalah dengan target Angka Partisipasi Kasar (APK) 94% (APK = perbandingan antara jumlah siswa pada jenjang pendidikan tertentu dengan jumlah penduduk kelompok usia tertentu), yaitu meningkatnya siswa SLTP dari 3,67 juta orang pada tahun 2004/2005 menjadi 4,04 juta orang pada tahun 2009.

Sedangkan target Direktorat SMP, Dirjen Dikdasmen Depdiknas adalah APK 95% pada tahun 2008 yang artinya 1,9 juta anak harus terlayani ke SMP. Tahun 2005, APK SMP baru mencapai 85,22% yang menunjukkan adanya selisih 9,78% dari target 95% sehingga perlu adanya pencapaian kenaikan rerata APK sebesar 3,26% pada setiap tahunnya. Tahun 2006 ditargetkan adanya kenaikan 4,64% atau 526.000

anak usia 13-15 tahun harus tertampung di jenjang SLTP/Sederajat (Panduan KKN Wajar Dikdas 9 Tahun, UPI 2006).

Berkaitan dengan pencapaian APK dan APM, hingga tahun 2003 secara nasional ketercapaiannya ternyata masih rendah. Hal ini didasarkan pada indikator: (1) anak putus sekolah tidak dapat mengikuti pendidikan (usia 7-15) sekitar 693.700 orang atau 1,7%, (2) putus sekolah SD/MI ke SMP/MTs dan dari SMP/MTs ke jenjang pendidikan menengah mencapai 2,7 juta orang atau 6,7% dari total penduduk usia 7-15 tahun (Pusat Data dan Informasi Depdiknas, 2003). Namun, baru-baru ini pemerintah menyatakan optimismenya bahwa penuntasan wajib belajar akan berjalan sukses pada 2008. Keyakinan ini didasarkan atas indikator pencapaian APM SD dan APK SMP pada akhir 2006 berturut-turut mencapai 94,73 persen dan 88,68% dari 95% target yang dicanangkan pada 2008 (8/3/2007, www.tempointeraktif.com).

Kondisi ini sebenarnya belum menunjukkan bahwa pemerintah telah berhasil dalam menyelesaikan problematika aksesibilitas pendidikan secara tuntas, karena indikator angka-angka di atas belum merepresentasikan aksesibilitas terhadap seluruh warga negara usia sekolah SD dan SMP.

Berdasarkan hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) 2004, menunjukkan bahwa angka partisipasi sekolah anak usia 7-12 tahun adalah 96,77%, usia 13-15 tahun mencapai 83,49%, dan anak umur 16-18 tahun 53,48%. Hasil riset UNDP 2004, yang kemudian dipublikasikan dalam Laporan Indeks Pembangunan Manusia Tahun 2006, juga memperlihatkan gejala serupa. Rasio partisipasi pendidikan rata-rata hanya mencapai 68,4%. Bahkan, masih ada sekitar 9,6% penduduk berusia 15 tahun ke atas yang buta huruf (www.republikaonline.com).

b) Kerusakan Sarana/Prasarana Ruang Kelas

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Dengan adanya kerusakan sarana dan prasarana ruang kelas dalam jumlah yang banyak, maka bagaimana mungkin proses pendidikan dapat berlangsung secara efektif.

Sebagai contoh, problematika yang terjadi di Jawa Barat. Berdasarkan usulan yang disampaikan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, jumlah sarana/prasarana sekolah yang mengalami kerusakan dan segera memerlukan rehabilitasi meliputi: SD sebanyak 42.492 ruang kelas, MI sebanyak 6.523 ruang kelas, SMP sebanyak 6.767 ruang kelas, dan MTs sebanyak 2.729 ruang kelas.

Menurut Kadisdik Jabar Dr. H. Dadang Dally, M.Si. (PR,15/07/2005), berdasarkan catatan beban Provinsi Jabar untuk setiap tahun kebutuhan biaya menambah dan merehabilitasi bangunan SD/MI saja butuh dana sebesar Rp251 miliar, terdiri dari penambahan ruang kelas sebanyak 792 ruang senilai Rp31,6 miliar, rehab total ruang kelas sebanyak 4.317 ruang senilai Rp129,5 miliar dan rehabilitasi sedang ruang kelas sebanyak 6.045 sebesar Rp90,6 miliar. Kemudian kebutuhan biaya untuk mencegah dan menanggulangi *drop out* pada tingkat SD/MI sebesar Rp149,8 miliar. Dengan demikian, untuk biaya pembangunan dan rehabilitasi ditambah penanggulangan *drop out* SD/MI saja setiap tahunnya mencapai Rp410 miliar. Sedangkan kemampuan anggaran pemerintah untuk pembangunan pendidikan di Jabar hanya mampu untuk mengantisipasi kedua hal tersebut. Adapun kemampuan daerah-daerah untuk pembangunan bidang pendidikan setiap tahunnya hanya antara Rp5 miliar sampai Rp25 miliar, anggaran tersebut hanya akan menjangkau kebutuhan minimal.

Klaim bahwa pemerintah daerah di lingkungan Jawa Barat memiliki kemampuan yang terbatas dalam menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diungkapkan di atas, tentu merupakan koreksi bagi pemerintah itu sendiri, yaitu mengapa selama ini alokasi untuk program yang lain alokasinya cukup besar, tetapi untuk program pendidikan jauh lebih kecil. Sebagaimana misalnya dalam APBD Kota Bandung 2007 alokasi anggaran untuk sebuah tim sepak bola Persib Bandung, yang lebih bersifat hobi dan penghamburan ketimbang suatu program pembangunan, besarnya ternyata mencapai Rp15 miliar, bahkan jumlah tersebut masih dianggap kurang.

c) Kekurangan Jumlah Tenaga Guru

Guru sebagai pilar penunjang terselenggaranya suatu sistem pendidikan, merupakan salah satu komponen strategis yang juga perlu mendapatkan perhatian oleh negara. Misalnya dalam hal penempatan guru, bahwa hingga sekarang ini jumlah guru dirasakan oleh masyarakat maupun pemerintah sendiri masih sangat kurang. Sebagai contoh dalam lingkup Jawa Barat saja menurut Drs. H. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si. (Kadisdik Jabar tahun 2002) bahwa kondisi minimnya jumlah guru dibandingkan kebutuhan yang ada sudah sering dilontarkan. Bukan hanya di tingkat daerah, tapi juga telah menjadi persoalan nasional. Di Jawa Barat sendiri, masih dibutuhkan sekitar 64 ribu guru guna mengisi kekurangan di sekolah-sekolah. Dengan perincian, 40 ribu guru untuk sekolah dasar (SD), 18 ribu untuk sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP), 6 ribu untuk sekolah menengah umum (SMU), dan sekolah menengah kejuruan (SMK). Kurangnya jumlah guru ini jelas merupakan persoalan serius karena guru adalah ujung tombak pendidikan. Kekurangan tersebut membuat beban guru semakin bertumpuk sehingga sangat berpotensi mengakibatkan menurunnya kualitas pendidikan.

Sementara itu, Dany Setiawan mengungkapkan bahwa saat ini terdapat masalah kekurangan guru sebanyak 88.500 lebih terutama untuk jenjang pendidikan dasar di Jabar. Sementara di sisi lain sebanyak 48.000 guru bantu tengah menanti pengangkatan, di mana persoalan pengangkatan guru menjadi pegawai negeri sipil (PNS) merupakan wewenang pusat. Untuk sementara, melalui APBD Pemprov Jabar telah menganggarkan tenaga guru bantu sementara yang diberikan tunjangan sebesar Rp1 juta per orang. Namun, jumlahnya yang hanya kurang lebih 1.500 tentu saja masih belum bisa menutupi kekurangan yang mencapai 80 ribu lebih.

d) Kinerja dan Kesejahteraan Guru Belum Optimal

Kesejahteraan guru merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah dalam menunjang terciptanya kinerja yang semakin membaik di kalangan pendidik. Berdasarkan UU No. 14/2005 tentang

Guru dan Dosen, Pasal 14 sampai dengan 16 menyebutkan tentang Hak dan Kewajiban di antaranya bahwa hak guru dalam memperoleh penghasilan adalah di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial, mendapatkan promosi dan penghargaan, berbagai fasilitas untuk meningkatkan kompetensi, berbagai tunjangan seperti tunjangan profesi, fungsional, tunjangan khusus bagi guru di daerah khusus, serta berbagai masalah tambahan kesejahteraan.

Undang-undang tersebut memang sedikit membawa angin segar bagi kesejahteraan masyarakat pendidik, namun dalam realisasinya ternyata tidak semanis redaksinya. Sebagai contoh, Kompas (6/2/2007) memberitakan bahwa sejumlah guru di Kota Bandung menyayangkan pernyataan Menteri Pendidikan Nasional yang berencana memperberat penerimaan insentif rutin dan mengaitkan dengan syarat sertifikasi. Pandangan keberatan ini beberapa di antaranya dilontarkan Ketua Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Kota Bandung Kustiwa dan Sekretaris Jenderal Forum Aksi Guru Independen (FAGI) Kota Bandung Iwan Hermawan. Keduanya sependapat, tunjangan fungsional tidak ada kaitan sama sekali dengan syarat sertifikasi guru. Hal ini karena keberadaan tunjangan fungsional dan profesi secara prinsip sebetulnya tidak saling terkait. Tunjangan fungsional lebih dianggap sebagai kebijakan yang melekat secara otomatis pada profesi guru, terlepas sejauhmana profesionalnya bersangkutan. Jadi, jelas berbeda dengan tunjangan profesi yang pada prinsipnya bertujuan memacu profesionalitas guru.

Rendahnya kesejahteraan guru mempunyai peran dalam membuat rendahnya kualitas pendidikan Indonesia. Berdasarkan survei FGII (Federasi Guru Independen Indonesia) pada pertengahan tahun 2005, idealnya seorang guru menerima gaji bulanan sebesar Rp3 juta rupiah. Sekarang, pendapatan rata-rata guru PNS per bulan sebesar Rp1,5 juta. Guru bantu Rp460 ribu, dan guru honorer di sekolah swasta rata-rata Rp10 ribu per jam. Dengan pendapatan seperti itu, terang saja, banyak guru terpaksa melakukan pekerjaan sampingan. Ada yang mengajar lagi di sekolah lain, memberi les pada sore hari, menjadi tukang ojek, pedagang mie rebus, pedagang buku/LKS, pedagang pulsa ponsel, dan sebagainya (Republika, 13 Juli, 2005). Permasalahan kesejahteraan

guru biasanya akan berimplikasi pada kinerja yang dilakukannya dalam melaksanakan proses pendidikan.

Guru sebagai tenaga kependidikan juga memiliki peran yang sentral dalam penyelenggaraan suatu sistem pendidikan. Sebagai sebuah pekerjaan, tentu dengan menjadi seorang guru juga diharapkan dapat memperoleh kompensasi yang layak untuk kebutuhan hidup. Dalam teori motivasi, pemberian *reward* dan *punishment* yang sesuai merupakan perkara yang dapat memengaruhi kinerja dan mutu dalam bekerja, termasuk juga perlunya jaminan kesejahteraan bagi para pendidik agar dapat meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang selama ini masih terpuruk. Dalam hal tunjangan, sudah selayaknya guru mendapatkan tunjangan yang manusiawi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya mengingat peranan dari seorang guru yang begitu besar dalam upaya mencerdaskan suatu generasi.

e) Proses Pembelajaran yang Konvensional

Dalam hal pelaksanaan proses pembelajaran, selama ini sekolah-sekolah menyelenggarakan pendidikan dengan segala keterbatasan yang ada. Hal ini dipengaruhi oleh ketersediaan sarana-prasarana, ketersediaan dana, serta kemampuan guru untuk mengembangkan model pembelajaran yang efektif.

Dalam PP No. 19/2005 tentang standar nasional pendidikan disebutkan dalam Pasal 19 sampai dengan 22 tentang standar proses pendidikan, bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Adanya keteladanan pendidik, adanya perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan yang efektif dan efisien dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan standar yang ditetapkan di atas, maka proses pembelajaran yang dilakukan antara peserta didik dengan pendidik

seharusnya harus meninggalkan cara-cara dan model yang konvensional sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Sudah selangkahnya profesi sebagai seorang pendidik membutuhkan kompetensi yang terintegrasi baik secara intelektual-akademik, sosial, pedagogis, dan profesionalitas yang ke semuanya berlandaskan pada sebuah kepribadian yang utuh pula, sehingga dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik senantiasa dapat mengembangkan model-model pembelajaran yang efektif, inovatif, dan relevan.

f) Jumlah dan Kualitas Buku yang Belum Memadai

Ketersediaan buku yang berkualitas merupakan salah satu prasarana pendidikan yang sangat penting dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan proses pendidikan. Sebagaimana dalam PP No. 19/2005 tentang SNP dalam Pasal 42 tentang Standar Sarana dan Prasarana disebutkan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan (ayat 1).

Secara teknis, pengadaan buku pelajaran di sekolah tidak lagi boleh dilakukan oleh sekolah dengan menjual buku-buku kepada siswa secara bebas, melainkan harus sesuai dengan buku sumber yang direkomendasikan oleh pemerintah. Dalam tahun 2007 ini, pemerintah melalui Ketua Satker Program Kompensasi Pengurangan Subsidi (PKPS) Dana BOS buku 2007 akan dicairkan karena dana BOS buku tahun 2006 sudah terserap semuanya. Meski dalam pelaporan serapan dana BOS buku 2006 belum masuk semua ke Satker PKPS BBM tingkat kabupaten/kota. Unit *cost* untuk setiap siswa dari BOS buku ini Rp22.000 yang diperuntukkan untuk membeli satu buah jenis buku. Jadi, kalau dijumlahkan dana BOS buku, baik untuk siswa tingkat SD maupun SMP sekitar Rp131,088 miliar lebih. Selain itu, buku yang dibeli juga harus sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 11 Tahun 2005. Jumlah penerbit yang telah mendapatkan sertifikat dan

sesuai menurut Permendiknas No. 11 Tahun 2005 sebanyak 98 penerbit dan ratusan judul buku. Ke-98 penerbit tersebut jika dirinci, untuk penerbit buku matematika sebanyak 31 penerbit, bahasa Indonesia sebanyak 45 penerbit, dan bahasa Inggris sebanyak 22 penerbit (www.Klik-galamedia.com, 08 Februari 2007).

g) Penyelenggaraan Otonomi Pendidikan

Pemerintah telah menetapkan kebijakan otonomi pendidikan, sebagaimana mengacu pada UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas dalam Pasal 53 tentang Badan Hukum Pendidikan yang menyebutkan: (1) Penyelenggara dan/atau satuan pendidikan formal yang didirikan oleh pemerintah atau masyarakat berbentuk badan hukum pendidikan. (2) Badan hukum pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berfungsi memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. (3) Badan hukum pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berprinsip nirlaba dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan satuan pendidikan. (4) Ketentuan tentang badan hukum pendidikan diatur dengan undang-undang tersendiri.

Berdasarkan pasal di atas maka penyelenggaraan pendidikan tidak lagi menjadi tanggung jawab negara melainkan diserahkan kepada lembaga pendidikan itu sendiri. Dalam penjelasan Pasal 3 ayat 2 RUU Badan Hukum Pendidikan disebutkan bahwa kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan kondisi yang ingin dicapai melalui pendirian BHP, dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah pada pendidikan dasar dan menengah, serta otonomi pada pendidikan tinggi. Hanya dengan kemandirian, pendidikan dapat menumbuhkembangkan kreativitas, inovasi, mutu, fleksibilitas, dan mobilitasnya.

h) Keterbatasan Anggaran

Ketersediaan anggaran yang memadai dalam penyelenggaraan pendidikan sangat memengaruhi keberlangsungan penyelenggaraan tersebut. Ketentuan anggaran pendidikan tertuang dalam UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas dalam Pasal 49 tentang Pengalokasian

Dana Pendidikan yang menyatakan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (ayat 1).

Permasalahan lainnya yang juga penting untuk diperhatikan adalah alasan pemerintah untuk berupaya merealisasikan anggaran pendidikan 20% secara bertahap karena pemerintah tidak memiliki kemampuan untuk mengalokasikan 20% secara sekaligus dari APBN/APBD. Padahal kekayaan sumber daya alam baik yang berupa hayati, sumber energi, maupun barang tambang jumlahnya melimpah sangat besar. Tetapi karena selama ini penanganannya secara kapitalistik maka return dari kekayaan tersebut malah dirampas oleh para ahli pemilik modal.

i) Mutu SDM Pengelola Pendidikan

Sumber daya pengelola pendidikan bukan hanya seorang guru atau kepala sekolah, melainkan semua sumber daya yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan suatu satuan pendidikan. Rendahnya mutu dari SDM pengelola pendidikan secara praktis tentu dapat menghambat keberlangsungan proses pendidikan yang berkualitas, sehingga adaptasi dan sinkronisasi terhadap berbagai program peningkatan kualitas pendidikan juga akan berjalan lambat.

Dengan memahami kerangka dasar penyelenggaraan pendidikan nasional yang berlandaskan sekulerisme, maka standar pengelolaan pendidikan secara nasional pun akan sejalan dengan sekularisme tersebut, semisal adanya mekanisme MBS dan Otonomi PT sebagaimana disebutkan di atas yang merupakan implementasi dari otonomi pendidikan.

j) Belum Menghasilkan *Life Skill* yang Sesuai

Dalam kaitannya dengan *life skill* yang dihasilkan oleh peserta didik setelah menempuh suatu proses pendidikan, maka berdasarkan PP No. 19/2005 sebagaimana dalam Pasal 13 bahwa: 1) kurikulum untuk

SMP/MTs/ SMPLB atau bentuk lain yang sederajat, SMA/MA/SMALB atau bentuk lain yang sederajat, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat dapat memasukan pendidikan kecakapan hidup. 2) pendidikan kecakapan hidup yang dimaksud meliputi kecakapan sosial, kecakapan akademik, dan kecakapan vokasional.

Adapun kriteria penilaian hasil belajar dapat dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, maupun pemerintah. Penilaian hasil belajar oleh pendidik diatur dalam Pasal 64 antara lain penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran agama, akhlak mulia, pendidikan kewarganegaraan dan akhlak mulia dilakukan melalui: a) pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan kepribadian peserta didik, serta b) ulangan, ujian, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi diukur melalui ulangan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik materi yang dinilai.

Berdasarkan ketentuan di atas, maka dalam menciptakan *life skill* yang diharapkan dimiliki oleh siswa ukuran yang digunakan adalah penilaian-penilaian di atas. Namun kenyataan sebaliknya justru menunjukkan bahwa korelasi antara proses pendidikan selama ini dengan pembentukan kepribadian siswa merupakan hal yang dipertanyakan? Kasus tawuran antarpelajar, seks bebas, narkoba, dan berbagai masalah sosial lainnya merupakan indikator yang relevan untuk mempertanyakan hal ini.

k) Pendidikan yang Belum Berbasis pada Masyarakat dan Potensi Daerah

Struktur kurikulum yang ditetapkan berdasarkan UU No. 20/2003 dalam Pasal 36 tentang Kurikulum menyebutkan: (1) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. (3) Kurikulum disusun sesuai dengan

jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: a) peningkatan iman dan takwa; b) peningkatan akhlak mulia; c) peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik; d) keragaman potensi daerah dan lingkungan; e) tuntutan pembangunan daerah dan nasional; f) tuntutan dunia kerja; g) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; h) agama; i) dinamika perkembangan global; dan j) persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan. (4) Ketentuan mengenai pengembangan kurikulum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah. Dalam PP No. 19/2005 antara lain dalam Pasal 6 yang menyebutkan: 1) kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan akhlak mulia, ilmu pengetahuan dan teknologi, estetika, jasmani, olahraga dan kesehatan. 6) Kurikulum dan silabus SD/MI/SDLB/Paket A, atau bentuk lain yang sederajat menekankan pentingnya kemampuan dan kegemaran membaca dan menulis. Kecakapan berhitung, serta kemampuan berkomunikasi.

Masyarakat dan lingkungan tempat tinggal merupakan bagian yang terintegrasi dengan siswa sebagai peserta didik. Proses pendidikan yang sebenarnya tentu melibatkan peranan keluarga, lingkungan masyarakat dan sekolah, sehingga jika salah satunya tidak berjalan dengan baik maka dapat memengaruhi keberlangsungan pendidikan itu sendiri.

1) Belum Optimalnya Kemitraan dengan Dunia Usaha/Dunia Industri

Berkaitan dengan peranan masyarakat dalam pendidikan dalam UU No. 20/2005 Sisdiknas Pasal 54 tentang Peran Serta Masyarakat Dalam Pendidikan menyebutkan: (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan

pengguna hasil pendidikan. (3) Ketentuan mengenai peran serta masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Hal yang justru memunculkan kerawanan saat ini adalah dengan adanya RUU BHP maka peranan pihak swasta (pengusaha) mendapatkan akses yang lebih luas untuk mengelola pendidikan, sehingga bagaimana jadinya kalau kemitraan dengan DU/DI tersebut ternyata menempatkan pengusaha ataupun perusahaan sebagai pihak yang berinvestasi dalam lembaga pendidikan dengan menuntut adanya return yang sepadan dari investasinya tersebut? Kondisi ini pada akhirnya akan memperkokoh keberlangsungan kapitalisasi pendidikan.

B. Tawaran Solusi

Penyelesaian masalah mendasar tentu harus dilakukan secara fundamental. Penyelesaian itu hanya dapat diwujudkan dengan melakukan perombakan secara menyeluruh yang diawali dari perubahan paradigma pendidikan sekular menjadi paradigma Islam. Hal ini sangat penting dan utama. Artinya, setelah masalah mendasar diselesaikan, barulah berbagai macam masalah cabang pendidikan diselesaikan, baik itu masalah aksesibilitas pendidikan, relevansi pendidikan, pengelolaan dan efisiensi, hingga kualitas pendidikan.

Solusi masalah mendasar itu adalah dengan melakukan pendekatan sistemik yaitu secara bersamaan melakukan perubahan paradigma dalam penyelenggaraan sistem ekonomi yang kapitalistik menjadi islami, tatanan sosial yang permisif dan hedonis menjadi islami, tatanan politik yang oportunistik menjadi islami, dan ideologi kapitalisme-sekuler menjadi mabda Islam, sehingga perubahan sistem pendidikan yang materialistik juga dapat diubah menjadi pendidikan yang dilandasi oleh akidah dan syariah Islam sesuai dengan karakteristiknya. Perbaikan ini pun perlu dilanjutkan dalam perbaikan aspek formalitas, yaitu dengan dibuatnya regulasi tentang pendidikan yang berbasiskan pada konsep syariah Islam.

Salah satu bentuk nyata dari solusi mendasar itu adalah mengubah total UU Sistem Pendidikan yang ada dengan cara menggantinya dengan UU Sistem Pendidikan Islam. Hal paling mendasar yang wajib diubah tentunya adalah asas sistem pendidikan. Sebab asas sistem pendidikan itulah yang menentukan hal-hal paling prinsipil dalam sistem pendidikan, seperti tujuan pendidikan dan struktur kurikulum.

Untuk menyelesaikan masalah-masalah di atas, secara garis besar ada dua solusi, yaitu *pertama*, solusi sistemik, yakni solusi dengan mengubah sistem-sistem sosial yang berkaitan dengan sistem pendidikan, antara lain sistem ekonomi, sistem politik, sistem sosial, ideologi, dan lainnya. Dengan demikian, penerapan ekonomi syariah sebagai pengganti ekonomi kapitalis ataupun sosialis akan menyelaraskan paradigma pemerintah dan masyarakat tentang penyelenggaraan pendidikan sebagai salah satu bentuk kewajiban negara kepada rakyatnya dengan tanpa adanya pembebanan biaya yang memberatkan ataupun diskriminasi terhadap masyarakat yang tidak memiliki sumber dana (*capital*).

Penerapan sistem politik Islam sebagai pengganti sistem politik sekuler akan memberikan paradigma dan *frame* politik yang dilakukan oleh penguasa dan masyarakat sebagai bentuk perjuangan untuk menjamin terlaksananya pengaturan berbagai kepentingan umat oleh penguasa termasuk di antaranya dalam bidang pendidikan. Sehingga bukan malah sebaliknya menyengsarakan umat dengan memaksa mereka agar melayani penguasa. Penerapan sistem sosial yang islami sebagai pengganti sistem sosial yang hedonis dan permisif akan mampu mengondisikan masyarakat agar memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kewajiban terikat pada hukum-hukum syariat sehingga peran mereka dalam mensinergikan pendidikan di sekolah adalah dengan memberikan teladan tentang aplikasi nilai-nilai pendidikan yang diperoleh siswa di sekolah.

Kedua, solusi teknis, yakni solusi untuk menyelesaikan berbagai permasalahan internal dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Di antaranya secara tegas, pemerintah harus mempunyai komitmen untuk mengalokasikan dana pendidikan nasional dalam jumlah yang memadai

yang diperoleh dari hasil-hasil eksploitasi sumber daya alam yang melimpah yang merupakan milik umat. Dengan adanya ketersediaan dana tersebut, maka pemerintah pun dapat menyelesaikan permasalahan aksesibilitas pendidikan dengan memberikan pendidikan gratis kepada seluruh masyarakat usia sekolah dan siapa pun yang belum bersekolah baik untuk tingkat pendidikan dasar (SD-SMP) maupun menengah (SLTA), bahkan harus pula berlanjut pada jenjang perguruan tinggi.

Merekrut jumlah tenaga pendidik sesuai kebutuhan di lapangan disertai dengan adanya jaminan kesejahteraan dan penghargaan untuk mereka. Pembangunan sarana dan prasarana yang layak dan berkualitas untuk menunjang proses belajar-mengajar. Penyusunan kurikulum yang berlandaskan pada nilai-nilai syariah (Al-Qur'an dan As-Sunnah). Melarang segala bentuk kapitalisasi dan komersialisasi pendidikan baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta menjamin terlaksananya pendidikan yang berkualitas dengan menghasilkan lulusan yang mampu menjalani kehidupan dunia dengan segala kemajuannya (setelah menguasai ilmu pengetahuan dan keterampilan teknologi serta seni baik yang berasal dari Islam maupun *hadharah 'am*) dan mempersiapkan mereka untuk mendapatkan bagiannya dalam kehidupan di akhirat kelak dengan adanya penguasaan terhadap *tsaqofah* Islam dan ilmu-ilmu keislaman lainnya.

C. Solusi dari Tokoh Pendidikan

Gurunya adalah putra daerah yang kompeten, petani/peternak/pengrajin/pengusaha sukses di daerahnya. Pemerintah/komunitas daerah hanya perlu merekrut dua orang pedagogi dan psikolog per kabupaten untuk menyusun kurikulum berbasis potensi bisnis di daerah. Perpustakaan difokuskan kepada pengembangan potensi daerah ini. Dengan begitu, pendidikan atau sekolah benar-benar menjadi tempat di mana *business* dilahirkan, dihidupkan dan diimplementasikan dalam dunia nyata untuk menghidupkan kesalehan sosial dan kesalehan ekonomi di daerah.

Tingkat pendidikan dan tingkat ekonomi dari guru/dosen yang harus ditingkatkan sebagai insentif dalam proses mengajar serta semakin banyak sekolah yang mempunyai fasilitas memadai tetapi masih terlalu besar *poverty gap* antara sekolah di kota dan di desa. Prioritas yang paling mendesak dilakukan pemerintah saat ini menurut Syamsul adalah perbaikan gaji, perbaikan kurikulum, perbaikan peraturan/regulasi, dan pendistribusian subsidi pemerintah yang adil dan menyeluruh.

Selain itu, kemampuan guru dan dosen sendiri harus ditingkatkan baik melalui *intensive training* dan *self-learning* seperti penelitian (*research*), menulis di jurnal dan lain-lain. Seharusnya hal-hal seperti inilah yang harus ditingkatkan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu para pendidik itu sendiri. *Good educators mean good education* dan diharapkan akan menghasilkan para lulusan yang bermutu dan siap kerja.

Mengutip dari Arief Rahman sebagai *Executive Chairman of Indonesian National Commission* untuk Lembaga PBB UNESCO ini, adalah Mutu Guru. Di mana kesejahteraan mereka para guru harus diperhatikan dan diperbaiki, akademisnya juga harus diperbaiki, pola mengajarnya juga harus diperbaiki. Bangsa dan negara ini juga mempunyai andil dalam kesalahan besar terhadap dunia pendidikan di Indonesia. Seolah-olah semua masalah besar pada pendidikan, dibebankan atau ditujukan kepada pemerintah saja, padahal itu adalah tanggung jawab seluruh rakyat Indonesia juga atau tanggung jawab kita bersama. Sebuah contoh, jika ada sesuatu yang tidak beres dalam tatanan dunia pendidikan, seharusnya ditanyakan dulu kepada diri kita sendiri tentang permasalahan itu, dan kita berusaha ikut berpartisipasi positif dan aktif dalam memajukan sistem pendidikan di Indonesia. Jangan hanya menyalahkan pemerintah saja. Dalam hal ini pemerintah itu hanya memberikan rambu-rambu pendidikan yang fleksibel yang dapat kita rembukan atau diskusikan bersama untuk hal perubahan atau penambahan dalam rambu-rambu tersebut.

Menurut Peter O'Donnell salah satu senior *lecturer* di Monash University, ada dua hal yang menjadi tantangan terbesar bagi dunia pendidikan di Indonesia menghadapi era globalisasi dunia sekarang. *Pertama*, adalah teknologi. Minimnya pengetahuan teknologi sangat

memengaruhi kemampuan para edukator. Banyak guru-guru yang tidak mengetahui adanya internet sedangkan para murid sudah *technology-aware*. Kedua, masuknya sekolah plus dengan *overseas syllabus*. Tantangan ini bisa berdampak positif dan berdampak negatif, tergantung dari perspektif mana kita melihatnya.

Syllabus dari luar negeri tidak sepenuhnya sempurna seperti yang dipikirkan oleh banyak orang, banyak hal-hal yang tidak sesuai dengan kondisi Indonesia. Tetapi di lain sisi, *overseas syllabus* maupun sekolah plus akan memberikan nilai tambah tersendiri dan mungkin akan menjadikan suatu *warning* bahwa era globalisasi *has truly arrived*. Dan kita berharap pemerintah mempunyai peraturan yang mengatur sekolah plus dan *syllabus*-nya

DUMMY

3

ORGANISASI DAN ELEMEN PENDUKUNGNYA

A. Pengertian Organisasi

Organisasi dapat diartikan bermacam-macam tergantung dari arah mana kita memandangnya. Teori klasik memandang organisasi itu sebagai satu wujud. Sedangkan teori sistem memandang organisasi sebagai proses. Kalau kita memandang dari segi wujud maka organisasi adalah kerja sama orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Istilah organisasi memiliki dua arti umum, arti yang pertama mengacu pada suatu lembaga (*institution*) atau kelompok fungsional, sebagai contoh kita mengacu pada perusahaan, rumah sakit, badan pemerintah, dan lain-lain. Arti kedua mengacu pada proses pengorganisasian yaitu pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan di antara anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien (Agus Sabardi, 2001: 86).

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja (T. Hani Handoko, 2003: 167).

Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi yang ditunjuk oleh suatu bagan organisasi.

Sedangkan pembagian kerja adalah uraian atau perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Dengan demikian, secara prinsip dalam kedua aspek tersebut di atas merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian, Istilah tersebut digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini.

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.
4. Cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Proses pengorganisasi dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini.

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu:

- 1) Pembagian kerja,
- 2) Departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departementasi),
- 3) Bagan organisasi formal,
- 4) Rantai perintah dan kesatuan perintah,
- 5) Tingkat-tingkat hierarki manajemen,
- 6) Saluran komunikasi,
- 7) Penggunaan komite,
- 8) Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

B. Elemen Pendukung Organisasi

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal di mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola

tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (T. Hani Handoko, 2003: 169).

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa “struktur mengikuti strategi”. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
- b. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
- c. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan memengaruhi saluran komunikasi, wewenang, dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

- d. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

- a. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
- e. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

2. Pembagian Kerja

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan di mana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Konsep ini disebut *synergy*. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*) yang memungkinkan *synergy* terjadi (T. Hari Handoko, 2003: 171).

Sebagai contoh, pembagian kerja dalam tim sepak bola: di mana ada manajer tim, kepala pelatih, asisten pelatih, dokter tim, penjaga gawang, dan pemain lainnya. Pembagian kerja ini efektif karena bila

hanya komponen kecil dari pekerjaan yang dilaksanakan, kualifikasi personalia yang rendah digunakan, dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktivitas.

Namun demikian, beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja. Bila hal itu dilaksanakan secara ekstrem, ini dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton, dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidakefisienan dan bukan efisiensi.

C. Bagan Organisasi Formal

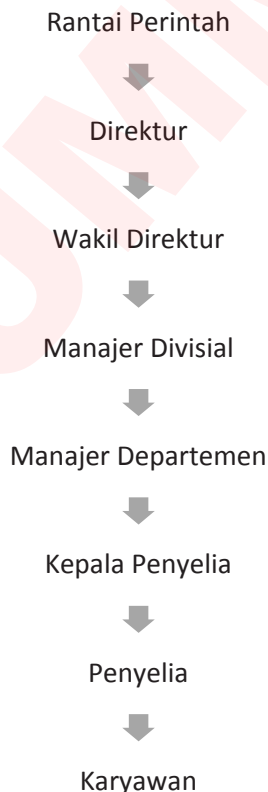
Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untuk disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan bagan organisasi (*organization chart*) untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, di mana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Pembagian kerja. Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah. Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada Gambar 3.1. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi mempunyai suatu

kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggungjawaban juga hanya kepada seorang manajer.

3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi atas dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
5. Tingkatan manajemen. Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hierarki manajemen (T. Hani Handoko, 2003: 172-173).



Gambar 3.1 Rantai Perintah

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (*size*) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subjek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan, dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat di mana orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang-bidang di mana publikasi yang tidak diperlukan terjadi.

Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, di mana organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

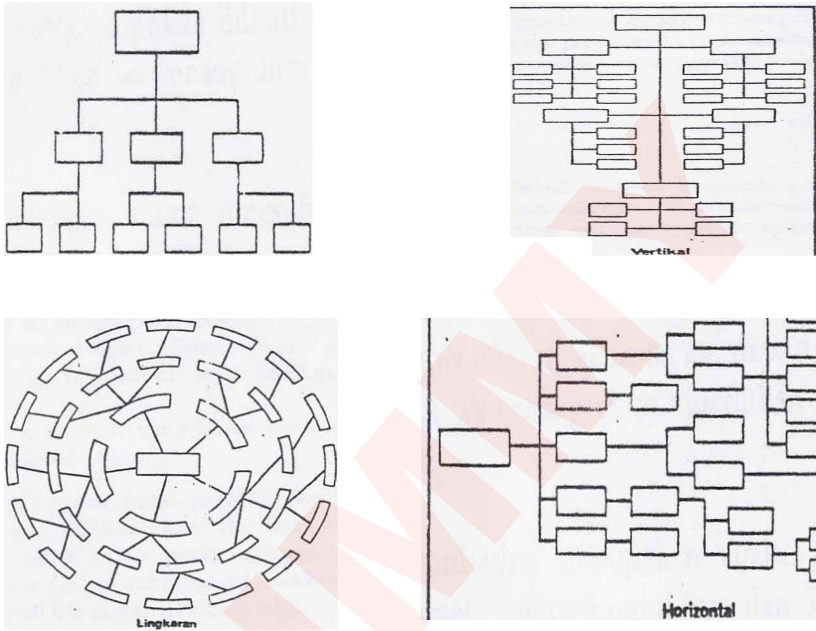
D. Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

Henry G. Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu (lihat Gambar 3.2).

1. Bentuk piramid. Bentuk ini yang paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas, dan mudah dimengerti.
2. Bentuk vertikal. Bentuk vertikal agak menyerupai bentuk piramid yaitu dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.
3. Bentuk horizontal. Bagan ini digambarkan secara mendatar. Aliran

wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.

4. Bentuk lingkaran. Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain. Bagan bentuk lingkaran jarang sekali digunakan dalam praktik.



Gambar 3.2 Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

DUMMY

4

DASAR-DASAR MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Manajemen atau sering kali disebut ‘pengelolaan’ merupakan kata yang digunakan sehari-hari, sehingga diandaikan semua orang tahu artinya. Definisi sesungguhnya kata tersebut ternyata banyak sekali, tergantung pada cara pandang, kepercayaan atau pengertian seseorang. Ada yang mendefinisikan sebagai ‘kekuatan yang mengendalikan bisnis, sehingga menentukan berhasil atau tidaknya bisnis’, ada pula yang menyebutnya ‘bagaimana mendapatkan sesuatu melalui orang lain’, ‘perencanaan dan implementasi’ dan sebagainya.

Pengertian manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991: 623) adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya suatu lembaga atau organisasi. Pengertian manajemen sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya, manajemen

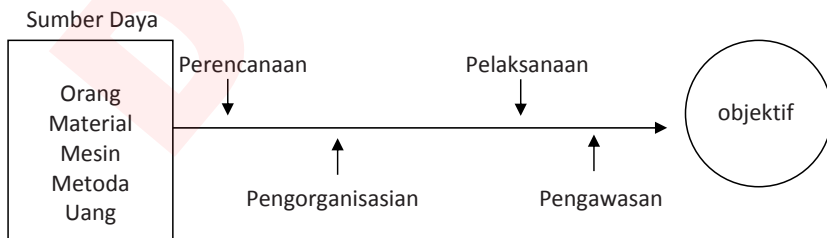
diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006: 3).

Selain menurut bahasa, definisi manajemen juga dikemukakan oleh para ahli, misalnya yang dirumuskan oleh Terry, sebagaimana dikutip kembali oleh R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2006: 27) sebagai berikut.

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.

Jadi, ada aktivitas yang jelas berupa proses manajemen. Selanjutnya, aktivitas dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dan dilakukan melalui orang lain dengan bantuan sumber daya lain pula. Yang dinamakan orang dan sumber daya lain biasa disebut 5 M, yaitu *men, materials, machines, methods, dan money*.

Lebih lanjut, proses manajemen biasanya diurai sebagai fungsi manajer yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Proses merupakan suatu cara sistematis yang sudah ditetapkan untuk melakukan kegiatan. Dengan merujuk pada definisi di atas, maka manajemen berarti suatu proses yang menekankan keterlibatan dan aktivitas yang saling terkait untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Keterkaitan tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini, yang menunjukkan hubungan semuanya dalam pengertian manajemen.



Gambar 4.1 Keterkaitan Hubungan dalam Pengertian Manajemen

Sumber: George R. Terry dalam bukunya "Principles of Management"

Agar mendapatkan pengertian yang sedikit lebih luas mengenai manajemen tidak ketinggalan dalam tulisan ini juga akan disampaikan beberapa pendapat para ahli manajemen lainnya sebagai bahan perbandingan.

1. H. Koontz & O'Donnel dalam bukunya "*Principles of Management*" mengemukakan sebagai berikut: "manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain" (*Management involves getting things done thought and with people*).
2. Mary Parker Follett mendefinisikan "manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain".
3. James A.F. Stoner dalam bukunya "*Management*" (1982) mengemukakan "manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen memiliki beberapa ciri antara lain:

- a) Manajemen diarahkan untuk mencapai tujuan.
- b) Manajemen sebagai proses; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan.
- c) Tersedia sumber daya; manusia, material, dan sumber lain,
- d) Mendayagunakan atau menggerakkan sumber daya tersebut secara efisien dan efektif.
- e) Terdapat orang yang menggerakkan sumber daya tersebut (manajer).
- f) Penerapan manajemen berdasarkan ilmu dan juga seni atau keahlian yang harus dimiliki oleh manajer.

Manajemen juga diartikan sebagai *act or art of managing, conduct, control and direction* (tindakan atau seni mengurus, memperlakukan, pengawasan, dan pembimbingan). Sedangkan ilmu manajemen

merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang tersistematisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

Untuk mengkaji lebih jauh tentang manajemen, perlu disampaikan beberapa pandangan tentang manajemen.

a. Manajemen sebagai suatu sistem

Manajemen dipandang sebagai suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berhubungan yang diarahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

b. Manajemen sebagai suatu proses

Manajemen sebagai rangkaian tahapan kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manajemen sebagai suatu proses dapat dipelajari dari fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh manajer.

c. Manajemen sebagai suatu ilmu terapan

Manajemen hanya dapat diterapkan dalam kehidupan yang nyata, dan dalam menerapkan manajemen, dibantu oleh berbagai cabang ilmu lainnya, seperti komunikasi, sosiologi, ekonomi, psikologi, matematika, dan lain-lain.

d. Manajemen merupakan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi

Manajemen dapat dipelajari dari proses kerja sama yang berkembang antara pimpinan dengan staf untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Manajemen ditinjau dari aspek perilaku manusia

Dalam manajemen, manusia merupakan sumber daya yang paling penting. Dari sudut pandang ini manajemen dapat dilihat dari perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Di sini dapat ditelaah mengenai aspek kepemimpinan serta proses dan mekanisme kepemimpinan. Ditinjau dari pengambilan keputusan dapat dikatakan '*Management as a decision making process*'.

f. Manajemen sebagai proses pemecahan masalah

Proses manajemen dalam praktiknya dapat dikaji dari proses pemecahan masalah yang dilaksanakan oleh semua bagian/komponen yang ada dalam organisasi. Secara konkret dalam organisasi pendidikan, seperti yang dilakukan di Perguruan Tinggi yaitu, identifikasi masalah → perumusan masalah → dilanjutkan dengan langkah-langkah pemecahan masalah. Melalui tahapan tersebut diharapkan tercapai hasil kegiatan secara efektif dan efisien.

g. Manajemen sebagai profesi

Manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian tertentu, seperti halnya bidang-bidang lain, misalnya profesi di bidang kesehatan, di bidang hukum, dan lain-lain.

Dari beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan ada tiga alasan mendasar, mengapa manajemen diperlukan, yaitu

- 1) Untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut.
- 2) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi, seperti pimpinan, pegawai, pelanggan, serikat kerja, masyarakat, pemerintah (pemerintah daerah), dan lain-lain.
- 3) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

B. Fungsi-fungsi dalam Manajemen

Sebagaimana disebutkan di atas, sekurang-kurangnya terdapat empat fungsi dalam sebuah manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Lebih lanjut keempat fungsi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

a. Pengertian Perencanaan (*Planning*)

George R. Terry (1992: 1) mengemukakan tentang perencanaan (*planning*) sebagai berikut: “*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result*”. (Perencanaan adalah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Planning yang efektif didasarkan pada fakta dan informasi, bukan atas dasar emosi atau keinginan. Fakta-fakta yang relevan dengan situasi yang sedang dihadapi berhubungan erat dengan pengalaman dan pengetahuan seorang manajer. Dibutuhkan cara berpikir yang berefleksi; juga dapat dibantu dengan imajinasi. Selanjutnya, Harold Koonts dan Cyril O'Donnell dalam buku *Principles of Management*, mengemukakan prinsip-prinsip *planning* sebagai berikut.

- 1) Prinsip membantu tercapainya tujuan (*principle of contribution to objective*). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditunjukkan kepada pencapaian tujuan.
- 2) Prinsip pengutamakan perencanaan (*principle of primacy of planning*). Perencanaan merupakan keperluan utama daripada manajer, fungsi lainnya adalah *organizing, staffing, directing, dan controlling*. Seorang manajer tidak dapat melaksanakan fungsi-fungsi

manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam melaksanakan kebijakan.

- 3) Prinsip pemerataan perencanaan (*principle of pervasiveness of planning*). Walaupun fungsi manajemen itu sama pentingnya, baik dalam ketentuan maupun pelaksanaannya, tetapi harus diingat bahwa prinsip pemerataan perencanaan memegang peranan penting, mengingatkan manajer dalam tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana tersebut. Tidak pernah ada seorang manajer yang tidak mengerjakan perencanaan.

b. Jenis-jenis Perencanaan

Ada beberapa jenis perencanaan, yaitu:

- 1) Perencanaan fisik (*physical planning*). Perencanaan tersebut meliputi perencanaan yang sifatnya fisik seperti perencanaan kota, perencanaan daerah, perencanaan bangunan, jalan, dan sebagainya.
- 2) Perencanaan fungsional (*functional planning*). Perencanaan ini berhubungan dengan perencanaan yang sifatnya fungsional seperti perencanaan produksi, perencanaan keuangan, perencanaan pegawai, perencanaan penjualan, perencanaan periklanan, dan lain-lain.
- 3) Perencanaan komprehensif (*comprehensive planning*). Perencanaan ini merupakan gabungan antara perencanaan fisik dan perencanaan fungsional. Sebagai contoh seorang usahawan yang akan mendirikan pabrik tekstil maka ia akan merencanakan gedung pabrik, mesin-mesin, produksi yang akan dihasilkan, tenaga kerja, keuangan, penjualan, dan sebagainya.
- 4) Perencanaan kombinasi umum (*general combination planning*). Perencanaan ini meliputi perencanaan fisik, perencanaan fungsional, dan perencanaan komprehensif yang sekaligus digabungkan. Perencanaan ini biasanya sangat besar seperti proyek-proyek yang dilakukan oleh pemerintah. Swasta tidak tertarik terhadap jenis perencanaan ini, disebabkan oleh dua faktor. *Pertama*, jumlah modal yang harus diikutsertakan/diinvestasikan

sangat besar. *Kedua* waktu yang diperlukan cukup lama, sedangkan perusahaan biasanya memperhitungkan waktu pengembalian modal yang relatif singkat dan memberikan keuntungan.

c. Keuntungan dan Kerugian Perencanaan (*Planning*)

Pertanyaan-pertanyaan pokok terhadap perencanaan (*planning*) dapat disingkat dengan istilah 5W+1H (*What, When, Why, Who, Where + How*). Adapun keuntungan-keuntungan dari perencanaan menurut George R. Terry di antaranya: *pertama*, perencanaan menyebabkan bahwa kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan (*planning makes for the utilization of purposeful and orderly activities*). *Kedua*, perencanaan meminimalisir tindakan-tindakan yang tidak produktif (*unproductive promotes the use of a measure of performance*). *Ketiga*, perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukur hasil kerja (*planning promotes the use of a measure of performance*).

Sedangkan kekurangan-kekurangan yang mungkin terjadi di antaranya: *pertama*, informasi-informasi atau fakta-fakta yang dibutuhkan untuk masa yang akan datang, belum tentu tepat, sehingga manajer tidak akan dapat secara pasti meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. *Kedua*, biaya yang diperlukan untuk menyusun suatu perencanaan (*planning*) yang lengkap sangat besar, bahkan dapat melampaui hasil yang akan dicapai. *Ketiga*, secara psikologis orang-orang itu lebih suka memperhatikan masa sekarang daripada masa yang akan datang, mengingat perencanaan (*planning*) berhubungan dengan masa yang akan datang.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Paul Bertholomeus dalam bukunya *An Outline of Public Administration*, menyebutkan: “*Organization is an arrangement, presumably logical of interdependent parts to form a unified whole, through which power and control can be exercised to the end of achieving a given purpose*”. Organisasi adalah susunan yang agak logis dari bagian-bagian yang saling berhubungan untuk mewujudkan sesuatu keseluruhan yang bulat, sehingga

kekuasaan dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip-prinsip organisasi menurut Harold Koontz di antaranya: *pertama*, prinsip kesatuan tujuan (*principle of unity of objective*). Dalam organisasi harus ada kesatuan tujuan, organisasi itu akan kacau apabila tidak ada kesatuan tujuan. Kesatuan tujuan itu harus merata dari atas sampai ke bawah. *Kedua*, prinsip hasil guna (*principle of efficiency*). Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mempergunakan biaya yang sekecil-kecilnya dengan pengorbanan yang sedikit-sedikitnya. *Ketiga*, prinsip rentangan manajemen (*span of management principle*). Seseorang terbatas dalam mengurus orang lain, atau memimpin bawahannya. Batas-batas tersebut tidak tetap bagi setiap orang tergantung pada kekompleksan hubungan antara atasan dan bawahan dan kepada kemampuan manajer.

Sementara itu, menurut George R. Terry, prinsip-prinsip organisasi itu meliputi: *pertama*, tujuan (*the objective*), *kedua* wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), *ketiga* pelimpahan wewenang (*delegation of authority*), dan penempatan tenaga kerja (*assign the personel*). Sebagai akibat adanya pembagian kerja dan pelimpahan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan, maka dalam organisasi itu timbul sentralisasi dan desentralisasi wewenang atau kekuasaan. Sentralisasi penuh daripada wewenang dalam organisasi tidak mungkin dilakukan, karena adanya pembagian kerja (*division of work*) dan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*). Desentralisasi yang mutlak penuh, juga tidak mungkin dapat dilakukan, karena adanya pembagian kerja (*division of work*) tidak mungkin melimpahkan wewenang seluruhnya kepada pembantunya. Apabila terjadi hal yang demikian, itu berarti penyerahan wewenang, sehingga wewenang itu berpindah kepada orang lain dan tidak bisa ditarik kembali. Sentralisasi penuh juga tidak ada, mengingat organisasi itu sendiri tidak akan ada, karena wewenang dipegang sendiri dan pelaksanaan kerja dilakukan sendiri. Jika demikian, maka organisasi yang dimaksud dengan sentralisasi ialah sejauhmana pembagian kerja dan pelimpahan wewenang dilakukan untuk melakukan pekerjaan demi tercapainya

tujuan yang telah ditentukan dengan tanggung jawab kepada manajer yang menjadi pusat kegiatan.

3. Penggerak (*Actuating*)

Penggerakan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *actuating*, di mana kata ini berasal dari bahasa Latin, *acture*. Terry mendefinisikan penggerakan sebagai berikut: “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to stive the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. Penggerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

Faktor-faktor yang diperlukan dalam penggerakan di antaranya: *pertama*, kepemimpinan (*leadership*), sangat dibutuhkan untuk memengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. *Kedua*, sikap dan moral (*attitude and morale*), sikap adalah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. *Ketiga*, tata hubungan (*communication*), komunikasi membantu perencanaan manajerial dilakukan dengan efektif, penggerakan manajerial diikuti dengan efektif dan pengawasan juga diterapkan dengan efektif. *Keempat*, perangsang (*incentive*), insentif ialah sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak. *Kelima*, supervisi (*supervision*), dalam bahasa Indonesia disebut juga pengawasan, sehingga sering agak rancu dengan pengertian kontrol. Menurut Terry supervisi ialah kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi di mana anggota manajemen saling berhubungan secara langsung, dan *keenam*, disiplin (*discipline*), latihan pikiran, kehendak dan watak untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Cyril O’Donnell dalam bukunya *Principles of Management*, agar pengawasan dapat berjalan dengan efektif dibutuhkan beberapa prinsip, di antaranya: *pertama*, prinsip tercapainya tujuan (*principle of*

assurance of objective). Kontrol harus ditujukan terhadap tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan koreksi untuk menghindari terjadinya penyimpangan/deviasi dari rencana. *Kedua*, prinsip efisiensi pengawasan (*principle of efficiency of control*). Kontrol akan efisien jika dapat menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana, sehingga tidak muncul hal-lain yang di luar dugaan. Dan yang *ketiga*, prinsip tanggung jawab (*principle of control of responsibility*), kontrol hanya akan dapat dilaksanakan apabila pimpinan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan perencanaan.

Ada empat alasan yang mendasar perlunya kontrol dilaksanakan, *pertama*, menyediakan suatu kepercayaan kembali kepada pihak luar bahwa suatu organisasi berjalan dengan lancar. *Kedua*, kontrol menyediakan jaminan kepada manajer bahwa organisasi yang dipimpinnya berjalan sesuai dengan arah yang ia inginkan. *Ketiga*, kontrol memungkinkan manajer membimbing bawahannya, dan melalui kontrol juga bawahan akan mengetahui apa yang penting dilakukan dan apa yang manajer harapkan. *Keempat*, kontrol menyediakan bimbingan kepada manajer pada tingkat yang lebih rendah dari manajer yang lebih tinggi (Sayless, 1984: 590).

C. Keterampilan Seorang Manajer

Seorang manajer dituntut untuk memiliki keterampilan khusus yang bersifat manajerial sesuai dengan tingkatan dan kedudukannya dalam organisasi. Dalam organisasi yang besar kedudukan manajer akan dibedakan ke dalam tiga tingkatan, yaitu manajer tingkat tinggi (*top level manager*), manajer tingkat menengah (*middle level manager*), dan manajer tingkat bawah (*low level manager*). Berdasarkan tingkatan tersebut keterampilan atau kemampuan manajer juga akan berbeda. Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu keterampilan manajerial (*management skill*), keterampilan melakukan hubungan antarmanusia (*human relation skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*), untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 Jenis Keterampilan Manajer

Tingkatan	Jenis Keterampilan
<i>Top Manager</i>	<i>Conceptual Skill</i>
<i>Middle Manager</i>	<i>Management Skill</i>
<i>Low Manager</i>	<i>Technical Skill</i>

Dari tabel di atas, terlihat bahwa makin tinggi jabatan seseorang dalam organisasi, akan semakin dituntut mempunyai keterampilan konseptual dan semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi semakin dituntut mempunyai keterampilan secara teknik. Tetapi dalam setiap tingkatan manajer tersebut harus dimiliki keterampilan dalam melakukan hubungan antara manusia.

Keterampilan konseptual, adalah keterampilan di mana seorang manajer harus mempunyai pengetahuan tentang keseluruhan (kompleksitas) dari organisasi yang dipimpinnya, antara lain merumuskan visi, misi dan strategi organisasi, serta kebijakan untuk merealisasikannya.

Keterampilan hubungan antarmanusia, adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, yaitu dengan melakukan komunikasi yang efektif, memotivasi staf sehingga mampu menerapkan kepemimpinan secara efektif.

Keterampilan teknis, adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik atau peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan tingkatan manajer tersebut di atas, juga berdampak pada peran tanggung jawab yang harus dipikul oleh setiap tingkatannya.

1. Manajer pada tingkat tertinggi hierarki organisasi, seperti direktur dan para wakil direktur, sering disebut berada pada tingkat perencanaan strategis. Bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Menetapkan arah kebijaksanaan, membuat rencana dan sasaran jangka panjang, merumuskan strategi, menyusun prosedur operasional organisasi secara umum, serta menetapkan pedoman interaksi organisasi dengan lingkungannya.

Jadi, manajer tingkat atas memerlukan informasi berupa ringkasan dari seluruh transaksi yang terjadi dalam periode waktu tertentu. Informasi dapat disajikan dalam bentuk tabel atau grafik, yang penting berupa informasi global dari seluruh transaksi yang terjadi.

2. Manajer tingkat menengah mencakup manajer wilayah, direktur produk dan kepala divisi, berada pada tingkat pengendalian manajemen. Bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi berdasarkan departementalisasi, wilayah, produk atau divisi. Merumuskan rencana dan sasaran operasional jangka menengah, merumuskan strategi, menyusun prosedur, melakukan pengendalian dan membuat keputusan operasional berdasarkan lingkup tanggung jawabnya. Jadi, manajer tingkat menengah memerlukan informasi berdasarkan divisinya. Khusus untuk departemen persediaan barang, manajer membutuhkan informasi rinci tentang produk yang laris, sehingga dapat dibuat perencanaan yang matang untuk menjamin persediaan produk tersebut.
3. Manajer tingkat bawah, mencakup kepala departemen, supervisor, pimpinan proyek, berada pada manajer tingkat pengendalian operasional. Bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana dan sasaran operasional, membuat keputusan jangka pendek berdasarkan arah kebijakan, prosedur dan pedoman yang telah ditetapkan, serta mengendalikan transaksi harian. Jadi, manajer tingkat ini membutuhkan informasi rinci dari pergerakan setiap transaksi agar dapat melakukan kontrol terhadap proses tersebut.

Meskipun banyak keahlian yang harus dikuasai oleh seseorang yang menginginkan jabatan manajer, tetapi ada dua yang mendasar yaitu komunikasi dan pemecahan masalah. Manajer berkomunikasi dengan bawahannya, atasannya, manajer lain di tingkat yang sama, dan dengan orang-orang di luar perusahaan. Mereka juga memecahkan masalah dengan membuat perubahan-perubahan pada operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

D. Manajemen pada Lembaga Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi merupakan suatu wadah untuk mencetak intelektual terampil, memiliki dedikasi yang tinggi, bisa menghadapi kemajuan Iptek dan Imtaq. Untuk menyiapkan mahasiswa/mahasiswi yang lebih baik tentunya sangat didorong oleh kesiapan berbagai unsur yang terdapat di lembaga pendidikan tinggi tersebut.

Sebelum mengulas panjang lebar tentang manajemen perguruan tinggi, satu hal yang perlu kita perjelas dulu bahwa istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti yang sama, sedangkan sebenarnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan pendidikan profesional. Pendidikan akademik meliputi Program Sarjana dan Program Pascasarjana. Pendidikan profesional, yaitu Program Diploma I, II, III, dan IV. Sebaliknya, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi dapat berbentuk Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut atau Universitas.

Masalah yang sangat mendasar bagi sebuah perguruan tinggi dewasa ini adalah kualitas performansinya yang memang masih sangat rendah. Masing-masing perguruan tinggi baru berlomba untuk memperbanyak jumlah jurusan atau program studi, tapi kurang memperhatikan persaingan khusus (*competitive distinctive*) yang membedakan dengan perguruan tinggi lainnya. Seperti Institut Pertanian Bogor (IPB) yang memiliki kekhususan dalam bidang pertanian, peternakan dan perikanan. Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam bidang rekayasa *engineering* dan perguruan tinggi lainnya.

Pada perguruan tinggi di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) juga bisa dijadikan contoh, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sebelum berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), merupakan kiblat perkembangan pemikiran Islam khususnya di Indonesia. Demikian pula yang terjadi

pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Alauddin Makassar sebelum berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), dikenal sebagai pabriknya para penafsir (*mufassir*) Al-Qur'an di Indonesia.

Selain itu, perguruan tinggi kita belum memiliki kemampuan daya saing (*competitive comparative*) bila dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya, baik di dalam maupun di luar negeri. Webometrics telah mengumumkan pada bulan Juli 2010 tentang daftar universitas terbaik dari berbagai negara di Asia Tenggara baik negeri maupun swasta, dari daftar tersebut Institut Teknologi Bandung (ITB) di Indonesia menduduki peringkat pertama dan menduduki peringkat ke-8 universitas terbaik di Asia Tenggara, serta Universitas Gadjah Mada (UGM) menduduki peringkat kedua di Indonesia dan menduduki peringkat ke-10 universitas terbaik di Asia Tenggara. Data lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 Perguruan Tinggi Terbaik Asia Tenggara Menurut Webometrics Laboratorium Cybermetrics

Rangking	Perguruan Tinggi	Negara
1	National University of Singapore	Singapura
2	Kasetsart University	Thailand
3	Chulalongkorn University	Thailand
4	Prince of Songkla University	Thailand
5	Nanyang Technological University	Singapura
6	Mahidol University	Thailand
7	Chiang Mai University	Thailand
8	Institut Teknologi Bandung	Indonesia
9	Universiti Sains Malaysia	Malaysia
10	Universitas Gadjah Mada	Indonesia

Sumber: http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=SE_Asia

Gambaran tentang peta perguruan tinggi Indonesia di atas, bukan bermaksud untuk memojokkan atau menambah rasa pesimis bagi para pengelola perguruan tinggi. Sebaliknya, dengan mengetahui posisi kita akan menjadi sebuah motivasi untuk lebih serius dalam mengelola lembaga pendidikan yang kita punyai. Khususnya lagi bagi seorang

pemimpin (*leader*) yang berperan sebagai kekuatan penggerak (*driving force*), keberhasilan dan keberlangsungan sebuah perguruan tinggi sangat bergantung pada aktivitas kepemimpinanya.

Sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, maka langkah awal yang bisa dilakukan adalah dengan membuat perencanaan-perencanaan pengembangan lembaga ke depan. Namun bagi sebuah perguruan tinggi, untuk merencanakan program pendidikan yang berkualitas tidaklah mudah, mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh perguruan tinggi saat ini.

Langkah awal yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi adalah menata sistem administrasi yang telah ada agar dapat memberikan sejumlah data tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi dari tahun ke tahun. Data ini selanjutnya dianalisis untuk menemukan posisi perguruan tinggi di tengah-tengah kondisi internal dan eksternal saat ini. Hasil analisis juga akan memberikan gambaran fenomena atau gejala yang merupakan kendala dan masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Kegiatan ini selanjutnya dikenal dengan “evaluasi diri”.

Evaluasi merupakan alat yang sesuai dengan tujuan organisasi, evaluasi merupakan tonggak (*milestone*) dari suatu pengembangan (Ditjen Dikti Depdiknas, 2004). Di samping itu, menurut Pramutadi evaluasi merupakan upaya sistematis untuk menghimpun dan mengolah data (fakta dan informasi) yang andal dan sah, sehingga dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengolah kelangsungan lembaga atau program.

Namun dalam menetapkan derajat kebaikan dan ketidakbaikan suatu kondisi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, hendaknya berdasarkan indikator yang baku. Ditjen Dikti Depdiknas (2004) menetapkan dua indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi, yakni indikator utama dan indikator tambahan. Indikator utama terdiri dari tiga bagian berikut.

1. Indikator masukan (*input indicators*), digunakan untuk mengukur kualitas masukan (mahasiswa baru). Termasuk di dalamnya nilai ujian seleksi penerimaan mahasiswa baru, rata-rata nilai mata

pelajaran pada ujian akhir nasional, keketatan seleksi dan bagi mahasiswa S2 diindikasikan pula dengan IPK yang memuaskan sewaktu studi di strata sebelumnya.

2. Indikator proses dan keluaran (*process and output indicators*), digunakan untuk mengukur kualitas proses dan keluaran dari proses pendidikan yang dilaksanakan, termasuk di dalamnya lama studi, IPK lulusan dan kemampuan berbahasa asing lulusan.
3. Indikator dampak (*outcome indicators*), digunakan untuk mengukur kualitas lulusan yang dikaitkan dengan pasar tenaga kerja, yang termasuk di dalamnya adalah waktu tunggu untuk mendapatkan pekerjaan pertama dan gaji pertama yang diterima.

Indikator penunjang adalah indikator kinerja lainnya yang ditetapkan oleh perguruan tinggi untuk memperlihatkan kinerja lembaga dan mendukung keakuratan indikator kinerja utama. Indikator-indikator yang dapat digunakan adalah lama penulisan tugas akhir, persentase lulusan dengan IPK > 3.00, jumlah penelitian dan publikasi dosen per tahun, jumlah mata kuliah dengan kelengkapan, lama pengurusan transkrip nilai, jumlah pertemuan rutin staf, jenis pemanfaatan ruang, indeks prestasi mahasiswa pada semester berjalan, nisbah lulusan terhadap jumlah mahasiswa, rata-rata jumlah sks yang diambil mahasiswa, dan lain-lain.

Tentu saja yang dijelaskan di atas tidak akan berperan apa-apa kecuali harus didukung oleh berbagai pihak yang terkait. Melalui evaluasi terhadap pencapaian indikator-indikator tersebut, aksi lanjutan yang dapat dilaksanakan oleh suatu perguruan tinggi adalah, *pertama*, menyusun rencana pengembangan institusi di masa mendatang. *Kedua*, menjaga agar kinerja institusi yang telah dicapai tetap terjaga keberlanjutannya (*sustainability*) dan *ketiga* memperlihatkan pencapaian mutu dari suatu institusi.

Dengan adanya penetapan indikator-indikator kinerja, sebuah perguruan tinggi dapat menggambarkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan faktor-faktor lain yang dapat menunjang peningkatan kesehatan organisasi (*organization health*). Kesehatan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti akuntabilitas, kemampuan

inovatif dalam konteks menjaga keberlangsungan institusi dan kualitas yang telah diraih serta suasana akademik (*academic atmosphere*) yang kondusif. Pada akhirnya kualitas suatu perguruan tinggi akan ditunjukkan dengan konvergensi dari seluruh indikator kinerja yang telah ditetapkan.

DUMMMY

A. Pengertian Teori Organisasi

Kebanyakan organisasi sangat menekankan teori organisasi klasik dalam hal membentuk struktur-struktur mereka, karena ia berhubungan dengan elemen-elemen esensial di dalam sebuah lembaga, seperti kekuasaan, tanggung jawab, pembagian kerja, spesialisasi dan interdependensi bagian-bagian (J. Winardi, 2004: 99).

Jika teori didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan ataupun fakta yang berlaku umum maka menurut pandangan pendekatan modern bisa dikatakan bahwa pengetahuan manusia tentang organisasi belumlah cukup memadai untuk dinyatakan sebagai teori. Rumusan pendekatan klasik seperti rentang kendali yang ideal (antara 6 sampai 12 orang) ataupun aturan-aturan tentang hubungan antarmanusia yang dirumuskan dalam pendekatan Neo-Klasik, ternyata tidak satupun yang bisa berlaku secara umum. Contohnya, di perusahaan *assembling* alat-alat elektronika bisa kita jumpai seorang mandor memimpin hingga 40 orang pekerja secara baik, walaupun rentang kendali sebesar itu melampaui batas ideal menurut pendekatan klasik.

Pendekatan modern sendiri secara tegas menyatakan bahwa yang kita miliki saat ini bukanlah teori tentang organisasi, melainkan cara berpikir (*way of thinking*) mengenai organisasi, yaitu cara meninjau

dan menganalisis organisasi secara lebih tepat dan mendalam. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan keteraturan (regularitas) sifat organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau situasi tertentu.

Dengan demikian, kumpulan fakta tersebut tidak dapat dipandang sebagai teori, karena adanya sifat ketergantungan yaitu kenyataan bahwa karakteristik dari fakta tersebut ternyata tergantung pada kondisi atau situasi di mana organisasi berada.

Ketergantungan (*contingency*) inilah yang merupakan salah satu prinsip utama dari pendekatan modern. Prinsip ini, seperti telah dijelaskan sebelumnya, menyatakan adanya ketergantungan suatu karakteristik terhadap karakteristik lainnya, sehingga suatu organisasi yang cocok untuk suatu kondisi belum tentu sesuai bagi keadaan lainnya, yang berarti bahwa tidak terdapat prinsip yang bisa berlaku secara umum pada semua organisasi, dan akhirnya menunjukkan bahwa apa yang dianggap sebagai teori organisasi ternyata belum memenuhi persyaratan untuk dinamakan “teori”.

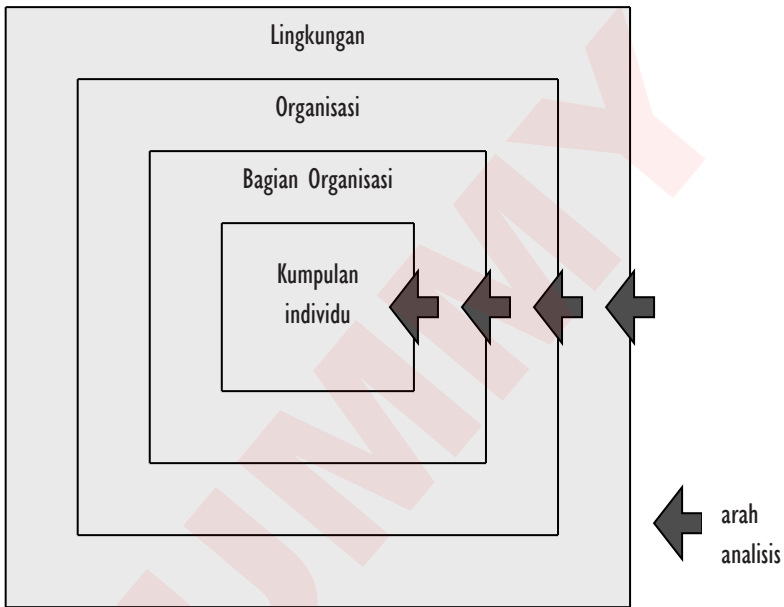
B. Beberapa Tingkatan dalam Analisis Organisasi

Menurut pendekatan modern, organisasi adalah bagian atau sub-sistem lingkungan yang sekaligus juga dipengaruhi oleh lingkungannya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan merupakan salah satu elemen penting yang harus diperhatikan dalam analisis organisasi. Biasanya, lingkunganlah yang memengaruhi organisasi. Jarang sekali dijumpai (walaupun ada) organisasi yang sedemikian besar dan kuat sehingga mampu memengaruhi lingkungannya.

Dengan demikian, maka analisis terhadap organisasi haruslah dimulai dari tingkatan paling luar hingga tingkatan yang paling dalam, dimulai dengan meninjau kondisi lingkungannya, kemudian secara bertahap meninjau tingkatan-tingkatan yang lebih rendah dan berakhir dengan analisis terhadap kumpulan individu. Kesimpulannya, tingkatan yang perlu diperhatikan dalam meninjau permasalahan organisasi adalah sesuai urutan berikut.

1. Lingkungan organisasi
2. Organisasi secara keseluruhan
3. Bagian-bagian organisasi
4. Kumpulan individu (*group*) yang terdapat dalam setiap bagian organisasi.

Seperti diperlihatkan pada Gambar 5.1 berikut ini.



Gambar 5.1 Tingkatan Analisis Organisasi

Tampak bahwa dalam penjelasan tentang tingkatan analisis ini tidak terdapat pembahasan terhadap individu yang merupakan anggota organisasi. Analisis terhadap individu, secara khusus dinyatakan sebagai Analisis Perilaku, yaitu suatu pendekatan psikologis yang mempelajari motivasi kepemimpinan, dan berbagai aspek kepribadian individual lainnya.

Cara berpikir semacam ini yang sebaiknya digunakan untuk menganalisis permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam suatu organisasi, walaupun misalnya permasalahan itu tampaknya hanya melibatkan sekumpulan individu ataupun suatu bagian dalam

organisasi (lihat Gambar 5.1), terutama jika organisasi itu cukup rentan terhadap pengaruh-pengaruh dari lingkungannya.

C. Cakupan Teori Organisasi

Ditinjau dari jenis permasalahannya, konflik antara organisasi rasional dengan organisasi sosial merupakan permasalahan yang sering kali muncul dalam pengelolaan organisasi. Pendekatan rasional menganggap bahwa organisasi adalah sesuatu yang logis dan teratur, yang berarti bahwa organisasi berisi orang-orang yang perilakunya juga bisa diatur dengan aturan-aturan rasional. Karena itu, organisasi juga akan menjadi stabil dan bisa diramalkan perilakunya. Di pihak lain, pendekatan sosial memandang organisasi sebagai sesuatu yang berisikan makhluk sosial yang sering kali tidak rasional sehingga sulit diatur. Karena itu, organisasi juga sulit untuk mencapai keteraturan secara sempurna, dan keputusan-keputusan ataupun tindakan yang dibuat dalam organisasi sering kali tidak rasional, dan lebih sering bertumpu pada keinginan untuk memanipulasikan kekuatan (*power*) dan politik. Konflik antara kedua jenis pandangan inilah yang sering kali menjadi permasalahan utama bagi pengelola organisasi.

Dihubungkan dengan tingkatan manajerial yang ada dalam organisasi, pembahasan dalam aplikasi teori organisasi ternyata tidak selalu mencakup keseluruhan tingkatan manajerial yang ada. Dikenal adanya tiga tingkatan manajerial dalam setiap organisasi, yaitu:

1. Tingkatan Institusional (*Top Management*)

Mengelola permasalahan-permasalahan strategis, seperti masalah lingkungan usaha, tujuan organisasi, struktur organisasi, dan sebagainya.

2. Tingkatan Manajerial (*Middle Management*)

Terutama berkaitan dengan pengkoordinasian antara bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi, seperti pengelolaan pembagian kekuasaan, penyelesaian konflik antarbagian, dan sebagainya.

3. Tingkat Operasional (*Operational-Level Management*)

Terutama berkaitan dengan permasalahan operasional pekerja, seperti pengawasan pekerja, pelaksanaan kerja, dan sebagainya.

Dalam pendekatan organisasi modern, pembahasan terutama dipusatkan pada tingkatan institusional dan manajerial, karena kedua tingkatan ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap organisasi secara keseluruhan.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, terdapat dua aspek utama dalam pembahasan mengenai teori organisasi. Aspek pertama menyangkut pembahasan organisasi secara “mikro”, yang memusatkan perhatian pada para individu yang menjadi anggota organisasi, yaitu yang menyangkut masalah perilaku individu, ataupun perilaku kelompok individu, yang terdapat dalam suatu organisasi. Aspek kedua adalah pembahasan organisasi secara “makro”, yaitu berupa analisis mengenai organisasi sebagai suatu subsistem dari lingkungannya, dan pengaruh peran sebagai subsistem ini pada bentuk (desain) organisasi.

Buku ini memusatkan perhatian pada aspek kedua, yaitu pembahasan organisasi secara makro. Pandangan makro beranggapan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kesesuaian adaptasinya terhadap kondisi lingkungannya, baik adaptasi yang menyangkut aspek-aspek eksternal, maupun yang menyangkut masalah internal, termasuk bentuk organisasi. Karena itu, menyusul setelah bagian pendahuluan ini, akan dibahas secara berturut-turut.

1. Lingkungan, yaitu untuk menjelaskan cara “melihat” dan “mengukur” lingkungan, adanya bermacam-macam jenis lingkungan, dan pengaruh lingkungan terhadap organisasi.
2. Efektivitas Organisasi, yang menjelaskan cara-cara untuk mengukur keberhasilan organisasi, yang sesungguhnya menunjukkan kesesuaian antara organisasi terhadap lingkungannya, dan hubungan keberhasilan tersebut dengan sasaran maupun karakteristik organisasi.
3. Berbagai aspek internal yang berpengaruh terhadap bentuk organisasi, yaitu birokrasi, ukuran, dan pertumbuhan organisasi, serta teknologi.

4. Setelah penjelasan mengenai berbagai aspek yang berpengaruh terhadap organisasi, barulah diberikan penjelasan mengenai bentuk ataupun struktur organisasi.

Pembahasan mengenai bentuk organisasi didasarkan pada anggapan bahwa seluruh anggota organisasi mempunyai perilaku yang rasional. Dalam keadaan sebenarnya di lapangan, perancangan bentuk (desain) organisasi perlu memperhatikan perilaku anggota organisasi secara umum (sering kali disebut sebagai kultur atau budaya organisasi).

Manusia adalah sistem yang rumit, sehingga wajar jika perkembangan pemahaman mengenai teori organisasi ataupun ilmu-ilmu lain yang dimaksudkan untuk mengatur manusia, juga terjadi secara bertahap, dan semakin lama semakin lengkap. Dimulai dengan pendekatan yang memandang manusia sebagai alat, kemudian muncul kesadaran bahwa manusia adalah makhluk psiko-sosial yang kenyamanan jiwanya dan lingkungan sosialnya sebagai anggota organisasi perlu mendapat perhatian, dan akhirnya pendekatan terakhir memiliki pandangan bahwa organisasi adalah subsistem dari lingkungannya sehingga pengaturan yang dilakukan di dalam sebuah organisasi juga perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan luar yang melingkupinya.

Pada dasarnya, ketiga pendekatan itulah yang merupakan tonggak-tonggak utama dalam perkembangan teori organisasi. Di luar ketiga tonggak itu banyak temuan-temuan yang sifatnya merupakan rincian dari ketiga tonggak utama itu. Para peminat teori organisasi perlu mempelajari berbagai pendekatan itu dengan urutan yang benar, sehingga akhirnya ia memiliki semacam “peta” yang bisa memberikan tuntunan untuk mengaitkan setiap masukan baru yang ia peroleh dengan ketiga tonggak utama tersebut. Tanpa “peta” yang memberikan pemahaman komprehensif, pandangan kita menjadi sempit sehingga tidak akan mampu melihat permasalahan organisasi secara lengkap dan cenderung hanya memfokuskan perhatian terhadap sebagian aspek saja dari organisasi itu.

D. Evolusi Teori Organisasi

Perkembangan-perkembangan modern menentang teori klasik, akan tetapi elemen-elemen esensialnya tetap ada dan perlu dimengerti untuk bekerja dengan manusia di dalam sebuah organisasi.

Selanjutnya, pembahasan tentang perkembangan teori organisasi ini, akan diawali dengan sebuah kisah yang dialami oleh seorang mahasiswa yang merasa heran dengan apa yang sedang terjadi pada perusahaan yang dipimpin oleh pamannya.

Mengunjungi pamannya yang bekerja di sebuah pabrik elektronik, seorang mahasiswa bingung. Ia heran melihat pamannya memimpin 50 orang tenaga pelaksana yang sepanjang hari menyolderkan berbagai jenis komponen ke *printed circuit board*. Beberapa hari sebelumnya seorang dosen mengajarkan kepadanya bahwa jumlah maksimal bawahan yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang pimpinan (*span of control*) adalah antara 8 hingga 12 orang.

Ia semakin heran waktu pamannya menjelaskan bahwa tidak ada masalah dengan jumlah bawahan sebanyak itu, bahkan jika pasar elektronik dunia sedang bagus sering kali si paman harus menangani hingga lebih dari 80 tukang solder, dan juga tanpa masalah. Beberapa bulan kemudian, rasa heran si mahasiswa semakin memuncak waktu ia kerja praktik di sebuah lembaga riset: seorang peneliti senior mengatakan kepada si mahasiswa bahwa paling banyak ia cuma sanggup memimpin tiga orang peneliti junior. Lebih dari tiga, pasti kacau dan banyak hal yang akan lolos dari pengawasannya.

Menghadapi dan memikirkan masalah organisasi, banyak orang bingung seperti si mahasiswa, karena menemukan kenyataan bahwa apa yang sebenarnya terjadi berlainan dari teori. Kebingungan muncul apabila kita hanya memahami teori mengenai organisasi secara tidak lengkap sehingga tidak sanggup menjelaskan keseluruhan kejadian organisasi yang kita amati.

Sejak zaman purba leluhur kita sudah dituntut untuk bekerja. Tiap hari, bangun dari tidur mereka mencari tangkai, tali, dan sepotong batu

yang sisinya tajam. Batu diikat ke tangkai menjadi kapak batu, alat untuk berkelahi ataupun untuk berburu. Binatang buruan yang mereka peroleh semua bagiannya dimanfaatkan, dagingnya dimakan, kulitnya dijadikan tas, sepatu, cawat, tulang-tulangannya dijadikan sendok, garpu, atau menjadi hiasan yang dipasang di hidung!

Boleh dibilang bahwa ciri kegiatan mereka adalah sederhana, lengkap dan manual. Sederhana, alat-alat yang digunakan seperti kapak batu ternyata hanya melibatkan tiga jenis komponen, yaitu batu, tangkai, dan tali, yang diproses secara sederhana yaitu diikatkan menjadi satu. Selain itu, apa pun yang mereka butuhkan, senjata, makanan, pakaian, seluruhnya harus diusahakan sendiri secara lengkap.

Lepas dari zaman purba, cara kerja manusia berubah perlahan-lahan. Berabad-abad kemudian, di zaman pertengahan, yaitu zamannya para petualang Eropa seperti Colombus, Vasco da Gama, Marco Polo, dan lain-lain. Berlayar untuk mencari dunia baru, ciri kegiatan manusia belum terlalu jauh berubah. Pada masa itu, jika kita bertemu dengan seorang tukang sepatu, maka akan kita saksikan bahwa ia memahami dan mengerjakan secara lengkap seluruh pekerjaan untuk membuat sepatu, mulai dari memelihara kambing, menyembelih kambing, menguliti kulit kambing, menyamak kulit kambing, memotong kulit kambing yang sudah disamak sesuai ukuran sepatu, menjahit sepatu, memasang sepatu, dan akhirnya memasarkan sepatu. Kegiatan yang dilakukan masih juga bersifat manual, lengkap: mulai dari proses awal hingga akhir bisa dilakukan oleh seorang pekerja, tetapi rumit: tidak lagi sederhana seperti di zaman batu, sudah melibatkan lebih banyak komponen dan sudah mencakup kegiatan yang rumit seperti proses kimia yang dilakukan dalam penyamakan kulit.

Sesudah itu, manusia untuk pertama kalinya mampu menciptakan mesin. Kecepatan gerakannya yang tinggi, tenaganya yang besar dan daya tahannya yang tinggi membuat manusia tertarik untuk memanfaatkan mesin dalam bekerja. Hasilnya, selalu gagal: menggabungkan manusia dengan mesin ternyata sulit, manusia selalu kalah cepat, kalah tenaga, dan sebagainya. Akhirnya, ditemukan bahwa penggabungan itu dimungkinkan jika pekerjaan yang ditangani manusia hanya potongan-

potongan tugas yang paling kecil (*atomized*), seperti pekerja *assembling* mobil yang sepanjang hari tugasnya hanya memasukkan baut ke dalam lubang.

Bagian tugas manusia menjadi sangat sederhana, sehingga persyaratan untuk menjadi tenaga kerja menjadi sangat turun, apalagi jika dibandingkan dengan periode sebelumnya di mana tenaga kerja harus mahir mengerjakan keseluruhan pekerjaan. Rendahnya persyaratan tenaga kerja menyebabkan sembarang orang menjadi memenuhi syarat untuk menjadi tenaga kerja dan karena itu suplai tenaga kerja menjadi berlebihan. Akibatnya, para majikan menjadi tidak tertarik untuk “merawat” tenaga kerja karena yang bermasalah dengan mudah diganti dengan tenaga kerja baru berkat suplai yang melimpah.

Penggunaan mesin dan atomisasi pekerjaan menyebabkan organisasi produksi berubah secara drastis: ukurannya berubah menjadi sangat besar. Pada saat itu manusia belum mempunyai pengalaman untuk mengelola organisasi ukuran besar karena sebelumnya, saat tenaga penggerak yang digunakan masih manual, organisasi perusahaan cenderung berukuran kecil. Pemikiran awal mengenai cara mengelola organisasi besar muncul dari Weber, seorang “ilmuwan” yang tidak memiliki pengalaman praktis. Usulannya mengenai cara yang tepat untuk mengelola organisasi besar dituangkan menjadi prinsip-prinsip birokrasi yang kita kenal sekarang, yang memang aman tapi terlalu kaku jika dijalankan secara konsekuen. Kemudian muncul Taylor, seorang insinyur yang bekerja di sebuah pabrik baja memimpin ratusan pekerja pelaksana. Melihat para pekerja pelaksana bekerja dengan caranya sendiri-sendiri ia menduga dan akhirnya menemukan bahwa sebenarnya bisa dicari cara atau gerakan kerja standar yang paling efisien, sehingga juga bisa ditetapkan kapasitas kerja standar dari seorang pekerja normal.

Sekelompok peneliti kemudian mengembangkan gagasan Taylor itu menjadi rumusan untuk menetapkan desain organisasi. Organisasi mereka nyatakan sebagai volume kegiatan yang akan diselesaikan dibagi kapasitas pekerja standar, sehingga bisa ditemukan berapa orang tenaga kerja yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi untuk

menjalankan kegiatannya. Selanjutnya, jika jumlah tenaga pelaksana sudah ditemukan maka bisa dihitung jumlah mandor yang dibutuhkan untuk memimpin para tenaga pelaksana tersebut, juga jumlah supervisor yang tepat untuk memimpin jumlah mandor yang dimiliki, dan seterusnya hingga pimpinan puncak. Akhirnya anatomi organisasi terbentuk secara lengkap.

Sejumlah tenaga kerja tadi harus bersedia bekerja menggunakan gerakan-gerakan kerja standar sehingga dapat menghasilkan keluaran yang paling produktif. Bekerja dengan gerakan-gerakan standar tersebut mungkin tidak menyenangkan, tetapi menurut Taylor pekerja adalah makhluk rasional yang akan bersedia mengerjakan sesuatu dengan cara yang sebenarnya tidak mereka sukai, diseragamkan, dan sebagainya asalkan ada imbalan yang memadai. Pandangan yang “merendahkan” pekerja semacam ini, di mana manusia seakan-akan dianggap sama dengan mesin atau peralatan, terjadi karena masa itu suplai tenaga kerja melimpah, perusahaan dengan mudah bisa mengganti karyawan yang “agak rusak” ataupun “agak usang” dengan karyawan baru karena persediaan melimpah. Kondisi itu juga yang membuat pandangan yang kemudian disebut pendekatan klasik ini selanjutnya cenderung memaksa manusia untuk menyesuaikan diri terhadap organisasi, dan bukan menyesuaikan organisasi agar sesuai dengan orang yang ada di dalamnya. Pandangan ini yang kemudian sering kali menjadi dasar berbagai penyeragaman dalam organisasi.

Walaupun melecehkan karyawan tetapi pendekatan klasik ini ternyata mampu membawa keteraturan dan bisa digunakan dalam pengelolaan untuk meningkatkan produktivitas organisasi besar. Banyak perusahaan industri ukuran besar yang menganut pendekatan klasik ini dengan sangat bersemangat karena memang terbukti bermanfaat. Di awal tahun 1930-an sebuah perusahaan elektronika di Amerika demikian bersemangat menjalankan pendekatan klasik ini. Karyawan produksi diatur agar bekerja dengan gerakan-gerakan kerja standar yang paling efisien sehingga produktivitas meningkat dengan tajam.

Tetapi, setelah pengaturan cara kerja karyawan dilakukan secara tuntas, kemudian muncul pertanyaan lanjutan yang menyangkut kondisi

fisik lingkungan kerja. Misalnya, pada temperatur ruang kerja dan kuat penerangan seperti apa karyawan berprestasi maksimal? Perusahaan ini kemudian membuat ruang kerja percobaan, salah satu adalah yang kuat penerangannya bisa diubah-ubah menjadi lebih terang ataupun lebih gelap.

Sejumlah karyawan pelaksana dan seorang mandor dimasukkan di ruang percobaan ini dan diharuskan menjalankan tugasnya seperti biasa. Sambil mengubah-ubah kuat penerangan, produktivitas para pekerja percobaan ini dicatat, dan hasilnya mengejutkan: apa pun yang terjadi pada kuat penerangan, menjadi lebih gelap ataupun lebih terang, produktivitas karyawan selalu meningkat.

Akhirnya, setelah percobaan dilakukan berulang-ulang, mulai dipahami bahwa kenaikan produktivitas itu terjadi karena ada perasaan senasib pada para pekerja percobaan ini. Perasaan itu muncul karena mereka dipisahkan dari tempat kerja yang biasa, dikumpulkan di suatu ruang terpisah hanya dengan sejumlah kecil karyawan lain. Muncul perasaan bahwa ada perbedaan antara “kita” dengan “mereka” yang ada di tempat kerja biasa. Perasaan senasib itu memunculkan solidaritas yang membuat mereka tidak ingin memalukan kelompok kecil mereka, akibatnya bekerja sekeras-kerasnya dan akhirnya membuat produktivitas selalu naik.

Mulailah disadari bahwa manusia memiliki “perasaan”, dan perasaan tersebut mampu memengaruhi produktivitas. Percobaan ini menjadi awal munculnya pendekatan Neo-Klasik yang bertumpu pada pandangan bahwa pekerja adalah manusia yang memiliki “perasaan”, bukan makhluk rasional yang bisa diseragamkan hanya dengan imbalan. Produktivitas pekerja bisa ditingkatkan jika perasaan mereka senang, sehingga suasana kerja perlu dijaga agar menyenangkan. Suasana kerja ini banyak berkaitan dengan hubungan antara pekerja dengan tugasnya maupun dengan pekerja lainnya, sehingga pendekatan ini sering kali disebut pendekatan Human Relations.

Munculnya pendekatan kedua ini membuat pengetahuan mengenai pengelolaan kegiatan manusia dalam organisasi menjadi lebih lengkap. Jumlah pekerja memang perlu sesuai dengan volume kegiatan, tetapi

perasaan para pekerja juga harus dijaga agar mereka merasa senang dan memberikan hasil kerja yang maksimal. Tetapi, muncul kebingungan karena kedua pendekatan ini didasarkan pada prinsip yang sangat bertolak belakang. Pendekatan klasik menganggap pekerja sebagai makhluk yang bisa diabaikan perasaannya dan bisa diatur seperti apa pun jika diberi imbalan yang memadai sedangkan pendekatan Neo-Klasik justru berpandangan sebaliknya, yaitu pekerja harus dijaga perasaannya agar prestasinya maksimal.

Tahun 1950-an seorang sosiolog Inggris bernama Woodward melakukan penelitian terhadap 100 perusahaan manufaktur karena ia ingin menemukan ciri-ciri struktur organisasi perusahaan yang sukses. Seratus perusahaan tersebut ia pisahkan menurut kinerja keuangannya dan dipisahkan menjadi kelompok sukses dan tidak sukses. Selanjutnya, dicoba ditemukan perbedaan struktur organisasi antara kedua kelompok tersebut.

Kesimpulannya mengejutkan, ternyata tidak terlihat perbedaan yang jelas antara kedua kelompok. Karena itu, Woodward kembali turun ke lapangan untuk mempelajari 100 perusahaan manufaktur tersebut secara lebih mendalam. Ia kemudian menemukan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut ternyata menggunakan corak teknologi produksi yang berbeda-beda, walaupun semuanya melakukan kegiatan manufaktur.

Pada saat itu belum ada penelitian-penelitian mengenai teknologi sehingga terpaksa Woodward merumuskan sendiri skala pengukur teknologi yang kemudian ia gunakan untuk memisahkan 100 perusahaan tersebut dalam kelompok-kelompok teknologi yang berbeda. Sesudah itu barulah ia memisahkan perusahaan sukses dan tidak sukses pada setiap kelompok teknologi. Dengan cara seperti ini akhirnya ditemukan perbedaan ciri-ciri struktur organisasi antara perusahaan yang sukses dengan yang tidak sukses. Ternyata, pada setiap kelompok teknologi terdapat corak “struktur sukses” yang khas, berbeda dari struktur sukses kelompok lainnya.

Tahun 1965 hasil penelitian Woodward ini diterbitkan menjadi buku, dan temuannya bahwa untuk tiap jenis teknologi terdapat struktur

sukses yang khas ternyata sangat menggemparkan dunia manajemen dan membuat buku tersebut menjadi sangat populer. Hingga saat itu di dunia manajemen selalu dipercayai bahwa selalu ada satu cara terbaik (prinsip “*one best way*”) untuk setiap jenis kegiatan, seperti contoh ajaran dosen yang mengatakan rentang kendali terbaik di awal tulisan ini.

Prinsip itu ternyata keliru, perusahaan yang menggunakan teknologi produksi yang berbeda ternyata membutuhkan struktur organisasi tertentu yang memang paling sesuai dengan jenis teknologi produksinya sehingga belum tentu tepat jika digunakan pada perusahaan lain yang menggunakan teknologi produksi berbeda.

Tahun 1970-an banyak sekali penelitian yang dilakukan untuk melanjutkan temuan Woodward tersebut, baik yang dimaksudkan untuk membantah temuan itu maupun untuk mencoba untuk melengkapinya. Akhirnya, ditemukan bahwa bukan aspek teknologi yang pengaruhnya paling kuat terhadap struktur organisasi, tetapi aspek lingkungan. Temuan ini memberikan masukan baru bahwa corak pengelolaan maupun rancangan organisasi perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan usaha di mana organisasi itu berada, yang kemudian dipandang sebagai pendekatan modern dalam teori organisasi.

Penyesuaian organisasi terhadap kondisi luar ternyata mampu memberikan jawaban terhadap debat antara kedua pendekatan sebelumnya. Corak tuntutan luar itulah yang akan menjadi acuan apakah organisasi lebih sesuai mengelola karyawannya menurut pendekatan Klasik atau Neo-Klasik.

Munculnya pendekatan modern ini membuat teori organisasi menjadi lengkap. Rancangan maupun pengelolaan organisasi perlu disesuaikan dengan kondisi luar yang dihadapi, perlu memperhatikan corak manusia yang ada di dalamnya dan juga sesuai dengan beban kerja yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Penyesuaian terhadap kondisi luar menyebabkan “keseragaman” tidak lagi menjadi perhatian utama, dan yang lebih dipentingkan adalah “kesesuaian”.

Di Indonesia, kita cenderung baru mengenal pendekatan klasik, seperti contoh tentang rentang kendali di awal tulisan ini. Organisasi cenderung sangat mementingkan keseragaman karena bertumpu pada

anggapan bahwa manusialah yang harus menyesuaikan diri terhadap kebutuhan organisasi, sehingga walaupun keseragaman itu menimbulkan banyak kesulitan tetapi manusia rasional mestinya bisa memaksa dirinya untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan struktur. Banyak contoh lainnya.

Di departemen-departemen pemerintah jumlah dirjen dan direktur mesti sama, sehingga di departemen yang satu kita jumpai dirjen yang super sibuk sedang di departemen lainnya pekerjaan dirjen sangat santai. Baru-baru ini di koran-koran diberitakan bahwa mulai terpikirkan agar organisasi perguruan tinggi negeri tidak perlu seragam, ada yang memberikan contoh bahwa universitas dengan 26.000 mahasiswa ternyata sekarang ini diharuskan memiliki struktur organisasi yang sama dengan universitas yang hanya mempunyai 4.000 mahasiswa (Kompas, 9/2/02). Mestinya, di universitas yang besar akan ada pejabat yang sangat sibuk sedang di universitas kecil jabatan itu sangat ringan.

Ada contoh yang lebih unik. Sekali waktu, seorang bupati di ujung Kalimantan mencak-mencak karena mendapat pembagian mobil dinas. Aneh juga, mendapat mobil malah berang. Rupanya, di tempat si bupati itu mobil hanya bisa digunakan kira-kira 15 menit, sesudah itu perjalanan hanya bisa dilakukan melalui air sehingga pembagian *speed-boat* akan lebih tepat bagi sang bupati. Barang kali, karena harus seragam, satu bupati mendapat pembagian mobil dinas maka yang lainnya juga harus mendapat fasilitas yang sama.

Mengapa kita tertinggal dalam memahami cara pengorganisasian modern yang adaptif ini? Di perguruan tinggi, apalagi yang berbau pemerintahan, bahan kuliah mengenai organisasi cenderung masih berbau pendekatan klasik saja, dan sama sekali tidak ada wawasan yang diberikan mengenai pendekatan-pendekatan yang lebih mutakhir. Di dunia usaha banyak perusahaan swasta yang gaya organisasinya menganut praktik-praktik yang diwarnai pendekatan keseragaman tersebut.

Barang kali, ada dua alasan utama mengapa pemahaman kita masih seperti itu. *Pertama*, kita terlalu lama mengalami praktik-praktik KKN

maupun monopoli. Perusahaan yang hidupnya mengandalkan KKN atau monopoli mestinya akan selalu memperoleh keuntungan, seburuk apa pun kesesuaiannya terhadap konsumen maupun lingkungannya. Dikelola dengan organisasi yang kaku, tumpang-tindih, amburadul, tetap saja untung. Karena itu, tidak pernah tumbuh minat untuk menyempurnakan organisasi secara tepat. *Kedua*, penilaian prestasi terhadap pimpinan organisasi tidak pernah dilakukan secara serius, yang penting loyal dan waktu pemilu bersedia menyumbang. Karena itu, para pimpinan ini juga tidak tertarik untuk menyempurnakan organisasi instansinya.

Walaupun begitu, mestinya di Indonesia juga ada lembaga yang organisasinya bagus, sesuai dengan tuntutan yang dihadapi. Cari saja lembaga yang hidupnya tidak bisa digantungkan pada KKN ataupun monopoli, dan sangat perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan luar agar bisa bertahan ataupun berkembang. Lihat saja perusahaan-perusahaan *retail* misalnya.

DUMMY

A. Pembangunan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Pendidikan merupakan kebutuhan sepanjang hayat. Setiap manusia membutuhkan pendidikan, sampai kapanpun dan dimanapun ia berada. Pendidikan sangat penting artinya, sebab tanpa pendidikan manusia akan sulit berkembang dan bahkan akan terbelakang. Dengan demikian, pendidikan harus betul-betul diarahkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas dan mampu bersaing serta memiliki budi pekerti yang luhur dan moral yang baik. Pendidikan dapat berlangsung mulai dari tingkat yang paling dasar sampai tingkat yang paling tinggi.

Pembangunan dan penyelenggaraan pendidikan sangat erat kaitannya dengan pembangunan nasional jangka panjang. Dalam pembangunan ini perlu dikembangkan paradigma pembangunan yang berkelanjutan dengan tetap memelihara lingkungan agar bisa dinikmati oleh generasi yang akan datang. Sehingga harus dihindarkan pembangunan yang merusak lingkungan. Melalui pendidikan kita menyiapkan sumber-sumber daya insani yang andal dan menjadi tulang punggung bangsa. Dengan dibekali semangat sebagai bangsa Indonesia, setiap orang akan tergerak untuk berkarya di bidangnya masing-masing. Seorang pengajar akan mengajarkan kepada peserta didiknya perhatian, sikap, dan keterampilan sehingga menjadi sumber daya insani yang

lebih baik. Para teknokrat dan ekonom pun mengembangkan ilmu pengetahuan atau sains dan teknologi sehingga manusia Indonesia bisa bergeser posisinya dari negara yang semula mengadopsi teknologi (*technology adaptif*) menjadi negara pengembang teknologi (*technology innovation*).

Berdasarkan kemampuannya dalam bidang teknologi, bisa dikelompokkan tiga jenis negara di dunia dikaitkan dengan penguasaan dan pengembangan sains dan teknologi. *Pertama*, negara dengan kemampuan menciptakan dan mengembangkan sendiri teknologinya (*technologically innovator*), contohnya negara Amerika Serikat, beberapa negara di Eropa, Jepang, dan sebagainya. *Kedua*, negara yang taraf kemampuannya baru sebatas mengadopsi teknologi (*technologically adaptor*), mempelajari dan memodifikasi serta mengembangkan sains dan teknologi yang sudah ada, karena belum bisa menemukan teknologi yang baru, contohnya Indonesia dan India. *Ketiga*, negara yang hanya memanfaatkan sains dan teknologi yang ditemukan oleh negara lain (*technologically excluded*), sebagian besar negara di dunia termasuk golongan negara ini, misalnya negara-negara berkembang yang kebanyakan berpenduduk Muslim, negara-negara Timur Tengah, antara lain Arab Saudi, atau negara-negara miskin/terbelakang.

Kondisi ini tentunya sebuah ironi, mengingat pada abad ke-VII sampai XI merupakan zaman keemasan Islam dengan pesatnya perkembangan sains dan teknologinya, karena sudah maju dan menguasai dunia. Namun sejak abad ke-12, mengalami kemandekan (stagnasi) bahkan menurun tajam sekali. Penurunan dalam bidang sains dan teknologi ini sangat berkorelasi dengan penurunan tingkat ekonomi pada suatu bangsa, kecuali pada negara-negara yang memiliki sumber daya alam yang melimpah seperti Arab Saudi. Negara Arab Saudi meskipun sumber daya manusia yang mengelola sains dan teknologi lemah, namun dari segi ekonomi tetap kaya, bahkan mampu membeli dan menghadirkan karya-karya yang spektakuler.

Sementara itu, bangsa Eropa pada masa dunia Islam mengalami masa keemasan itu masih belum maju, bahkan mereka banyak belajar kepada kaum Muslim. Ketika dunia Islam mengalami stagnan dan

kemunduran, bangsa Eropa sebaliknya mengalami peningkatan perkembangan sains dan teknologi, serta ekonominya yang begitu pesat. Apalagi saat itu terjadi abad pencerahan. Dalam kurun waktu 60 tahun belakangan ini perkembangan sains dan teknologinya dalam bidang informasi dan komunikasi berkembang sebesar 100.000 kali lipat.

Banyak kalangan yang berpendapat bahwa persoalan-persoalan yang dihadapi bangsa Indonesia disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) bangsa Indonesia yang masih rendah. Kualitas SDM yang rendah, baik secara akademis dan non akademis, menyebabkan belum seluruh masyarakat Indonesia dapat berpartisipasi menyumbangkan potensinya baik potensi fisik maupun non fisik dalam melaksanakan pembangunan sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Untuk itu, partisipasi masyarakat dalam pembangunan sangat penting dan diperlukan. Sebab, keberhasilan pembangunan hanya dapat tercapai jika masyarakat berpartisipasi aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan. Hanya dengan kualitas SDM yang tinggi persoalan-persoalan bangsa Indonesia setahap demi setahap dapat terselesaikan dengan baik.

Membahas tentang sumber daya manusia, Achmad Sanusi (1998: 7) mengemukakan jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau ujian bagi setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa.

Menilai kualitas SDM suatu bangsa secara umum dapat dilihat dari mutu pendidikan bangsa tersebut. Oleh karena itu, dalam proses peningkatan sumber daya manusia, pendidikan memegang peranan yang sangat penting dan harus merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Salah satu peran penting pendidikan adalah menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan perubahan zaman agar tidak terjadi kesenjangan antara realitas dan idealitas.

Pendidikan merupakan sarana strategis untuk meningkatkan kualitas suatu bangsa. Oleh karenanya, kemajuan suatu bangsa dan kemajuan pendidikan adalah dua hal yang berjalan beriringan. Kalau kita perhatikan, kemajuan beberapa negara di dunia ini merupakan akibat perhatian mereka yang besar dalam mengelola sektor pendidikan.

Seorang tokoh pendidikan Jepang mengatakan bahwa pembaruan yang menyeluruh terjadi di Jepang karena adanya pengaruh investasi pendidikan. Seorang tokoh pendidikan lain dari Jerman setelah Perang Dunia II mengatakan bahwa pembaruan adalah berkat investasi sistem pendidikan. Tokoh dari Jepang dan Jerman tersebut selaku anggota komisi internasional pengembangan pendidikan akhirnya menyimpulkan mengenai peran pendidikan, yaitu: *“for all those who want to make the world as it is today a better place, and to prepare for the future, education is a capital, universal subject”*. (Bagi semua orang yang menginginkan dunia menjadi tempat yang lebih baik untuk saat ini dan persiapan untuk masa depan, pendidikan adalah modalnya dan merupakan kebutuhan yang bersifat menyeluruh atau universal) (Salam, 1997: 172-173).

Berangkat dari fenomena yang ada, bangsa-bangsa yang tergolong berkembang termasuk Indonesia mulai berbenah diri. Upaya awal yang mereka lakukan tentu saja dengan meningkatkan kualitas pendidikannya. Salah satu langkah nyata yang telah dilakukan oleh para pembuat kebijakan di negara ini adalah dengan menerapkan standar nasional pendidikan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 35 ayat 3, terkait dengan standar-standar tersebut meliputi standar isi, proses, kompetensi lulusan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan sehingga pendidikan itu harus mencapai standar isi, standar proses sampai standar penilaian pendidikan. Penetapan berbagai standar tersebut tentunya dengan maksud agar mampu meningkatkan daya saing pendidikan kita terhadap negara-negara di dunia.

Sebagai tambahan informasi, saat ini pendidikan di Indonesia belum mampu berbicara banyak dan Indonesia menempati urutan 111 dari 174 negara di dunia menurut *Human Development Index* (HDI) yang dikeluarkan oleh UNDP (Mulyasa, 2007: 3). Secara ekonomi daya

saingnya juga masih rendah sekali, dibandingkan dengan negara-negara tetangga sekalipun seperti tercantum dalam peringkat *human resources development index*.

B. Fungsi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 4) pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik. Sementara itu, sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah:

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.
2. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Perkembangan dan kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh sejauhmana sumber daya manusia menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk dimanfaatkan bagi kesejahteraan dan kemakmuran bangsa. Suatu lembaga yang relevan dan bertanggung jawab untuk menghasilkan sumber daya manusia unggul dan berkualitas yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi adalah perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai pusat keilmuan (*centre of excellence*) hendaknya mampu mencetak sumber daya manusia yang berkualitas untuk menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan persaingan mutu atau kualitas. Tingkat kemajuan bangsa sangat ditentukan oleh kemajuan dan perkembangan perguruan tingginya. Namun, satu hal yang tidak bisa kita abaikan bahwa kemajuan dan kualitas perguruan tinggi sangat ditentukan oleh lulusan dari MA/SMA, MTs/SMP, dan MI/SD sebagai input atau bahan baku perguruan tinggi

tersebut. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus secara komprehensif meliputi semua jenjang pendidikan.

Berbicara mengenai tantangan yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah perguruan tinggi. Dalam hal ini Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) memiliki tantangan yang tidak ringan. Tantangan-tantangan itu meliputi pengembangan sumber daya insani, sains, dan teknologi. Realitas menunjukkan sedikit sekali produk-produk atau ilmu-ilmu sains dan teknologi yang cukup signifikan telah dikuasai oleh orang-orang dari Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI). Belum lagi bila kita membahas tentang tantangan yang dihadapi perguruan tinggi ini, berkaitan dengan fungsi dan tugasnya sebagai sebuah perguruan tinggi sebagaimana yang telah disebut di awal pembahasan.

Dalam berbagai literatur, perguruan tinggi itu sebenarnya memiliki tiga fungsi yang harus diemban. *Pertama*, fungsi pengembangan sumber daya insani, *kedua*, fungsi pengetahuan dan teknologi, dan *ketiga*, fungsi perubahan di masyarakat (*agent of change*). Ketiga fungsi perguruan tinggi ini harus benar-benar dipahami oleh para pengelola dan civitas akademika perguruan tinggi.

Fungsi pertama perguruan tinggi adalah membangun sumber daya insani (*human resources development*). Sejatinya, pelaksanaan pendidikan baik di tingkat dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi (pada strata satu, dua, ataupun tiga) semuanya ditujukan untuk membangun sumber daya insani yang diperlukan oleh suatu bangsa. Suatu bangsa akan bertahan (*survive*) kalau dia memiliki sumber daya insani yang berkualitas terutama memiliki pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skill*). Pengetahuan dan kemampuan ini dibangun melalui pendidikan, termasuk pendidikan tinggi. Oleh karena itu, setiap pendidikan tinggi harus menjalankan fungsinya sebagai pengembang sumber daya insani.

Jika dikaitkan dengan bidang ekonomi, maka perguruan tinggi harus mampu mengembangkan aspek modal yang terkait dengan manusianya, sehingga roda perekonomian bisa tumbuh pada suatu bangsa itu. Sekalipun terjadi krisis ekonomi yang berskala global, bangsa akan mampu bertahan dari guncangan ekonomi tersebut. Sebaliknya, jika suatu bangsa tidak memiliki atau menyiapkan modal

manusianya dengan sebaik mungkin, apalagi di zaman globalisasi ini, maka pertumbuhan ekonomi akan tersendat.

Fungsi kedua perguruan tinggi adalah mengembangkan sains atau ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan sains atau ilmu pengetahuan dan teknologi ini pada beberapa perguruan tinggi kadang-kadang dilupakan atau tidak diperhatikan. Sejauh ini, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada beberapa perguruan tinggi, hanya terfokus pada melaksanakan aktivitas pembelajaran kepada peserta didik, akan tetapi terkait dengan kegiatan melakukan berbagai upaya penelitian sebagai upaya pengembangan (*research development*) belum banyak dilakukan. Kalaupun sudah ada yang melakukannya belum bisa dikatakan optimal, bahkan cenderung hanya formalitas semata. Berbagai riset pengembangan yang akan dilakukan, tentunya tidak boleh keluar dari koridor pengembangan sains dan teknologi dalam berbagai bidang yang di perguruan tinggi bersangkutan.

Sesuai dengan maknanya sains adalah kumpulan teori dan proses yang dibangun berdasarkan fakta-fakta empirik, kemudian dirumuskan dalam sebuah *statement-statement* yang bisa berfungsi nantinya. Teori-teori ilmiah yang telah dibangun tersebut tidak hanya berfungsi penjabaran (deskriptif) tetapi juga ramalan (prediktif) dan pengawasan (*control*). Pemahaman tentang sains seperti tersebut di atas, barang kali akan menemukan titik temu bila dalam taraf aplikasinya didasarkan pula pada paradigma agama, sebab tidak ada pertentangan antara sains dan agama (khususnya agama Islam). Dasar berpikrnya adalah ketika sains itu akan diaplikasikan, maka kita akan berpikir tentang norma dan nilai yang akan dikembangkan. Misalnya, teknologi tentang nuklir, sekalipun tidak ada pertentangan dengan agama. Namun ketika akan diaplikasikan, maka akan timbul pertanyaan untuk apa teknologi nuklir itu? Jika untuk berperang, membunuh, atau menghancurkan orang lain tentu sangat bertentangan dengan nilai-nilai agama, tetapi jika untuk mensejahterakan, seperti sarana pembangkit listrik tentunya akan menjadi amal kebajikan.

Kembali pada pentingnya sebuah perguruan tinggi melakukan riset pengembangan, di samping untuk keperluan perguruan tinggi itu sendiri juga diharapkan akan bermunculan perguruan tinggi yang memiliki tingkat produksi tinggi dalam menghasilkan manusia unggul dan berkualitas sebagai peneliti dengan hasil penelitian yang relevan dan bermanfaat. Selain itu juga mendukung kemitraan antara perguruan tinggi sebagai lembaga penelitian dan berbagai sektor kehidupan seperti sektor industri atau perdagangan sebagai unsur penting dalam pembangunan nasional.

Inilah yang seharusnya menjadi visi ke depan sebuah perguruan tinggi, untuk menyiapkan manusia yang andal, tidak hanya dalam proses pembelajaran yang dilakukannya, tetapi juga mempunyai perencanaan matang dalam proses pembelajaran dan riset. Intinya, riset-riset dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan dan teknologi harus senantiasa digalakkan oleh sebuah perguruan tinggi, dalam upaya mencetak alumni yang berkualitas dan sekaligus meningkatkan daya saingnya, baik sesama perguruan tinggi dalam negeri, syukur-syukur bisa bersaing dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Fungsi ketiga perguruan tinggi adalah melakukan perubahan di masyarakat (*agent of change*), menuju ke arah yang lebih baik bukan sebaliknya malah lebih jelek. Perguruan tinggi diharapkan dapat mengelola, mengendalikan, merekayasa, memperbaiki dan merekonstruksi masyarakat. Tata sosial, perilaku sosial, dan perubahan sosial diusahakan tetap berdasarkan pada falsafah hidup yang ada di masyarakat.

Bagi masyarakat, penilaian terhadap sebuah perguruan tinggi bukan hanya dilihat dari bangunan tembok yang tampak tinggi dan indah, tetapi sejauhmana perguruan tinggi itu mampu memberikan dampak-dampak positif pada perubahan yang ditimbulkan dari kegiatannya di masyarakat. Tidak cukup sampai di situ, perubahan-perubahan yang dinikmati oleh masyarakat ruang lingkungannya bukan hanya sebatas yang ada di sekitar kampus perguruan tinggi tersebut, seyogianya dapat meluas ke tingkat regional dan nasional, bahkan internasional, sehingga dari sekadar agen perubahan (*agent of change*) meningkat menjadi

pemimpin dalam perubahan (*leader of change*). Inilah salah satu indikator kebermaknaan suatu perguruan tinggi yang dapat membuat masyarakat mampu bertahan (*survive*), dalam menghadapi berbagai tantangan hidup yang setiap hari semakin berubah dan semakin berat saja.

C. Peran Perguruan Tinggi

Dari tiga fungsi perguruan tinggi sebagaimana panjang lebar sudah diurai di atas, kemudian muncullah apa yang kita namakan dengan peran perguruan tinggi. Peran-peran tersebut dikenal dengan istilah Tridharma (tiga pengabdian) perguruan tinggi yang ketiganya saling terpadu. Tridharma tersebut meliputi: *pertama*, pendidikan dan pengajaran (*teaching and learning*), *kedua*, penelitian dan *ketiga*, pengabdian.

Tridharma pertama perguruan tinggi adalah pendidikan dan pengajaran (*teaching and learning*). Peran ini menjadi pondasi dalam pelaksanaan sebuah perguruan tinggi, karena lebih banyak diarahkan untuk pengembangan sumber daya insani. Indikator berkualitasnya pendidikan dan pengajaran salah satu normanya adalah berkaitan dengan satuan kredit semester (SKS). SKS itu bobot yang diberikan kepada tiap mata kuliah yang menunjukkan berapa banyak pertemuan itu dilaksanakan, berapa banyak tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh peserta didik maupun dosen, berapa banyak pula upaya-upaya yang dilakukan oleh peserta didik dan dosen dalam meningkatkan diri melalui kegiatan tatap muka, belajar mandiri dan mengerjakan tugas. Misalnya, satu mata kuliah bobotnya 3 SKS dengan satuan waktu 50 menit. Artinya, bagi peserta didik harus mengikuti kuliah 3 kali 50 menit kali 14 kali pertemuan (12 kali perkuliahan, 1 kali Ujian Tengah Semester (UTS) dan 1 kali Ujian Akhir Semester (UAS) dalam satu semester). Ditambah 3 kali 50 menit mengerjakan tugas-tugas dari dosen. Ditambah lagi 3 kali 50 menit mengerjakan tugas atau belajar mandiri.

Jika peserta didik melaksanakan SKS itu dengan baik, maka akan dihasilkan peserta didik dengan hasil belajar yang berkualitas. Namun,

keberhasilan itu akan dicapai jika dosen pun melakukan tugasnya dengan baik. Dosen harus datang ke kelas 3 kali 50 menit kali 14 kali pertemuan untuk berinteraksi dengan peserta didik. Dosen pun perlu persiapan-persiapan yang matang untuk memberikannya. Kemudian dosen pun harus memeriksa semua tugas peserta didik dan mengembalikannya kepada peserta didik, sehingga diketahui benar atau salahnya pekerjaan yang dilakukan peserta didik tersebut. Selain itu, dosen pun dituntut untuk selalu membaca sekurang-kurangnya 3 kali 50 menit. Dengan demikian, bahan-bahan kuliah yang akan diajarkan kepada peserta didik akan selalu *up date*.

Dosen menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan perguruan tinggi karena kedudukannya yang sangat sentral, menempatkan dosen sebagai SDM utama pemegang kunci operasional tugas dan tanggung jawab perguruan tinggi. Dengan kemampuan profesional dan hubungan yang dekat dengan mahasiswa dan sejawat, dosen sangat menentukan perkembangan institusi, memengaruhi lingkungan intelektual dan sosial kehidupan kampus. Oleh sebab itu, segala upaya yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dosen sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi secara komprehensif perlu dilakukan agar fungsi dan perannya dapat terlaksana secara maksimal guna tercapainya tujuan organisasi.

Kendati telah dilaksanakan, program pengembangan profesionalisme dosen di Indonesia belum menampakkan hasil yang menggembirakan. Beberapa perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia memang sudah masuk dalam daftar perguruan tinggi terbaik di dunia, meskipun masih di urutan ke sekian. Demikian halnya dengan swasta, terdapat sejumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang kualitasnya bisa diandalkan dan setara dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Data yang dimiliki Litbang Depdiknas menunjukkan, dari 120.000 dosen tetap PTS dan PTN di Indonesia, masih ada 50,65% atau sekitar 60.000 di antaranya belum berpendidikan S2 atau baru S1 (Suara Pembaruan, 2008). Menurut data lain, jumlah seluruh dosen di PTN sebanyak 240.000 orang, 50% di antaranya belum memiliki kualifikasi pendidikan setara S2. Di antara jumlah tersebut, baru 15% dosen yang

bergelar doktor. Jika dibandingkan dengan perguruan tinggi di Malaysia, Singapura dan Filipina yang jumlah doktornya sudah mencapai angka 60% lebih, maka tampak bahwa dosen di perguruan tinggi Indonesia masih jauh ketinggalan (Syam, 2009: 10).

Undang-Undang (UU) No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mensyaratkan dosen perguruan tinggi minimal S2. Dalam UU itu disebutkan, para pendidik jenjang pendidikan dasar dan menengah persyaratannya adalah minimal bergelar S1. Sementara, untuk mendidik di jenjang pendidikan akademis S1, maka sekurang-kurangnya bergelar strata dua (S2), sedangkan bagi program pascasarjana adalah doktor (S3) dan profesor.

Kenyataan ini ironis mengingat salah satu cita-cita besar perguruan tinggi di Indonesia adalah menjadi universitas bertaraf internasional (*world class university*). Dengan 50% dosen yang masih berkualifikasi S1, sulit dalam waktu dekat menggapai cita-cita tersebut. Apalagi di tengah kondisi demikian, tidak tampak upaya signifikan dari para dosen untuk meningkatkan profesionalisme mereka sebagai elemen pokok perguruan tinggi. Sebagian mereka bahkan kurang menyadari bahwa profesi dosen, sebagaimana profesi lainnya, juga terkait dengan dimensi pengetahuan, keahlian, dan etika yang perlu terus dikembangkan. Sayangnya, dimensi-dimensi tersebut tidak banyak diperhatikan oleh para dosen, sehingga tidak heran jika sorotan dan kritik terus dialamatkan kepada mereka.

Di antara kritik yang sering dilontarkan terkait kualitas dosen perguruan tinggi di Indonesia adalah: *Pertama*, sekarang ini minat sebagian dosen untuk terus membaca dan melakukan riset ilmiah di bidang keilmuannya sudah menurun. Mereka tampak sudah merasa puas dengan gelar doktor atau Ph.D. yang diraihinya. Mereka sudah tidak lagi sibuk dengan penelitian ilmiah yang menjadi tugas pokok mereka untuk menyumbangkan hal-hal baru dalam bidang keilmuannya. Walaupun mereka melakukan sebuah penelitian, biasanya itu tidak dimaksudkan untuk menemukan hal baru atau menyumbang sesuatu yang bermanfaat untuk masyarakat, tetapi untuk meraih kenaikan pangkat atau mencapai posisi guru besar belaka.

Hasil penelitian Bambang Sumardjoko (2009) dari FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang dipublikasikan pada jurnal *Cakrawala Pendidikan*, November 2010, Th. XXIX, No. 3 menyatakan bahwa, berdasarkan data di Lembaga Penelitian PTS di wilayah Surakarta, rata-rata judul penelitian yang diusulkan oleh dosen dalam satu tahun berkisar antara angka 10%-20% dari jumlah dosen di PTS yang bersangkutan.

Kedua, tidak sedikit para dosen yang beranggapan bahwa tugas utamanya hanya menyampaikan pengetahuan atau menugaskan penelitian ilmiah kepada para mahasiswa. Mereka sering alpa bahwa mereka adalah pendidik dalam pengertian seluas-luasnya. Di pundak mereka terpikul tanggung jawab yang melampaui tembok kampus, yaitu untuk mendidik mahasiswa, baik dari sisi keilmuan, mental, cara berpikir, perilaku, dan sebagainya. Namun terkadang sangat disayangkan terdapat beberapa perilaku oknum dosen yang jauh dari sosok panutan bagi para mahasiswanya. Seperti yang ditulis pada *TEMPO Interaktif Bandung*, tertanggal 11 Februari 2010 perihal terungkapnya kasus plagiat yang menimpa salah seorang Guru Besar Jurusan Hubungan Internasional Universitas Parahyangan Bandung. Bahkan yang lebih parah lagi, seperti ditulis oleh *tabloidjubi.com* pada tanggal 03 Juli 2010 tentang fenomena seks bebas antara dosen dan mahasiswa di Papua. Meskipun kasus plagiat, seks bebas dilakukan oleh segelintir oknum, yang jumlahnya tidak sebanding dengan jumlah dosen yang masih konsisten dengan tugasnya, namun tidak dapat dipungkiri perilaku para oknum itu telah mencoreng profesi dosen.

Ketiga, banyak dosen yang menghindarkan diri dari tugas utamanya sebagai pendidik dengan berbagai cara untuk menutupi kekurangannya. Misalnya, dengan menerapkan “despotisme ilmiah” karena tidak mampu mengatasi dialog kritis dengan mahasiswa, lari dari topik utama perkuliahan untuk menghabiskan waktu karena tidak menguasai materi, atau memberi penugasan kemudian membiarkan para mahasiswa berdebat sendiri dengan alasan melatih mereka berdiskusi, dan sebagainya. Contoh sikap menghindar dari tugas dapat juga berwujud pada minimnya tatap muka yang dilakukan di kelas. Hasil

penelitian Ambarwati yang dipublikasikan pada jurnal *Maksi* tahun 2009 menunjukkan bahwa kehadiran dosen dalam melakukan proses belajar mengajar pada salah satu perguruan tinggi di Kota Ambon menunjukkan bahwa jumlah tatap muka yang seharusnya minimal 18 kali per semester hanya diisi rata-rata 11 kali pertemuan.

Menurut hasil penelitian Bambang Sumardjoko seperti yang sudah dikutip di atas, dilihat dari data kehadiran dosen di kelas dapat dikatakan mutunya tidak terlalu buruk karena rata-rata kehadiran dosen di kelas diperoleh angka sebesar 70% dari standar yang ditetapkan. Bahkan, untuk PTS yang sudah memiliki lembaga penjaminan mutu angka kehadiran dosen di kelas tersebut bisa mencapai 90%.

Beberapa kondisi di atas sangat mungkin terjadi karena di kalangan para dosen masih terdapat berbagai kelemahan. Menurut Buchari (2003: 10), permasalahan yang ditemui di kalangan dosen adalah:

1. Kurang referensi bahan perkuliahan.
2. Kemampuan berbahasa asing sangat rendah.
3. Penempatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan.
4. Dosen yang ditempatkan berasal dari berbagai kelas sosial, daerah, etnis, usia, perilaku yang berbaur menjadi satu civitas akademika sehingga bisa saja terjadi akses yang tidak diinginkan bila masing-masing tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik.

Kondisi ini menunjukkan bahwa masih ada jurang yang lebar antara cita-cita ideal dengan kondisi riil para dosen perguruan tinggi di Indonesia saat ini. Kondisi tersebut tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti manajemen pendidikan, ekonomi, realitas sosial, dan lain-lain. Karena itu, untuk membenahinya juga diperlukan sebuah program pengembangan profesionalisme dosen yang komprehensif serta melibatkan berbagai pihak, mulai dari perguruan tinggi, pemerintah, hingga masyarakat.

Dosen merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini telah ditegaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 35 ayat 3, bahwa untuk mencapai mutu standar pendidikan

itu tidak hanya ditentukan oleh unsur tenaga kependidikan yakni dosen, tetapi juga bagaimana pengelolaan perguruan tinggi itu atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang dapat dilaksanakan oleh suatu badan standardisasi, penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat 2 dinyatakan bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional berfungsi meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Dosen di perguruan tinggi mempunyai peran strategis ditinjau dari sisi pembinaan akademik dan mahasiswa. Dosen merupakan tenaga profesional yang menetapkan apa yang terbaik untuk mahasiswanya berdasarkan pertimbangan profesional. Banyak pengakuan yang menyatakan bahwa pengembangan mutu pendidikan dapat ditempuh melalui pengembangan mutu dosen. Hal ini tampak dari temuan penelitian sebelumnya bahwa dalam pendidikan berlaku “*the man behind the system*” (Miller, 1980: 76), manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan. Bahkan, pendidikan sebagai industri jasa merupakan “*front line provider and determine the quality of service delivery system*”, dosen berada pada garis terdepan dalam menentukan kualitas pelayanan (Sallis, 2002: 35). Perguruan tinggi yang inovatif, bermutu, dan tanggap terhadap perkembangan global dan tantangan lokal, keberhasilannya terletak pada upaya perkembangan dan pembinaan. Penggerak utama pertumbuhan, yaitu para dosen perguruan tinggi (Hendrajaya, 1999: 17).

Secara teoretis, banyak faktor yang dapat memengaruhi peran dosen. Sopiah (2008: 23) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi

perilaku individu adalah *effort* (usaha), *ability* (kemampuan), dan situasi lingkungan.

Tridharma kedua perguruan tinggi yaitu penelitian, yang muatannya lebih banyak berkaitan dengan pengembangan sains dan teknologi. Penelitian dianggap sebagai alat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan dan penelitian yang dilakukan dosen dan peserta didik diarahkan untuk mengembangkan kemampuan kerja sama, cara berpikir dan berkarya secara aktif dan kreatif, dan tidak ketinggalan harus dilaksanakan secara berkesinambungan, agar memiliki kontribusi dalam perubahan yang terjadi di masyarakat menuju arah yang lebih baik serta dilandasi nilai-nilai yang luhur.

Tridharma ketiga perguruan tinggi adalah pengabdian, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh civitas akademika seperti dosen dan peserta didik dalam pengembangan masyarakat agar terjadi perubahan ke arah yang lebih baik, baik untuk jangka pendek, menengah, atau jangka panjang berdasarkan dari ilmu yang diperoleh dari pendidikan dan pengajaran serta hasil-hasil penelitian.

Sekalipun produk dari sebuah perguruan tinggi berorientasi pada masyarakat, namun sebuah prinsip yang harus dianut adalah jangan hanya memberi ikan, tapi siapkan juga kailnya. Untuk itu, aktivitas-aktivitas yang bersifat pengembangan masyarakat (*community development*) atau rekayasa sosial perlu ditingkatkan intensitasnya. Tujuan kegiatan ini adalah memberdayakan masyarakat agar mampu berdiri sendiri yang difasilitasi oleh perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus benar-benar menunjukkan perannya secara aktif dengan melakukan kegiatan membina masyarakat supaya baik.

Upaya-upaya pembinaan yang dilakukan oleh sebuah perguruan tinggi, tentunya sekali-kali jangan sampai ke luar dari disiplin ilmu yang dikembangkan di perguruan tinggi tersebut. Sebagai contoh perguruan tinggi yang berkecimpung di bidang agama, sudah barang pasti konsentrasi pembinaan masyarakat yang dilakukan berkaitan dengan agama pula. Sekalipun tidak menutup kemungkinan dengan membuat jalinan kerja antarlembaga, kemudian juga melakukan pembinaan

dalam hal kewirausahaan (*entrepreneurship*), tapi sifatnya hanya sebagai tambahan, fokus utamanya tetap bidang keagamaan.

Ketiga fungsi dan peran perguruan tinggi yang sudah dijelaskan di atas, memiliki kesalingkaitan antarsatu dengan yang lain. Satu fungsi atau peran saja pincang, apalagi sampai ketiga-tiganya, maka akan sulit bagi perguruan tinggi tersebut untuk berkualitas, belum lagi bila targetnya mampu bersaing tentunya akan semakin berat. Satu hal lagi, eksistensi fungsi dan peran perguruan tinggi ini dikaitkan dengan keberadaan sistem pendidikan yang lebih besar lagi. Artinya, semua orang yang terlibat dalam penyelenggaraan perguruan tinggi mulai pimpinan, dosen sampai staf administrasi, dalam pikirannya harus selalu diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Fungsi dan peran perguruan tinggi sebagai suatu lembaga pendidikan, juga harus dapat memberikan jaminan pemberian layanan yang bermutu kepada peserta didiknya. Layanan bermutu adalah layanan yang memberikan kepuasan kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kepuasan itu tidak hanya dirasakan oleh peserta didik, melainkan juga orang tua atau masyarakat yang merasakan peserta didik sebagai sumber daya yang berkualitas.

Perguruan tinggi atau dosen dalam memberikan layanan, agar tetap bermutu memerlukan audit terhadap kinerja yang dilakukan, termasuk penilaian yang dilakukan oleh peserta didik terhadap kualitas dosen dalam menyampaikan pengajaran. Penilaian ini diperlukan untuk mengetahui kekurangan atau kelemahan dalam memberikan bahan kuliah untuk dijadikan bahan memperbaiki dan mengembangkan kemampuan yang lebih baik dengan bahan kuliah yang selalu baru (*up to date*). Penilaian dari peserta didik ini biasanya objektif karena mereka mengalami langsung pembelajaran dari dosennya, apakah memuaskan atau tidak memuaskan.

Dilihat dari konteksnya, fungsi dan peran perguruan tinggi berlaku dalam tataran yang bersifat umum atau universal. Siapa saja baik perorangan, masyarakat, maupun negara dalam menyelenggarakan perguruan tinggi harus menyadari fungsi perguruan tinggi itu.

D. Pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam PTAI/UIT

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) adalah lembaga yang menjadi tumpuan umat Islam dalam rangka menyediakan atau memfasilitasi masyarakat Muslim dan masyarakat lain yang ingin belajar Islam. Harapannya tentu dengan adanya lembaga pendidikan ini, mereka akan lebih mudah menggali, mempelajari, dan menimba ilmu-ilmu keislaman.

Indikator-indikator kemajuan pendidikan, termasuk pendidikan tinggi di lembaga Islam, meliputi berbagai standar, baik nasional maupun global. Jika memakai rujukan standar nasional, maka ada delapan standar. *Pertama*, standar isi, yang menunjukkan apakah isi pendidikan di lembaga pendidikan itu memenuhi harapan-harapan masyarakat atau tidak, atukah hanya sekadar formalitas saja. *Kedua*, standar proses, sudahkan proses pembelajaran yang terjadi di lembaga pendidikan itu memenuhi dan mencapai tujuan proses pembelajaran. Jika belum terpenuhi maka proses pembelajaran itu perlu ditingkatkan. *Ketiga*, standar kompetensi lulusannya. *Keempat*, pendidik. *Kelima*, standar sarana dan prasarana. *Keenam*, standar pengelolaan. *Ketujuh*, standar pembiayaan dan *kedelapan*, standar penilaian pendidikan. Standar-standar itulah yang dijadikan ukuran untuk menilai kemajuan suatu lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, pandangan lembaga pendidikan harus diorientasikan ke depan, agar mencapai apa yang diinginkan dan dibutuhkan.

Dewasa ini adalah eranya mutu atau kualitas, sebuah perguruan tinggi seandainya mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, sudah barang pasti akan diperhitungkan oleh masyarakat, baik pada tingkat nasional maupun internasional. Sebaliknya, jika tidak berkualitas maka akan diabaikan oleh masyarakat. Oleh karena itu, setiap orang yang terlibat dalam suatu proses pendidikan di sebuah perguruan tinggi, harus selalu memiliki komitmen untuk memberikan jaminan bahwa proses pendidikan yang akan atau sedang dilaksanakan di perguruan tinggi itu berkualitas. Slogan untuk mewujudkan pendidikan berkualitas ini tentu saja tidak hanya berupa ucapan semata (*lips service*), melainkan

benar-benar dapat direalisasikan. Intinya, untuk mewujudkan kualitas pendidikan, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang kualitas sebuah lembaga pendidikan, termasuk kualitas perguruan tinggi.

Perguruan tinggi adalah salah satu media bagi pemerintah untuk memberikan layanan kepada anak bangsa. Oleh karena itu, tidak ada salahnya jika tata kelola atau manajemennya sebagian besar diatur oleh pemerintah pusat termasuk pembiayaan. Meskipun beberapa waktu belakangan ini, ada kecenderungan pemerintah ingin menyerahkan pengelolaan perguruan tinggi pada masing-masing lembaga (otonomi kampus), namun dengan maraknya beberapa kasus yang cenderung bersifat merugikan (SPP mahal, proses seleksi penerimaan yang tidak jelas, dan lain-lain), saat ini pemerintah mulai mengambil alih kembali kewenangan pengelolaan tersebut.

Sekadar tambahan informasi, Badan Hukum Pendidikan (BHP) dan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang pernah diterapkan oleh pemerintah bagi beberapa perguruan tinggi, bertujuan memberikan keleluasaan dalam tata kelola, manajemen kelembagaan, dan manajemen sumber daya manusia. Setiap perguruan tinggi harus punya peta kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan. Semua tertuang dalam SPM (*Minimum Service Standar*). Pertumbuhan peserta didik tiap tahun perlu dibuat program studi. Data peserta didik dan jumlah lulusan perlu dibuat sehingga rasio dosen dan peserta didik seimbang. Namun sayang, rencana yang baik belum tentu dalam tataran aplikasinya di lapangan, akan menuai hasil yang baik pula. Itu juga yang terjadi dengan beberapa perguruan tinggi yang pernah mencoba menerapkan sistem pengelolaan model BHP dan BHMN tersebut.

E. Profil Lulusan PTAI

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) perlu memperoleh pengakuan yang bersifat luas. Bukan hanya di lingkungan atau kalangan lembaga-lembaga Kementerian Agama saja, tetapi juga diakui oleh lembaga-lembaga lain baik negeri maupun swasta. Bahkan kalau perlu sampai tingkat internasional, sesuai dengan era sekarang yang bersifat global dan penuh kompetisi.

Untuk sampai ke sana, PTAI harus memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif yang bisa dipertandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain. Artinya, kita menginginkan lulusan-lulusan yang memiliki kemampuan yang diakui secara luas dan kompetitif. Cita-cita ini perlu disikapi sebagai sebuah tantangan yang berat, sehingga membutuhkan kerja keras dan menuntut kita untuk benar-benar serius dalam menggapainya.

Oleh karena itu, delapan standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, perlu dielaborasi sedemikian rupa sehingga cita-cita besar untuk menjadikan PTAI sejajar dengan PT umum, bukan sekadar isapan jempol semata. Kita ambil contoh dalam standar kelulusan, barang kali bisa ditambahkan bagi para alumni sekurang-kurangnya harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan ICT (*Information and Communication Technology*). Kemampuan berkomunikasi lisan maupun tulisan dengan menggunakan bahasa yang digunakan secara global. Misalkan saja, kemampuan berbahasa Inggris untuk komunikasi dunia global dan kemampuan berbahasa Arab untuk komunikasi dunia Islam. Kalau lulusan perguruan tinggi agama Islam ini memiliki standar kemampuan seperti itu, dia akan diterima secara luas karena memiliki nilai-nilai keunggulan kompetitif.

Dari segi bentuk kelembagaan, barang kali dalam rangka menjawab tantangan global, beberapa IAIN (Institut Agama Islam Negeri) telah bermetamorfosis menjadi UIN (Universitas Islam Negeri). Kalau boleh menilai, menurut hemat penulis UIN adalah IAIN yang dikomprehensifkan atau model universitas komprehensif. Kita ketahui bahwa tujuan didirikannya IAIN, menurut para pendiri dahulu adalah penguasaan keagamaan (*tafaqquh fiddien*), dengan bahasa lain supaya ada lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai tugas mendidik orang yang paham tentang ilmu-ilmu agama khususnya Islam. Artinya, lembaga pendidikan ini harus diarahkan untuk tercapainya tujuan itu.

Sekarang dengan transformasi IAIN menjadi UIN, seharusnya misi yang diemban tidak jauh melenceng dari wujud (*platform*) aslinya. Boleh saja mengembangkan program-program studi selain program studi keagamaan, tapi masih dalam kaitannya untuk penguasaan keagamaan

(*tafaqquh fiddien*) tadi, dengan kata lain tidak boleh meninggalkan *platform*-nya.

Oleh karena itu, seharusnya ada standar di mana setiap lulusan UIN dalam program studi apa pun lulusannya di samping menguasai keilmuan yang menjadi konsentrasi fakultas yang dijalani, juga harus menguasai ilmu keagamaan. Misalkan saja, bisa membaca Al-Qur'an dan tahu artinya. Bisa membaca kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab. Memenuhi kemampuan yang berkaitan dengan praktik-praktik ibadah yang dibutuhkan masyarakat. Kalau lulusan-lulusan UIN ke depan bisa memenuhi standar-standar seperti ini, maka *platform* IAIN yang asli tidak ditinggalkan tetapi UIN bisa mengembangkan program-program studi yang terkait dengan sains dan teknologi.

Pertanyaannya apa bedanya antara lulusan-lulusan program studi yang sejenis antara lulusan UIN dan lembaga pendidikan lainnya. Kalau standar tadi dicapai maka perbedaannya adalah kemampuan-kemampuan yang berkaitan dengan penguasaan aspek keagamaan (*tafaqquh fiddien*) itu. Artinya, akan dihasilkan oleh UIN kalau program studi kedokteran akan menghasilkan dokter, tetapi dokter lulusan UIN ini memiliki kemampuan-kemampuan bidang kedokteran tidak terlalu berbeda dengan lulusan-lulusan kedokteran di lembaga pendidikan lainnya dan memiliki kemampuan-kemampuan yang berkaitan dengan penguasaan keagamaan (*tafaqquh fiddien*), kemampuan komunikasi baik dengan lisan atau tulisan maupun dengan bantuan dari teknologi ICT dan berperilaku sesuai dengan ajaran Islam.

Pada akhirnya nanti, lulusan fakultas sains dan teknologi UIN bisa berkompetisi di masyarakat. Kalau ini dimiliki, maka nilai kompetisinya kuat sekali karena masih banyak para pemakai lulusan (seperti perusahaan-perusahaan) yang menginginkan karyawannya, di samping menguasai keterampilan *hard skill* juga memiliki kelihaihan *soft skill*, tidak dipungkiri lagi inilah kualitas yang tertinggi. Apalagi kalau kita bicara untuk mengirim atau mengeksport tenaga kerja ke luar negeri. Lulusan UIN bukan hanya bisa mencari peluang di negara-negara yang menggunakan bahasa Inggris tetapi juga di negara-negara bahasa Arab.

F. Membangun Strategi Pengembangan

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan manajemen strategik adalah suatu proses yang *continuous*, *iterative* dan *cross functional* yang bertujuan untuk menjamin agar lembaga pendidikan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang ada. Agar Perguruan Tinggi dapat bergerak dengan cepat dan benar, maka diperlukan kemampuan menentukan posisi baru dengan paradigma dan orientasi baru yang disebut dengan *repositioning*. Reposisi Perguruan Tinggi dilaksanakan dengan menilai dan mereview seluruh kekuatan dan kelemahan sehingga dapat menentukan mana yang harus diperbaiki dan diperkuat.

Ada beberapa langkah yang dapat diterapkan, di antaranya:

1. Menciptakan *trust* dan *confidence* untuk *stakeholder* Perguruan Tinggi
Strategi pengembangan ini amatlah penting bagi Perguruan Tinggi, karena merupakan salah satu bentuk dari *public and social accountability* universitas. Di antara langkah pengembangan untuk menciptakan kepercayaan dan keyakinan pengguna pada Perguruan Tinggi bisa berwujud: membangun sarana fisik, memiliki sejumlah dosen tetap yang cukup, baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya, tersedia sejumlah laboratorium yang diperlukan, perpustakaan modern, fasilitas olahraga, seni maupun pusat pembinaan keagamaan berupa masjid yang tidak saja difungsikan sebagai tempat ibadah melainkan juga sebagai tempat kajian dan pendalaman wawasan keislaman dan kemasyarakatan.
2. Membangun *competitive advance centres*
Dengan membangun pusat-pusat keunggulan di bidang akademik dan *entrepreneur* akan membangun *brand image* di masyarakat. Beberapa contoh pusat unggulan yang dapat dikembangkan oleh Perguruan Tinggi seperti yang telah dimiliki oleh Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) di antaranya: Pusat Pengembangan Bioteknologi, Unit Produksi Internet,

Bengkel Motor terintegrasi, Kursus Bahasa Asing (KBA), ATC (*Auto Cad Training Centre*), *Cisco Academy* dapat digunakan oleh sivitas akademika untuk mengembangkan diri secara nyata dalam berkehidupan di masyarakat.

3. Mengembangkan ICT (*Information and Communication Technology*)

Dengan membangun dan mengembangkan ICT yang dipergunakan dalam proses-proses belajar mengajar, manajemen dan interaksi antarunit di Perguruan Tinggi. Pengembangan komunitas ICT di dalam kampus diimbangi dengan pembangunan prasarana IT yang memadai seperti koneksi dengan menggunakan serat optik, layanan *hot spot* secara gratis bagi mahasiswa, dan lain lain.

4. Membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholder*

Perguruan tinggi sebagai organisasi pendidikan memiliki kepentingan terhadap pelestarian budaya, nilai, pemandirian dan juga bisnis. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman (*fashionable*). Pendidikan menyangkut dimensi sistem, paradigma, dan kultur. Budaya perguruan tinggi perlu disesuaikan dengan pergeseran paradigma dunia, yang berorientasi pada *customer*, kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), keterbukaan manajemen, dan jaminan kualitas. Jaminan kualitas pendidikan (*quality assurance*) merupakan titik temu antara harapan para pemakai layanan (*client*) dan pemberi layanan pendidikan (*provider*).

Kualitas pendidikan merupakan hal yang selalu didiskusikan para ahli pendidikan. Untuk masyarakat yang berbeda, mungkin definisi kualitas pendidikan akan berbeda, demikian pula dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas pendidikan. *Quality Assurance* sebagai alat ukur kualitas telah diimplementasikan dalam pendidikan di beberapa negara yang telah maju sebagai sebagai bentuk akuntabilitas untuk standar profesional di bidang pendidikan. *Quality Assurance* yang terencana dengan baik dan tersistematis akan dapat digunakan untuk merefleksi diri, memonitor kinerja pendidikan, memberikan

gambaran komprehensif keefektifan proses pendidikan dan kinerja universitas, *sustainable improvement* universitas, serta dapat digunakan untuk memberikan jaminan atau kepercayaan suatu produk atau jasa pendidikan dikatakan berkualitas.

5. Membangun kerjasama dengan institusi lain

Membangun jalinan kerja sama dengan institusi lain merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Karena pesatnya perkembangan teknologi informasi dalam era globalisasi ini, maka dunia akan terasa menjadi lebih kecil karena jarak sudah tidak lagi menjadi hambatan dalam berkomunikasi. Dengan komunikasi keterbatasan geografis seakan menghilang dan menjadi satu kesatuan masyarakat global.

DUMMY

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

7

MANAJEMEN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi manusia. Sebagai sosok makhluk yang berpikir, pendidikan sangat diperlukan oleh manusia untuk dapat menjalani kehidupan dunia ini, dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dan yang tidak kalah pentingnya (dalam konteks ke-Islaman-an) demi suksesnya mengemban tugas dari Sang Kholiq untuk beribadah.

Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa pendidikan mempunyai peranan yang sangat vital dan menentukan, bagi perkembangan serta perwujudan diri individu, terutama bagi pembangunan suatu bangsa atau negara. Kemajuan yang akan dicapai oleh suatu bangsa akan sangat bergantung kepada cara mereka mengenali, menghargai, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Berbicara mengenai SDM, mau tidak mau berkaitan erat dengan kualitas pendidikan yang disediakan atau diberikan kepada anggota masyarakat, dengan kata lain peserta didiknya.

Seiring dengan perubahan dan dinamika masyarakat yang terus bergerak menuju arus globalisasi, problem dan tantangan yang harus dihadapi oleh dunia pendidikan juga makin rumit dan kompleks.

Dunia pendidikan yang kemudian terlembaga menjadi sekolah atau dengan nama lain, tidak hanya dituntut untuk mampu melahirkan generasi-generasi yang cerdas secara intelektual, tetapi juga diharapkan dapat menciptakan generasi bangsa yang cerdas secara emosional dan spiritual. Dengan kata lain, lembaga pendidikan dituntut untuk mampu melahirkan generasi yang utuh dan paripurna (sebagaimana dikatakan oleh para pakar pendidikan).

Namun, melahirkan generasi yang berlabel utuh dan paripurna itu, bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah atau membutuhkan waktu singkat. Diperlukan segenap perangkat pendukung (pendidik, sarana dan prasarana, kurikulum, dan lain-lain) yang memadai. Satu hal yang juga tidak bisa diabaikan pula adalah kemauan politik para pengambil kebijakan (pemerintah), untuk menjadikan dunia pendidikan sebagai panglima peradaban, sehingga mampu menjadi bangsa yang terhormat dan bermartabat dalam percaturan dunia internasional pada era global. Kemauan politik tersebut juga harus diimbangi dengan semangat dan motivasi dari segenap komponen dan *stakeholder* pendidikan, sehingga tidak hanya sekadar menjadi slogan dan retorika belaka.

Apabila sejak melakukan kilas balik (*flashback*) terkait dengan perkembangan dunia pendidikan di Indonesia. Sejujurnya harus diakui bahwa era reformasi yang bergulir sejak tahun 1998, diakui telah melahirkan kebebasan dan keterbukaan di segenap aspek dan ranah kehidupan. Urusan pendidikan yang semula berada dalam genggaman tangan pemerintah pusat, kini mulai dikonsentrasikan ke daerah-daerah melalui kebijakan otonomi daerah, yang dianggap lebih aspiratif dan akomodatif terhadap keberagaman dan tuntutan daerah. Namun, era reformasi tidak akan memberikan imbas positif terhadap mutu pendidikan apabila tidak diikuti dengan perubahan paradigma, sikap mental, dan kultur para pengambil kebijakan dan pelaksana pendidikan di tingkat praksis.

Diakui atau tidak, selama bertahun-tahun dunia pendidikan kita terpasung di persimpangan jalan, tersisih di antara hiruk-pikuk dan ingar-bingar ambisi penguasa yang ingin mengejar pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa. Pendidikan tidak diarahkan untuk memanusiakan manusia secara utuh dan paripurna, tetapi lebih

diorientasikan pada hal-hal yang bersifat materialistis, ekonomis, dan teknokratis, kering dari sentuhan nilai-nilai moral, kemanusiaan, dan budi pekerti. Pendidikan lebih mementingkan kecerdasan intelektual, akal, dan penalaran, tanpa diimbangi dengan intensifnya pengembangan kecerdasan hati, perasaan, emosi, dan spiritual.

Akibatnya, perhatian dan penghargaan (apresiasi) para keluaran (*output*) pendidikan terhadap keagungan nilai-nilai kemanusiaan (humanistik), keluhuran budi, dan budi nurani, menjadi nihil. Mereka telah menjelma menjadi “robot-robot zaman”, yang telah kehilangan hati nurani dan perasaan, cenderung bar-bar, gemar merusak (vandalistik), dan mau menang sendiri (egoistik).

Bertolak dari asumsi bahwa *life is education and education is life* dalam arti pendidikan sebagai persoalan hidup dan kehidupan maka diskursus seputar pendidikan merupakan salah satu topik yang selalu menarik. Setidaknya, ada dua alasan yang dapat diidentifikasi sehingga pendidikan tetap *up to date* untuk dikaji. *Pertama*, kebutuhan akan pendidikan memang pada hakikatnya krusial karena bertautan langsung dengan ranah hidup dan kehidupan manusia. Membicarakan pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. *Kedua*, pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan dan terbukanya berbagai alternatif opsi dan peluang mengaktualisasikan diri di masa depan.

Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran vital sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini kehidupan. Di samping itu, pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal maupun sosial. Dan sesungguhnya inilah idealisme pendidikan yang mensyaratkan adanya pemberdayaan.

Namun dalam tataran ideal, pergeseran paradigma yang awalnya memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial, kini dipandang sebagai suatu lahan bisnis basah yang mengindikasikan

perlunya perubahan pengelolaan. Perubahan pengelolaan tersebut harus seirama dengan tuntutan zaman.

Situasi, kondisi, dan tuntutan pascabooming-nya era reformasi membawa konsekuensi kepada pengelola pendidikan untuk melihat kebutuhan kehidupan di masa depan. Maka merupakan hal yang logis ketika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipatif untuk mempersiapkan diri bertahan pada zamannya. Mempertahankan diri dengan tetap mengacu pada pembenahan total mutu pendidikan berkaitan erat dengan manajemen pendidikan adalah sebuah keniscayaan.

Lebih lanjut akan dikembangkan pembahasan terkait dengan tujuan pendidikan, pengertian manajemen, urgensi manajemen dalam pengelolaan pendidikan dan efektivitas manajemen dalam lembaga pendidikan.

B. Tujuan Pendidikan

Tujuan pendidikan pada umumnya ialah menyediakan lingkungan yang memungkinkan anak didik untuk mengembangkan bakat dan kemampuan secara optimal, sehingga ia dapat mewujudkan dirinya dan berfungsi sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Setiap orang mempunyai bakat dan kemampuan yang berbeda-beda dan karena itu membutuhkan pendidikan yang berbeda-beda pula.

Pendidikan bertanggung jawab untuk memandu (mengidentifikasi dan membina) serta memupuk (mengembangkan dan meningkatkan) bakat tersebut, termasuk dari mereka yang berbakat istimewa atau memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa (*the gifted and talented*). Dulu orang biasanya mengartikan anak berbakat sebagai anak yang memiliki tingkat kecerdasan (IQ) yang tinggi. Namun, sekarang menurut Renzulli tentang keberbakatan (1981: 42) dalam bukunya yang berjudul *A Guide for Developing Program for the Gifted and Talented*, mendefinisikan bahwa yang menentukan keberbakatan bukan hanya inteligensi (kecerdasan) melainkan juga kreativitas dan motivasi untuk berprestasi. Kreativitas anak atau daya cipta memungkinkan penemuan-

penemuan baru dalam bidang ilmu dan teknologi, serta dalam semua bidang usaha manusia lainnya.

Pendapat di atas kiranya sejalan dengan rumusan pengertian pendidikan dalam undang-undang. Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No. 20 Tahun 2003 Bab I, dinyatakan bahwa pendidikan 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.

Oleh karena itu, pendidikan harus dilihat dalam cakupan pengertian yang luas. Pendidikan bukan merupakan suatu proses yang netral sehingga terbebas dari nilai-nilai dan ideologi. Kosasih Djahiri (1980: 3) mengatakan bahwa pendidikan adalah merupakan upaya yang terorganisir, berencana dan berlangsung kontinyu (terus-menerus sepanjang hayat) ke arah membina manusia/anak didik menjadi insan paripurna, dewasa dan berbudaya (*civilized*).

Dari pengertian tersebut bahwa pendidikan merupakan upaya yang terorganisir, memiliki makna bahwa pendidikan tersebut dilakukan oleh usaha sadar manusia dengan dasar dan tujuan yang jelas, ada tahapannya dan ada komitmen bersama dalam proses pendidikan itu. Berencana mengandung arti bahwa pendidikan itu direncanakan sebelumnya, dengan suatu proses perhitungan yang matang dan berbagai sistem pendukung yang disiapkan. Berlangsung kontinyu artinya pendidikan itu terus-menerus sepanjang hayat, selama manusia hidup proses pendidikan itu akan tetap dibutuhkan, kecuali apabila manusia sudah mati, tidak memerlukan lagi suatu proses pendidikan.

Selanjutnya, diuraikan bahwa dalam upaya membina tadi digunakan asas/pendekatan manusiawi/humanistik serta meliputi keseluruhan aspek/potensi anak didik serta utuh dan bulat (aspek fisik-non fisik: emosi-intelektual; kognitif-afektif psikomotor), sedangkan pendekatan humanistik adalah pendekatan di mana anak didik dihargai sebagai insan manusia yang potensial, (mempunyai kemampuan kelebihan-kekurangannya, dan lain-lain), diperlukan dengan penuh kasih sayang-

hangat–kekeluargaan–terbuka–objektif dan penuh kejujuran serta dalam suasana kebebasan tanpa ada tekanan/paksaan apa pun.

Melalui penerapan pendekatan humanistik maka pendidikan ini benar-benar akan merupakan upaya bantuan bagi anak untuk menggali dan mengembangkan potensi diri serta dunia kehidupan dari segala liku dan seginya. Menurut Ki Hadjar Dewantara terdapat lima asas dalam pendidikan, yaitu:

1. Asas kemerdekaan; Memberikan kemerdekaan kepada anak didik, tetapi bukan kebebasan yang leluasa, terbuka (semau gue), melainkan kebebasan yang dituntun oleh kodrat alam, baik dalam kehidupan individu maupun sebagai anggota masyarakat.
2. Asas kodrat alam; Pada dasarnya manusia itu sebagai makhluk yang menjadi satu dengan kodrat alam, tidak dapat lepas dari aturan main (Sunnatullah), tiap orang diberi keleluasaan, dibiarkan, dibimbing untuk berkembang secara wajar menurut kodratnya.
3. Asas kebudayaan; Berakar dari kebudayaan bangsa, namun mengikuti kebudayaan luar yang telah maju sesuai dengan zaman. Kemajuan dunia terus diikuti, namun kebudayaan sendiri tetap menjadi acuan utama (jati diri).
4. Asas kebangsaan; Membina kesatuan kebangsaan, perasaan satu dalam suka dan duka, perjuangan bangsa, dengan tetap menghargai bangsa lain, menciptakan keserasian dengan bangsa lain.
5. Asas kemanusiaan; Mendidik anak menjadi manusia yang manusiawi sesuai dengan kodratnya sebagai makhluk Tuhan.

Menurut Tilaar (2000 : 16) ada tiga hal yang perlu dikaji kembali dalam pendidikan. *Pertama*, pendidikan tidak dapat dibatasi hanya sebagai *schooling* belaka. Dengan membatasi pendidikan sebagai *schooling* maka pendidikan terasing dari kehidupan yang nyata dan masyarakat terlempar dari tanggung jawabnya dalam pendidikan. Oleh sebab itu, rumusan mengenai pendidikan dan kurikulumnya yang hanya membedakan antara pendidikan formal dan non formal perlu disempurnakan lagi dengan menempatkan pendidikan informal yang

justru akan semakin memegang peranan penting di dalam pembentukan tingkah laku manusia dalam kehidupan global yang terbuka.

Kedua, pendidikan bukan hanya untuk mengembangkan inteligensi akademik peserta didik. Pengembangan seluruh spektrum inteligensi manusia baik jasmaniah maupun rohaniyahnya perlu diberikan kesempatan di dalam program kurikulum yang luas dan fleksibel, baik di dalam pendidikan formal, non formal, dan informal. *Ketiga*, pendidikan ternyata bukan hanya membuat manusia pintar tetapi yang lebih penting ialah manusia yang berbudaya dan menyadari hakikat tujuan penciptaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sindhunata (2000: 14) bahwa tujuan pendidikan bukan hanya manusia yang terpelajar tetapi manusia yang berbudaya (*educated and civilized human being*).

Dengan demikian, proses pendidikan dapat kita rumuskan sebagai proses hominisasi dan humanisasi yang berakar pada nilai-nilai moral dan agama, yang berlangsung baik di dalam lingkungan hidup pribadi, keluarga, masyarakat dan bangsa, kini dan masa depan. Untuk membentuk masyarakat Indonesia baru yaitu masyarakat madani yang diridhoi Allah Swt. tentunya memerlukan paradigma baru. Paradigma lama tidak memadai lagi bahkan mungkin sudah tidak layak lagi digunakan. Suatu masyarakat yang religius dan demokratis tentunya memerlukan berbagai praksis pendidikan yang dapat menumbuhkan individu dan masyarakat yang religius dan demokratis pula. Masyarakat yang tertutup, yang sentralistik, yang mematikan inisiatif berpikir manusia dan jauh dari nilai-nilai moral dan agama Islam bukanlah merupakan pendidikan yang kita inginkan.

Pada dasarnya, paradigma pendidikan nasional yang baru harus dapat mengembangkan tingkah laku yang menjawab tantangan internal dan global dengan tetap memiliki keyakinan yang kuat terhadap Allah dan syariatnya. Paradigma tersebut haruslah mengarah kepada lahirnya suatu bangsa Indonesia yang bersatu, demokratis dan religius yang sesuai dengan kehendaknya sebagai wujud nyata fungsi kekhilafahan manusia di muka bumi.

Oleh sebab itu, penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik dan sekularistik baik dalam manajemen, maupun dalam penyusunan kurikulum yang kering dari nilai-nilai moral dan agama, harus diubah dan disesuaikan kepada tuntutan pendidikan yang demokratis dan religius. Demikian pula di dalam menghadapi kehidupan global yang kompetitif dan inovatif, maka proses pendidikan haruslah mampu mengembangkan kemampuan untuk berkompetensi di dalam kerja sama, mengembangkan sikap inovatif dan ingin selalu meningkatkan kualitas. Demikian pula paradigma pendidikan baru bukanlah mematikan kebhinekaan malahan mengembangkan kebhinekaan menuju kepada terciptanya suatu masyarakat Indonesia yang bersatu di atas kekayaan kebhinekaan masyarakat dan bangsa Indonesia.

C. Pengertian Manajemen

Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau “*act of running and controlling a business*” (Oxford, 2005). Selanjutnya, definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner (1986) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry (1986)–sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan (1996)–memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”. Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (1995) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; di mana sistem adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (*social*) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Kadarman, 1991).

Dengan demikian, manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien.

D. Urgensi Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini akan dapat menjadi pijakan yang kuat untuk mengembangkan pendidikan. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas. Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal menjadi pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, maka secara otomatis akan terjadi sebuah efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta *marketing* pendidikan.

Untuk menuju *point education change* (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan *output* yang diinginkan. Walaupun masih terdapat institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional,

sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Jika manajemen pendidikan sudah tertata dengan baik dan membumi, niscaya tidak akan lagi terdengar tentang pelayanan sekolah yang buruk, minimnya profesionalisme tenaga pengajar, sarana-prasarana tidak memadai, pungutan liar, hingga kekerasan dalam pendidikan. Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

1. *Planning*

Satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apa pun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (Fred R. David, 2004).

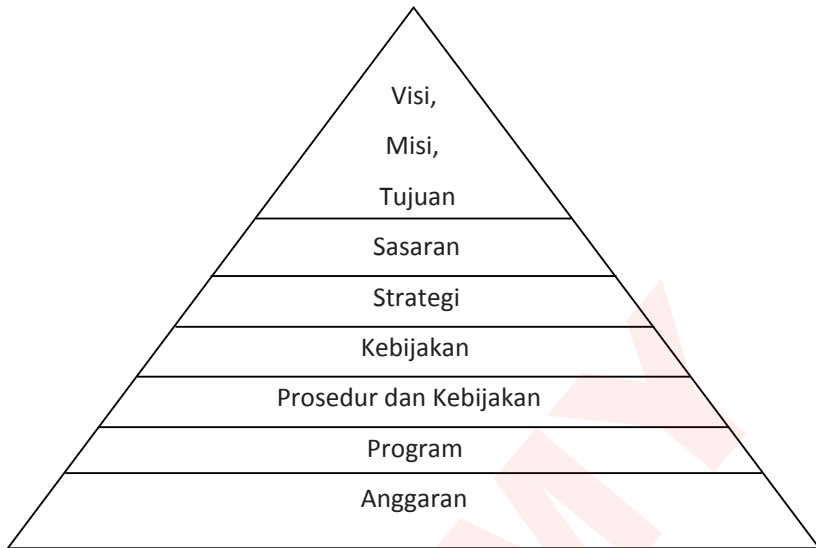
Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973) bahwa: "*The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change*". Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam

organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu, kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Rusyan (1992) ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus-menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan, di antaranya:

- a) Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.
- b) Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.
- c) Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokan tugas terhadap masing-masing personil.
- d) Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur, dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
- e) Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/skala pengkajian.
- f) Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.
- g) Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembakuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan pengajuan.
- h) Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
- i) Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
- j) Menghemat ruangan dan alat-alat perlengkapan.



Gambar 7.1 Hierarki Rencana
 Sumber: Terry (1986); Kadarman et.al (1996)

2. *Organizing*

Tujuan pengorganisasian adalah mencapai usaha terkoordinasi dengan menerapkan tugas dan hubungan wewenang. Malayu S.P. Hasibuan (1995) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Pengorganisasian fungsi manajemen dapat dilihat terdiri dari tiga aktivitas berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang (Fred R. David, 2004).

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya

kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapi dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.

Sutisna (1985) mengemukakan bahwa organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan, dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan. Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) menyusun struktur kelembagaan, 2) mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, 4) membagi sumber daya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

3. *Actuating*

Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Sehingga definisi fungsi pengarahan selalu dimulai dan dinilai cukup hanya dengan mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Kadarman (1996) kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong, dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun

hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat itu dapat dianalogikan bahwa ia telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi, tujuan individu, dan tujuan pemimpinnya.

Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1988)-sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin (2005) dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*-yang berlaku umum bagi setiap pimpinan termasuk pimpinan lembaga pendidikan, yaitu:

- 1) *Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.*
- 2) *Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.*
- 3) *Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*

4. *Controlling*

Sebagaimana yang dikutip Muhammad Ismail Yusanto (2003), Mockler (1994) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam konteks pendidikan, Depdiknas (1999) mengistilahkan pengawasan sebagai pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut.

- 1) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- 2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- 3) Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif
- 4) Pengawasan yang dilakukan secara periodik.

E. Efektivitas Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Dalam ranah aktivitas, implementasi manajemen terhadap pengelolaan pendidikan haruslah berorientasi pada efektivitas terhadap segala aspek pendidikan baik dalam pertumbuhan, perkembangan, maupun keberkahan (dalam perspektif syariah). Berikut ini merupakan urgensi manajemen terhadap bidang manajemen pendidikan:

1. Manajemen Kurikulum, yang meliputi:
 - a) Mengupayakan efektivitas perencanaan
 - b) Mengupayakan efektivitas pengorganisasian dan koordinasi

- c) Mengupayakan efektivitas pelaksanaan
 - d) Mengupayakan efektivitas pengendalian/pengawasan.
2. Manajemen Personalia
- Manajemen ini berkisar pada *staff development (teacher development)*, meliputi:
- a) *Training*
 - b) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
 - c) Inservice Education (Pendidikan Lanjutan).
3. Manajemen Siswa, yang meliputi:
- a) Penerimaan Siswa (Daya Tampung, Seleksi)
 - b) Pembinaan Siswa (Pengelompokkan, Kenaikan Kelas, Penentuan Program, Ekskul)
 - c) Pemberdayaan OSIS.
4. Manajemen Keuangan
- Dalam keuangan pengelolaan pendidikan, manajemen harus berlandaskan pada prinsip: efektivitas, efisiensi dan pemerataan .
5. Manajemen Lingkungan
- Urgensi manajemen terhadap lingkungan pendidikan bertujuan dalam merangkul seluruh pihak terkait yang akan berpengaruh dalam segala kebijakan dan keberlangsungan pendidikan. Manajemen ini berupaya mewujudkan *cooperation with Society* dan *stakeholder identification*.

Berkenaan dengan manajemen pendidikan, Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah Swt. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong ahsan (*ahsanul amal*), yakni amal terbaik di sisi Allah Swt. Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berpikir dan kaidah amal dalam seluruh kegiatan

organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya nilai utama organisasi yang menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi.

Sebagai kaidah berpikir, akidah dan syariah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dalam beraktivitas. Sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolok ukur kegiatan. Tolok ukur syariah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal atau haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang Muslim, sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah Swt.

DUMMMY

DUMMY

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

8

MEMPERBAIKI KUALITAS PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Sebagaimana yang telah sering kali diungkap, bahwa pendidikan merupakan aspek terpenting untuk dimiliki oleh setiap umat manusia. Pendidikan dapat menciptakan perubahan sikap yang baik pada diri seseorang. Pendidikan pada umumnya mempunyai dua pilar utama, yaitu pengajar dan yang diajar. Pengajar dalam konteks pendidikan formal, biasanya dikenal dengan panggilan seorang guru. Guru dalam proses belajar mengajar mempunyai tiga peranan yaitu sebagai pengajar, pembimbing, dan administrator kelas. Sementara itu, terkait dengan yang diajar dalam kehidupan sehari-hari sering dipanggil murid atau siswa.

Sebagai sosok pengajar, guru sangat berperan dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran. Oleh sebab itu, guru dituntut untuk menguasai seperangkat pengetahuan (*knowledges*) dan keterampilan (*skill*) mengajar. Guru sebagai pembimbing diharapkan dapat memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Peranan ini termasuk ke dalam aspek pendidik sebab tidak hanya menyampaikan ilmu pengetahuan, melainkan juga mendidik untuk mengalihkan nilai-nilai kehidupan. Hal tersebut menjelaskan

bahwa tujuan pendidikan adalah mengubah tingkah laku peserta menjadi lebih baik. Guru sebagai administrator kelas berperan dalam pengelolaan proses belajar mengajar di kelas.

Oleh karena itu, guru merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional. Guru yang berkualitas, profesional dan berpengetahuan, tidak hanya berprofesi sebagai pengajar, namun juga pendidik, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai dan pengevaluasi peserta didik. Berdasarkan Standar Nasional Kependidikan, guru harus memiliki empat kompetensi dasar, yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Namun, kompetensi-kompetensi yang dimiliki guru saat ini masih terbatas, sehingga diperlukan suatu upaya untuk mengoptimalkan kompetensi-kompetensi tersebut.

Guru yang bermutu dan profesional menjadi tuntutan masyarakat, seiring dengan tuntutan dunia kerja yang semakin ketat serta untuk mengikuti kemajuan era globalisasi. Untuk membentuk guru yang profesional sangat tergantung pada banyak hal, yaitu guru itu sendiri, pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Berdasarkan kenyataan yang ada, pemerintah telah mengupayakan berbagai hal, di antaranya sertifikasi guru. Dengan adanya program sertifikasi tersebut, kualitas mengajar guru akan lebih baik.

Selanjutnya, akan dibahas peran sentral guru, kompetensi guru, usaha peningkatan profesionalisme guru dan usaha peningkatan kualitas guru.

B. Peran Sentral Guru

Guru sebagai pendidik adalah seorang yang berjasa besar terhadap masyarakat dan bangsa. Tinggi rendahnya kebudayaan masyarakat, maju atau mundurnya tingkat kebudayaan suatu masyarakat dan negara sebagian besar bergantung pada pendidikan dan pengajaran yang diberikan oleh guru-guru. Makin tinggi pendidikan guru, makin baik pula mutu pendidikan dan pengajaran yang diterima anak, dan makin tinggi pula derajat masyarakat. Oleh sebab itu, para guru harus berkeyakinan dan bangga, bahwa mereka dapat menjalankan tugas

itu. Satu hal lagi yang tidak kalah pentingnya adalah mereka harus berusaha menjalankan segenap tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga masyarakat pada akhirnya akan sadar bahwa sesungguhnya betapa berat dan mulianya pekerjaan menjadi seorang guru itu.

Pekerjaan sebagai guru adalah pekerjaan yang mulia, baik ditinjau dari sudut masyarakat dan negara maupun ditinjau dari sudut keagamaan. Tugas seorang guru tidak hanya mendidik. Maka, untuk melaksanakan tugas sebagai guru tidak sembarang orang dapat menjalankannya. Sebagai guru yang profesional harus memenuhi berbagai syarat, yang ada dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Syarat-syarat tersebut dapat kita cermati dari beberapa pasal yang ada dalam UU tersebut, di antaranya:

1. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (Pasal 8)
2. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. (Pasal 9)
3. (1) Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah. (Pasal 10)
4. (1) Sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. (2) Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah. (3) Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel. (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikasi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah. (Pasal 11)

5. Setiap orang yang telah memperoleh sertifikat pendidik memiliki kesempatan yang sama untuk diangkat menjadi guru pada satuan pendidikan tertentu. (Pasal 12)
6. (1) Pemerintah dan pemerintah daerah wajib menyediakan anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik bagi guru dalam jabatan yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah. (Pasal 13)

Di samping syarat-syarat seperti yang telah tercantum dalam UU di atas, tentunya masih ada syarat-syarat lain yang harus dimiliki guru jika kita menghendaki agar tugas atau pekerjaan guru mendatangkan hasil yang lebih baik. Salah satu syarat di atas adalah guru harus berkelakuan baik, maka di dalamnya terkandung segala sikap, watak dan sifat-sifat yang baik. Beberapa sikap dan sifat yang sangat penting bagi guru adalah sebagai berikut.

1. Adil

Seorang guru harus adil dalam memperlakukan anak-anak didik harus dengan cara yang sama, misalnya dalam hal memberi nilai dan menghukum anak.

2. Percaya dan suka terhadap murid-muridnya

Seorang guru harus percaya terhadap anak didiknya. Ini berarti bahwa guru harus mengakui bahwa anak-anak adalah makhluk yang mempunyai kemauan, mempunyai kata hati sebagai daya jiwa untuk menyesali perbuatannya yang buruk dan menimbulkan kemauan untuk mencegah hal yang buruk.

3. Sabar dan rela berkorban

Kesabaran merupakan syarat yang sangat diperlukan apalagi pekerjaan guru sebagai pendidik. Sifat sabar perlu dimiliki guru baik dalam melakukan tugas mendidik maupun dalam menanti jerih payahnya.

4. Memiliki perbawa (gezag) terhadap anak-anak

Gezag adalah kewibawaan. Tanpa adanya gezag pada pendidik tidak mungkin pendidikan itu masuk ke dalam sanubari anak-anak. Tanpa kewibawaan, murid-murid hanya akan menuruti kehendak dan perintah gurunya karena takut atau paksaan; jadi bukan karena keinsafan atau karena kesadaran dalam dirinya.

5. Penggembira

Seorang guru hendaklah memiliki sifat tertawa dan suka memberi kesempatan tertawa bagi murid-muridnya. Sifat ini banyak gunanya bagi seorang guru, antara lain akan tetap memikat perhatian anak-anak pada waktu mengajar, anak-anak tidak lekas bosan atau lelah. Sifat humor yang pada tempatnya merupakan pertolongan untuk memberi gambaran yang betul dari beberapa pelajaran. Yang penting lagi adalah humor dapat mendekatkan guru dengan muridnya, seolah-olah tidak ada perbedaan umur, kekuasaan, dan perseorangan. Dilihat dari sudut psikologi, setiap orang atau manusia mempunyai dua naluri (insting): (1) naluri untuk berkelompok, (2) naluri suka bermain-main bersama. Kedua naluri itu dapat kita gunakan secara bijaksana dalam tiap-tiap mata pelajaran, hasilnya akan baik dan berlipat ganda.

6. Bersikap baik terhadap guru-guru lain

Suasana baik di antara guru-guru nyata dari pergaulan ramah-tamah mereka di dalam dan di luar sekolah, mereka saling menolong dan kunjung mengunjungi dalam keadaan suka dan duka. Mereka merupakan keluarga besar, keluarga sekolah. Terhadap anak-anak, guru harus menjaga nama baik dan kehormatan teman sejawatnya. Bertindaklah bijaksana jika ada anak-anak atau kelas yang mengajukan kekurangan atau keburukan seorang guru kepada guru lain.

7. Bersikap baik terhadap masyarakat

Tugas dan kewajiban guru tidak hanya terbatas pada sekolah, tetapi juga dalam masyarakat. Sekolah hendaknya menjadi cermin bagi masyarakat sekitarnya, dirasai oleh masyarakat bahwa sekolah itu

adalah kepunyaannya dan memenuhi kebutuhan mereka. Sekolah akan asing bagi rakyat jika guru-gurunya mengucilkan diri seperti siput dalam rumahnya, tidak suka bergaul atau mengunjungi orang tua murid-murid, memasuki perkumpulan-perkumpulan atau turut membantu kegiatan masyarakat yang penting dalam lingkungannya.

8. Benar-benar menguasai mata pelajarannya

Guru harus selalu menambah pengetahuannya. Mengajar tidak dapat dipisahkan dari belajar. Guru yang pekerjaannya memberi pengetahuan-pengetahuan dan kecakapan-kecakapan kepada muridnya tidak mungkin akan berhasil baik jika guru itu sendiri tidak selalu berusaha menambah pengetahuannya. Jadi, sambil mengajar sebenarnya guru itu belajar.

9. Suka pada mata pelajaran yang diberikannya

Mengajarkan mata pelajaran yang disukainya hasilnya akan lebih baik dan mendatangkan kegembiraan baginya daripada sebaliknya. Di sekolah menengah hal ini penting bagi guru untuk memilih mata pelajaran apa yang disukainya yang akan diajarkannya.

10. Berpengetahuan luas

Selain mempunyai pengetahuan yang dalam tentang mata pelajaran yang sudah menjadi tugasnya akan lebih baik lagi jika guru itu mengetahui pula tentang segala tugas yang penting-penting, yang ada hubungannya dengan tugasnya di dalam masyarakat. Guru merupakan tempat bertanya tentang segala sesuatu bagi masyarakat. Guru itu mempunyai dua fungsi istimewa yang membedakannya dari pegawai-pegawai dan pekerja-pekerja lainnya di dalam masyarakat. Fungsi yang pertama adalah mengadakan jembatan antara sekolah dan dunia ini. Fungsi yang kedua yaitu mengadakan hubungan antara masa muda dan masa dewasa.

C. Kompetensi Guru

Kompetensi adalah kemampuan secara umum yang harus dikuasai lulusan (Mukminan, 2003: 3). Menurut Hall dan Jones yang dikutip kembali oleh Mukminan (2003: 3) menyatakan kompetensi adalah

pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dari kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Salah satu ciri sebagai profesi, guru harus memiliki kompetensi sebagaimana dituntut oleh disiplin ilmu pendidikan (pedagogik) yang harus dikuasainya. Dalam hal kompetensi ini, Direktorat Tenaga Kependidikan telah memberi definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada Bab IV kualifikasi dan kompetensi, Pasal 7 ayat 2 berbunyi: Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru berikut ini.

1. Kompetensi Pedagogik (kemampuan dalam pengelolaan peserta didik) yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi Kepribadian (kemampuan kepribadian) yang harus: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
3. Kompetensi Sosial (kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat) untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

4. Kompetensi Profesional (kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam) yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Guru yang profesional adalah guru yang melakukan proses belajar sebagai sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu. Prinsip-prinsip profesional yang harus dimiliki seorang guru adalah sebagai berikut.

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
2. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Mematuhi kode etik profesi.
5. Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.
8. Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
9. Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum.

Pada prinsipnya, profesionalisme guru adalah guru yang dapat menjalankan tugasnya secara profesional, yang memiliki ciri-ciri antara lain: Ahli di Bidang Teori dan Praktik Keguruan. Guru profesional adalah guru yang menguasai ilmu pengetahuan yang diajarkan dan ahli mengajarnya (menyampaiannya). Dengan kata lain, guru profesional

adalah guru yang mampu membelajarkan peserta didiknya tentang pengetahuan yang dikuasainya dengan baik.

Senang memasuki organisasi profesi keguruan. Suatu pekerjaan dikatakan sebagai jabatan profesi salah satu syaratnya adalah pekerjaan itu memiliki organisasi profesi dan anggota-anggotanya senang memasuki organisasi profesi tersebut. Guru sebagai jabatan profesional seharusnya guru memiliki organisasi ini. Fungsi organisasi profesi selain untuk melindungi kepentingan anggotanya juga sebagai dinamisator dan motivator anggota untuk mencapai karier yang lebih baik (Kartadinata dalam Meter, 1999). Konsekuensinya organisasi profesi turut mengontrol kinerja anggota, bagaimana para anggota dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. PGRI sebagai salah satu organisasi guru di Indonesia memiliki fungsi: (a) menyatukan seluruh kekuatan dalam satu wadah, (b) mengusahakan adanya satu kesatuan langkah dan tindakan, (c) melindungi kepentingan anggotanya, (d) menyiapkan program-program peningkatan kemampuan para anggotanya, (e) menyiapkan fasilitas penerbitan dan bacaan dalam rangka peningkatan kemampuan profesional, dan (f) mengambil tindakan terhadap anggota yang melakukan pelanggaran baik administratif maupun psikologis.

Memiliki latar belakang pendidikan keguruan yang memadai, keahlian guru dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan diperoleh setelah menempuh pendidikan keguruan tertentu, dan kemampuan tersebut tidak dimiliki oleh warga masyarakat pada umumnya yang tidak pernah mengikuti pendidikan keguruan. Ada beberapa peran yang dapat dilakukan guru sebagai tenaga pendidik, antara lain: (a) sebagai pekerja profesional dengan fungsi mengajar, membimbing, dan melatih, (b) pekerja kemanusiaan dengan fungsi dapat merealisasikan seluruh kemampuan kemanusiaan yang dimiliki, (c) sebagai petugas kemasyarakatan dengan fungsi mengajar dan mendidik masyarakat untuk menjadi warga negara yang baik. Peran guru ini seperti menuntut pribadi harus memiliki kemampuan manajerial dan teknis serta prosedur kerja sebagai ahli serta keikhlasan bekerja yang dilandaskan pada panggilan hati untuk melayani orang lain.

Melaksanakan Kode Etik Guru, sebagai jabatan profesional guru dituntut untuk memiliki kode etik, seperti yang dinyatakan dalam Konvensi Nasional Pendidikan I Tahun 1988, bahwa profesi adalah pekerjaan yang mempunyai kode etik, yaitu norma-norma tertentu sebagai pegangan atau pedoman yang diakui serta dihargai oleh masyarakat. Kode etik bagi suatu organisasi sangat penting dan mendasar, sebab kode etik ini merupakan landasan moral dan pedoman tingkah laku yang dijunjung tinggi oleh setiap anggotanya. Kode etik berfungsi untuk mendidamisi setiap anggotanya guna meningkatkan diri, dan meningkatkan layanan profesionalismenya demi kemaslahatan orang lain.

Memiliki otonomi dan rasa tanggung jawab. Otonomi dalam artian mengatur diri sendiri, berarti guru harus memiliki sikap mandiri dalam mengambil keputusan sendiri dan dapat mempertanggungjawabkan keputusan yang dipilihnya.

Memiliki rasa pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan memiliki peran sentral dalam membangun masyarakat untuk mencapai kemajuan. Guru sebagai tenaga pendidikan memiliki peran penting dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat tersebut. Untuk itulah guru dituntut memiliki pengabdian yang tinggi kepada masyarakat khususnya dalam membelajarkan anak didik.

Bekerja atas panggilan hati nurani. Dalam melaksanakan tugas pengabdian pada masyarakat hendaknya didasari atas dorongan atau panggilan hati nurani. Sehingga guru akan merasa senang dalam melaksanakan tugas berat mencerdaskan anak didik (Agung, 2005: 2).

Untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. *Kedua*, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain. Dilihat dari perspektif latar belakang pendidikan, kemampuan profesional guru SLTP dan SLTA di Indonesia masih sangat beragam, mulai dari yang tidak berkompeten sampai yang berkompeten. *Semiawan* (1991) mengemukakan hierarki

profesi tenaga kependidikan, yaitu: (1) tenaga profesional, (2) tenaga semiprofesional, dan (3) tenaga para profesional.

1. Tenaga Profesional merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya S1 (atau yang setara), dan memiliki wewenang penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan pengendalian pendidikan/pengajaran. Tenaga kependidikan yang termasuk dalam kategori ini juga berwenang untuk membina tenaga kependidikan yang lebih rendah jenjang profesionalnya, misalnya guru senior membina guru yang lebih junior.
2. Tenaga Semiprofesional merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan tenaga kependidikan D3 (atau yang setara) yang telah berwenang mengajar secara mandiri, tetapi masih harus melakukan konsultasi dengan tenaga kependidikan yang lebih tinggi jenjang profesionalnya, baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, penilaian maupun pengendalian pengajaran.
3. Tenaga Paraprofesional merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan tenaga kependidikan D2 ke bawah, yang memerlukan pembinaan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian pendidikan atau pengajaran.

Menghadapi tantangan demikian, maka diperlukan guru yang benar-benar profesional. H.A.R. Tilaar memberikan empat ciri utama agar seorang guru terkelompok ke dalam guru yang profesional. Masing-masing adalah:

1. memiliki kepribadian yang matang dan berkembang (*mature and developing personality*);
2. mempunyai keterampilan membangkitkan minat peserta didik;
3. memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat; dan
4. sikap profesionalnya berkembang secara berkesinambungan.

Menurut Wardiman Djojonegoro (1996), guru yang bermutu memiliki paling tidak empat kriteria utama, yaitu kemampuan profesional, upaya profesional, waktu yang dicurahkan untuk kegiatan

profesional dan kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya. Kemampuan profesional meliputi kemampuan inteligensia, sikap, dan prestasi kerjanya. Upaya profesional (*profesional efforts*) adalah upaya seorang guru untuk mentransformasikan kemampuan profesional yang dimilikinya ke dalam tindakan mendidik dan mengajar secara nyata. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teacher's time*) menunjukkan intensitas waktu dari seorang guru yang dikonsentrasikan untuk tugas-tugas profesinya. Dan yang terakhir, guru yang bermutu ialah mereka yang dapat membelajarkan siswa secara tuntas, benar, dan berhasil. Untuk itu, guru harus menguasai keahliannya, baik dalam disiplin ilmu pengetahuan maupun metodologi mengajarnya.

Selanjutnya, Muchlas Samani (1996) dari Universitas Negeri Surabaya mengemukakan empat prasyarat agar seorang guru dapat profesional. Masing-masing adalah kemampuan guru mengolah atau menyiasati kurikulum, kemampuan guru mengaitkan materi kurikulum dengan lingkungan, kemampuan guru memotivasi siswa untuk belajar sendiri, dan kemampuan guru untuk mengintegrasikan berbagai bidang studi atau mata pelajaran menjadi kesatuan konsep yang utuh (Suyanto, 2001: 145–146).

D. Usaha Peningkatan Profesionalisme Guru

Pertama, dari sisi lingkungan tempat guru mengajar. Setiap guru mengikuti pelatihan atau penataran, diharapkan dari dirinya akan ada peningkatan dalam hal kemampuan dan kemauan. Penataran berfungsi memotivasi hasrat guru untuk menjadi yang terbaik. Serta mengembangkan wawasan keilmuannya dengan memberikan pembekalan materi.

Kedua, pola pengelolaan pendidikan yang selama ini sangat sentralistik telah memposisikan para guru hanya sekadar operator pendidikan. Jadi, guru cenderung mengajar hanya memindahkan pengetahuan saja. Pola pengelolaan pendidikan ini perlu diubah menjadi pola desentralistik. Pengembangan kemampuan berpikir logis, kritis, dan kreatif perlu dilaksanakan. Mutu pendidikan tidak hanya

mengukur aspek *knowledge* tetapi juga *skill*, perilaku budi pekerti serta keterampilan. Guru harus dapat mengembangkan daya kritis dan kreatif siswa. Kedua aspek internal guru sendiri. Perilaku guru diharapkan mempunyai perilaku yang baik. Perubahan perilaku ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan penataran.

E. Usaha Peningkatan Kualitas Guru

Untuk mengantisipasi tantangan dunia pendidikan yang semakin berat, maka profesionalisme guru harus dikembangkan. Beberapa cara yang dapat ditempuh dalam pengembangan profesionalitas guru menurut Balitbang Diknas antara lain:

1. Perlunya revitalisasi pelatihan guru yang secara khusus dititikberatkan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan untuk meningkatkan sertifikasi mengajar semata-mata;
2. Perlunya mekanisme kontrol penyelenggaraan pelatihan guru untuk memaksimalkan pelaksanaannya;
3. Perlunya sistem penilaian yang sistemik dan periodik untuk mengetahui efektivitas dan dampak pelatihan guru terhadap mutu pendidikan;
4. Perlunya desentralisasi pelatihan guru pada tingkat kabupaten/kota sesuai dengan perubahan mekanisme kelembagaan otonomi daerah yang dituntut dalam UU No. 22/1999;
5. Perlunya upaya-upaya alternatif yang mampu meningkatkan kesempatan dan kemampuan para guru dalam penguasaan materi pelajaran;
6. Perlunya tolok ukur (*benchmark*) kemampuan profesional sebagai acuan pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu guru;
7. Perlunya peta kemampuan profesional guru secara nasional yang tersedia di Depdiknas dan Kanwil-kanwil untuk tujuan-tujuan pembinaan dan peningkatan mutu guru;

8. Perlunya untuk mengkaji ulang aturan atau kebijakan yang ada melalui perumusan kembali aturan atau kebijakan yang lebih fleksibel dan mampu mendorong guru untuk mengembangkan kreativitasnya;
9. Perlunya reorganisasi dan rekonseptualisasi kegiatan Pengawasan Pengelolaan Sekolah, sehingga kegiatan ini dapat menjadi sarana alternatif peningkatan mutu guru;
10. Perlunya upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam penelitian, agar lebih bisa memahami dan menghayati permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran.
11. Perlu mendorong para guru untuk bersikap kritis dan selalu berusaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan wawasan;
12. Memperketat persyaratan untuk menjadi calon guru pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK);
13. Menumbuhkan apresiasi karier guru dengan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan karier;
14. Perlunya ketentuan sistem *credit point* yang lebih fleksibel untuk mendukung jenjang karier guru, yang lebih menekankan pada aktivitas dan kreativitas guru dalam melaksanakan proses pengajaran.

Untuk lebih mendorong tumbuhnya profesionalisme guru selain apa yang telah diutarakan oleh Balitbang Diknas, tentunya “penghargaan yang profesional” terhadap profesi guru masih sangat penting. Seperti yang diundangkan bahwa guru berhak mendapat tunjangan profesi. Realisasi pasal ini tentunya akan sangat penting dalam mendorong tumbuhnya semangat profesionalisme pada diri guru.

Dengan adanya pengembangan profesionalisme guru, maka peranan guru harus lebih ditingkatkan. Guru tidak hanya disanjung, dihormati, disegani, dikagumi, diagungkan, tetapi guru harus lebih mengoptimalkan rasa tanggung jawabnya. Peranan guru sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Ada pepatah Sunda mengatakan, guru adalah “digugu dan ditiru” (diikuti dan diteladani), berarti guru harus memiliki:

1. Penguasaan pengetahuan dan keterampilan. Seorang guru harus mempersiapkan diri sedini mungkin, jangan sampai ia kerepotan ketika berhadapan dengan siswa. Penguasaan materi sangat penting, jangan sampai pengetahuan seorang guru jauh lebih rendah dibandingkan siswa, dan seorang guru harus terampil tatkala proses kegiatan belajar berjalan.
2. Kemampuan profesional yang baik. Seorang guru harus menjadikan, tanggung jawabnya merupakan pekerjaan yang digandrungi. Tidak bisa seorang guru hanya mengandalkan, mengajar merupakan sebagai pelarian dan adem ayem ketika menerima gaji di habis bulan. Penuh rasa tanggung jawab sangat dibutuhkan, kemampuan untuk mengajar sesuai disiplin ilmu yang dimilikinya. Ironisnya kenyataan kini masih ada seorang guru mengajar tidak sesuai bidangnya. Misalnya, jurusan Matematika mengajar Bahasa Indonesia, jurusan Dakwah mengajar PPKn, jurusan Bahasa Indonesia mengajar Penjas, dan lain sebagainya.
3. Idealisme dan pengabdian yang tinggi. Hakikat seorang guru adalah pengabdian, dedikasi seorang guru harus tinggi, serta harus mampu menjunjung tinggi nilai-nilai pendidikan dengan tujuan mendidik, membina, mengayomi anak didiknya.
4. Memiliki keteladanan untuk diikuti dan dijadikan teladan. Keteladanan seorang guru merupakan perwujudan dari realisasi kegiatan belajar mengajar, serta menanamkan sikap kepercayaan terhadap siswa. Seorang guru berpenampilan baik dan sopan akan sangat berpengaruh terhadap sikap siswa. Sebaliknya, seorang guru yang berpenampilan premanisme, akan berpengaruh buruk terhadap sikap dan moral siswa.

Upaya meningkatkan profesionalisme guru menurut Gerstner dkk., peranan guru tidak hanya sebagai *teacher* (pengajar), tapi guru harus berperan sebagai:

1. Pelatih (*coach*), guru yang profesional yang berperan ibarat pelatih olahraga. Ia lebih banyak membantu siswanya dalam permainan, bedanya permainan itu adalah belajar (*game of learning*) sebagai pelatih, guru mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar,

memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya.

2. Konselor, guru akan menjadi sahabat siswa, teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa, menciptakan suasana di mana siswa belajar dalam kelompok kecil di bawah bimbingan guru.
3. Manajer belajar, guru akan bertindak ibarat manajer perusahaan, ia membimbing siswanya belajar, mengambil prakarsa, mengeluarkan ide terbaik yang dimilikinya. Di sisi lain, ia bertindak sebagai bagian dari siswa, ikut belajar bersama mereka sebagai pelajar, guru juga harus belajar dari teman seprofesi. Sosok guru itu diibaratkan segala bisa.

Wujud nyata pemerintah dalam peningkatan kualitas guru salah satunya dengan sertifikasi guru. Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik pada guru. Sertifikat guru adalah sebuah sertifikat yang ditandatangani oleh perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi sebagai bukti bahwa bukti formal pengakuan formalitas guru yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Sertifikat ini diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar profesional. Guru profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik yang berkualitas.

Tujuan utama dalam mengikuti sertifikasi bukan untuk mendapatkan tunjangan profesi melainkan untuk menunjukkan bahwa yang bersangkutan telah memiliki kompetensi sebagaimana disyaratkan dalam kompetensi guru. Dengan menyadari hal ini, maka guru tidak akan mencari cara lain guna memperoleh sertifikat profesi kecuali mempersiapkan diri dengan belajar yang benar untuk menghadapi sertifikasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sertifikasi akan membawa dampak positif yaitu meningkatkan kualitas guru.

Adapun tujuan dari sertifikasi adalah:

- a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan.

- c. Meningkatkan martabat guru.
- d. Meningkatkan profesionalitas guru.

Adapun manfaat sertifikasi guru, dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompetensi yang dapat merusak citra guru.
- b. Melindungi masyarakat dari praktik-praktik pendidikan yang tidak berkualitas dan tidak profesional.
- c. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Setelah melalui sertifikasi guru akan menjadi tenaga yang profesional. Dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga profesional, guru berkewajiban:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil penilaian.
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompeten serta berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam belajar.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika.
- e. Memelihara dan memupuk kesatuan dan persatuan bangsa.

DUMMY

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

A. Definisi Konflik

Dalam kebersamaan dan kehidupan bermasyarakat dengan orang lain, friksi atau gesekan, perselisihan, tabrakan, pertikaian dan konflik itu merupakan bagian hakiki dari kehidupan. Oleh karena, pembahasan ini juga menjadi garapan bagi manajemen atau kepemimpinan. Hendrick (2001: 1) menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan, konflik selalu melekat erat dalam jalinan kehidupan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Oleh karenanya, sampai sekarang kita dituntut untuk memperhatikan konflik, kita memerlukan jalan untuk meredam konflik.

Terminologi Konflik berasal dari kata *configere* atau *conflictus* artinya saling benturan. Selanjutnya, dapat didefinisikan sebagai semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonistik-bertentangan. Kata konflik juga mengandung banyak pengertian. Ada pengertian negatif, netral, dan positif. Dalam pengertian negatif konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi, penghancuran, irasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan sebagainya.

Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaruan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya.

Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula (Kartono, 1998: 213).

Clinton F. Fink (1968) mendefinisikan konflik sebagai berikut.

- a) Konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan; *interest-interest* eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur-struktur nilai yang berbeda.
- b) Konflik adalah interaksi yang antagonis, mencakup tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar, perang, dan lain-lain.

Dari definisi-definisi konflik di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau dengan kata lain suatu interaksi yang bersifat antagonis (berlawanan, bertentangan, berselisih, berbenturan, berseberangan, dan sebagainya). Kesimpulan tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Winardi (1994: 1) yang memandang konflik sebagai suatu oposisi atau pertentangan-pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

B. Sumber-sumber Konflik

Banyak sekali hal-hal yang dapat menyebabkan munculnya konflik dalam organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli dapat diketahui adanya beberapa penyebab munculnya konflik, di antaranya: (a) adanya kesalahpahaman (kegagalan dalam berkomunikasi); (b)

keadaan pribadi individu-individu yang saling konflik; (c) perbedaan nilai, pandangan dan tujuan; (d) perbedaan standar penampilan (*performance*); (e) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara; (f) hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban; (g) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur berkomunikasi; (h) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan; (i) adanya frustrasi dan kejengkelan; (j) adanya kompetisi karena perebutan sumber-sumber yang terbatas, dan (k) tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Lebih spesifik Arikunto (1990: 236) mengemukakan sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat meliputi: (a) bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama; (b) perbedaan dalam tujuan antara bagian/kelompok dalam organisasi; (c) saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi; (d) perbedaan nilai-nilai persepsi yang dianut oleh masing-masing bagian dalam organisasi dan (e) sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

Akan tetapi secara garis besar berdasarkan hasil-hasil penelitian yang ada, sumber-sumber tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber yang paling banyak menimbulkan konflik. Faktor-faktor tersebut adalah: (a) ketergantungan dan kebersamaan dalam menggunakan sumber; (b) perbedaan dalam kelompok dalam tujuan, nilai-nilai atau persepsi dan (c) ketidakseimbangan kekuasaan dan kekaburan.

Menurut pendapat March dan Simon, gagalannya orang dalam memperoleh kesempatan untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan telah menyebabkan orang tersebut mengalami konflik dalam kelompok. Walton dan Dutton memberikan definisi tentang ketergantungan adalah sebagai keadaan di mana dua unit saling tergantung dalam hal pemberian bantuan, informasi, kelengkapan atau hal-hal lain yang memerlukan adanya koordinasi dalam melaksanakan tugas-tugas.

Lebih jelasnya, konflik dalam kelompok terjadi apabila ada ketidakpuasan antara sesamanya. Dutton dan Walton mengatakan bahwa ketergantungan antara dua kelompok atau lebih dapat menyebabkan timbulnya keinginan untuk kerja sama, tetapi juga pada suatu ketika bisa

menyebabkan timbulnya konflik. Jadi, dengan kata lain ketergantungan dapat meningkatkan 'perlawanan' dan 'kesekawanan'. Adanya perbedaan dalam tujuan merupakan sumber konflik yang sudah dikenal secara umum. Walton mengatakan bahwa sangat sering terjadi konflik dalam kelompok yang disebabkan karena beberapa orang mungkin lebih mengutamakan pada pengabdian, tetapi orang lainnya mementingkan pada perolehan keuntungan. Sedangkan Dalton lebih menekankan penelitiannya mengenai perbedaan nilai dan persepsi yang ada pada anggota-anggota kelompok dalam lembaga.

Menurut Mulyasa (2003: 241-242) konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun non-material. Untuk mencegahnya harus diketahui penyebabnya, antara lain:

- a) Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka akan menimbulkan ketegangan.
- b) Salah paham. Konflik dapat terjadi karena adanya kesalahpahaman (*misunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
- c) Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral maupun sosial.
- d) Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

Sementara itu, Pareek (1996: 177-180) lebih rinci mengemukakan beberapa sumber konflik dalam kelompok serta persepsi para anggota kelompok yang terlibat.

Tabel 9.1 Sumber Konflik dan Para Anggota Kelompok yang Terlibat

Sumber Konflik Potensial	Persepsi dalam Konflik (Cara Peningkatan)	Orientasi yang Dihasilkan	Persepsi dalam Konflik (Pencegahan dan penyelesaian)	Orientasi yang Dihasilkan
Perhatian terhadap diri sendiri	Sempit (sendiri)	Perspektif jangka pendek	Lebih luas	Perspektif jangka panjang
Berbagai tujuan	Bertentangan	Individualis	Melengkapi	Superordinasi
Soal-soal sumber daya	Terbatas	Berkelahi	Dapat dikembangkan	Saling membagi
Soal kekuasaan	Terbatas	Tidak ada kepercayaan	Dapat dibagi	Kepercayaan
Ideologi yang berbeda-beda	Bertentangan	Membuat stereotip	Beraneka ragam	Mengerti
Beraneka ragam norma	Harus seragam	Tidak toleran	Bermacam-macam dan berkembang	Toleransi
Hubungan	Tergantung	Dominasi/tunduk	Saling tergantung	Empati dan kerja sama

Membaca tabel di atas, secara sepintas konflik yang mungkin terjadi jika perhatian utama para anggota kelompok diarahkan kepada diri sendiri. Perspektif mereka menjadi sempit, dan orientasi mereka jangka pendek. Adalah ironis bahwa kepentingan pribadi lebih menonjol untuk dapat dilayani dalam sebuah kelompok. Kelompok akan tetap berselisih kecuali jika para anggotanya dapat memperluas persepsi mereka pada apa yang disebut oleh Sherif dan Sherif (1953) “tujuan superordinat”. Tujuan superordinat adalah tujuan yang sangat penting bagi semua orang dalam suatu kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya oleh seseorang sendirian. Hanya jika semua anggota bekerja sama, maka kebutuhan orang-orang itu dapat terpenuhi.

Konflik juga dapat terjadi jika para anggota suatu kelompok merasakan tujuan mereka bertentangan. Setiap anggota dalam kelompok perlu menghindari orientasi individualistis, para anggota hendaknya berusaha mencapai beberapa tujuan sekaligus. Hal ini mungkin tidak sukar, karena tujuan-tujuan itu sering saling melengkapi. Misalnya, satu orang ingin belajar sebanyak-banyaknya, sedangkan orang lain ingin membagi pengetahuannya dengan kelompok itu. Ini merupakan tujuan-tujuan yang saling melengkapi yang kedua-duanya dapat dipenuhi. Beberapa orang juga bersedia untuk menanggukkan tujuan mereka demi kebaikan kelompok.

Seringnya terjadi konflik dalam kelompok karena kesukaran membagi sumber daya yang tersedia. Para anggota kelompok merasakan keterbatasan sumber daya dan cenderung untuk memperjuangkan siapa yang harus mendapatkan apa. Tetapi jika orang-orang itu sadar sumber daya dapat diperluas, tenaga para anggota dapat digunakan dalam usaha untuk membaginya. Sekalipun sumber daya itu tidak dapat diperluas, setidaknya sumber daya tersebut dapat dinikmati bersama.

Kekuasaan juga sering dirasakan terbatas. Misalnya dalam suatu kelompok kedudukan “kedua” mungkin sangat penting, dan orang yang memegangnya menjalankan kekuasaan terbesar. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kepercayaan di antara para anggota, dan menimbulkan konflik. Jika kedudukan ketua dianggap dapat dibagi, bisa jadi kepercayaan di antara para anggota tumbuh dan benar-benar menambah kekuasaan semua anggota.

Jika ada konflik ideologi dalam suatu kelompok, akibatnya orang membuat *stereotype*, dan orang-orang akan memainkan peranan mereka dan bukan bekerja sama demi kebaikan keseluruhan. Jika para anggota kelompok dapat menerima gagasan bahwa ideologi dapat beranekaragam dan bahwa orang-orang dapat bekerja sama meskipun berlainan ideologi, hal ini akan menyebabkan adanya pengertian.

Banyak kelompok bekerja untuk mencapai norma-norma atau standar perilaku yang seragam, namun harapan akan keseragaman dapat menimbulkan sikap yang tidak toleran terhadap perbedaan. Jika para

anggota kelompok menyadari bahwa selalu terdapat bermacam-macam norma pada permulaan kehidupan kelompok dan bahwa pada waktunya beberapa norma umum akan berkembang bersama, mereka dapat belajar bersikap toleran terhadap bermacam-macam norma. Mereka akan menjaga bahwa perbedaan tidak menyebabkan perselisihan yang tidak akan mendorong tercapainya tujuan-tujuan utama kelompok itu.

Satu masalah pokok lainnya, terutama dalam kelompok-kelompok antarkebudayaan, ialah hubungan antara orang satu dengan orang yang lainnya dalam suatu struktur hierarkis. Sementara orang merasa enak saja mendapatkan peran bawahan, tetapi orang lain berjuang keras untuk memperoleh kedudukan yang berkuasa. Harapan orang lain menjadi bawahan sering menyebabkan konflik dan dominasi atau ketergantungan perlu ditentukan dahulu bagi tiap-tiap anggota, sebelum kelompok mulai bekerja. Jika hubungan dianggap sebagai saling tergantung (bahwa A tergantung pada B untuk beberapa hal, dan B tergantung dari A untuk beberapa hal lainnya), lebih besar kemungkinannya orang-orang merasa empati satu sama lain dan akan bekerja sama dalam menyelesaikan persoalan.

Sebagai kesimpulannya, jika orang-orang dalam suatu kelompok menganggap kepentingan mereka sendiri sebagai prioritas tinggi, mereka menghendaki tujuan mereka sendiri dapat tercapai, merebutkan sumber daya yang ada, mencurigai mereka yang memegang kekuasaan, membuat *stereotype* dari mereka ideologinya berbeda, menolak bersikap toleran terhadap bermacam-macam norma dan berusaha menguasai kelompok, sehingga konflik semakin meningkat. Tetapi jika anggota berusaha menganggap perbedaan sebagai peluang untuk mencegah atau menyelesaikan konflik, mereka akan mempertimbangkan kepentingan kelompok yang lebih luas, menyadari bahwa tujuan dapat saling mengisi dan menomorduakan tujuan mereka sendiri, saling membagi sumber daya, mempercayai yang berkuasa serta ikut memikul beban kepemimpinan, berusaha memahami bermacam-macam ideologi, bersikap toleran terhadap berbagai norma kelompok dan bekerja sama serta merasa empati terhadap orang lain. Konflik tidak dapat diselesaikan tanpa kesediaan orang untuk mengambil risiko-risiko ini.

C. Jenis-jenis dan Konsekuensi Konflik

Konflik dapat terjadi dimana pun, kapan pun, dan oleh siapa pun, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik juga dapat terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan serta tugas antara satu dengan yang lain di mana selanjutnya dapat menimbulkan konflik.

March dan Simon mengidentifikasi adanya tiga macam konflik, yaitu konflik individual, konflik organisasi, dan konflik interorganisasional. Konflik peran (*role conflict*) merupakan contoh konflik individual. Konflik peran terjadi apabila seseorang dihadapkan pada urutan konflik dan ia tidak mungkin untuk menghindari atau mengatasi. Konflik organisasional juga termasuk ke dalam konflik individual, antara individu dengan kelompok dan antara kelompok dengan kelompok. Konflik antarkelompok sering kali melibatkan dua unit atau lebih dalam organisasi atau antarunit yang berbeda dan terkait dalam ketergantungan. Konflik antarorganisasi adalah konflik yang terjadi antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain dengan sifat seperti konflik yang terjadi dalam satu organisasi. Sebab-sebabnya pun pada umumnya sama.

Konflik di antara unit-unit dalam lini dan staf, secara teoretik memang sudah terjadi. Dengan struktur demikian ini hubungan personal bawahan dengan atasan dibatasi oleh garis. Segala yang datang dari atas sudah dapat diterima dan dipilih oleh personal yang menduduki garis di bawahnya. Pada umumnya menurut hasil penelitian terjadinya konflik lini dan staf disebabkan karena kesalahpahaman tentang peranan dan wewenang pimpinan bagi bawahannya (Arikunto, 1990: 234-235).

Selanjutnya, Mulyasa (2003: 243-244) mengemukakan bahwa konflik dalam suatu lembaga (misalnya sekolah dan kampus) dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, *intragroup*, *intergroup*, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

- a) Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang mana yang dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas kampus dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan dengan makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
- b) Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antarindividu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya, konflik antartentoraga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
- c) Konflik *Intragroup*, yaitu konflik antaranggota dalam satu grup dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari satu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik *intragroup* misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).
- d) Konflik *intergroup*, yaitu konflik yang terjadi antarkelompok. Konflik *intergroup* terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya, konflik antara kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu karena para peserta didiknya tidak konsentrasi belajar.
- e) Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antarbagian dalam suatu organisasi. Misalnya, konflik antara bidang kurikulum

dengan bidang kesiswaan. Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis, yaitu (1) konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, antara kepala sekolah dengan guru; (2) konflik horizontal, yang terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi, misalnya konflik antarguru; (3) konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya, konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi; (4) konflik peran, yang terjadi karena seseorang mempunyai lebih dari satu peran. Misalnya, kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.

- f) Konflik interorganisasi, yang terjadi konflik antarorganisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Semua bentuk-bentuk konflik tersebut dapat menimbulkan konsekuensi, baik positif maupun negatif. Menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175) ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan berimbang, bermanfaat, atau merusak, yaitu: (a) tingkat pertikaian/konflik; (b) susunan dan iklim dalam organisasi, dan (c) cara mengelola konflik.

Begitu juga terhadap konflik yang terjadi di kampus, dapat menimbulkan konsekuensi positif (menguntungkan) dan negatif (merugikan). Menurut James J. Cribbin (1985: 214) beberapa konsekuensi positif dari suatu konflik adalah: (a) pembersihan hati yang tidak hanya bagi jiwa, tetapi juga baik bagi hubungan; (b) konfrontasi konstruktif sering mencuatkan berbagai perasaan yang lama terpendam; (c) pertengkaran secara jujur bisa membuat pimpinan menyadari adanya perselisihan; (d) mendorong pimpinan untuk menilai kebijakan, prosedur atau peraturan agar itu tidak terjadi lagi; (e) masing-masing

dapat introspeksi diri dan memikirkan kembali posisinya; (f) dapat mendorong kinerja seseorang agar lebih keras dan cerdas meskipun itu hanya untuk membuktikan bahwa mereka benar; (g) saling menghormati dan pengertian antara anggota dalam kelompok. Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah (a) munculnya istilah “kawan” dan “lawan”; (b) koordinasi usaha, kepuasan kerja, semangat kerja dan produktivitas menjadi sia-sia; (c) kepentingan personal mengalahkan tujuan lembaga; dan (d) munculnya perilaku dendam antara pihak yang berselisih.

Mulyasa (2003: 245-246) mengemukakan lebih rinci dan jelas mengenai konsekuensi sebuah konflik. Konsekuensi positifnya adalah: (a) menimbulkan kemampuan introspeksi diri, konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik; (b) meningkatkan kinerja, konflik dapat menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses; (c) pendekatan yang lebih baik, konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi dan menyebabkan hubungan yang lebih baik; (d) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara satu atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.

Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah: (a) subjektif dan emosional, pada umumnya pandangan pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi dan bersifat emosional; (b) apriori, jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu benar; (c) saling menjatuhkan, konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu menjatuhkan lawan, misalnya fitnah, menghambat, dan mengadu; (d) stres, konflik yang berkepanjangan tidak hanya menurunkan kinerja tetapi juga

menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi; (e) frustrasi, konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan di antara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan stres.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175) kelompok-kelompok yang ada dalam konflik akan dapat mengalami perubahan-perubahan menurut arah yang dapat diduga, antara lain: (a) keakraban di antara anggota kelompok akan meningkat; (b) timbulnya pemimpin-pemimpin baru; (c) hambatan-hambatan persepsi kelompoknya dan kelompok lain yang berkonflik; (d) munculnya *stereotype* yang negatif; (e) seleksi wakil-wakil yang kuat; (f) perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

Seharusnya, konflik tidak perlu melumpuhkan jalannya fungsi-fungsi yang ada. Konflik akan melumpuhkan jika menghabiskan kekuatan orang atau kelompok dan mengurangi efektivitas mereka. Persaingan yang tidak sehat dan melumpuhkan sering dapat dicegah dengan diagnosis dini, konsepsi upaya pencegahan penyakit berlaku untuk manajemen konflik dan juga untuk manajemen penyakit.

D. Pendekatan-pendekatan Pimpinan dalam Memandang Konflik

Untuk menangani konflik di semua bidang kehidupan, para pakar mengembangkan tiga macam pendekatan pemimpin, yaitu (a) pendekatan pemimpin yang tradisional; (b) pendekatan pimpinan yang netral atau behavioral, dan (c) pendekatan pimpinan yang modern atau interaksional.

Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik itu sifatnya negatif, destruktif, dan merugikan. Oleh karena itu, konflik harus dlenyapkan demi kerukunan dan harmoni hidup. Pendapat semacam ini banyak dilontarkan orang pada tahun 40-an. Menurut pandangan

tradisional, bentuk tingkah laku manusia sepanjang hidupnya, sebagian besar merupakan bentuk penyesuaian tingkah laku terhadap orang lain, menghindari konflik dan perselisihan. Keluarga, sekolah, dan agama selaku lembaga sosial selalu menekankan adaptasi diri (penyesuaian diri), prinsip anti konflik dan kerukunan. Otoritas orang tua menekankan peraturan-peraturan dan norma-norma yang harus dipatuhi oleh anak-anak, anak harus menyesuaikan diri terhadap kemauan orang tua.

Sekolah dan kampus tradisional juga mencerminkan adanya paternalistik. Guru atau dosen ditampilkan dalam sosok 'maha kuasa', patut dipercaya dan ditiru. Kriteria guru atau dosen merupakan kadar kebenaran, dan pendapat mereka tidak boleh disanggah. Sikap tidak setuju terhadap pendapat guru atau dosen dianggap tabu, dan sebagai sikap pemberontak terhadap kebenaran. Sekolah atau kampus mengharuskan siswa/mahasiswa menerima semua informasi dengan sikap terima kasih dan suasana tanpa bertanya.

Selanjutnya, ajaran-ajaran religius menekankan juga masalah kedamaian, harmonis, keseluruhan, ketenangan, dan kerukunan di dunia. Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah dan dilimpahkan kepada manusia harus diterima dengan rasa syukur. Untuk hidup secara tenang orang harus menjauhi konflik. Maka jika konflik muncul, harus segera dilenyapkan, ditekan dalam alam ketidaksadaran atau dilupakan. Ringkasnya, bagi masyarakat tradisional konflik itu mengandung pengertian negatif, karena mengandung unsur ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan, dan permusuhan yang harus diberantas dari muka bumi.

Masyarakat manusia harus dibangun atas dasar anti konflik. Semua tokoh otoritas, orang tua, guru/dosen, pemimpin dan manajer secara tegas menyatakan: konflik menyebabkan ketidakpuasan, perpecahan, dan kerusakan. Maka manusia harus dibesarkan dengan pendidikan dan gizi antikonflik, supaya hidupnya tenteram dan selaras dengan lingkungannya.

Pandangan tradisional tersebut di atas kemudian diikuti dengan pandangan behavioral, yang melihat konflik sebagai ciri hakiki tingkah

laku manusia yang berkembang sebagai sesuatu yang permanen (*built in element*). Konflik bersumber dari perbedaan yang kodrati masing-masing individu dan kelompok. Penghapusan terhadap perbedaan berarti penghapusan terhadap individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Maka kita mengenal peristiwa konflik dalam bentuk macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan, dan rivalitas.

Dengan demikian, pandangan kaum behavioris dapat dikatakan merasionalisir konflik. Tujuan mereka ialah untuk mengurung, membatasi, dan menjinakkan konflik sebagai unsur netral atau unsur biasa dan tidak berbahaya. Namun, ketika mereka diharapkan agar bertindak lebih jauh, yaitu untuk mengelola dan memanage konflik, mereka lalu menjadi ragu-ragu. Pernyataan mereka ialah: konflik-konflik di antara individu-individu dan sesama kelompok itu jelas mempunyai fungsi sosial.

Kaum interaksionis mengadakan pendekatan yang lebih positif dan lebih aktif. Mereka menyatakan bahwa: (a) konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan; (b) secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi; (c) orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik, dan harus bisa memecahkannya dengan bantuan manajemen konflik, dan (d) manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.

Jika pandangan tradisional menyatakan konflik sebagai unsur yang merusak, mengganggu kelancaran proses dan sifatnya yang disfungsi, maka kaum interaksionis menyatakan bahwa konflik itu memperkokoh fundamental organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga, jawatan) berkat adanya introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi, dan reorganisasi. Inilah konflik dalam wujudnya yang positif, konstruktif, dan fungsional. Dengan begitu, ada pandangan yang fungsional dan disfungsi mengenai konflik.

Kaum interaksionis menyatakan bahwa organisasi yang tidak mendorong adanya konflik, cenderung akan macet, mengalami stagnasi, tidak mampu mengambil keputusan tepat, condong menjadi dekaden atau merosot dan menjadi mundur. Jikalau hal itu ekstrem sifatnya, dapat menyebabkan kematian atau kebangkrutan organisasi. Organisasi

yang terus maju berkembang itu pada umumnya lebih banyak didukung oleh unsur konflik-konflik kecil di kalangan para pemimpinya, jika dibandingkan dengan hanya ada persetujuan belaka.

Pada masa sekarang, orang mulai menyadari adanya relasi antara konflik yang konstruktif dengan suksesnya sebuah organisasi. Tanpa konflik, tidak akan banyak kita dapati tantangan dan tidak akan terdapat kemajuan. Juga tidak ada dorongan untuk mawas diri, tidak ada koreksi, selanjutnya organisasi akan mengalami stagnasi total. Selalu bersikap setuju dan mengamini semua keputusan walaupun salah dan tidak cocok, tanpa mengadakan oposisi dan koreksi, semuanya itu akan menampilkan indikasi adanya otokrasi, kemacetan, uniformitas, kebakuan mental, penyakit psikis (kelambanan, kemalasan psikis), dan apatisme. Sebaliknya, konflik pada batas-batas yang wajar itu mencerminkan adanya demokrasi, kebhinekaan, perbedaan, keragaman, perkembangan, pertumbuhan, progres, aktualisasi diri, dan transendensi diri. Karena itu, konflik menjadi benih vital bagi pertumbuhan dan suksesnya lembaga serta organisasi (Kartono, 1989: 214-216).

E. Strategi Penyelesaian Konflik Kepemimpinan

Banyak cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan konflik, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh percaya pada orang lain atau tidak menutup diri mengenai informasi dirinya. Selain cara-cara tersebut, menurut Thoha (2003: 109) ada beberapa cara yang merupakan strategi dasar. Strategi dasar ini menurut hasilnya dapat disebut sama-sama merugi (*lose-lose*), menang kalah (*win lose*) dan sama-sama beruntung (*win-win*).

Pendekatan sama-sama merugi (*lose-lose*) untuk mengatasi konflik ini ialah bahwa kedua belah pihak yang sedang berkonflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk. *Pertama*, kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang diperselisihkan. *Kedua*, memberikan perhatian salah satu dari pihak-pihak yang konflik, cara ini sering kali dilakukan dengan

cara merampas atau penyogokkan. *Ketiga*, mempergunakan pihak ketiga di luar pihak-pihak yang berkonflik. *Keempat*, menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan yang menjadi konflik tersebut. Cara ini dipakai jika pihak-pihak yang berkonflik mau berlindung pada peraturan-peraturan birokrasi. Dalam empat cara pendekatan ini pada hakikatnya kedua belah pihak yang berkonflik sama-sama merugi.

Pendekatan menang kalah (*win-lose*), strategi ini adalah suatu cara yang biasa dipergunakan untuk memecahkan konflik di masyarakat Amerika. Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain. Persoalan yang amat besar dari strategi menang kalah adalah seseorang selalu mendapatkan kekalahan. Orang-orang yang menderita kekalahan ini mungkin saja mereka akan mempelajari sesuatu dari proses menang kalah tersebut, dan pihak yang kalah mempunyai rasa dendam dan ingin membalaskan dendamnya. Suatu strategi yang barangkali amat sehat ialah memberikan kemungkinan kedua belah pihak tersebut untuk menang.

Menang-menang (*win-win*), strategi pemecahan konflik menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak lain. Kedua belah pihak yang berkonflik bisa ditemukan dalam satu forum musyawarah dan keduanya menerima keuntungan yang sama. Allan C. Filley (1976: 177) menyatakan bahwa strategi keputusan menang-menang ini dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih baik, pengalaman-pengalaman organisasi yang menguntungkan, dan lebih banyak menawarkan cara musyawarah yang menyenangkan.

Contoh yang mengesankan dari strategi menang-menang ini pernah dipraktikkan oleh Nabi Muhammad Saw., sebelum Beliau diangkat oleh Allah Swt. menjadi Rasul. Ketika itu kepala-kepala Suku Quraisy berselisih tentang siapa yang paling patut memindahkan batu hitam (*hajar aswad*) ke tempatnya semula. Dalam sejarahnya peristiwa ini diawali dengan terjadinya hujan besar di Kota Mekkah dan berakibat

banjir besar sampai-sampai *hajar aswad* terlepas dari tempat asalnya (Ka'bah). Cara yang dilakukan Beliau adalah dengan membentangkan sorbannya, kemudian semua kepala suku diminta untuk memegang ujung kain sorban tersebut. Setelah itu secara bersama-sama sorban yang telah berisi hajar aswad tersebut diangkat untuk mengembalikan hajar aswad tersebut. Meskipun yang terakhir meletakkan hajar aswad pada tempatnya semula adalah Nabi Muhammad, tapi para kepala suku tidak jadi bertengkar karena masing-masing pihak merasa punya andil.

Sementara itu, dalam pandangan Pareek (1996: 183-184) perundingan sebagai cara menyelesaikan konflik merupakan gaya pendekatan yang paling dewasa. Perundingan hanya mungkin terjadi bila kelompok sebelah luar dianggap menghendaki perdamaian dan dapat diajak bicara. Perundingan memerlukan pergaulan dan dialog terus-menerus antarkelompok untuk menemukan suatu penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk memanejemeni perselisihan dapat digambarkan dalam beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut dapat disajikan secara berurutan, sebagaimana yang akan dilihat di bawah ini.

1. Pencairan. Dua kelompok yang sedang berkonflik mungkin beku dalam suatu hubungan yang *stereotype*. Kecuali jika harapan-harapan dan pola-pola hubungan ini dicairkan, tidaklah mungkin diadakan suatu gerakan menuju perundingan. Untuk menjadikan suasana lebih lunak para anggota kelompok dapat membangkitkan citra yang mereka punyai tentang para anggota sendiri dan para anggota kelompok lainnya. Perundingan yang terjadi bisa memberikan peluang bagi para anggota dari kedua kelompok itu untuk mengungkapkan banyak hal yang kalau tidak demikian tidak mungkin mereka katakan. Atau para anggota dari kedua kelompok dapat dicampur untuk membicarakan beberapa masalah. Dengan cara demikian, orang-orang akan menambah pengertian mereka tentang perspektif masing-masing.
2. Keterbukaan. Para anggota kelompok mungkin tertutup satu dari yang lain dan mungkin memerlukan pengembangan norma-norma untuk mengemukakan segi pandangan yang berbeda atau berbagai

alternatif tanpa takut akibatnya. Keterbukaan biasanya paling sulit, jika perselisihan itu melibatkan soal-soal kritis dan jika suasana emosional, namun keterbukaan bahkan lebih penting lagi pada waktu-waktu itu.

3. Belajar empati. Para anggota kelompok mungkin hanya melihat segi pandangan mereka sendiri, tetapi dapat memperoleh empati untuk orang lain dengan mengetahui keprihatinan utama mereka, kecemasan mereka atau tujuan mereka. Saling pengetahuan seperti itu dapat membantu orang-orang untuk memperoleh pengertian baru tentang diri mereka sendiri dan tentang orang lain.
4. Mencari tema bersama. Kelompok-kelompok yang terlibat dalam konflik dapat dibantu mencari tujuan-tujuan bersama atau bidang-bidang lain yang saling isi dengan membuat daftar harapan, kecemasan, tujuan mereka, dan sebagainya.
5. Mengambil alternatif. Setelah kelompok-kelompok itu menyadari perspektif yang satu dan yang lain, mereka dapat menghasilkan berbagai alternatif untuk menyelesaikan beberapa persoalan mereka. Jika kedua kelompok ikut serta menyusun berbagai alternatif, sehingga mungkin merasa sama-sama bertanggung jawab untuk menemukan atau menyelesaikan.
6. Menanggapi berbagai alternatif. Setelah berbagai alternatif disusun, para anggota dari kedua kelompok itu hendaknya mempelajari dan memberikan tanggapan mereka. Harus diadakan segala usaha untuk melihat persoalan secara positif, cara yang mengarah pada penyelesaian persoalan. Hendaknya dihindari penolakan dari alternatif-alternatif itu, tetapi semua hendaknya dibicarakan oleh seluruh kelompok demi kejelasan dan pemikiran bersama.
7. Mencari penyelesaian. Sejumlah alternatif dapat dijelajahi secara mendalam oleh kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari beberapa anggota dari kedua kelompok besar. Kelompok-kelompok kecil itu dapat mencapai konsensus atau suatu penyelesaian, lalu melapor pada kelompok yang lebih besar. Karena banyak dari segi pandangan diwakili dalam sub kecil itu, mereka mungkin akan datang dengan beberapa kemungkinan alternatif.

8. Membuka jalan buntu. Kadang-kadang kelompok yang berkonflik itu begitu terlibat secara emosional sehingga mereka tidak dapat maju menuju penyelesaian sendiri. Dalam hal demikian, pihak ketiga yang objektif dan berpengalaman dengan jelas masalah seperti itu dapat diikutsertakan.
9. Mengikat diri pada penyelesaian di dalam kelompok. Setelah dihasilkan penyelesaian oleh sub-sub kelompok, kelompok-kelompok dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian ini dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu. Keterbukaan antara para anggota kelompok akan membantu adanya keikatan yang sungguh-sungguh. Semua keragu-raguan harus dihilangkan dan dikesampingkan pada titik ini.
10. Mengikat seluruh kelompok. Tahap akhir dari suatu penyelesaian konflik ialah penerimaan kedua kelompok bersama-sama atas suatu penyelesaian, dan secara terbuka menyatakan keikatan mereka untuk melaksanakannya. Para anggota kelompok dapat saling memberitahukan mekanisme yang akan mereka tempuh untuk mengadakan tindakan lanjutan terhadap keikatan itu. Pada titik ini dapat diadakan persiapan bagi tinjauan bersama atas masalah-masalah yang masih tertinggal di kemudian hari.

Menyelesaikan konflik melalui perundingan memerlukan usaha yang terus-menerus dari semua pihak, untuk membangun suasana perundingan bergantung kepada usaha para anggota kedua belah pihak untuk mengembangkan keterampilan kelompok mereka sendiri. Proses perundingan itu sendiri menyumbang kepada perkembangan kelompok itu. Prosesnya sulit, tetapi sangat berguna.

DUMMY

A. Pengertian Kepemimpinan

Tema kepemimpinan merupakan topik yang selalu menarik diperbincangkan dan tak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan suatu pelaksanaan pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia memiliki kemampuan terbatas untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Sebagian besar teori menjelaskan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Definisi berbeda dalam berbagai hal, termasuk siapa yang bisa menanamkan pengaruhnya, maksud tujuan dari pengaruh itu, cara menanamkan pengaruh, dan hasil dari pengaruh itu sendiri.

Perbedaan itu bukan hanya pada masalah perbedaan pandangan ilmiah saja, tetapi perbedaan yang memperlihatkan ketidaksetujuan yang mendalam mengenai identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Dari hasil penelitian yang berbeda konsepsinya mengenai kepemimpinan memiliki fenomena yang berbeda untuk diteliti dan diinterpretasikan. Ketika kepemimpinan didefinisikan secara sempit, ini berarti perspektif definisi kepemimpinannya telah dipersempit, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi awal tentang efektivitas kepemimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya.

Razik dan Swanson (1995: 39) mengatakan:

“Scholarly attempts to analyze leadership have resulted in many diverse definitions, theories, model and applications; however there is no general consensus of what constitutes leadership or effective leadership within organizations. Apparently, most scholars would agree with Burns’ (1978) conclusion that leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth”. (Beberapa kajian ilmiah yang membahas tentang kepemimpinan telah menghasilkan beraneka ragam definisi, teori, model, dan penerapan, meskipun tidak ada kesepakatan tentang hakikat atau kepemimpinan yang efektif bagi sebuah organisasi. Akhirnya, mayoritas ilmuwan sepakat dengan kesimpulan yang dibuat oleh Burn’s (1978) bahwa kepemimpinan

adalah satu di antara hal yang paling banyak diteliti dan menjadi fenomena yang sulit dimengerti di muka bumi)

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan, sehingga konsep kepemimpinan selalu kabur dan menjadi tidak jelas karena artinya kompleks dan mendua.

Stogdill misalnya mengatakan: *“There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”* (Ada sejumlah definisi tentang kepemimpinan yang hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu). (Stogdill, 1974: 259) Walaupun demikian tampaknya ada kata sepakat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, seperti yang dikatakan Stephen P. Robbins: *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals.”* (Robbins, 2003: 314) Dengan begitu definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. (Sutisna, 1982: 254) Dengan demikian, kepemimpinan menyangkut hal-hal yang bersifat memengaruhi, mengatasi, mengarahkan, dan mengembangkan perubahan suatu visi terhadap masa depan lembaga atau organisasi.

Selanjutnya, John Kotter rekan Zaleznik di Harvard, juga berargumen bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen, tetapi dengan alasan yang berbeda. Manajemen menurutnya menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsisten dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan mengontrol hasil dengan perbandingan rencana. Kepemimpinan sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan, karena pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan satu visi terhadap masa depan. Kotter menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sangat penting bagi keefektifan organisasional yang optimum. Namun Kotter juga berpendapat bahwa organisasi masih lebih banyak kurang dipimpin (*underlead*) dan terlalu ditata ulang (*over managed*) (Kotler, 1990: 103-111).

Selain itu, Gary Yukl (2002: 3) menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah “perilaku individu, yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” (Hemphill, 1957: 7).
2. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang, memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burn, 1978: 18).
3. Kepemimpinan adalah: “Pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin” (Katz, 1978: 528).
4. Kepemimpinan adalah “Proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran” (Rauch, 1984: 46).
5. Kepemimpinan adalah “Proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan” (Jacobs, 1987: 281).
6. Kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif” (Schein, 1992: 2).
7. Kepemimpinan adalah “Proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya” (Drath, 1994: 4).
8. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu” (Richards, 1986: 199).
9. Kepemimpinan adalah “Kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi” (House, 1976: 184).

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
3. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

Selanjutnya, disebut suatu kepemimpinan apabila di dalamnya terdapat unsur-unsur sebagai berikut: a) Ada orang yang memimpin, memengaruhi, dan memberikan bimbingan, b) Ada orang yang dipengaruhi, yaitu pegawai/bawahan baik individu maupun kelompok, c) Adanya kegiatan/kerja dalam menggerakkan bawahan, dan d) Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan/aktivitas.

Ketajelasan konsep kepemimpinan berakar dari fenomena kepemimpinan yang memang tidak menampilkan diri secara jelas. Kepemimpinan bukan suatu 'substansi' dalam pengertian sesuatu yang ada bagi dirinya sendiri, terpilah, dan otonom. Kepemimpinan termasuk dalam kategori 'relasi', sesuatu yang keberadaannya terhubung dengan hal lain, sesuatu yang tak bisa ada tanpa keberadaan hal yang berhubungan dengannya. Kepemimpinan adalah gejala yang tampil ketika ada interaksi antarmanusia dalam sebuah lingkungan tertentu. Ide kepemimpinan adalah ide yang lahir setelah ide pemimpin. Di sisi lain, ide pemimpin adalah ide yang lahir setelah adanya interaksi antarmanusia. Ide kepemimpinan seperti ide suami yang tak bisa ada jika tidak ada ide istri atau ide guru yang tak bisa ada jika tidak ada murid. Juga seperti ide kemanusiaan yang tidak ada jika tak ada ide manusia. Dengan memahami fenomena kepemimpinan yang tergolong relasi, kita perlu memahami konteks yang melingkupi kepemimpinan untuk dapat memahaminya. Kepemimpinan selalu ada dalam konteks. Jika konteks berubah maka isi pengertiannya juga berubah. Kepemimpinan,

juga pemimpin, bukan barang jadi yang tetap seperti sedia kala sejak keberadaannya disadari manusia. Atribut keduanya terus berubah, begitu pula ruang lingkungannya.

Ide kepemimpinan merujuk pada sekumpulan atribut yang muncul pada kondisi interaksi dua orang atau lebih dalam upaya memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi perlu dipahami bahwa atribut-atribut yang muncul dalam kondisi itu bukan hanya kepemimpinan dan lebih perlu dicermati lagi bahwa atribut-atribut itu bukan hal yang dapat dilepaskan dari kondisi itu. Kepemimpinan tidak dapat dipilah dan dikeluarkan dari kondisi itu, tidak dapat ditentukan secara jelas dan tegas batas-batasnya, serta tak dapat pula dipilah secara jernih keberadaannya dari kondisi yang melingkupinya, juga dari atribut lain yang muncul bersamaan dengannya. Inilah yang menjadi sebab utama dari kesulitan mendefinisikan kepemimpinan. Pemahaman manusia tentang kepemimpinan adalah hasil abstraksi bukan intuisi atau sensasi. Penalaran kita memberikan petunjuk bahwa ada kepemimpinan dalam kondisi interaksi manusia. Seperti kemanusiaan atau keadilan yang tak dapat dilihat langsung bendanya, kepemimpinan adalah benda abstrak yang dihasilkan manusia dalam proses interaksinya dengan lingkungan.

Berbekal pemahaman tentang kepemimpinan sebagai 'relasi' dan benda abstrak, kita dapat menyimpulkan bahwa pemahaman tentang kepemimpinan hanya dapat kita peroleh jika terlebih dahulu memahami kondisi dan konteks yang melingkupinya. Kita harus memahami interaksi antarmanusia dan interaksi manusia dengan lingkungannya. Itu juga berarti kita harus memahami manusia, hubungan antarmanusia yang didasari oleh kodrat dan tujuannya sebagai makhluk sosial, serta memahami bagaimana manusia menghayati lingkungannya. Pemahaman terhadap kepemimpinan baru bisa didapat setelah pemahaman tentang manusia, organisasi, administrasi, dan manajemen. Itulah mengapa sebuah pembahasan tentang kepemimpinan seperti yang disajikan oleh J. Thomas Wren (editor) dalam *The Leader's Companion; Insight on Leadership Through the Ages* (1995), menyertakan juga kajian-kajian filsafat (termasuk filsafat moral), psikologi, sastra, sosiologi, administrasi, manajemen,

politik, bahkan kebudayaan. Secara lebih mendasar, kepemimpinan bukan hanya bicara tentang bagaimana menjadi pemimpin tetapi lebih jauh lagi bagaimana menjadi manusia.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini, menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan menjadi kekuatan bagi bagi suatu organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.

Term kepemimpinan lahir sebagai suatu konsekuensi logis dari perilaku dan budaya manusia yang terlahir sebagai individu yang memiliki ketergantungan sosial (*zoon politicon*) yang sangat tinggi dalam memenuhi berbagai kebutuhannya (*homo sapiens*). Dalam upaya memenuhi kebutuhannya tersebut manusia kemudian menyusun organisasi dari yang terkecil sampai yang terbesar sebagai media pemenuhan kebutuhan serta menjaga berbagai kepentingannya. Bermula dari hanya sebuah kelompok, berkembang hingga menjadi suatu bangsa. Dalam konteks inilah, sebagaimana dikatakan Plato dalam filsafat negara, lahir istilah kontrak sosial dan pemimpin atau kepemimpinan.

Membahas tentang kepemimpinan, biasanya kita tidak akan lepas dari wadah di mana aktivitas kepemimpinan itu sering dilaksanakan, organisasi adalah salah satunya. Organisasi merupakan wadah tempat melaksanakan aktivitas guna mencapai tujuan. Tujuan organisasi akan dapat terwujud dengan efektif dan efisien apabila memiliki kepemimpinan yang efektif. Efektifnya kepemimpinan apabila para pemimpin bersedia untuk mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran demi kemajuan organisasi.

Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Hampir 90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Meskipun secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Berbagai perbedaan definisi tersebut tentu saja karena dibangun oleh teori yang berbeda.

Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dianugerahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya. Kondisi tersebut bertolak belakang dengan penganut teori sosial, kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional. Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin daripada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang. Kedua pendapat ini, berbeda pula dengan penganut teori transformasi. Bagi penganut teori ini, yang terpenting adalah terciptanya sebuah budaya baru yang akan membawa kebaikan bagi kelompok.

Dari berbagai teori tersebut terlihat bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian memengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Pada teori transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju suatu budaya baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin harus dianut atau mendapat kepercayaan terlebih dahulu.

Meskipun beberapa definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses memengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan memengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan.

Kasali (2007: 30), dengan mengutip Maxwell mengemukakan lima tahap kepemimpinan yang meliputi:

- a. Level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK);
- b. Level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan;
- c. Level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting;
- d. Level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin;
- e. Level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

Sekilas bila kita mencermati setiap level dari kepemimpinan yang telah disebutkan di atas, sekilas ada kesan bahwa kepemimpinan itu mempunyai tingkatan-tingkatan, mulai dari tingkatan paling rendah (level 1) sampai tingkatan yang paling tinggi (level 5). Kesan selanjutnya, pemimpin pada level tertinggi (level 5) lebih baik dari level 4 dan demikian seterusnya. Akan tetapi, menurut peneliti, setiap level yang ada tidak semata-mata menunjukkan kualitas seorang pemimpin, namun ingin memberikan menggambarkan bentuk-bentuk hubungan yang terjalin antara seorang pemimpin dengan yang dipimpinnya. Sebagai contoh, pada level 1 karena seorang pemimpin itu diangkat berdasarkan Surat Keputusan (SK), maka hubungan yang terbentuk pun lebih sekadar formalitas semata, artinya bawahan akan tunduk dan menghormati selama SK itu masih berada pada pimpinannya, namun bila SK itu suatu saat dicabut atau dialihkan pada orang lain maka secara otomatis kepatuhan dan ketundukan itu juga akan tercabut atau beralih pula.

Lebih lanjut Kasali (2007: 35) menjelaskan:

Agar seorang pemimpin pada sebuah organisasi mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu visi (*vision*), keberanian (*courageness*), realita (*reality*), dan etika (*ethics*).

Unsur pertama yang harus dimiliki pemimpin pada sebuah organisasi untuk mampu menjadi pemimpin besar adalah memiliki visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal baru yang mungkin saja selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif pandang pemimpin tersebut terhadap sesuatu.

Unsur kedua adalah keberanian. Pemimpin pada sebuah organisasi yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakannya dengan hati. Kecintaan terhadap apa pun akan menimbulkan kesukarelaan terhadap berbagai pengorbanan, kemampuan untuk berkorban merupakan salah satu unsur dari keberanian. Dengan keberanian tersebut, pemimpin akan dengan sukarela mengambil berbagai inisiatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadang kala penuh risiko. Dengan pancaran keberanian dan dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut pemimpin akan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya atau memberikan teladan dan arah yang jelas.

Unsur ketiga adalah kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis. Pemimpin pada sebuah organisasi harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Ia harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada. Jika kondisi organisasi masih belum memiliki sumber daya yang cukup, maka pemimpin harus mampu menggunakan fasilitas yang ada. Namun demikian, ia secara berkelanjutan harus selalu berupaya memenuhi berbagai sumber daya tersebut. Berkaitan dengan proses, pemimpin pada sebuah organisasi harus mampu membuat sebuah sistem yang mampu mengalirkan berbagai fakta yang ada kepadanya, sehingga berbagai keputusan yang dibuat benar-benar menyelesaikan masalah yang ada atau jika keputusan yang diambil adalah

keputusan yang berkaitan dengan pengembangan, maka pengembangan tersebut bersifat prioritas dan strategis.

Unsur keempat yang harus dimiliki pemimpin pada sebuah organisasi untuk mampu menjadi pemimpin yang tidak sekadar pemimpin legalitas adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin bekerja dengan mendasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai tersebut. Penanaman nilai-nilai dalam organisasi akan membuat lembaga lebih produktif dalam bekerja. Pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas saja tetapi juga untuk memperkuat esensi organisasi.

Dalam perspektif agama Islam untuk bisa memimpin dengan baik, seorang pemimpin harus mencintai orang-orang yang dipimpinnya. Di dalam sebuah Hadis Nabi Saw. dinyatakan, bahwa “*Man la yarham la yarham*” (HR Muslim), yakni siapa saja yang tidak mencintai (tidak mengasihi) orang lain, maka ia tidak akan dicintai (dikasihsayangi) oleh orang lain. Seorang pemimpin untuk dapat memulai memimpin dengan baik adalah dengan memiliki sifat kasih sayang atau mencintai terhadap yang dipimpinnya. Dengan dimilikinya sifat ini, maka pemimpin akan menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama yang paling penting dan tidak tertandingi oleh aset apa pun.

Penjelasan lebih lanjut terkait dengan hadis di atas, agar mampu memimpin dengan sukses, seorang pemimpin harus mengedepankan sifat kasih sayang dan mencintai. Di samping itu, pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi untuk mencapai visi dan cita-citanya. Dengan integritas yang tinggi tersebut akan timbul keberanian dalam diri pemimpin untuk menghadapi berbagai rintangan dan risiko yang menghadangnya. Dengan integritas, keberanian, dan komitmen itulah pemimpin akan memperoleh kepercayaan.

Dengan kepercayaan yang diperoleh tersebut, tidak berarti kemudian pemimpin mengeksploitasi para pengikutnya dengan sekehendak hati, tetapi justru sebaliknya, pemimpin harus mampu membimbing pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin yang baik. Pada tahap inilah

pemimpin akan memperoleh loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya. Loyalitas tersebut didapatkan karena adanya pengakuan yang tinggi sebagai akibat dari proses pembimbingan dari pemimpinnya.

Selanjutnya, untuk menjadi pemimpin besar, ia harus mampu mengetahui dan mengendalikan dirinya sendiri. Dalam kaitan ini sering kali disebut bahwa pemimpin harus mampu memimpin dirinya sendiri. Kondisi ini walaupun sering disebutkan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan, namun paling sering mengalami kegagalan dalam proses pendidikannya. Proses kegagalan yang paling kelihatan adalah dalam hal yang berkaitan dengan disiplin diri, padahal disiplin diri merupakan proses yang paling penting berkaitan dengan kepribadian seseorang.

Disiplin diri adalah bagaimana seseorang mencapai sesuatu yang diharapkannya dengan sungguh-sungguh dengan tidak melakukan hal-hal yang tidak diinginkannya. Pemimpin yang mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri serta mampu menjaga integritasnya disebut sebagai pemimpin yang berkepribadian.

B. Model Kepemimpinan

Stogill telah lama menyimpulkan bahwa ada banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada memiliki sejumlah unsur yang sama. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil-hasil studi mengenai *leadership skills* yang berkembang sejak tahun 1900-an. Paling tidak terdapat lima model kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam studi-studi tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Stephen P. Robbins (2003: 313), sebagai berikut.

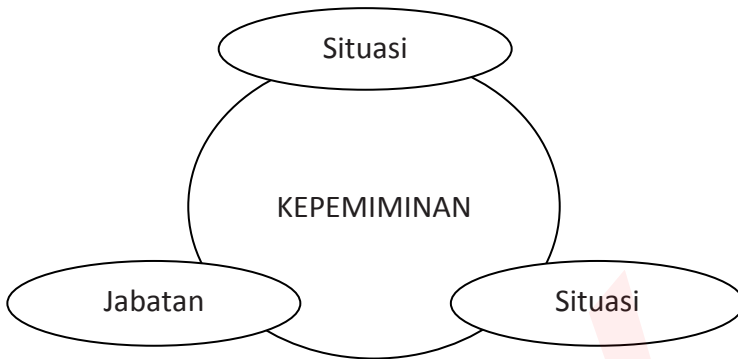
1. *Traits model of leadership* (1900-1950-an) yang lebih banyak meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lainnya.
2. *Model of situational leadership* (1970-1980-an) yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.

3. *Model of effective leaders* (1960-1980-an). Model ini mendukung asumsi/bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus.
4. *Contingency model* (1960-1980-an). Sekalipun dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.
5. *Model of transformational leadership* (1970-1990-an). Sekalipun relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan, model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding model-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini pun dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.

Teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.¹⁷

C. Beberapa Faktor Pengaruh dalam Kepemimpinan

Faktanya ada banyak hal yang akan memengaruhi kepemimpinan, terlebih fakta organisasi satu dengan lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang memengaruhi kepemimpinan. Pada tahap ini bukan hanya konsep kepemimpinan yang digunakan, mempunyai pengaruh besar tetapi juga keterampilan spontan dan teknis, yang banyak menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan, mengingat fakta organisasi tersebut beragam. Untuk mempermudahnya dapat dipolakan sebagai berikut.



Gambar 10.1 Faktor Pengaruh Kepemimpinan

a. Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat memengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas/kemampuan yang dimilikinya. Beberapa abad yang lalu seorang dikatakan memiliki kualitas pribadi ketika ia dilahirkan dalam kalangan raja atau bangsawan. Maka muncullah teori 'orang besar' yang pada saat sekarang ini sudah tidak relevan lagi. Seorang pemimpin di era modern didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial (Aldair, 1994: 13). Hal tersebut tampak jelas pada lembaga/organisasi formal yang telah menerapkan standar atau aturan yang baku tentang syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Dalam Islam potensi setiap individu ini dikenal istilah *fitroh*, yaitu ciptaan atau sifat tertentu di mana setiap orang disifati dengannya pada masa awal penciptaannya, sifat pembawaan manusia yang ada sejak manusia dilahirkan. Beberapa *fitroh* yang dimiliki oleh manusia, antara lain fitrah bermoral, fitrah kemerdekaan, fitrah kebenaran, fitrah individu, fitrah sosial, fitrah politik, fitrah seni, dan fitrah-fitrah lainnya. Berbagai fitrah tersebut

harus dikembangkan sehingga terwujud dalam perilaku-perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.

b. Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana ia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Satu hal yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja dalam ruang vakum, tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami konsep peranan (*role concept*). Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain. Peristiwa ini disebut dengan harapan peranan (*role expectation*).

c. Faktor Situasi dan Kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertainya. Bila tidak, maka yang muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinannya tidak selalu monoton. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe kepemimpinan situasional atau dikenal juga dengan gaya kepemimpinan kontingensi.

Dalam dunia pendidikan yang menjunjung tinggi profesionalitas, maka dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang efektif, ketiga hal tersebut harus mendapat perhatian yang serius. Pemimpin yang dipilih harus orang yang benar-benar pilihan dan amanah terhadap jabatan yang diembannya.

D. Kepemimpinan Abad ke-21

a. Kepemimpinan Transaksional

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Menurut Bass (1990: 40), sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan jumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi, dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin

hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (1990: 45), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1987: 180) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Dengan cara demikian, antarpimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja

mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan irish realized consideration*. (Yulk, 1999: 287) Secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut.

1. *Attributed Charisma*; bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inherent* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pemimpin di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.
2. *Idealized Influence*; pemimpin tipe ini berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi risiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.
3. *Inspirational motivation*; Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada

bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

4. *Intellectual stimulation*; bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai “*learning organization*”).
5. *Individualized consideration*; pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi memengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi, yakni bahwa inti teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis. Sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Hal ini bermakna,

bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, adapun teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

E. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi (PT) sebagai sebuah organisasi pendidikan juga tidak berbeda jauh dengan berbagai prinsip kepemimpinan pada umumnya. Banyak faktor yang harus ada untuk dapat menjadi seorang pemimpin di lembaga pendidikan yang mampu melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemimpin dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi biasa kita kenal dengan sebutan rektor/ketua/direktur.

Untuk menjadi seorang rektor/ketua/direktur tidak hanya sekadar memiliki Surat Keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi rektor/ketua/direktur yang baik. Namun dengan SK saja seseorang belum dapat disebut sebagai seorang pemimpin. Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan terlihat bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tingkat yang paling rendah, seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Itulah sebabnya agar dapat memberikan pengaruh secara maksimal kepada orang yang dipimpinnya seorang rektor/ketua/direktur harus mampu mencintai orang-orang yang dipimpinnya.

Setelah mampu mencintai orang-orang yang dipimpinnya, pemimpin harus menunjukkan keberaniannya untuk menghadapi berbagai tantangan yang menghadangnya dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Biasanya faktor-faktor keberanian dan komitmen tersebut akan dapat timbul secara otomatis jika rasa cinta yang ada pada rektor/ketua/direktur tersebut timbul. Kecintaan akan selalu menghasilkan suatu keberanian yang luar biasa. Semakin tinggi kecintaan seseorang,

semakin tinggi pula keberanian seseorang untuk membela apa yang dicintainya. Kondisi inilah yang kemudian akan menghasilkan komitmen dan disiplin diri yang tinggi dari seorang pemimpin untuk mencapai suatu tujuan sebagai perwujudan dari kecintaan tersebut. Dengan komitmen dan disiplin diri tersebut berbagai bukti-bukti hasil pekerjaan dapat ditunjukkan atau prestasi kerja pemimpin akan mulai kelihatan.

Selanjutnya, yang harus diperhatikan bahwa siapa pun yang ingin memimpin orang lain, pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri. Menguasai dirinya sendiri adalah dengan cara mendisiplinkan diri. Pada level inilah kemudian akan timbul loyalitas dari para pengikut, sehingga pada level ini seseorang mulai memenuhi syarat untuk disebut sebagai pemimpin, karena pada saat inilah seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

Dengan kecintaan yang dimiliki tersebut, rektor/ketua/direktur pasti akan berorientasi pada manusia-manusia dalam organisasi, itulah sebabnya kemudian rektor/ketua/direktur dalam hubungannya dengan orang-orang dalam Perguruan Tinggi (PT) tidak lagi memposisikan diri sebagai atasan-bawahan, tetapi akan memposisikan diri sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi oleh orang-orang yang dipimpinya, justru pemimpin menjadi pembimbing orang-orang yang dipimpinya untuk dapat menjadi pemimpin-pemimpin baru yang lebih andal sesuai dengan zamannya.

Dari sekian banyak teori yang telah dikemukakan, satu hal lagi yang tidak boleh dilupakan adalah seorang pemimpin harus mampu menggunakan suara hati atau fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan. Dari berbagai hasil riset pada pemimpin-pemimpin perusahaan besar kelas dunia terlihat bahwa para pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang merupakan percikan dari sifat-sifat Allah. Pemimpin memimpin dengan karakter kepemimpinan yang baik bukan hanya dengan pencitraan saja, tetapi betul-betul memiliki karakter tersebut.

Mendasarkan pada kondisi tersebut rektor/ketua/direktur pada sebuah Perguruan Tinggi (PT) harus mampu menumbuhkan dirinya menjadi pemimpin yang memiliki kelima unsur tersebut, sehingga

mampu bergerak dari pemimpin yang hanya karena legalitas menuju pemimpin yang benar-benar mampu memberikan perubahan kepada perkembangan Perguruan Tinggi (PT).

Memperkuat uraian di atas, Slamet (2007: 20) merumuskan 17 karakteristik yang harus dimiliki oleh rektor/ketua/direktur agar menjadi pemimpin yang tangguh, yaitu

- (1) visi, misi, dan strategi;
- (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyeraskan sumber daya dengan tujuan;
- (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil;
- (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;
- (5) memobilisasi sumber daya;
- (6) memerangi musuh-musuh kepala sekolah;
- (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah;
- (8) menggunakan input manajemen;
- (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi;
- (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal;
- (11) menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan;
- (12) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak;
- (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif;
- (14) menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar;
- (15) menerapkan manajemen berbasis kebutuhan Perguruan Tinggi;
- (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; dan
- (17) memberdayakan Perguruan Tinggi.

Karakteristik-karakteristik yang dikemukakan oleh Slamet tersebut tidak hanya berkaitan dengan kepemimpinan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan rektor/ketua/direktur pada sebuah Perguruan Tinggi (PT) terhadap faktor-faktor manajerial. Terdapat perbedaan yang sangat kuat antara pemimpin dan manajer sebagaimana dikemukakan pada tabel di bawah ini.

Tabel 10.1 Perbedaan Antara Pemimpin dan Manajer

Pemimpin	Manajer
Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar.	Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan tepat.
Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan.	Manajemen berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas.
Pemimpin berfokus pada penciptaan visi bersama.	Manajemen adalah desain pekerjaan, berurusan dengan kontrol.
Pemimpin adalah arsitek.	Manajer adalah pembangun.
Para pemimpin peduli terhadap apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya.	Para manajer peduli pada bagaimana hal-hal dikerjakan.
Memperbarui/menciptakan sistem baru.	Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem.
Bebas, merdeka, kreatif, berani, melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin.	Patuh, disiplin, tidak memberi ruang bagi kesalahan.
Menghindari risiko	Berani menghadapi tantangan
Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme.	Tidak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai, dan tanggung jawab.

Berbagai perbedaan tersebut terlihat bahwa pekerjaan pemimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajer. Karena pekerjaan kepemimpinan merupakan pekerjaan awal, maka sering kali tampak bahwa pekerjaan ini dilakukan dengan tidak memiliki pola, penuh risiko dan sering kali bagi orang kebanyakan memiliki ketidakpastian yang tinggi. Hal ini sangat berbeda dengan pekerjaan manajerial yang berkaitan dengan pola pengerjaan dan prosedur-prosedur pengerjaan yang jelas, serta memiliki kepastian hasil yang jelas.

Pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan manusia. Memimpin berarti memimpin manusia, tidak ada memimpin barang/benda atau memimpin hewan. Karena pekerjaan tersebut berkaitan dengan manusia, maka pemimpin harus mampu memperbaiki gaya berpikir manusia-manusia yang ada dalam Perguruan Tinggi (PT). Untuk memperbaiki gaya berpikir manusia yang ada dalam organisasi,

maka pemimpin harus mampu mengubah peta yang digunakan untuk berpikir manusia dalam Perguruan Tinggi (PT) tersebut.

Peta berpikir tersebut biasa disebut dengan paradigma atau kadang juga disebut dengan *mindset*. Jika orang-orang dalam organisasi mengerjakan pekerjaan dengan menggunakan paradigma yang salah maka akan sangat banyak ketidaksesuaian dan bahkan mungkin kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. *Mindset* yang salah sama seperti orang sedang berada di suatu daerah dengan menggunakan peta yang salah. Misalnya, seseorang yang belum pernah ke Surabaya tentu belum mengenal berbagai tempat yang ada di Surabaya, maka orang tersebut membutuhkan peta untuk menuju satu tempat ke tempat yang lain. Dapat dibayangkan bagaimana jadinya jika seseorang yang berada di Surabaya tersebut kemudian menggunakan peta Yogyakarta. Peta (*mindset*) yang harus dibangun adalah agar Perguruan Tinggi (PT) menjadi unggul. Untuk membangun Perguruan Tinggi (PT) yang unggul, sangat tergantung pada SDM yang ada di dalamnya. Sedangkan agar SDM yang ada di Perguruan Tinggi (PT) tersebut menjadi SDM yang unggul, maka *mindset* orang-orang yang ada dalam Perguruan Tinggi (PT) tersebut harus diubah atau dikembangkan untuk dapat menjadi SDM yang unggul.

Itulah sebabnya sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun, jika sebuah Perguruan Tinggi (PT) memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan Perguruan Tinggi (PT) tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

Kenyataan di lapangan terkadang bertolak belakang, sering kali pemilihan rektor/ketua/direktur pada sebuah Perguruan Tinggi (PT) dilakukan tanpa kriteria kepemimpinan yang tepat. Rektor/ketua/direktur dipilih hanya mendasarkan pada kepangkatan dan/atau kepopuleran di antara para SDM di Perguruan Tinggi (PT) tersebut saja, sehingga ketika Perguruan Tinggi (PT) tersebut dipimpin oleh rektor/ketua/direktur yang tidak memiliki kepemimpinan yang bagus dan juga manajerial yang baik, maka kemunduran Perguruan Tinggi (PT) tersebut sudah dapat

dipastikan. Kemunduran Perguruan Tinggi (PT) di satu sisi juga berarti kemunduran terhadap kemampuan mahasiswa di Perguruan Tinggi (PT) tersebut.

Pemimpin sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam perguruan tinggi harus memiliki kemampuan untuk dijadikan teladan, itulah sebabnya pemimpin harus memiliki akhlak yang mulia. Selain itu, sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi, tidak ada lagi orang yang memerintah seorang pemimpin. Itulah sebabnya pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri. Dengan kemampuan mengendalikan dirinya sendiri, pemimpin mampu untuk memerintah/memotivasi dirinya sendiri atau melarang/mengendalikan dirinya sendiri. Demikian pula kondisi-kondisi lainnya semacam keinginan kuat untuk mengembangkan diri, bersikap terbuka, menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi, memiliki kepekaan sosial, merupakan karakteristik-karakteristik pokok yang harus dimiliki oleh pemimpin di lembaga mana pun.

F. Kualitas dan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan

Pendidikan merupakan proses mendidik manusia-manusia dari seseorang yang tidak mengetahui menjadi mengetahui. Pendidikan juga adalah kegiatan untuk menjadikan manusia-manusia unggul untuk memberikan kemanfaatan kepada semua orang di muka bumi. Pendidikan akan mampu mengangkat kesejahteraan masyarakat dan menjadikan masyarakat lebih terhormat dalam lingkungannya.

Pendidikan dapat dibedakan menjadi dua bagian secara umum, yakni pendidikan nonformal dan pendidikan formal. Pendidikan nonformal dapat terwujud dalam pembelajaran manusia secara alamiah, tidak memiliki lembaga khusus, dan tidak memiliki sistem yang terstruktur.

Berbeda dengan pendidikan formal yang memiliki ciri adanya sistem yang dikelola oleh manajemen dan kepemimpinan yang ke semuanya terangkum dalam administrasi pendidikan. Bentuk pendidikan formal tercermin lembaga-lembaga pendidikan tingkat dasar sampai lembaga

pendidikan tinggi. Pendidikan seperti ini memiliki proses yang sistematis dalam mencapai tingginya tingkat kualitas pendidikan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan salah satunya adalah fungsi produksi pendidikan. Fungsi produksi pendidikan menganalisis hubungan input dan proses pendidikan (sebagai variabel yang memengaruhi) dengan *output* dan *outcome* pendidikan (sebagai variabel yang dipengaruhi).

Input pendidikan adalah sumber yang digunakan dalam aktivitas produksi pendidikan. *Input* mencakup *input* lembaga seperti karakteristik pengajar, karakteristik administrasi, karakteristik bangunan, karakteristik bahan pembelajaran, dan karakteristik perlengkapan. *Input* bukan lembaga seperti karakteristik peserta didik dan karakteristik latar belakang keluarga. Proses pendidikan adalah cara *input* pendidikan ditransformasi menjadi *output* dan *outcome* pendidikan.

Menurut Boediono dan Ghazali (1999: 15) *output* pendidikan adalah:

Hasil langsung dari proses pendidikan, sedangkan *outcome* pendidikan adalah hasil jangka panjang dari proses pendidikan. *Output* pendidikan biasanya diukur dengan prestasi akademis, sikap, perilaku, dan lain-lain. *Outcome* pendidikan diwakili oleh pendidikan dan latihan lebih lanjut, kesempatan kerja, penghasilan, dan sebagainya.

Produk akhir yang hendak dicapai dari proses belajar mengajar diawali dengan adanya *input* yang kemudian *input* tersebut menjadi dasar bagi lembaga untuk berproses yang akhirnya menghasilkan *output* pendidikan, yakni peningkatan daya pikir, peningkatan daya kalbu, dan peningkatan daya fisik. Sistem pendidikan lembaga seperti di atas dapat tercapai apabila memiliki kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi pendidikan untuk berpartisipasi aktif dan akhirnya terwujud sasaran pendidikan yang dikehendaki.

Berhasilnya kepemimpinan pendidikan dapat dicermati pada berbagai lembaga pendidikan, yakni pendidikan dasar (SD, SLTP, SLTA) maupun lembaga pendidikan tinggi yang dipimpin oleh seorang pemimpin

utamanya. Misalnya untuk pendidikan tinggi maka pemimpinnya adalah rektor/ketua/direktur. Perguruan tinggi memerlukan seorang yang mampu mewujudkan dan mengelola organisasi dengan efektivitas kepemimpinan yang tinggi. Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan mencapai tujuan.

Menilai keefektifan suatu organisasi terdapat empat model pendekatan, yaitu pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*), pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan para *stakeholder*, dan pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu *human relation model*, *open sistem model*, dan *rational goal model*.

Untuk mengukur efektivitas kepemimpinan pada umumnya merujuk pada tiga kelompok teori. *Pertama*, adalah *Traits Theory*. Teori ini berasumsi bahwa terdapat banyak karakteristik pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa banyak karakteristik yang dipersyaratkan tersebut dimiliki. *Kedua*, adalah *Behavioral Theories*. Teori ini berasumsi bahwa keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan dan kepatuhan bawahan terhadap pemimpin ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa tepat seseorang menerapkan gaya kepemimpinan yang direkomendasikan. *Ketiga*, adalah *Contingency Theoris*. Teori ini mencoba mengakomodasikan variabel spesifik yang terlibat dalam situasi kepemimpinan. Teori Kontingensi menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat.

Dalam hubungan dengan situasi lembaga, Caplow yang dikutip oleh Al Hadja (2003: 25):

Menawarkan suatu formula yang dinamai SIVA Variabel, yaitu *Stability, Integrity, Voluntarism, dan Achievement*. *Stability* adalah kemampuan organisasi untuk memelihara atau meningkatkan statusnya dalam hubungannya dengan lingkungannya. *Integrity* ialah kemampuan organisasi untuk mengontrol konflik internal

yang ditunjukkan oleh saling penyesuaian, kurangnya friksi, intensifnya komunikasi, dan besarnya konsensus. *Voluntarism* secara sederhana dapat disamakan dengan moral/semangat kerja yang ditunjukkan dengan rasa senang, jalinan persahabatan, kepuasan batin, dan keinginan anggota untuk tetap berpartisipasi sebagai bagian dari organisasi. *Achievement* ialah hasil dari kegiatan organisasi yang ditandai dengan keberhasilan dan kegagalan dalam mendapatkan tujuan umum dan tujuan spesifik dari organisasi.

Penjelasan seperti dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan adalah tingkat keberhasilan pemimpin lembaga pendidikan dalam memengaruhi setiap pengikutnya untuk melakukan aktivitas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan, yaitu menciptakan stabilitas, integritas, voluntaritas, dan prestasi (*achievement*) atas sasaran administratif dan edukatif.

Setelah melihat bagaimana ukuran efektivitas kepemimpinan pendidikan, maka dapat dilihat pula tentang kualitas kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki pemimpin pendidikan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Apa saja kualitas itu?

Menurut Dharma (2003: 30) agar sukses menjadi seorang pemimpin dalam dunia pendidikan, ada tiga syarat yang harus dipenuhi, yaitu

Pertama, pemimpin pendidikan harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (*visi*) dan bagaimana mencapainya (*misi*). *Kedua*, pemimpin pendidikan harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu. *Ketiga*, pemimpin pendidikan harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.

Berikut ini dapat dilihat ketiga ukuran di atas, yakni sebagai berikut:

1. Visi dan Misi

Barangkali tidak banyak pemimpin pendidikan yang tahu persis apa visi lembaga mereka dan bagaimana caranya mewujudkan visi itu. Bahkan barangkali pula tidak banyak yang memahami benar arti visi dan misi. Hal yang sama kemungkinan besar berlaku bagi para pejabat dalam jabatan-jabatan pimpinan

lainnya. Pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab berusaha mengetahui visi lembaganya. Jika belum ada, mereka akan berusaha merumuskannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Visi itu kemudian disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama. Selanjutnya, ia akan berusaha secara konsisten untuk terus berupaya menggalang komitmen untuk mewujudkan visi itu. Ia tidak akan berdiam diri membiarkan visi itu menjadi rumusan indah yang menghiasi dinding kantornya.

2. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil pemimpin pendidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Apa saja kompetensi yang harus dimiliki pemimpin pendidikan? Setidaknya ada kesepakatan bahwa pemimpin pendidikan perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut.

- a) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas lembaga.
- b) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan lembaga dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para pengajar dan staf.
- c) Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya lembaga digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- d) Bekerja sama dengan orang tua dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- e) Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas.
- f) Memahami, menanggapi, dan memengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

3. Integritas

Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Ada ungkapan yang bagus untuk memahami pengertian integritas: integritas Anda tidak diukur dari kemampuan Anda menaklukkan puncak gunung, tetapi diri Anda sendiri. Setidaknya, ada sejumlah ciri yang menggambarkan integritas pemimpin pendidikan: dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali. Berikut penjelasan lebih lanjut.

- a) Dapat dipercaya (amanah). Seorang pemimpin pendidikan haruslah orang yang dapat dipercaya. Kepercayaan itu diperolehnya secara sukarela, tidak dengan meminta apalagi memaksa orang lain untuk mempercayainya. Pemimpin pendidikan tidak perlu berpidato di depan para pengajar, peserta didik, atau orang tua bahwa ia adalah orang yang dapat dipercaya. Perilakunya sehari-hari telah menyampaikan informasi yang akurat tentang keamanahan itu.
- b) Konsisten. Pemimpin pendidikan yang konsisten dapat diandalkan. Pemimpin pendidikan seperti ini perbuatannya taat asas dengan perkataannya. Pemimpin pendidikan seperti ini tidak bermuka banyak. Ia mengoperasionalkan kebijakan pendidikan secara tegas dan bijaksana, dan tidak perlu menjadi anggota bunglon sosial untuk mengamankan kebijakan itu.
- c) Komit. Pemimpin pendidikan yang komit, terikat secara emosional dan intelektual untuk mengabdikan diri sepenuhnya bagi kepentingan anak didiknya. Pemimpin pendidikan seperti ini tahu persis bahwa tanggung jawabnya tidak mungkin dapat dipikulnya setengah-setengah. Pekerjaan sebagai pimpinan baginya bukan pekerjaan paruh waktu. Ia tidak boleh merangkap-rangkap pekerjaannya dengan pekerjaan lain, atau menjadi pemimpin lembaga pendidikan di lebih dari satu tempat.

- d) Bertanggung jawab. Pemimpin pendidikan memiliki kewajiban sosial, hukum, dan moral dalam menjalankan perannya. Pemimpin pendidikan yang berintegritas tidak akan menghindar apalagi lari dari tanggung jawabnya. Pemimpin pendidikan yang mengutamakan kepentingan anak didiknya sadar betul bahwa secara sosial, hukum, dan moral ia harus berperilaku yang dapat dipertanggungjawabkan.
- e) Secara emosional terkendali. Pemimpin pendidikan yang berkecerdasan emosi tinggi sangat menyadari pengaruh emosinya dan emosi orang lain terhadap proses pemikirannya dan interaksinya terhadap orang lain. Pemimpin pendidikan seperti ini mampu mengaitkan emosi dengan penalaran, menggunakan emosi untuk memfasilitasi penalaran dan secara cerdas menalar emosi. Dengan kata lain, ia menyadari bahwa kemampuan kognitif seseorang diperkaya dengan emosi dan perlunya emosi dikelola secara kognitif.

Setelah mengkaji tentang kepemimpinan pendidikan yang efektif, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang baik adalah kepemimpinan yang memiliki berbagai ragam ukuran, yakni memiliki misi, kompetensi, dan integritas. Apabila pemimpin memiliki semua hal tersebut dalam kepemimpinannya maka akan menghasilkan *output* yang baik, dan menciptakan lulusan-lulusan yang memiliki kompetensi tinggi setelah selesai dari dunia pendidikan.

G. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen telah menjadi topik pembicaraan dan pembahasan sejak lebih dari 2000 tahun yang lalu. Sejak sejarah manusia pertama, yaitu Nabi Adam as., sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as., telah mendapat amanah dari Allah Swt. sebagai khalifah atau pemimpin

untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik. Sebagaimana dalam firman Allah Swt.:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS Al-Baqarah [2]: 30).

Dalam ayat di atas, Allah memakai istilah khalifah yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah Swt.

Nabi Muhammad Saw. secara jelas menyebutkan soal kepemimpinan dalam salah satu sabdanya:

“Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin di tengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya, Seorang istri adalah pemimpin dan akan ditanya soal kepemimpinannya. Seorang pelayan/pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kemimpinannya”. (HR Bukhari dan Muslim).

Sementara, menurut Syekh Islam, Ibnu Taimiyah (1967: 10), mengatakan:

Urusan memimpin orang banyak adalah satu di antara kewajiban-kewajiban agama yang terbesar, bahkan agama tidak bisa tegak tanpa adanya pemimpin, karena kemaslahatan umat manusia tidak bisa sempurna kecuali dengan bermasyarakat, sebab masing-masing

pribadi saling membutuhkan satu sama lain, sedang masyarakat itu tidak bisa harus mempunyai pemimpin.

Istilah pemimpin dalam Al-Qur'an menggunakan kata "*Khalifah, Ulu al-Amri, Imam dan Malik*" (Ashfahani, 1992). Berikut ini akan diuraikan pengertian term-term tersebut.

1. *Khalifah*

Dilihat dari segi bahasa, term khalifah akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *kha'*, *lam*, dan *fa*. Makna yang terkandung di dalamnya ada tiga macam, yaitu mengganti kedudukan, belakangan, dan perubahan. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam Al-Qur'an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti 'mengganti' dan bentuk kata kerja yang kedua ialah *istakhlafa-yastakhlifu* dipergunakan untuk arti 'menjadikan' (Baqi, 1997: 303-306).

Pengertian mengganti di sini dapat merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan kepemimpinan. Tetapi ada satu hal yang perlu dicermati bahwa konsep yang ada pada kata kerja *khalafa* di samping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.

Bentuk jamak dari kata *khalifah* ialah *khalaiif* dan *khulafa*. Term *khalaiif* dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan *khulafa* dipergunakan oleh Al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.

2. *Ulu al Amri*

Istilah *Ulu al-Amri* terdiri dari dua kata *Ulu* artinya pemilik dan *al-Amri* artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna *Imam* dan *ahli al-Bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan

dan pencegah ke jalan kemungkaran, bisa juga bermakna *fuqaha'* dan ilmuan agama yang taat kepada Allah Swt.

Kata *al-amr* itu sendiri merupakan bentuk *masdar* dari kata kerja *amara-ya'muru* artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian term *Ulu al-amr* dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.

3. *Imam*

Kata Imam berakar dari huruf *hamzah* dan *mim*, kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya pokok, tempat kembali, jamaah, waktu, dan maksud.

Para ulama mendefinisikan kata Imam itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah itu adalah imamnya para imam, khalifah itu adalah imamnya rakyat, Al-Qur'an itu adalah imamnya kaum Muslim.

Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tapi juga kitab-kitab dan lain sebagainya. Kalau dia manusia, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah perkataan dan perbuatannya. Kalau dia kitab-kitab, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah ide dan gagasan-gagasannya. Tetapi jangan lupa, bahwa sesuatu yang dapat diikuti itu terbagi pada dua macam, dalam hal kebaikan dan keburukan.

4. *Al-Malik*

Akar kata *Al-Malik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam*, dan *kaf*, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malaka-yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi, term *Al-malik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term *al-malik*

itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.

Sementara Sayyid Quthb yang terpengaruh dengan pemikiran Barat, dan pernah mengenyam pendidikan di Barat dan bersentuhan langsung dengan politik Barat, memberikan penafsiran bahwa kepemimpinan itu adalah hak bagi orang-orang yang karena amal dan perbuatannya bukan warisan dari keturunan. Hanya saja dalam penafsirannya Sayyid Quthb tampak lebih menonjolkan pembelaannya terhadap Islam. Hal ini terlihat ketika dia menyatakan bahwa terjuahnya Kaum Yahudi dari kepemimpinan dan yang berhak untuk menjadi pemimpin adalah orang Islam yang sesuai dengan *manhaj* (aturan) Allah Swt. Kepemimpinan menurut Sayyid Quthb meliputi pemimpin risalah, pemimpin kekhalifaan, pemimpin salat dan semua *imamah* atau kepemimpinan. Sebagaimana Al-Zamakhsyari, Sayyid Quthb mengungkapkan konsep keadilan bagi para pemimpin dan jika pemimpin itu melakukan kezaliman maka lepaslah darinya hak kepemimpinan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa term yang digunakan Al-Qur'an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khalifah, ulu al-amr, imam, dan malik*. Adapun penafsiran para ulama atas ayat-ayat kepemimpinan itu terkait dengan latar belakang mufasir, metode dan corak yang digunakan. Walaupun pada akhirnya menghasilkan penafsiran tentang kepemimpinan yang hampir sama yang pada intinya berpendapat bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kebajikan, menegakkan keadilan, dan menolak kezaliman.

2. Karakteristik Kepemimpinan dalam Al-Qur'an dan Hadis

a. Kepemimpinan dalam Al-Qur'an

Agar tanggung jawab kepemimpinan dapat berjalan dengan baik, maka seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menjelaskan beberapa sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki seorang pemimpin berdasarkan perspektif Al-Qur'an yang meliputi:

- 1) Berpengetahuan Luas, Kreatif, Inisiatif, Peka Lapang Dada, dan Selalu Tanggap

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَأَنشُرُوا
يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS Al-Mujaadilah [58]: 11).

- 2) Bertindak Adil, Jujur, dan Konsekuen

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا
حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا
يُعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS An-Nisa' [4]: 58).

3) Bertanggung Jawab

قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ أَبْغَىٰ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ
كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ
رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾

Katakanlah: “Apakah aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal Dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu. dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain, kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan (QS Al-An’am [6]: 164).

4) Selektif Terhadap Informasi

قُلْ أَتَعْلَمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ
وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿١٦﴾

Katakanlah: “Apakah kamu akan memberitahukan kepada Allah tentang agamamu, padahal Allah mengetahui apa yang di langit dan apa yang di bumi dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu? (QS Al-Hujarat [49]: 16).

5) Senantiasa Memberikan Peringatan

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَىٰ تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

Dan tetaplah memberi peringatan, karena sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman (QS Adz-Dzariyat [51]: 55).

- 6) Mampu Memberikan Petunjuk dan Peringatan

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا
بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami (QS As-Sajadah [32]: 24).

- 7) Suka Bermusyawarah

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ
الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya (QS Ali-Imron [3]: 159).

- 8) Istikamah dan Teguh Pendirian

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ
وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Tuhan Kami ialah Allah”, kemudian mereka tetap istiqamah. Maka tidak ada

kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita (QS Al-Ahqaf [46]: 13).

9) Senang Berbuat Kebaikan

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ
وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik (QS Al-Baqarah [2]: 195).

10) Selalu Berkeinginan Meringankan Beban Orang Lain dan Lembut Terhadap Orang Mukmin

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ
حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu. Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin (QS At-Taubah [9]: 128).

11) Kreatif dan Tawakal

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن ۖ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ
الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan

bahagiaamu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (QS Al-Qashash [28]: 77).

12) Mempunyai Semangat Kompetitif

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيَاتِ أَيْنَ مَا
تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ
قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (QS Al-Baqarah [2]: 148).

13) Estetik, Berkepribadian Baik, dan Berpenampilan Rapi

يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا
وَأَشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿٣١﴾

Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) masjid. Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan (QS Al-A'raf [7]: 31).

14) Selalu Harmonis dan Proporsional dalam Bertindak

وَقَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يُقْتُلُونَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ
اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴿١٩٠﴾

Dan perangilah di jalan Allah orang-orang yang memerangi kamu, (tetapi) janganlah kamu melampaui batas, karena sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas (QS Al-Baqarah [2]: 190).

15) Disiplin dan Produktif

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat-menasihati supaya menaati kebenaran dan nasihat-menasihati supaya menetapi kesabaran (QS Al-Ashr [103]: 1-3).

16) Memiliki Loyalitas yang Mutlak

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللّهُ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴿٥٦﴾

Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan salat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah). Dan barangsiapa mengambil Allah, rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman menjadi penolongnya. Maka, sesungguhnya pengikut (agama) Allah, itulah yang pasti menang (QS Al-Maidah [5]: 55-56).

17) Kuat dan Amanah

قَالَتْ إِحَدُنَهُمَا يَأْتِيَّ اسْتَجْرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya (QS Al-Qashshas [28]: 26).

18) Sehat dan Berilmu

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا
قَالُوا أُنَّى يُكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ
مِنْهُ وَلَمْ يَأْتِ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ
عَلَيْكُمْ وَزَادَهُو بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي
مُلْكَهُو مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu.” Mereka menjawab: “Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?” Nabi (mereka) berkata: “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa.” Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui (QS Al-Baqarah [2]: 247).

19) Merupakan Ujian Allah Swt.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي
جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ
عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi

seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim” (QS Al-Baqarah [2]: 124).

20) Merupakan Tanda Ketakwaan

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Dan orang-orang yang berkata: “Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa (QS Al-Furqan [25]: 74).

Sifat-sifat kepemimpinan di atas memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh seorang pemimpin. Pemimpin tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan dengan menyadari sifat-sifat terpuji di atas, setidaknya seorang pemimpin berusaha untuk berbuat dan introspeksi diri untuk meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kelemahan yang ada pada dirinya. Keinginan secara jujur untuk memperbaiki diri dalam kepemimpinan merupakan hal yang sangat mulia agar tidak lalai dari amanat dan tanggung jawab memimpin yang kita sadari bersama bahwa apa yang kita lakukan tidak lepas dari pantauan Allah Swt. Sebagai kesimpulan dari sifat-sifat terpuji kepemimpinan ini setidaknya ada tiga hal yang paling esensial dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu *As-Saja'ah* (Pemberani), *Al-Amanah* (Amanah), dan yang ketiga *Fathonah* (Cerdas).

b. Kepemimpinan dalam Hadis

Rasulullah Saw. memimpin umatnya dengan baik, maka sifat-sifat kepemimpinan Beliau dijadikan acuan, khususnya bagi umat Islam. Di antara sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah sebagai berikut.

1) Jujur dan Tidak Menipu

Nabi Muhammad Saw. melaknat pemimpin yang dipercaya untuk mengurus urusan umat lalu ia malah menipu atau menyengsarakan mereka, sebagaimana dalam sabdanya: *“Ya Allah siapa saja yang diberi kekuasaan untuk mengurus umatku lalu ia menyengsarakan mereka, maka persulitlah ia. Dan siapa saja yang diberi kekuasaan lalu ia mempermudah mereka, maka mudahkanlah ia.”* (HR Muslim). Dalam hadis lain dikatakan, *“pemimpin yang tidak memperhatikan kebutuhan, kedukaan, dan kemiskinan umat, maka Allah Swt. tidak akan memperhatikan kebutuhan, kedukaan, dan kemiskinannya pada Hari Kiamat kelak”* (HR. Abu Daud).

2) Adil dan Amanah

Islam menempatkan pemimpin yang adil dan amanah dalam derajat manusia yang tertinggi, yang memperoleh berbagai penghargaan dan kehormatan. Di antaranya ia termasuk kelompok pertama yang dinaungi Allah Swt. di antara tujuh kelompok utama yang dinaungi-Nya pada Hari Kiamat kelak (HR Bukhari); ia pun akan berada di atas mimbar dan cahaya nanti di Hari Kiamat (HR Muslim). Dan pemimpin yang demikianlah yang akan senantiasa dicintai dan didoakan rakyatnya karena kebijaksanaannya memimpin rakyatnya (HR Muslim); Sehingga dalam salah satu Hadisnya Nabi Saw. sampai menyatakan, pemimpin yang demikian termasuk tiga golongan manusia yang paling utama dan paling berhak masuk surga, di samping orang yang lembut dan penyayang pada keluarganya, dan orang miskin yang menjaga dirinya dari meminta-minta (HR Muslim).

3) Tidak Wajib Taat pada Pemimpin yang Memerintahkan Maksiat

Dalam Islam pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an Surah An-Nisa' ayat 59 yang berhak dan wajib ditaati. Syarat taat pada pemimpin pada ayat tersebut adalah tergantung (*mu'allaq*) pada apakah ia taat pada

Allah Swt. dan Rasul Saw. atau tidak, di mana cirinya adalah ia senantiasa kembali kepada Allah Swt. dan Rasul-Nya Saw. jika terjadi perbedaan pendapat ataupun perselisihan dan bukan pemimpin yang memiliki sifat sebaliknya, jika ia memiliki sifat sebaliknya, maka tidak wajib sama sekali untuk didengar dan ditaati.

4) Tidak Ada Batasan Ras/Kebangsaan

Tentang siapa pemimpin itu, Islam tidak membatasi ia dari ras dan kelompok apa pun, asal mengikuti dan menegakkan syariat maka wajib ditaati, sekalipun ia adalah seorang yang berkulit sangat hitam yang kepalanya bagaikan kismis (saking hitamnya) (HR Bukhari). Kendatipun demikian, ada ulama yang mengatakan bahwa lebih utama seandainya memilih pemimpin disesuaikan dengan suku/kebangsaan rakyat yang dipimpinya. Hal ini semata-mata dengan pertimbangan psikologis maupun sosiologis, karena pemimpin yang berasal dari ras atau suku yang sama dengan rakyat yang akan dipimpinya, cenderung lebih cepat dan mudah untuk melakukan proses adaptasi.

5) Pemimpin Wajib Memilih Bawahan yang Jujur

Seorang pemimpin yang adil tentunya akan memilih pembantu-pembantu, wakil-wakil dan menteri-menteri yang adil pula. Tidak mungkin seorang yang baik (tanpa keterpaksaan) akan mengangkat atau memilih wakil dan menteri yang merupakan para musuh Allah Swt., seperti para koruptor, kaum oportunistis apalagi para pengkhianat. Dasar pijakan yang dipakai adalah Surah Al-Mumtahanah ayat 1:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ
 أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ
 مِنَ الْحَقِّ يُخْرِجُونَ الرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ أَنْ تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ
 رَبِّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَدًا فِي سَبِيلِي وَابْتِغَاءَ
 مَرْضَاتِي تُسِرُّونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَأَنَا أَعْلَمُ بِمَا أَخْفَيْتُمْ وَمَا
 أَعْلَنْتُمْ وَمَنْ يَفْعَلْهُ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil musuh-Ku dan musuhmu menjadi teman-teman setia yang kamu sampaikan kepada mereka (berita-berita Muhammad), karena rasa kasih sayang; padahal sesungguhnya mereka telah ingkar kepada kebenaran yang datang kepadamu, mereka mengusir Rasul dan (mengusir) kamu karena kamu beriman kepada Allah, Tuhanmu. Jika kamu benar-benar keluar untuk berjihad di jalan-Ku dan mencari keridhaan-Ku (janganlah kamu berbuat demikian). Kamu memberitahukan secara rahasia (berita-berita Muhammad) kepada mereka, karena rasa kasih sayang. Aku lebih mengetahui apa yang kamu sembunyikan dan apa yang kamu nyatakan. Dan barangsiapa di antara kamu yang melakukannya, maka sesungguhnya dia telah tersesat dari jalan yang lurus (QS Al-Mumtahanah [60]: 1).

H. Cerminan Nilai-nilai Kepemimpinan dalam Kepribadian Rasulullah Saw.

Meskipun Nabi Muhammad Saw. telah wafat ribuan tahun yang lalu, tetapi pengaruhnya tetap abadi hingga sekarang, tidak lapuk dimakan zaman dan tidak lekang dimakan usia. Hal ini menunjukkan kepada kita bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Makin kuat kepemimpinan seseorang, akan makin kuat pula pengaruhnya. Fakta inilah yang telah dibuktikan oleh Nabi Muhammad Saw.

Lalu, pemimpin seperti apakah Nabi Muhammad Saw., sehingga pengaruhnya sedemikian kuat tidak hanya pada saat Beliau masih hidup namun sampai meninggal dunia. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah *pertama*, Nabi Muhammad Saw. selalu mengawali dengan memimpin dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain. Beliau pimpin matanya sehingga tidak melihat apa pun yang akan membusukkan hatinya. Memimpin tutur katanya sehingga tidak pernah berbicara kecuali kata-kata benar, indah, dan padat akan makna. Memimpin nafsunya, keinginannya, dan memimpin keluarganya dengan cara terbaik sehingga Beliau mampu memimpin umat dengan cara dan hasil yang terbaik pula.

Contoh-contoh perilaku sebagai seorang pemimpin yang telah dipraktikkan nabi di atas, untuk zaman sekarang sudah menjadi barang langka. Kita sangat banyak menginginkan kedudukan, jabatan, dan kepemimpinan. Padahal, untuk memimpin diri sendiri saja kita sudah tidak sanggup. Itulah yang menyebabkan seorang pemimpin tersungkur menjadi hina. Tidak pernah ada seorang pemimpin jatuh karena orang lain. Seseorang hanya jatuh karena dirinya sendiri.

Kedua, Nabi Muhammad Saw. memperlihatkan kepemimpinannya tidak dengan banyak menyuruh atau melarang. Beliau memimpin dengan suri teladan yang baik, fakta ini diabadikan dalam Al-Qur'an, "*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah Saw. itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah Swt. dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah Swt*" (QS Al-Ahzab: 21).

Dalam kehidupannya, Nabi Muhammad Saw. senantiasa melakukan terlebih dahulu apa yang ia perintahkan kepada orang lain. Keteladanan ini sangat penting karena sehebat apa pun yang kita katakan tidak akan berharga kecuali kalau perbuatan kita seimbang dengan kata-kata. Nabi Muhammad Saw. tidak menyuruh orang lain sebelum menyuruh dirinya sendiri, tidak melarang sebelum melarang dirinya. Kata dan perbuatannya amat serasi sehingga setiap kata-kata diyakini kebenarannya. Efeknya, dakwah Beliau punya kekuatan rohiah yang sangat dahsyat. Dalam Al-Qur'an Allah Swt. berfirman, "*Amat besar kebencian di sisi Allah Swt. bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan*" (QS Shaf: 3).

Ketiga, kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. tidak hanya menggunakan akal dan fisik, tetapi Beliau memimpin dengan kalbunya. Hati tidak akan pernah bisa disentuh kecuali dengan hati lagi. Dengan demikian, yang paling dibutuhkan oleh manusia adalah hati nurani, karena itulah yang tidak dimiliki oleh makhluk lain. Nabi Muhammad menabur cinta kepada sahabatnya sehingga setiap orang bisa merasakan tatapannya dengan penuh kasih sayang, tutur katanya yang *rahmatan lil alaamin*, dan perilakunya yang amat menawan. Seorang pemimpin yang hatinya hidup akan selalu merindukan kebaikan, keselamatan, kebahagiaan bagi yang dipimpinnya.

Nabi Muhammad Saw. bersabda: *“Sebaik-baik pemimpin adalah yang kamu mencintainya dan dia mencintai kamu. Dia mendoakan kebaikan bagi kamu dan kamu pun mendoakan kebaikan baginya. Sejelek-jelek pemimpin adalah yang kamu membencinya dan ia pun membenci kamu. Kamu mengutuknya dan ia pun mengutuk kamu.”*

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa menjalankan amanahnya dengan tulus dan menafkahkan jiwa raganya untuk kemaslahatan umat. Ia berkorban dengan mudah dan ringan karena merasa itulah kehormatan menjadi pemimpin, bukan mengorbankan orang lain.

Alangkah indah jika yang kita pikirkan adalah bagaimana berusaha menjadi jalan bagi kebaikan orang lain dan berkhidmat pada orang lain, sehingga tiap hari kita berusaha meraup ilmu agar dapat menjadi jalan hidayah. Pemimpin budiman tidak berpikir apa yang akan dia dapatkan dari umat, tetapi apa yang bisa dia berikan kepada umat. Bayangkan andaikata kita bisa menjadi seorang pemimpin yang menjadi suri teladan yang baik di rumah, di kantor, ataupun di lingkungan sekitar.

Terbayang jikalau meninggal, anak-anak dan saudara-saudara kita menabur doa setiap waktu karena terkenang akan keindahan pribadi kita. Bila kita seorang pemimpin di keluarga, tidak cukup hanya bisa memberi harta dan materi pada anak istri kita, karena penjahat pun bisa memberi harta. Yang mereka butuhkan adalah perhatian yang tulus, ucapan yang terjaga, perilaku yang budiman, dan keteladanan yang baik. Mungkin terlalu besar kalau kita berpikir bagaimana mengubah bangsa. Untuk itu,

marilah kita berpikir bagaimana kita bisa memimpin diri kita sendiri. Minimal, jangan biarkan diri kita menjadi hina karena mata yang tidak terjaga atau karena tutur kata yang penuh kesombongan.

Marilah kita tundukkan hati dan makna hidup dengan berkhidmat kepada orang lain, karena sebaik-baik manusia adalah yang paling banyak manfaatnya. Inilah “cermin” yang bisa kita raup dari kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. “pribadi agung”, yang teladannya terus hidup dalam dada kita, kaum Muslimin hingga akhir zaman.

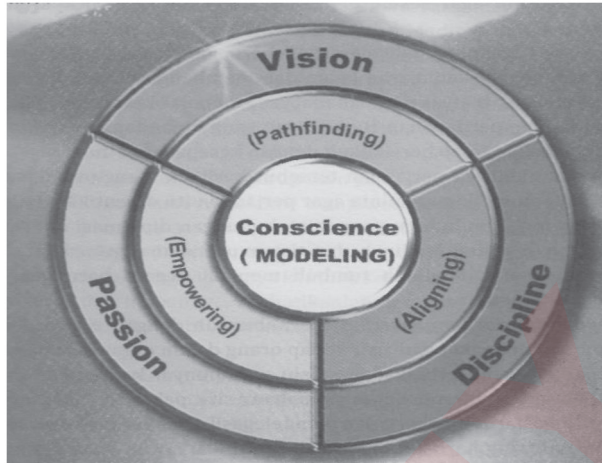
M. H. Hart (1978: 33) telah memilih Nabi Muhammad Saw. sebagai orang yang paling berpengaruh dari 100 tokoh berpengaruh dunia dalam sejarahnya. Keputusan Hart tersebut tentunya didasarkan pada pertimbangan yang rasional, ia katakan:

“My choice of Muhammad to lead the list of the world’s most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular levels”.

Kenyataan tersebut dijadikan dasar pemikiran Muhammad Syafii Antonio dalam melihat kepribadian Nabi Muhammad Saw. berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan, ia katakan bahwa “hampir semua teori kepemimpinan ada pada Nabi Muhammad Saw” (Antonio: 2007: 19).

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang diutarakan para ahli manajemen modern ternyata telah terdapat pada pribadi Rasulullah Saw., misalnya, empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen R. Covey. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).

Sebagai penguat, keempat fungsi kepemimpinan itu digambarkan secara apik, seperti gambar di bawah ini.



Gambar 10.2 Fungsi Kepemimpinan Stephen Covey

Selanjutnya, keempat fungsi kepemimpinan dari Stephen Covey ini, dijabarkan oleh Syafii Antonio dengan sangat jelas sekali sebagaimana uraian berikut. Fungsi perintis (*pathfinding*) mengungkap bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu ke mana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

Fungsi ini ditemukan pada diri Muhammad Saw. karena Beliau melakukan berbagai langkah dalam mengajak umat manusia ke jalan yang benar. Muhammad Saw. telah berhasil membangun suatu tatanan sosial yang modern dengan memperkenalkan nilai-nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan, *rule of law*, dan sebagainya. Sistem sosial yang diakui terlalu modern dibanding zamannya itu dirintis oleh Muhammad Saw. dan kemudian dikembangkan oleh para khalifah sesudahnya.

Fungsi penyelaras (*aligning*) berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem organisasi perusahaan. Kemudian, ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

Muhammad Saw. mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuannya dalam menyiarkan ajaran Islam dan membangun tatanan sosial yang baik dan modern. Ketika banyak para sahabat yang menolak kesediaan Beliau untuk melakukan perjanjian perdamaian Hudaibiyah yang dipandang menguntungkan pihak musyrikin, Beliau tetap bersikukuh dengan kesepakatan itu.

Terbukti, pada akhirnya perjanjian tersebut berbalik menguntungkan kaum Muslim dan pihak musyrikin meminta agar perjanjian itu dihentikan. Beliau juga dapat membangun sistem hukum yang kuat, hubungan diplomasi dengan suku dan kerajaan di sekitar Madinah, dan sistem pertahanan yang kuat sehingga menjelang Beliau wafat, Madinah tumbuh menjadi negara baru yang cukup berpengaruh pada waktu itu.

Fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinya. Siapa mengerjakan apa? Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut? Bagaimana caranya? Dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya?

Sejarah kenabian (*sirah nabawiyah*) menceritakan kecakapan Muhammad Saw. dalam menyinergikan berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, dalam mengatur strategi dalam peperangan uhud, Beliau menempatkan pasukan pemanah di punggung bukit untuk melindungi pasukan infantri Muslim. Beliau juga dengan bijak mempersaudarakan antara Kaum Muhajirin dan Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau mengangkat para pejabat sebagai *amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan rekam jejak (*track record*) yang mereka miliki. Tidak heran, dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama (sekitar 10 tahun), Beliau telah mampu mendirikan dasar-dasar tatanan sosial

masyarakat modern. Pemimpin dunia lainnya mungkin butuh waktu yang lebih lama untuk mencapai hal semacam ini.

Fungsi panutan (*modeling*) mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para pengikutnya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauhmana dia melakukan apa yang dikatakannya.

Rasulullah Saw. menjadi panutan dalam melaksanakan nasihat dan saran-sarannya demikian juga dalam menjadi pribadi yang mulia. Beliau adalah seorang yang sangat dermawan kepada siapapun yang datang dan meminta pertolongan jauh sebelum mengatakan, “Tangan di atas lebih mulia dari tangan di bawah”.

Tidak bermaksud mengaburkan uraian yang telah dinukil di atas, sekadar mengambil sebuah kesimpulan, menurut hemat penulis inti dari semua teori kepemimpinan itu berpulang kembali pada pribadi sang pemimpin itu sendiri. Dan hal pokok yang harus dimiliki adalah keteladanan. Karena sebaik apa pun konsep dan pemikiran yang dimiliki oleh seorang pemimpin, tidak akan berarti apa-apa kalau dia sendiri tidak bisa melaksanakannya.

Nabi Muhammad Saw. telah melakukan keempat fungsi kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, walaupun demikian kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw. tidak harus menunggu pembenaran dari teori-teori kepemimpinan dan manajemen modern karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.

Begitu juga, sifat-sifat dasar kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis (1994: 39-42), yaitu a) *Guiding vision* (visioner), b) *Passion* (berkemauan kuat), c) *Integrity* (integritas), d) *Trust* (amanah), e) *Curiosity* (rasa ingin tahu), f) *Courage* (berani).

Nabi Muhammad Saw. telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut, yaitu:

1. *Guiding vision* (visioner); Ia sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.

2. *Passion* (berkemauan kuat); Berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Ia tetap tabah, sabar, dan sungguh-sungguh.
3. *Integrity* (integritas); Muhammad Saw. dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi militer.
4. *Trust* (amanah); Ia dikenal sebagai orang yang sangat terpercaya (*al-amin*) dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad Saw.
5. *Curiosity* (rasa ingin tahu); Wahyu pertama yang diturunkan adalah perintah untuk membaca (*Iqra'*).
6. *Courage* (berani); Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala risiko adalah keberanian yang luar biasa.

Muhammad Saw. juga mempunyai keterampilan-keterampilan (*skills*) yang dirumuskan oleh Burt Nanus dan James O'Toole (1989: 81-97), yaitu a) berpandangan jauh ke depan, b) menguasai perubahan, c) desain organisasi, d) pembelajaran antisipatoris, e) inisiatif, f) penguasaan interdependensi, g) standar integritas yang tinggi.

Deskripsi beberapa keterampilan (*skills*) Rasulullah Saw. dapat dilihat sebagai berikut.

1. Berpandangan jauh ke depan; ketika sedang menggali parit (*khandaq*) di sekitar kota Madinah, Nabi 'melihat' kejayaan Muslim mencapai Syam, Parsi, dan Yaman.
2. Menguasai perubahan; hijrah ke Madinah merupakan suatu perubahan yang diprakarsai Muhammad Saw. dan mampu memengaruhi peta dan arah peradaban dunia.
3. Desain organisasi; ia mendesain bentuk tatanan sosial baru di Madinah segera sesudah hijrah ke kota itu. Misalnya, mempersaudarakan *muhajirin* dan *ansar*, menyusun Piagam Madinah, dan membangun pasar dan masjid.

4. Pembelajaran antisipatoris; ia selalu mendorong untuk selalu belajar sepanjang hidup, sabdanya “Tuntutlah ilmu sejak dari buaian ibu sampai liang lahat”.
5. Inisiatif; penaklukan Makkah dengan damai merupakan bukti keberhasilan kepemimpinan Muhammad Saw.
6. Penguasaan interdependensi; ia sering meminta pendapat para sahabat dalam persoalan-persoalan strategis misalnya dalam penentuan strategi perang dan urusan sosial kemasyarakatan.
7. Standar integritas yang tinggi; ia seorang yang adil dalam memutus perkara, jujur, dan toleran terhadap penganut agama lain.

Karakteristik nilai dasar kepemimpinan oleh James O’Toole telah diapresiasi oleh Muhammad Saw. sebagai berikut.

1. *Integrity*; (artinya tidak pernah kehilangan pandangan), Muhammad Saw. tidak pernah kehilangan samangat meskipun tekanan dan permusuhan datang dari segala arah, hal ini terbukti dalam perang Hunain dan Uhud.
2. *Trust*; (artinya dapat merefleksikan nilai dan aspirasi pengikutnya, dapat menerima kepemimpinan sebagai suatu tanggung jawab, bukan prestise). Sejak muda Muhammad Saw. dikenal sebagai orang yang sangat dipercaya. Ia pernah dipercaya untuk menyelesaikan peletakan Hajar Aswad yang hampir menimbulkan pertikaian di kalangan Suku-suku Quraisy.
3. *Listening*; (artinya mau mendengarkan orang-orang yang dilayani, tetapi tidak terpenjara oleh opini publik). Nabi Muhammad Saw. sangat mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam Perang Badar, Uhud, dan Khandak.

Dengan demikian, teori gaya dan sifat kepemimpinan yang dikonstruksi oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah dimiliki oleh Muhammad Saw. dalam kepemimpinan propetikanya selama hidup Beliau. Maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah Saw. harus terus diteladani oleh umatnya dan khususnya ulama (kyai) sebagai pewaris ajaran para nabi (*warasatul anbiya*).

Pendidikan Islam di Indonesia menempati posisi yang sangat strategis. Hal ini bisa dilihat dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, yakni, “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Meskipun dalam undang-undang tersebut tidak langsung menyebutkan kata pendidikan Islam, tetapi secara substansi harapan besar tertumpu pada pendidikan Islam. Yakni dapat dilihat dalam kalimat, “.....menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlakul karimah.” Sebagai penjabaran tujuan pendidikan nasional, kurikulum setiap pendidikan dasar, menengah dan tinggi harus memuat pendidikan agama (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 37 ayat 1 dan 2). Konsekuensi dari adanya UU tersebut, maka setiap jenjang harus melaksanakan pendidikan agama dari jenjang pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.

Kajian tentang Pendidikan Tinggi dalam Islam, telah dipelopori oleh Charles Michael Stanton, dengan hasil penelitiannya tentang pendidikan Tinggi Islam yang berkembang pada abad ke-700 hingga 1300 M dan pengaruhnya terhadap pendidikan tinggi di Eropa. Selanjutnya, hasil penelitian tersebut telah diterbitkan dalam bentuk buku yang berjudul *Pendidikan Tinggi dalam Islam (Higher Learning in Islam)*.

Buku yang ditulis Stanton tersebut cukup menarik untuk dikaji, karena isinya memberikan kejelasan tentang perkembangan sistem pendidikan pada masa klasik yang menjadi dasar bagi perkembangan sistem pendidikan di negara-negara Islam sekarang, termasuk negara-negara yang penduduknya mayoritas Islam, seperti Indonesia. Buku ini juga dapat memberikan informasi tentang pengaruh dan proses transmisi pendidikan Islam pada dunia pendidikan Eropa dan Barat yang kelak menjadi cikal bakal perkembangan pendidikan di Eropa dan Barat.

Lebih lanjut Stanton mengemukakan bahwa para sejarawan Eropa dan Amerika tentang pendidikan tinggi pada umumnya menyimpulkan bahwa akademik dan universitas berasal dari Paris dan Bologna abad pertengahan. Beberapa penulis menyebut lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang lebih awal seperti museum-museum Yunani, sekolah-sekolah Islam Charlemagne di Aachen. Beberapa kalimat mungkin menyebutkan pengaruh ilmuwan-ilmuwan dan sekolah-sekolah Islam atas perguruan tinggi di Barat. Pendapat yang paling umum berlaku menyebutkan bahwa Islam berperan sebagai jembatan penghubung antara Yunani Kuno dengan Barat abad pertengahan dengan hanya melakukan sedikit penambahan pada pengetahuan yang diterjemahkan dari bahasa Arab ke bahasa Latin, lalu menyebar ke seluruh Eropa.

Berdasarkan pemikiran itulah Stanton menganggap penting kajian terhadap keberadaan pendidikan tinggi Islam pada masa klasik, guna mencari informasi yang benar tentang pengaruh dan peran pendidikan Islam bagi Eropa dan Barat sekaligus untuk menggambarkan karakteristik sistem pendidikan Islam di negara-negara Islam sekarang. Ada dua tujuan: *pertama*, meningkatkan kesadaran para pendidik profesional dan para ilmuwan tentang warisan intelektual dan institusional yang ditinggalkan oleh ilmuwan-ilmuwan dan patron-patron Islam klasik,

antara abad ke-8 sampai ke-13 Masehi; *kedua*, untuk meneliti teka-teki tentang kenapa universitas seperti kita pahami sekarang tidak tumbuh di lahan intelektual Islam masa klasik.

A. Karakteristik Pendidikan Tinggi Islam

Gambaran tentang karakteristik pendidikan tinggi Islam dimulai dengan proses pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam sejak masa nabi hingga masa kejayaan pendidikan Islam.

Bangsa Arab, adalah bangsa yang sebagian besar berasal dari Bangsa Nomad, terutama sebelum Islam. Mereka menganggap gurun pasir sebagai tempat untuk pendidikan anak-anak mereka. Kehidupan pengembaraan yang keras mereka lukiskan dengan puisi (syair) yang memberikan kesadaran pada anak-anak mereka akan kerasnya perjuangan. Melalui syair inilah nilai-nilai pendidikan mereka transformasikan kepada anak-anak mereka. Ketika Islam mereka terima, maka peran syair digantikan oleh Al-Qur'an untuk menentukan panduan dan arah pendidikan bagi anak-anak mereka.

Peran Al-Qur'an menjadi dasar dan pegangan bagi segalanya, termasuk dalam melakukan dan menentukan sistem pendidikan bagi masyarakat Arab. Melalui peran Al-Qur'an ini pada masa awal para anak-anak dituntut untuk mampu membacanya dan memahami isinya, sehingga pelajaran membaca dan pemahaman mulai diajarkan kepada anak-anak mereka. Karena begitu besarnya arti penguasaan Al-Qur'an, maka kegiatan pengajarannya menjadi menyeluruh dan sangat sentral, sehingga tumbuhlah pusat-pusat pengajaran Al-Qur'an di mana-mana, utamanya di masjid-masjid.

Keberadaan pusat pengajian Al-Qur'an di masjid-masjid selanjutnya meluas dan berkembang, baik dari segi materi kajian maupun bentuk atau sistem pembelajarannya. Perluasan dan perkembangan materi kajian meluas pada masalah hadis Rasulullah, fikih, akidah, akhlak, dan sebagainya yang menjadi kandungan Al-Qur'an dan hadis. Perluasan dan perkembangan sistem pembelajaran itu berkembang dalam bentuk *halaqah* (kelompok-kelompok kajian berdasarkan bidang kajian) dan

dalam bentuk *kuttab* (semacam lembaga pendidikan semi formal dengan sistem tingkat berdasarkan tingkatan kitab yang dipelajari). Di samping itu, karena banyaknya para penuntut ilmu dari berbagai luar daerah, maka masjid menyediakan asrama tempat menginap, sehingga muncullah istilah *Masjid Khan* yang sekaligus dijadikan pula sebagai tempat belajar. Dari masjid khan inilah, selanjutnya tumbuh menjadi *madrasah* (lembaga pendidikan Islam yang berada di luar masjid/berdiri sendiri).

Stanton, menyamakan *madrasah* sebagai pendidikan Tinggi Islam, walaupun hal ini menjadi polimik di antara berbagai sejarawan, baik Islam maupun Barat. Menurut Stanton ada beberapa ciri yang memberikan bukti bahwa *madrasah* adalah sebagai pendidikan tinggi Islam. *Pertama*, *madrasah* merupakan kelanjutan dari pendidikan sebelumnya (halakah dan masjid khan). *Kedua*, pendidikan di *madrasah* diajar oleh *syekh* (profesor). *Ketiga*, setelah *madrasah* tidak ada lagi pendidikan lanjutannya.

Madrasah menurut Stanton adalah lembaga pendidikan Islam yang khusus mengajarkan ilmu-ilmu yang terspesialisasi, utamanya ilmu-ilmu keagamaan. Munculnya *madrasah* ini diawali oleh gagasan Nizhamul Muluk, seorang penguasa pada masa kekhalifahan Abbasiyah (masa jaya Islam). *Madrasah* ini berusaha mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, khususnya fikih yang berorientasi pada Mazhab Syafi'i. Setelah munculnya *madrasah* pertama ini, maka selanjutnya bermunculanlah *madrasah-madrasah* berikutnya dengan berbagai corak (disiplin kajian, termasuk *madrasah* kedokteran).

Selain *madrasah*, lembaga pendidikan Islam yang dapat digolongkan sebagai akademik berlangsung juga di berbagai tempat khusus, seperti di perpustakaan, di rumah sakit, di observatorium, dan sebagainya, yang umumnya secara khusus mengkaji bidang-bidang tertentu sesuai dengan karakteristik kelembagaannya. Dari lembaga-lembaga inilah tradisi akademik berkembang dengan pesat dan menakjubkan yang melahirkan ilmuwan-ilmuwan besar seperti Ibn Sina (Avesena), Ibn Rusyd (Averos), dan lain-lain yang kelak tradisi dan ilmu pengetahuannya sangat berpengaruh bagi tumbuhnya tradisi akademik di Eropa dan Barat.

Dalam konteks keindonesiaan, di antara pendidikan agama yang ada di Indonesia adalah pendidikan Islam. Dari segi penyelenggaraan pendidikan Islam di perguruan tinggi, menurut penulis dapat dibagi menjadi tiga macam, yakni *pertama*, perguruan tinggi Islam yang diselenggarakan pemerintah. Jenis ini juga disebut dengan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN), contohnya, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, IAIN Walisongo Semarang, STAIN Salatiga, dan lain-lain. *Kedua*, perguruan tinggi Islam yang diselenggarakan masyarakat atau disebut dengan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS), contohnya Universitas Sultan Agung Semarang, Universitas Wahid Hasyim Semarang, Sekolah Tinggi Agama Islam Wali Sembilan Semarang, *Ma'had 'Ali* yang berada di pondok pesantren, dan lain-lain. *Ketiga*, Pendidikan Islam yang dilaksanakan Perguruan Tinggi Umum baik yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat misalnya UNDIP, UNNES, UGM, Universitas 17 Agustus 1945 (Untag), dan lain-lain.

Lebih khusus lagi Qomar (2007: 101), membagi Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dari segi tanggung jawab pengelolaan, dibagi menjadi dua, yakni Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) dan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS). PTAIN hampir sepenuhnya didanai pemerintah, sedangkan PTAIS hampir sepenuhnya didanai oleh masyarakat.

B. Pengaruh Pendidikan Islam terhadap Pendidikan Eropa

Stanton menjelaskan bahwa sumbangan yang luar biasa, baik berupa lembaga maupun tokoh, bagi warisan intelektual dalam peradaban dunia telah diberikan oleh Islam. Namun, setelah periode klasik, baik Timur maupun Barat, cenderung mengabaikan prestasi mereka. Para ilmuwan Kristen mereguk keuntungan filsafat yang disediakan para ilmuwan Islam. Masyarakat Islam melanjutkan kegiatan masa-masa awal (bangsa Yunani) sehingga kita mengenal kemajuan peradaban itu. Islam mewujudkan dirinya sendiri dalam sebuah buku tradisi

untuk membimbing perilaku manusia melalui prinsip-prinsip keadilan hukum--yang melindungi hak-hak pribadi dan masyarakat.

Sementara beberapa sejarawan menyebutkan *madrasah* dan masjid-masjid yang besar abad ke-11 dan ke-12 sebagai universitas, lembaga-lembaga itu sebetulnya tidak sebanding dengan universitas abad pertengahan. Pada intinya, masyarakat Islam tidak pernah mengembangkan lembaga universitas yang didasarkan pada masyarakat ilmuwan yang bergabung bersama dalam bentuk formal, yang didedikasikan khusus untuk pengajaran dan dunia keilmuan.

Meski Barat tidak dapat melihat dengan jelas bahwa bentuk dan struktur akademik dan universitas di Barat berasal dari lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam. Tetapi, warisan yang diterima dari Islam jauh lebih penting dari sekadar gudang pengetahuan dan sebuah jembatan yang menghubungkan pendidikan masa kuno dan modern.

Meskipun pada penjabaran di atas, Stanton menganggap bahwa yang disebutnya dengan pendidikan tinggi Islam ialah *madrasah*. Sebenarnya, penyamaan status *madrasah* ini sebagai pendidikan tinggi patut untuk didiskusikan lebih jauh. Jika penyebutan ini disamakan dengan “universitas” sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mengembangkan penyelidikan bebas berdasarkan nalar, maka pandangan itu agaknya keliru. Lebih jauh lagi, dalam tradisi pendidikan Islam, institusi pendidikan tinggi lebih dikenal dengan nama *al-Jami'ah*, yang tentunya secara historis dan kelembagaan berkaitan dengan masjid Jami' --masjid besar tempat berkumpul jamaah untuk menunaikan salat Jumat--. Al-Jami'ah yang muncul paling awal dengan potensi sebagai “lembaga pendidikan tinggi” adalah al-Azhar di Kairo, Zaituna di Tunisia dan Qarawiyyin di Fez (Azra, 1994: vi). Dengan demikian, jika Stanton ingin melihat tradisi pendidikan tinggi sebagai universitas pada institusi *madrasah*, maka wajar jika ia tidak menemukan tradisi pendidikan tinggi sebagaimana konsep universitas di Barat, sebab *madrasah* memang bukanlah pendidikan tinggi. Atau apa pun statusnya tidak akan mungkin untuk dipersamakan dengan universitas.

Sepanjang sejarah Islam, *madrasah* memang diabdikan terutama untuk mentransmisikan ilmu-ilmu keagamaan, dengan penekanan

khusus pada fikih, tafsir, dan hadis. Dengan demikian, ilmu-ilmu non-keagamaan, khususnya ilmu-ilmu alam dan eksakta--yang merupakan akar pengembangan sains dan teknologi, sejak awal perkembangan madrasah sudah berada dalam posisi marjinal (Azra, 1994: vii). Meskipun juga terdapat *madrasah* di bidang kedokteran, tetapi hal itu hanya sekadar penamaan saja. Kemajuan sains lebih merupakan hasil dari individu-individu ilmuwan Muslim yang didorong semangat “*scientific inquiry*” guna membuktikan kebenaran ajaran-ajaran Al-Qur'an, terutama yang bersifat “*kauniyah*” (Faruqi, 1986: 324-325). Jika keberadaan dan fungsi *madrasah* seperti itu adanya, maka wajar jika Stanton tidak melihat adanya keterkaitan antara *madrasah*, yang dianggapnya sebagai pendidikan tinggi Islam, dengan perkembangan pendidikan tinggi di Barat. Dan benar bahwa pengaruh tradisi akademik lebih dimotivasi oleh para ilmuwan secara perorangan.

Sebagaimana dikatakan oleh Stanton, bahwa Islam (negara-negara Islam) telah gagal meneruskan warisan intelektual pendahulunya. Kegagalan itu utamanya setelah terjadi penghancuran brutal dari Holago Khan terhadap khazanah pengetahuan Islam di abad ke-13-14 M. Di samping besarnya pengaruh tradisi pendidikan *madrasah* yang memarjinalkan ilmu-ilmu non keagamaan, serta perkembangan tarikat-tarikat di dunia Islam (Nasution, 1985).

Tibanya abad kebangkitan Islam yang dimulai di akhir abad ke-18 ternyata tidak serta merta dapat mengubah tradisi intelektual dan pendidikan dunia Islam. Implikasi supremasi ilmu agama menimbulkan dampak yang amat substansial bukan hanya terhadap perkembangan ilmu pengetahuan Islam, tetapi juga peradaban Islam secara keseluruhan. Secara keilmuan perkembangan semacam ini menciptakan dikotomi dan antagonisasi berbagai cabang ilmu (Azra, 1994: x). Fazlur Rahman (1982: 130131) menyatakan berdasarkan penelitian terhadap pendidikan di negara Islam dan negara yang mayoritas Islam, termasuk Indonesia, pendidikan Islam masih gagal dalam membentuk intelektualisme Islam dan terjebak dalam dikotomi ilmu pengetahuan.

Pembaruan terhadap tradisi intelektualisme dan pendidikan Islam bukannya tidak pernah dilakukan, bahkan sejak awal abad ke-19

berbagai negara Islam telah melakukan pembaruan pendidikannya. Sebagai contoh di Mesir terdapat tokoh semacam Rifa'ah al-Tahtawi, Muhammad Abduh dalam posisi sebagai anggota Majelis Tinggi Al-Azhar pernah menggagas pembaruan Al-Azhar dengan memasukkan mata kuliah matematika, aljabar, ilmu ukur, dan ilmu bumi ke dalam kurikulum, namun kemudian dibatalkan oleh Salim al-Basyari, Rektor ke-25 al-Azhar (Dodge, 1961: 125-187). Di negara lain juga dilakukan, seperti Sultan Mahmud II di Turki, di Indonesia bahkan dipelopori oleh banyak tokoh seperti Muhammad Dahlan. Akan tetapi, semua itu sebagaimana dinyatakan oleh Rahman masih belum mampu menciptakan intelektualisme Islam yang diharapkan.

Tampaknya, pengaruh dikotomi dan gagalnya penarikan kembali warisan Islam yang telah diwarisi Barat itu berlanjut hingga sekarang, paling tidak hasil pembaruan yang dilakukan oleh negara-negara Islam masih belum mendatangkan hasil yang memuaskan. Data dari statistik UNESCO 1987 menunjukkan perimbangan penguasaan IPTEK di beberapa negara sebagaimana dikutip oleh Baiquni (1995: 138-140), sebagai berikut.

Tabel 11.1 Perimbangan Penguasaan IPTEK di Beberapa Negara

Negara	Agama Mayoritas	Pakar/Juta Orang
Jepang	Buddha	6.500
Uni Soviet	Atheis	5.000
Perancis	Kristen	4.500
India	Hindu	1.300 *
Mesir	Islam	367
Israel	Yahudi	16.000

Keterangan:

* Angka untuk India diperkirakan karena terkuat IPTEK-nya sesudah AS dan US.

Untuk negara-negara berkembang yang mayoritas penduduknya Islam dilihat dari GNP dan jumlah pakar bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel 11.2 Negara-negara Berkembang dengan Mayoritas Penduduk Islam

Negara	US\$ GNP/cap.	Pakar/juta org.	Pakar/juta per \$ 1000 GNP/cap.
Pakistan	380	90	281
Indonesia	530	64	121
Nigeria	760	52	68
Turki	1.130	353	312
Yordan	1.560	217	139
R.I. Iran	1.778	203	114
Irak	1.861	191	103
R.A. Mesir	710	367	517

Dari tabel di atas dapat diperkirakan bagaimana lemahnya sistem pendidikan Islam hingga sekarang ini, utamanya dari segi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

C. Keberadaan Pendidikan Tinggi Islam Sekarang

Para kalangan akademisi Islam telah melupakan rangsangan yang diberikan Islam dalam mempelajari ilmu pengetahuan khususnya sains. Islam juga gagal menarik kembali warisan kreatif miliknya secara berkelanjutan dalam filsafat dan ilmu pengetahuan. Penelitian dalam kedua bidang itu merosot dan hampir pudar karena pendidikan hampir sepenuhnya terserap oleh isu-isu agama dan hukum.

Lembaga-lembaga pendidikan tinggi--dalam aneka ragam bentuknya--muncul tidak untuk menyediakan kelanjutan bagi bidang-bidang studi tingkat permulaan, melainkan hanya untuk memenuhi dua kebutuhan penting dalam masyarakat, yaitu menjelaskan Al-Qur'an dan untuk menyesuaikan prinsip-prinsipnya bagi lingkungan yang berubah.

Perguruan tinggi Islam telah kehilangan misi akademisnya untuk mempelajari ilmu-ilmu pengetahuan pada semua bidang studi dan keilmuan. Lembaga pendidikan juga kehilangan kreativitas intelektual mereka. Pelarangan ilmu-ilmu asing dan penempatan studi humanistik ke dalam studi keagamaan dan hukum memiliki dampak yang negatif

bagi kelangsungan studi dan kehidupan lembaga-lembaga pendidikan dalam Islam.

Keadaan demikian di samping khususnya berlangsung sejak kemunduran Islam abad ke-13 hingga abad ke-18, juga masih berlangsung pada berbagai pendidikan tinggi di berbagai negara Islam hingga saat ini. Lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam tidak berkembang menjadi universitas atau bahkan akademi lanjutan. Hampir seluruhnya tumbuh dan kemudian hilang dalam waktu yang relatif singkat. Al-Azhar di Kairo merupakan satu pengecualian yang menarik, paling tidak dari sisi kontinuitas dalam perjalanan sejarah.

Bila memotret peta pertumbuhan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) di Indonesia, maka bisa ditelusuri dari keberadaan PTAIS. Hal ini bisa dilihat awal berdirinya PTAI ternyata berasal dari PTAIS. Sebenarnya, keberadaan PTAIS sudah ada sebelum Indonesia merdeka. Pada tahun 1930-an, telah muncul hasrat dan cita umat Islam Indonesia untuk mendirikan perguruan tinggi Islam. Menurut Daulay (2004: 135) menyebutkan pada saat itu Dr. Satiman bercita-cita untuk mendirikan Sekolah Tinggi Islam di tiga tempat, yakni Jakarta, Solo, dan Jakarta. Kemudian sepuluh tahun berikutnya, tepatnya tanggal 9 Desember 1940 di Padang berdiri Sekolah Islam Tinggi (SIT) yang didirikan oleh persatuan Guru-guru Agama Islam (PGAI), meskipun pada akhirnya ditutup karena pendudukan Jepang pada tahun 1942 (Asrahhah, 1999: 204).

Semangat berdirinya Sekolah Tinggi Islam juga tumbuh di Jawa, yakni pada bulan April 1945, Majelis Syura Muslimin Indonesia (Masyumi) menggelar pertemuan dengan mengundang para ulama dan intelektual untuk merencanakan berdirinya Sekolah Tinggi Islam (Darwis, 2006: 26). Ulama dan intelektual yang hadir dalam pertemuan tersebut adalah KH. Wahid Hasyim, KH. Masykur, KH. Mas Mansur, Ki Bagus Hadikusumo, Anwar Cokroaminoto, Dr. Satiman, KH. Ahmad Sanusi, dan KH. Kahar Mudzakir.

Di antara hasil pertemuan adalah dibentuknya panitia perencana Sekolah Tinggi Islam (STI) yang diketuai Muhammad Hatta. Hasil kerja panitia tersebut adalah didirikannya Sekolah Tinggi Islam di Jakarta pada

tanggal 8 Juli 1945. Tujuan didirikannya STI adalah untuk mencetak ulama intelek, yaitu sosok Muslim intelektual yang mempunyai ilmu pengetahuan agama yang luas dan mendalam dan sekaligus menguasai ilmu pengetahuan umum yang diperlukan masyarakat modern.

Dalam perkembangan berikutnya, kondisi Jakarta tidak memungkinkan diselenggarakannya pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan Belanda menduduki kembali Kota Jakarta, terpaksa STI di Jakarta dipindahkan ke Yogyakarta dengan nama Universitas Islam Indonesia (UII) dan dibuka tanggal 10 Maret 1948 (Darwis, 2006: 26). Pada saat itu, UII memiliki empat fakultas, yakni Fakultas agama, Fakultas Hukum, Fakultas Ilmu Pendidikan, dan Fakultas Ekonomi.

Dari UII telah mengukir dalam sejarah dalam mengawali pengembangan lembaga pendidikan lembaga pendidikan tinggi Islam di Indonesia dengan menyerahkan Fakultas Agama UII kepada negara. Akhirnya menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 34 Tahun 1950 (Hasjmy, 1979: 31). Hal serupa juga terjadi pada UII Cabang Surakarta (sebelumnya bernama Perguruan Tinggi Islam Indonesia) tiga fakultas umum bersama dengan beberapa fakultas dari swasta yang lain dan IKIP Negeri yang sudah ada menjadi Universitas Negeri Surakarta (UNS) Surakarta.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa keberadaan PTAIS memberikan kontribusi terhadap perkembangan PTAIN di Indonesia. Sehingga, keberadaan PTAIS tidak dipandang sebelah mata oleh pemerintah dan masyarakat.

D. Pelaksanaan Pendidikan Islam di PTAIS

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 155 Tahun 2004 tentang Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta yang menyangkut tentang Pembinaan, Pengawasan, dan Pemberdayaan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) secara fungsional adalah menjadi tugas dan tanggung jawab Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Agama Islam. Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam (Kopertais) mempunyai tanggung dan fungsi melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap penyelenggaraan PTAIS yang

meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Menurut data Direktorat Pendidikan Tinggi Islam tahun 2006, terdapat 511 Perguruan Tinggi Agama Islam yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah ini terdiri dari empat klasifikasi, yakni

1. Universitas Islam Negeri (UIN) sebanyak 6;
2. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) sebanyak 12;
3. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) sebanyak 32;
4. Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) sebanyak 461.

Sehubungan dengan jumlah perguruan tinggi agama Islam, selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 11.3 Daftar Jumlah Perguruan Tinggi di Lingkungan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI

No	Perguruan Tinggi	Jumlah	Jumlah Prodi
1.	UIN	6	225
2.	IAIN	12	262
3.	STAIN	32	241
4.	PTAIS	461	1071
	JUMLAH	511	1799

Sumber: Diolah dari data dari Diktis tahun 2006 (www.diktis.kemenag.go.id)

Program-program studi tersebut terdiri dari dua kelompok besar, yaitu Program Studi Ilmu-ilmu Keislaman (Ushuluddin, Syari'ah, Tarbiyah, Dakwah, Adab) dan Program Studi Ilmu-ilmu Umum (Kedokteran, Psikologi, Ekonomi, Sains dan Teknologi, Sosial Humaniora, dan Ilmu Pengetahuan Alam).

Sedangkan jumlah Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Jawa Tengah terdapat 32 dengan tiga bentuk, yakni Institut Agama Islam ada 2 lembaga, Sekolah Tinggi Agama Islam ada 21 lembaga, dan Fakultas Agama Islam ada 9 lembaga. (Kopertais, 2009: 2) Adapun program studi yang diselenggarakan PTAIS di lingkungan Kopertais Wilayah X Jawa Tengah ada 68 prodi, yakni

1. Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) diselenggarakan 25 PTAIS;
2. Prodi Pendidikan Guru MI (PGMI) diselenggarakan 5 PTAIS;
3. Prodi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) diselenggarakan 3 PTAIS;
4. Prodi Muamalat diselenggarakan oleh 1 PTAIS;
5. Prodi Perbankan Syariah diselenggarakan oleh 1 PTAIS;
6. Prodi Ekonomi Islam diselenggarakan oleh 1 PTAIS;
7. Prodi Akhwalul Syakhshiyah (AS) diselenggarakan oleh 14 PTAIS;
8. Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam diselenggarakan oleh 5 PTAIS
9. Prodi Perbandingan Agama diselenggarakan oleh 1 PTAIS;
10. Prodi Tafsir Hadis diselenggarakan oleh 2 PTAIS;

(Sumber: Data Prodi PTAIS di lingkungan Kopertais Wilayah X Jawa Tengah tahun 2009)

Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAI) termasuk PTAIS, didirikan dalam rangka untuk menjawab tantangan ke depan, yaitu mencetak sarjana yang memiliki kualifikasi dalam bidang agama Islam. Sesuai dengan pembidangan di atas, alumni PTAI adalah sarjana yang tergolong ke dalam tataran keilmuan yang teoretis dan implementatif. Sebagai ciri keilmuan yang teoretis dan implementatif adalah keahlian yang tidak semata-mata implementatif, tetapi juga memiliki keahlian konseptual, yang berciri khas analitik.

Keahlian analitik diperlukan sebab mereka berhadapan dengan perubahan sosial secara terus-menerus yang tentunya juga mengharuskan perubahan paradigma dalam berpikir. Ilmu-ilmu agama memiliki kaitan dengan dunia sosial-antropologis, bahkan politik dan ekonomi, sehingga pengembangan keilmuan Islam juga harus tertata dengan baik. Sehubungan dengan itu, maka produk PTAIS akan memiliki profil sebagai sarjana yang memiliki kemampuan untuk melakukan analisis terhadap perubahan-perubahan sosial-religius berdasarkan pendekatan keilmuan yang relevan.

Peranan pendidikan tinggi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dicirikan pada tiga hal. *Pertama*, mencetak manusia yang bertanggung jawab. Menurut Azizi (2001: 122), bahwa ada kaitan antara

fitrah, akhirat, dan tanggung jawab. Setiap perbuatan pasti ada tanggung jawabnya yang berkonsekuensi di akhirat. Tanggung jawab tidak hanya sekadar administratif di dunia, tetapi lebih jauh secara substantif di akhirat. Melalui tanggung jawab inilah akan tercipta etika sosial, karena setiap tindakan dalam bentuk apa pun akan memiliki nilai tanggung jawab baik dunia maupun akhirat.

Kedua, peran kebebasan berpikir. Kebebasan berpikir mengajarkan pada kita bahwa ilmu pengetahuan adalah sarana untuk membebaskan, dalam arti bahwa melalui kemampuan berpikir manusia diajarkan untuk menemukan (*discovery*) tentang sesuatu dalam bidangnya. Kebebasan dalam konteks ini adalah kebebasan untuk menemukan sesuatu, merevisi, atau menguatkan suatu dalil, teori dan konsep yang telah ada untuk kemaslahatan.

Ketiga, penguasaan terhadap kompetensi. Pendidikan harus mengarahkan peserta didik pada keahlian tertentu sehingga menjadi sarana untuk mengakses kehidupan. Oleh karena itu, pendidikan tinggi harus dirancang untuk mewujudkan sarjana yang profesional sesuai dengan keahliannya.

Sedangkan dalam kebijaksanaan strategis perguruan tinggi Islam termasuk PTAIS, menurut Feisal (1995: 155) adalah:

1. Membina dan memperbarui keimanan mahasiswa sesuai dengan ketentuan-ketentuan Islam yang bersumber kepada Al-Quran, As-Sunnah, dan ijtihad atau pemikiran skolastik yang menggambarkan cara berpikir normatif dan berpikir deskriptif empiris;
2. Mengembangkan rasa, sikap, dan akhlak yang sesuai dengan nilai-nilai agama yang universal;
3. Mengembangkan kemampuan intelektual sehingga mampu berpikir ilmiah rasional dan logis;
4. Mengembangkan keterampilan-keterampilan tertentu untuk dapat secara nyata menyelesaikan masalah yang dihadapinya sehari-hari.

Sementara itu, pelaksanaan pendidikan Islam di PTAIS tidak lepas peran serta masyarakat. Sebagian masyarakat di Indonesia masih

memandang agama sebagai hal yang urgen dalam kehidupan. Oleh karena itu, mengetahui dan memahami persoalan agama merupakan hal yang wajib. Maka, wajar jika di Indonesia terdapat beberapa pesantren dan lembaga pendidikan Islam dengan jumlah santri yang relatif banyak. Kondisi seperti itu dapat menunjang kuantitas mahasiswa PTAIS. Sehingga PTAIS tidak sampai kekurangan mahasiswa.

Pada sisi lain, masyarakat Indonesia relatif paternalistik sehingga keterikatan pada tokoh masyarakat atau kyai masih besar. Dalam konteks ini, kyai merupakan status yang dihormati dengan berbagai peran yang dimainkan dalam masyarakat. Ketokohan dan kepemimpinan kyai sebagai akibat dari status yang disandangnya, telah menunjukkan betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadiannya (kharisma) dalam memimpin pesantren dan masyarakat.

Hal ini dapat dilihat bagaimana seorang kyai dapat membangun peran strategisnya sebagai pemimpin masyarakat nonformal melalui komunikasi intensif dengan masyarakat. Kyai dengan karisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elite agama, tapi juga sebagai pemimpin (tokoh sentral) dalam masyarakat yang memiliki otoritas tinggi. Karisma kyai merupakan karunia yang diperoleh dari latihan (*riyadlah*) dan anugerah Tuhan (Turner, 1984: 168). Sehingga apa yang menjadi kehendak dan pendapat kyai, akan diikuti dan dipatuhi oleh masyarakat sekitarnya. Dengan demikian, kyai merupakan sumber legitimasi yang potensial bagi PTAIS. Sehingga pencitraan PTAIS bisa dibangun dari sini.

E. Problematika Pelaksanaan Pendidikan Islam di PTAIS

Diakui atau tidak, sekarang ini kualitas PTAIS masih kalah dengan PTAIN. *Image* yang semacam ini tentu tidak menguntungkan posisi PTAIS yang dikategorikan sebagai peringkat kedua. Dari jumlah PTAIS hanya terdapat beberapa perguruan tinggi yang dikatakan layak, selebihnya masih di bawah standar.

Permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan pendidikan Islam di PTAIS adalah:

a. PTAIS Belum Menjadi Pilihan Utama Calon Mahasiswa

Selama ini kebanyakan calon mahasiswa (*input*) yang masuk PTAIS adalah mereka yang gagal dalam ajang masuk di PTN dan PTAIN. Sehingga bisa dikatakan bahwa mereka yang masuk PTAIS adalah mahasiswa yang kurang berkualitas baik dari segi inteligensinya maupun ekonominya. Akibatnya, tentu saja lulusan (*output*) pendidikan menjadi kurang maksimal.

Menurut data Kopertais wilayah X, ditemukan ada PTAIS di Jawa Tengah yang jumlah mahasiswa kurang dari seratus orang. Misalnya, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Kamal Sarang Reimbang jumlah mahasiswa 22 orang, FAI Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP) jumlah mahasiswa 45 orang, Sekolah Tinggi Ilmu Ushuludin Chozinatul Ulum Blora jumlah mahasiswa 50 orang, Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Kebumen jumlah mahasiswa 65 orang, STAI Sufyan Tsauri Majenang mempunyai mahasiswa sebanyak 75 orang, STAI Al-Husain Magelang mempunyai mahasiswa sebanyak 81 orang.

b. Banyak Dosen yang Belum Memenuhi Tugas Keprofesionalan

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 60, disebutkan dosen harus memenuhi tugas profesional, yakni melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Selain itu, dalam kualifikasi pendidikan, dosen harus berpendidikan sekurang-kurangnya adalah S2. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 46 ayat 2 bahwa, dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:

lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Kondisi di lapangan, masih ada temuan dosen yang mengajar di PTAIS, kualifikasi pendidikannya di bawah standar.

c. Sarana dan Prasarana yang Belum Memadai

Sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam proses pembelajaran di samping faktor-faktor yang lain. Sarana dan prasarana yang memadai akan menjadikan suasana akademik dan proses pembelajaran menjadi kondusif dan sistematis. Tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai proses belajar dan mengajar tidak akan berjalan dengan baik. Sarana dan prasarana, terutama sarana belajar dan mengajar merupakan hal yang esensial.

Kondisi riil, sarana dan prasarana yang dimiliki PTAIS tergolong masih minim. Padahal, keberadaan sebuah pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh keberadaan sarana dan prasarana pendidikannya, seperti ruang perkuliahan, perpustakaan dengan ruangan dan koleksi buku yang memadai, laboratorium pembelajaran yang memadai.

d. Proses Belajar dan Mengajar yang Belum Berkualitas

Ada indikasi banyak PTAIS yang kurang serius dalam melakukan proses pembelajaran. Kekurangseriusan dalam proses pembelajaran bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kekurangsiapan tenaga pengajar (dosen tidak profesional) sehingga menyebabkan mahasiswa kurang aktif mengikuti perkuliahan. Mahasiswa hanya pasif mendengarkan dosen memberikan ceramah. Atau juga penyelenggaraan kelas jauh, yang tanpa memperhatikan kualitas pembelajaran.

e. Penguasaan bahasa arab mahasiswa PTAIS pada umumnya sangatlah lemah, padahal bahasa Arab merupakan alat pokok untuk memahami Al-Quran dan Al-Hadis serta kitab-kitab keagamaan klasik (Isna, 2001: 16). Sebenarnya, tidak hanya penguasaan bahasa arab, menurut penulis juga Bahasa Inggris.

F. Solusi Masalah Pelaksanaan Pendidikan Islam di PTAIS

Dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi PTAIS di atas, harus segera dicarikan solusi, di antaranya berikut ini.

a. Menarik Minat Mahasiswa untuk Masuk PTAIS

Langkah yang dapat dilakukan oleh PTAIS adalah menjaga kualitas lulusannya dengan baik. Maksudnya, lulusannya dapat diterima di masyarakat dan selalu dicari pengguna lulusan, yakni masyarakat. Untuk bisa mencapai hal tersebut, tentunya kualitas lulusan harus dijaga. Jangan hanya menghasilkan sarjana yang tidak mempunyai kompetensi. Akibatnya, hanya menambah pengangguran yang terdidik. Sebaliknya, apabila kualitas lulusan dijaga dengan baik, bukan hal yang mustahil PTAIS tersebut akan selalu dibanjiri peminat.

b. Meningkatkan Profesionalisme Dosen

Langkah yang bisa dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme dosen adalah dengan menciptakan iklim akademik yang kondusif bagi dosen untuk mengembangkan tugas keprofesionalan dosen. Misalnya, pihak yayasan untuk mendorong dosen terbiasa meneliti dengan cara memfasilitasi pendirian penerbitan jurnal penelitian. Selain itu, pemberian stimulus bagi dosen yang dapat menulis di jurnal yang diakui nasional maupun internasional diberikan insentif yang layak.

Kemudian untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan dosen, pihak yayasan perlu mendorong dosen agar melanjutkan pendidikan setidaknya mempunyai kualifikasi pendidikan, yaitu minimal harus magister (S-2), atau doktor S3 bahkan mendapatkan gelar puncak akademik, yakni guru besar (profesor). Pendanaan studi lanjut bagi dosen bisa saja berasal dari anggaran PTAIS sendiri, atau memberikan rekomendasi untuk mengikuti seleksi beasiswa S2/S3 yang diselenggarakan berbagai instansi pemerintah baik Kementerian Agama atau Kementerian Pendidikan Nasional atau swasta.

c. Melengkapi Sarana dan Prasarana

Kelengkapan sarana prasarana perlu ditingkatkan terus-menerus. Karena, dengan sarana prasarana yang lengkap akan mendorong kualitas PTAIS tersebut. Misalnya, dalam perkuliahan Bahasa Arab atau Inggris perlu ada laboratorium bahasa. Atau juga laboratorium *micro teaching* yang bertujuan sebagai tempat latihan guru mengajar sebelum nantinya terjun ke kelas sesungguhnya.

Untuk melengkapi sarana prasarana perlu adanya dana yang cukup. Pendanaan ini bisa berasal dari mahasiswa, atau yayasan, atau pemerintah, atau pihak swasta, atau juga dapat digalang dari sumber dana melalui pemetaan ekonomi para konglomerat (*aghniya'*) dan dilanjutkan dengan kesadaran akan pentingnya pendidikan tinggi Islam.

Pendidikan tinggi merupakan investasi manusia. Memang, harus diakui bahwa masih banyak orang mempertanyakan tentang efektivitas investasi melalui pendidikan, terutama efektivitasnya dalam memberikan nilai timbal balik bagi ekonomi individu dan masyarakat. Pendidikan dalam kenyataannya masih belum mampu menjadi sarana investasi yang menggiurkan bagi banyak orang, terutama PTAIS yang berbasis pendidikan humaniora. PTAIS lebih menawarkan tentang “bagaimana menjadi orang baik” dan kurang menawarkan “bagaimana menjadi orang berguna”.

d. Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Kelas

Dosen sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan dosen sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Dosen harus pandai membawa peserta didik kepada tujuan yang hendak dicapai.

Oleh karenanya, dosen harus menguasai materi pengajaran, menguasai beberapa metode pengajaran sehingga ia mampu menggunakan metode yang sesuai dengan situasi dan kondisi peserta didik, dan sebagainya. Dengan demikian, dalam

pembaruan pendidikan, keterlibatan dosen mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peranan yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan (Muhaimin, 2005: 120). Bagi dosen yang belum bisa mewujudkan kelas yang menarik, bisa saja dosen tersebut dikirim untuk mengikuti *short course* (pendidikan singkat) di dalam maupun luar negeri.

e. Meningkatkan Penguasaan Bahasa Arab dan Inggris

Pada abad ke-21 memunculkan tantangan internasional dan perspektif global. Model mahasiswa internasional dan pertukaran program fakultas di perguruan tinggi menjadi tren (Syafaruddin, 2005: 329). Karenanya, untuk memenangi tantangan internasional tersebut, penguasaan bahasa asing (Arab maupun Inggris) adalah syarat mutlak. Bahkan, kalau bisa tidak hanya kedua bahasa asing tersebut, tetapi ditambah dengan bahasa asing lainnya, misalnya mandarin. Karena sekarang ini bahasa mandarin banyak dipelajari seiring kemajuan yang dialami Negeri Cina.

A. Pendahuluan

Sebagaimana yang sama-sama telah kita ketahui bersama, konstitusi amendemen UUD 1945 mengamanatkan bahwa pemerintah, mempunyai kewajiban mengalokasikan biaya pendidikan sebesar 20% dari APBN dan 20% dari APBD, selain gaji guru agar mutu dan pemerataan pendidikan dapat lebih ditingkatkan. Upaya peningkatan mutu dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah memerlukan adanya standar nasional bidang pendidikan. Untuk itu, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang memberikan pengaturan standar nasional pendidikan sekaligus merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi, dalam sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pelaksanaan PP No. 19 Tahun 2005 membawa implikasi terhadap perlunya disusun standar pembiayaan yang meliputi standardisasi komponen biaya pendidikan yang meliputi biaya operasional, biaya investasi, dan biaya personal. Selanjutnya, dinyatakan bahwa standar biaya-biaya satuan pendidikan ini ditetapkan dengan Peraturan Menteri

berdasarkan usulan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Standar pembiayaan pendidikan ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan di setiap Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di seluruh Indonesia.

Tidak bisa dipungkiri bahwa faktor biaya, memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan pendidikan. Kesadaran akan pentingnya biaya pendidikan itu, tidak saja dirasakan pada saat presiden atau pemerintah menetapkan besarnya biaya pembangunan pendidikan pada setiap tahun dalam APBN, tetapi sebenarnya pemikiran-pemikiran seperti itu akan muncul pada saat memikirkan bagaimana meningkatkan pembangunan bidang pendidikan, terutama yang terkait dengan masalah mutu, pemerataan, efisiensi, dan relevansi pendidikan.

Semua pemikiran ini akan selalu bermuara dengan aspek biaya. Dapat dikatakan bahwa kuatnya keadaan ekonomi suatu negara akan berpengaruh secara langsung, atau tidak langsung terhadap pengalokasian sumber biaya pendidikan, dan juga terhadap kebijakan yang akan diambil dan dilaksanakan oleh suatu negara dalam bidang pendidikannya, seperti Australia, Prancis, Jepang, dan Swedia (Hough, 1984). Demikian juga negara-negara di Asia yang selama beberapa tahun belakangan ini telah menginvestasikan sejumlah dana yang cukup besar untuk sektor pendidikan (Ramelan, 1997). Akhirnya, dapat diambil sebuah benang merahnya bahwa biaya pendidikan merupakan faktor masukan yang sangat penting, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dan menjalankan fungsi pendidikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Melihat sangat pentingnya peranan biaya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di satu sisi, sedangkan di sisi yang lain masih banyaknya orang yang belum mengenal dan memahami kompleksitas biaya pendidikan, maka tulisan ini akan menyajikan beberapa aspek dari kompleksitas biaya pendidikan.

Untuk lebih jelasnya pembahasan pada bab ini, selanjutnya akan ditampilkan beberapa sub bahasan yang terkait, meliputi pengertian biaya pendidikan, biaya pendidikan dan beberapa aspek permasalahannya,

sistem pembiayaan pendidikan, mengukur biaya pendidikan, landasan filosofis pembiayaan pendidikan, teori-teori pembiayaan pendidikan dan biaya sebagai masukan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Pengertian Biaya Pendidikan

Dalam terminologi administrasi keuangan, khususnya administrasi keuangan bidang pendidikan, dibedakan antara biaya (*cost*) dan pembelanjaan (*expenditure*). Biaya (*cost*) adalah nilai besar dana yang diperkirakan perlu disediakan untuk membiayai kegiatan tertentu, misalnya kegiatan akademik, kegiatan kesiswaan, dan sebagainya. Sedangkan pembelanjaan (*expenditure*) adalah besar dana riil yang dikeluarkan untuk membiayai unit kegiatan tertentu, misalnya kegiatan praktikum siswa. Oleh karena itu, sering kali muncul adanya perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan pembelanjaan riil.

Secara bahasa, biaya (*cost*) dapat diartikan pengeluaran, dalam istilah ekonomi biaya/pengeluaran dapat berupa uang atau bentuk moneter lainnya. Sementara itu, apabila membahas tentang biaya pendidikan, dapat diketahui bahwa biaya pendidikan merupakan hal yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya. Biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental (*instrumental input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan-tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif biaya pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan. Hampir tidak ada upaya pendidikan yang dapat mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan tidak akan berjalan. Biaya dalam pengertian ini memiliki cakupan yang luas, yakni semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dianggarkan uang).

C. Biaya Pendidikan dan Beberapa Aspek Permasalahannya

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa biaya didefinisikan sebagai nilai besar dana yang diperkirakan perlu disediakan pada proyek kegiatan tertentu. Sehubungan dengan pengertian biaya tersebut, maka pembahasan biaya pendidikan akan mengacu kepada dimensi penerimaan dan dimensi alokasi dana. Dimensi penerimaan terkait dengan beberapa sumber biaya pendidikan dari pemerintah, masyarakat, dan orang tua murid. Dimensi alokasi menyangkut dimensi pendistribusian anggaran untuk menunjang berbagai program dan kegiatan pendidikan.

Penerimaan biaya pendidikan di negara kita sebagai konsekuensi logis dari pelaksanaan pendidikan sesuai dengan amanat yang terdapat pada Pembukaan UUD 1945. Demikian pula batang tubuhnya, khususnya dalam Pasal 31, yang kemudian secara lebih jelas diatur dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 yang mengatur tentang sistem pendidikan nasional, terutama dalam Pasal 36 dalam ayat 1, 2, dan 3 adalah sebagai berikut.

Pada ayat 1 disebutkan biaya penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah menjadi tanggung jawab pemerintah, pada ayat 2 disebutkan biaya penyelenggaraan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat menjadi tanggung jawab badan/perorangan yang menyelenggarakan satuan pendidikan. Kemudian pada ayat 3 disebutkan bahwa pemerintah dapat memberi bantuan kepada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian sumber biaya pendidikan seperti yang dikutipkan dari undang-undang di atas, dapat diketahui bahwa biaya pendidikan di Indonesia bersumber dari pemerintah, badan-badan tertentu, dan perorangan. Pada dasarnya, pendidikan dilihat dari segi pelaksanaan dan pembiayaannya, merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan yang merupakan tanggungjawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah ini, disebutkan bahwa biaya pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah menjadi tanggung jawab pemerintah, ini bukan berarti bahwa peserta didik bebas dari kewajiban membayar biaya pendidikan, tetapi justru ikut menanggung biaya yang jumlahnya ditetapkan menurut kemampuan orang tua atau wali peserta didik.

Pandangan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah itu, sesungguhnya tidak hanya menyangkut masalah biaya, tetapi termasuk aspek yang lainnya, seperti keluarga memasukkan anak ke lembaga pendidikan, membayar biaya pendidikan, memberikan dorongan, menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan jiwa raga. Yang dimaksud dengan iklim kondusif itu adalah keluarga seharusnya memberikan istirahat yang cukup, rekreasi, memenuhi segala alat kebutuhan belajar, bimbingan belajar dan berperilaku yang baik kepada anak-anaknya (Rampling, 1992; Surahmat, 1992).

Demikian pula tentang masyarakat, bisa berbentuk perusahaan swasta, koperasi, yayasan sosial/pendidikan. Organisasi masyarakat memberikan bantuan untuk suatu pembangunan prasarana pendidikan, bantuan alat belajar, menyelenggarakan pendidikan, berbagai gagasan dalam media massa, berbagai kursus, bimbingan organisasi kemasyarakatan. Kemudian, pemerintah menyiapkan biaya rutin dan biaya pembangunan sektor pendidikan, pegawai negeri, kurikulum, peraturan-peraturan, kebijaksanaan dalam pembinaan, dan lain-lain.

Kemudian sisi lain dari biaya adalah dimensi alokasi, yaitu pendistribusian dana untuk menunjang program pendidikan. Dalam proses pelaksanaan pendidikan dikenal biaya langsung dan tidak langsung (Anwar, 1990). Ada juga yang mengklasifikasikan biaya pendidikan itu menjadi: *direct and indirect cost, social cost and private cost, monetary, and nonmonetary cost* (Thomas, 1971).

Biaya langsung pendidikan adalah pengorbanan yang secara langsung berproses dalam produksi pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan, seperti gaji guru dan pegawai, pembelian buku, bahan-

bahan perlengkapan seperti bangku kuliah, pembelian tanah, bangunan, laboratorium, dan hal-hal lain yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung ini terwujud dalam pengeluaran uang yang manfaatnya benar-benar dirasakan oleh murid atau siswa. Biaya langsung ini ada dua macam, yaitu biaya langsung standar apabila biaya itu inheren dengan hasil, kuantitatif dapat dihitung, dan tidak dapat dihindarkan. Kemudian biaya langsung yang tidak memenuhi syarat-syarat tersebut, yang disebut dengan biaya penunjang, seperti belanja barang, inventaris kantor, langganan listrik, gas, air, kendaraan, dan perjalanan dinas. Kemudian biaya tidak langsung adalah biaya yang menunjang siswa untuk dapat hadir di sekolah, yang di dalamnya mencakup biaya hidup, transportasi, dan lain-lainnya yang sulit dihitung karena tidak ada catatan resmi, sehingga biasanya tidak turut dihitung dalam perencanaan oleh para administrator.

Tentang biaya pendidikan ini, terutama pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, khususnya dalam Pasal 26 ayat 2, dan dalam Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah khususnya Pasal 28 ayat 2, yang pada pokoknya mengatur bahwa pembiayaan itu menyangkut alokasi yang meliputi: (1) gaji guru, tenaga kependidikan lainnya, tenaga administrasi, (2) biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, (3) biaya perluasan dan pengembangan, dan (4) biaya penyelenggaraan pendidikan.

Jenis biaya pendidikan lainnya yang disebut dengan *social cost* dan *private cost* dapat dijelaskan sebagai berikut. *Social cost* adalah biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat secara langsung yang bisa berupa uang sekolah, uang buku, dan biaya yang lainnya, dan yang tidak langsung bisa berupa pajak dan retribusi. *Private cost* adalah biaya yang dikeluarkan langsung oleh keluarga untuk membiayai sekolah anaknya, seperti uang sekolah, pembelian buku, dan biaya insidental lainnya.

Jenis biaya pendidikan yang terakhir adalah *monetary cost* dan *nonmonetary cost*. *Monetary cost* adalah biaya langsung dan tidak langsung yang dibayar oleh masyarakat dan individu, sedangkan *nonmonetary cost* adalah nilai pengorbanan yang tidak diwujudkan dengan pengeluaran

uang seperti biaya yang diperhitungkan ketika seorang siswa tidak mengambil kesempatan waktu senggangnya untuk bersenang-senang, tetapi digunakan untuk belajar atau membaca buku.

Dari uraian di atas, nyatalah bahwa biaya pendidikan itu memiliki pengertian yang sangat luas, mencakup hampir segala pengeluaran yang bersangkutan dengan penyelenggaraan pendidikan. Tampaknya pengertian biaya pendidikan itu menurut Pasal 36 (1), (2), (3) Undang-Undang No. 2 Tahun 1989, adalah sebagai bagian dari sumber daya pendidikan. Jadi, lebih jelasnya, menurut Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 ini, sumber daya pendidikan itu mencakup buku pelajaran, sumber belajar, dan biaya penyelenggaraan pendidikan.

D. Sistem Pembiayaan Pendidikan

Sistem pembiayaan pendidikan merupakan proses di mana pendapatan dan sumber daya tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasikan sekolah. Sistem pembiayaan pendidikan sangat bervariasi tergantung dari kondisi masing-masing negara seperti kondisi geografis, tingkat pendidikan, kondisi politik pendidikan, hukum pendidikan, ekonomi pendidikan, program pembiayaan pemerintah, dan administrasi sekolah. Sementara itu, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk mengetahui sesuai tidaknya sistem dengan kondisi negara. Untuk mengetahui apakah sistem tersebut memuaskan, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *pertama*, menghitung berbagai proporsi dari kelompok usia, jenis kelamin, tingkat buta huruf; *kedua*, distribusi alokasi sumber daya pendidikan secara efisien dan adil sebagai kewajiban pemerintah pusat mensubsidi sektor pendidikan dibandingkan dengan sektor lainnya.

Setiap keputusan dalam masalah pembiayaan sekolah akan memengaruhi bagaimana sumber daya diperoleh dan dialokasikan. Oleh karena itu, perlu dilihat siapa yang akan dididik dan seberapa banyak jasa pendidikan dapat disediakan, bagaimana mereka akan dididik, siapa yang akan membayar biaya pendidikan. Demikian pula sistem pemerintahan seperti apa yang paling sesuai untuk mendukung sistem pembiayaan pendidikan. Tanggung jawab pemerintah dalam pembiayaan pendidikan

termasuk untuk pendidikan kejuruan dan bantuan terhadap murid. Hal itu perlu dilihat dari faktor kebutuhan dan ketersediaan pendidikan, tanggung jawab orang tua dalam menyekolahkan vs *social benefit* secara luas, pengaruh faktor politik, dan ekonomi terhadap sektor pendidikan.

Menurut Levin (1987) pembiayaan sekolah adalah proses di mana pendapatan dan sumber daya tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan sekolah di berbagai wilayah geografis dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Pembiayaan sekolah ini berkaitan dengan bidang politik pendidikan dan program pembiayaan pemerintah serta administrasi sekolah. Beberapa istilah yang sering digunakan dalam pembiayaan sekolah, yakni *school revenues*, *school expenditures*, *capital*, dan *current cost*. Dalam pembiayaan sekolah tidak ada pendekatan tunggal dan yang paling baik untuk pembiayaan semua sekolah karena kondisi tiap sekolah berbeda.

Setiap kebijakan dalam pembiayaan sekolah akan memengaruhi bagaimana sumber daya diperoleh dan dialokasikan. Dengan mengkaji berbagai peraturan dan kebijakan yang berbeda-beda di sektor pendidikan, kita bisa melihat konsekuensinya terhadap pembiayaan pendidikan, yakni (1) keputusan tentang siapa yang akan dididik dan seberapa banyak jasa pendidikan dapat disediakan, (2) keputusan tentang bagaimana mereka akan dididik, (3) keputusan tentang siapa yang akan membayar biaya pendidikan, dan (4) keputusan tentang sistem pemerintahan seperti apa yang paling sesuai untuk mendukung pembiayaan sekolah.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas, ada dua hal pokok yang harus dapat dijawab, yakni (1) bagaimana sumber daya akan diperoleh dan (2) bagaimana sumber daya akan dialokasikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan/tipe sekolah/kondisi daerah yang berbeda. Terdapat dua kriteria untuk menganalisis setiap hal tersebut, yakni (1) efisiensi yang terkait dengan keberadaan sumber daya yang dapat memaksimalkan kesejahteraan masyarakat, dan (2) keadilan yang terkait dengan *benefits* dan *costs* yang seimbang.

Menurut J. Wiseman (1987) terdapat tiga aspek yang perlu dikaji dalam melihat apakah pemerintahan perlu terlibat dalam masalah pembiayaan pendidikan: (1) kebutuhan dan ketersediaan pendidikan terkait dengan sektor pendidikan dapat dianggap sebagai salah satu alat perdagangan dan kebutuhan akan investasi dalam sumber daya manusia/*human capital*, (2) pembiayaan pendidikan terkait dengan hak orang tua dan murid untuk memilih menyekolahkan anaknya ke pendidikan yang akan berdampak pada *social benefit* secara keseluruhan, dan (3) pengaruh faktor politik dan ekonomi terhadap sektor pendidikan.

Dalam hal pendidikan kejuruan dan industri, M. Woodhall (1987) menjelaskan bahwa di masa lalu pembiayaan pendidikan jenis ini ditanggung oleh perusahaan. Perusahaan memberi subsidi kepada para pekerjanya sendiri. Sekarang peran pemerintah semakin besar dalam pembiayaan ini. Hal itu disebabkan adanya kepentingan ekonomi. Artinya, kebijakan ketenagakerjaan, diharapkan dapat meningkatkan kepentingan untuk membagi biaya dan manfaat dari pendidikan ini dengan adil.

Pengukuran biaya pendidikan sering kali menitikberatkan kepada ketersediaan dana yang ada namun secara bersamaan sering kali mengabaikan adanya standar minimal untuk melakukan pelayanan pendidikan. Konsep pendekatan kecukupan menjadi penting karena memasukkan berbagai standar kualitas dalam perhitungan pembiayaan pendidikan. Sehingga berdasarkan berbagai tingkat kualitas pelayanan pendidikan tersebut dapat ditunjukkan adanya variasi biaya pendidikan yang cukup ideal untuk mencapai standar kualitas tersebut. Analisis kecukupan biaya pendidikan ini telah digunakan di beberapa negara bagian Amerika Serikat untuk mengalokasikan dana pendidikan. Berbagai studi di Indonesia telah pula mencoba memperhitungkan biaya pendidikan berdasarkan standar kecukupan.

Perhitungan biaya pendidikan berdasarkan pendekatan kecukupan ditentukan oleh beberapa faktor, di antaranya: (1) besar kecilnya sebuah institusi pendidikan, (2) jumlah siswa, (3) tingkat gaji guru (karena bidang pendidikan dianggap sebagai *highly labour intensive*), (4) rasio siswa dibandingkan jumlah guru, (5) kualifikasi guru, (6) tingkat

pertumbuhan populasi penduduk (khususnya di negara berkembang), dan (6) perubahan dari pendapatan (*revenue theory of cost*).

E. Mengukur Biaya Pendidikan

Dalam konsep dasar pembiayaan pendidikan ada dua hal penting yang perlu dikaji atau dianalisis, yaitu biaya pendidikan secara keseluruhan (*total cost*) dan biaya satuan per siswa (*unit cost*). Biaya satuan di tingkat sekolah merupakan agregat biaya pendidikan tingkat sekolah baik yang bersumber dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam satu tahun pelajaran. Biaya satuan per murid merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa besar uang yang dialokasikan sekolah secara efektif untuk kepentingan murid dalam menempuh pendidikan. Oleh karena biaya satuan ini diperoleh dengan memperhitungkan jumlah murid pada masing-masing sekolah, maka ukuran biaya satuan dianggap standar dan dapat dibandingkan antara sekolah yang satu dengan yang lainnya.

Analisis mengenai biaya satuan dalam kaitannya dengan faktor-faktor lain yang memengaruhinya dapat dilakukan dengan menggunakan sekolah sebagai unit analisis. Dengan menganalisis biaya satuan, memungkinkan kita untuk mengetahui efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber di sekolah, keuntungan dari investasi pendidikan, dan pemerataan pengeluaran masyarakat, pemerintah untuk pendidikan. Di samping itu juga dapat menjadi penilaian bagaimana alternatif kebijakan dalam upaya perbaikan atau peningkatan sistem pendidikan.

Dalam menentukan biaya satuan terdapat dua pendekatan, yaitu pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid. Pendekatan mikro perhitungan biayanya didasarkan alokasi pengeluaran per komponen pendidikan yang digunakan oleh murid.

1. Pendekatan Makro

Faktor utama yang menentukan perhitungan biaya satuan dalam sistem pendidikan adalah kebijakan dalam pengalokasian anggaran pendidikan di setiap negara. Satuan biaya pendidikan di setiap negara sangat bervariasi, yang disebabkan oleh perbedaan cara penyelenggaraan pendidikan. Untuk membandingkan biaya pendidikan pada tiap jenjang di tiap negara, teknik yang dilakukan adalah dengan membandingkan biaya operasional pendidikan dan sumber keuangannya, yang bisa dilihat dari persentase GNP dari tiap negara.

2. Pendekatan Mikro

Pendekatan ini menganalisis biaya pendidikan berdasarkan pengeluaran total (*total cost*) dan jumlah biaya satuan (*unit cost*) menurut jenis dan tingkat pendidikan. Biaya total merupakan gabungan-gabungan biaya per komponen input pendidikan di tiap sekolah. Satuan biaya pendidikan merupakan biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk melaksanakan pendidikan di sekolah per murid per tahun anggaran. Satuan biaya ini merupakan fungsi dari besarnya pengeluaran sekolah serta banyaknya murid sekolah. Dengan demikian, satuan biaya ini dapat diketahui dengan jalan membagi seluruh jumlah pengeluaran sekolah setiap tahun dengan jumlah murid sekolah pada tahun yang bersangkutan. Perhitungan satuan biaya pendidikan dapat menggunakan formula sebagai berikut.

$$S_b(s,t) = f [K(s,t) : M(s,t)]$$

Keterangan:

S_b : Satuan biaya murid per tahun

K : Jumlah seluruh pengeluaran

M : Jumlah murid

s : Sekolah tertentu

t : tahun tertentu

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terkait dengan formula di atas, dapat kita perhatikan contoh berikut.

Pada tahun 2008 sebuah satuan pendidikan (Madrasah Tsanawiyah Al-Falah) jumlah muridnya 200 siswa, pada tahun tersebut madrasah mengeluarkan biaya operasional sebesar Rp20.000.000, lalu berapa unit *cost* per siswa dalam 1 tahun?

Jawab:

$20.000.000 : 200 = 100.000$, jadi setiap siswa Al Falah untuk tahun 2008 harus membayar sebesar Rp100.000.

Selain itu, biaya pendidikan menurut Nanang Fattah tidak hanya berorientasi pada uang, tetapi juga dalam bentuk biaya kesempatan (*opportunity cost*) yang sering juga disebut *income for gone* (potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran, atau menyelesaikan studi), yang dapat dihitung dengan formula berikut.

$$C(\text{Pasca}) = L(\text{Pasca}) + K(\text{Pasca})$$

Keterangan:

C : Biaya pendidikan

L : Biaya langsung kuliah di Pasca

K : Jumlah rata-rata penghasilan tamatan sarjana

Contoh:

Si Adul sudah menyandang gelar sarjana, tapi dia belum bekerja dan memutuskan untuk kuliah di pasca UIN Malang (Program Magister) dan harus membayar uang SPP sebesar Rp3.500.000/semester. Seandainya Adul bekerja sebagai guru dengan gaji Rp100.000/bulan. Secara pendekatan *opportunity cost* berapa biaya pendidikan Adul selama kuliah di Pasca UIN Malang?

Jawab:

Apabila asumsi kuliah selesai dalam 4 semester maka butuh biaya Rp15.000.000, sedangkan gaji selama 2 tahun adalah Rp2.400.000, maka biaya pendidikan yang dibutuhkan Adul adalah Rp17.400.000

Adapun tujuan dari analisis biaya adalah untuk memberikan kemudahan, memberikan informasi pada para pengambil keputusan untuk menentukan langkah/cara dalam pembuatan kebijakan sekolah, guna mencapai efektivitas maupun efisiensi pengolahan dana pendidikan serta peningkatan mutu pendidikan.

Secara khusus, analisis manfaat biaya pendidikan bagi pemerintah menjadi acuan untuk menetapkan anggaran pendidikan dalam RAPBN, dan juga sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas SDM dengan meningkatkan mutu pendidikan nasional. Sedangkan bagi masyarakat, analisis manfaat biaya pendidikan ini berguna sebagai dasar/pijakan dalam melakukan “investasi” di dunia pendidikan. Hal ini dirasakan penting untuk diketahui dan dipelajari, karena menurut sebagian masyarakat pendidikan hanya menghabiskan uang tanpa ada jaminan/prospek peningkatan hidup yang jelas di masa yang akan datang.

F. Landasan Filosofis Pembiayaan Pendidikan

Seperti yang dikemukakan di depan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya, karena segala kegiatan yang dilakukan sekolah perlu dana. Hampir dapat dipastikan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya yang memadai. Implikasi diberlakukannya kebijakan desentralisasi pendidikan, membuat para pengambil keputusan sering kali mengalami kesulitan dalam mendapatkan referensi tentang komponen pembiayaan pendidikan. Kebutuhan tersebut dirasakan semakin mendesak sejak dimulainya pelaksanaan otonomi daerah yang juga meliputi bidang pendidikan. Apalagi masalah pembiayaan ini sangat menentukan kesuksesan program MBS, KBK, ataupun KTSP yang saat ini diberlakukan.

Berangkat dari filosofis “*Jer Basuki Mawa Beya*” bahwa segala kegiatan yang dilakukan sekolah perlu dana. Pada dasarnya penyelenggaraan pendidikan perlu uang. Oleh karenanya, pendidikan terkesan mahal. Hal ini disebabkan pengelolaan pendidikan di sekolah dalam segala

aktivitasnya perlu sarana dan prasarana untuk proses pengajaran, layanan dan pelaksanaan program supervisi, penggajian dan kesejahteraan para guru dan staf lainnya, ke semuanya itu memerlukan anggaran dan keuangan. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah dalam mengelola sekolah perlu memahami manajemen biaya pendidikan.

Hal paling krusial yang dihadapi pendidikan kita adalah masalah pembiayaan/keuangan, karena seluruh komponen pendidikan di sekolah erat kaitannya dengan komponen pembiayaan sekolah. Meskipun masalah pembiayaan tersebut tidak sepenuhnya berpengaruh langsung terhadap kualitas pendidikan, namun pembiayaan berkaitan dengan sarana prasarana dan sumber belajar. Berapa banyak sekolah-sekolah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar mengajar secara optimal, hanya masalah keuangan, baik untuk menggaji guru maupun untuk mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran. Dalam kaitan ini, meskipun tuntutan reformasi adalah pendidikan yang murah dan berkualitas, namun pendidikan yang berkualitas senantiasa memerlukan dana yang cukup banyak.

Biaya merupakan elemen yang sangat penting walaupun bukan satu-satunya komponen yang paling penting. Bagaimanapun bagusnya rancangan kurikulum, matangnya perencanaan pendidikan, akan tetapi ketika sampai pada tahap operasional dan terbentur adanya keterbatasan biaya maka perencanaan yang bagus tersebut kurang memiliki makna yang berarti, bahkan mungkin program pendidikan yang direncanakan sulit terealisasikan.

Secara umum, pembiayaan pendidikan adalah sebuah kompleksitas, yang di dalamnya akan terdapat saling keterkaitan pada setiap komponennya, yang memiliki rentang yang bersifat mikro (satuan pendidikan) hingga yang makro (nasional), yang meliputi sumber-sumber pembiayaan pendidikan, sistem dan mekanisme pengalokasiannya, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaannya, akuntabilitas hasilnya yang diukur dari perubahan-perubahan yang terjadi pada semua tataran, khususnya sekolah, dan permasalahan-permasalahan yang masih terkait dengan pembiayaan pendidikan, sehingga diperlukan studi khusus untuk lebih spesifik mengenal pembiayaan pendidikan ini.

G. Teori-teori Pembiayaan Pendidikan

Berikut ini adalah beberapa teori pembiayaan pendidikan yang dapat menjadi acuan pelaksanaan pembiayaan sekolah atau madrasah.

1. Biaya Langsung dan Biaya Tidak Langsung

Dalam teori dan praktik pembiayaan pendidikan, baik pada tataran makro maupun mikro, dikenal beberapa kategori biaya pendidikan. *Pertama*, biaya langsung (*direct cost*) dan *kedua*, biaya tidak langsung (*indirect cost*).

Biaya langsung adalah segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun siswa sendiri.

Biaya tidak langsung adalah pengeluaran yang tidak secara langsung menunjang proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, misalnya biaya hidup siswa, biaya transportasi ke sekolah, biaya jajan, dan harga kesempatan (*opportunity cost*).

2. Biaya Pribadi dan Biaya Sosial

Biaya pribadi (*private cost*) dan biaya sosial (*social cost*). Biaya pribadi adalah pengeluaran keluarga untuk pendidikan atau pengeluaran rumah tangga. Biaya sosial adalah biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk pendidikan, baik melalui sekolah maupun melalui pajak yang dihimpun oleh pemerintah kemudian digunakan untuk membiayai pendidikan.

Dalam konteks ini, biaya pendidikan mencakup semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargakan dengan uang). Misalnya, iuran siswa adalah biaya, demikian juga sarana fisik, buku-buku pelajaran juga merupakan biaya.

Anggaran biaya pendidikan terdiri dari dua sisi yang berkaitan satu sama lain, yaitu sisi anggaran penerimaan dan anggaran pengeluaran untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur. Anggaran pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Adapun pengeluaran sekolah dapat dikategorikan dalam beberapa item, yaitu pengeluaran untuk pelaksanaan pelajaran, pengeluaran untuk tata usaha sekolah, pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, kesejahteraan pegawai, administrasi, pembinaan teknis edukatif, dan pendataan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 62 disebutkan bahwa:

1. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
2. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.
3. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
4. Biaya operasional satuan pendidikan, meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; bahan atau peralatan habis pakai; dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

3. Biaya Rutin dan Biaya Modal

Secara umum, pembiayaan pendidikan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu biaya rutin (*recurring cost*) dan biaya modal (*capital cost*). *Recurring cost* pada intinya mencakup keseluruhan biaya operasional penyelenggaraan pendidikan, seperti biaya administrasi, pemeliharaan

fasilitas, pengawasan, gaji, biaya untuk kesejahteraan, dan lain-lain. Sementara, *capital cost* atau sering pula disebut biaya pembangunan mencakup biaya untuk pembangunan fisik, pembelian tanah, dan pengadaan barang-barang lainnya yang didanai melalui anggaran pembangunan.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan *furniture*, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

Dalam implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Akumulasi biaya dibagi jumlah siswa akan diketahui besarnya biaya satuan (*unit cost*). Biaya satuan yang dimaksud di sini adalah *unit cost* per siswa. *Unit cost* per siswa memiliki empat makna. *Pertama*, *unit cost* per siswa dilihat dari aspek *recurring cost*. *Kedua*, *unit cost* per siswa dilihat dari aspek *capital cost*. *Ketiga*, *unit cost* per siswa dilihat dari akumulasi atau penjumlahan dari *recurring cost* dengan *capital cost*. *Keempat*, *unit cost* per siswa dilihat dari *recurring cost*, *capital cost*, dan seluruh biaya yang dikeluarkan langsung oleh siswa untuk keperluan pendidikannya.

Dengan demikian, secara sederhana biaya satuan per siswa yang belajar penuh (*unit cost per full time student*) tidak sulit dihitung. Perhitungannya dilakukan dengan menambahkan seluruh belanja atau dana yang dikeluarkan oleh institusi (*total institution expenditures*) dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan dibagi dengan jumlah siswa reguler (*full time student*) dalam tahun tertentu, termasuk biaya yang mereka keluarkan untuk keperluannya sendiri dalam menjalani pendidikan.

H. Biaya Sebagai Masukan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Upaya meningkatkan mutu pendidikan merupakan prioritas dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan nasional di samping prioritas yang lainnya, yaitu penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun, pendidikan untuk memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan peningkatan relevansi melalui kebijaksanaan keterkaitan dan kesepadanan (Mendikbud RI, 1996).

Ada dua hal penting yang dapat dikemukakan berkenaan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan, yaitu (1) program-program peningkatan mutu pendidikan seharusnya merupakan bagian rencana induk yang lebih besar dan jangka panjang didasarkan pada suatu konsepsi yang jelas dapat dipahami oleh seluruh jajaran Depdiknas dan pihak-pihak yang berkepentingan, (2) dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan seharusnya diperhatikan situasi empiris dan kendala-kendala yang diperkirakan timbul, sehingga bersifat inovatif dan tidak mengulangi usaha yang sampai saat ini belum membawa keberhasilan. Oleh karena itu, program-program peningkatan mutu pendidikan supaya bersifat realistis dan tetap berdasarkan pada suatu konsep yang benar dan kuat.

Dalam rangka meningkatkan mutu semua jenis dan jenjang pendidikan, maka perhatian dipusatkan pada tiga faktor utama (Depdikbud, 1996), yaitu (1) kecukupan sumber daya pendidikan untuk menunjang proses pendidikan dalam arti kecukupan adalah tersedianya jumlah dan mutu guru, maupun tenaga kependidikan lainnya, buku teks, perpustakaan dan sarana prasarana belajar, (2) mutu proses pendidikan itu sendiri dalam arti kurikulum dan pelaksanaan pengajaran untuk mendorong para siswa belajar yang lebih efektif, dan (3) mutu *output* dari proses pendidikan dalam arti keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh oleh siswa.

Bertitik tolak dari kutipan di atas, secara jelas disadari oleh Diknas bahwa faktor utama penentu mutu pendidikan berkaitan erat dengan masalah biaya. Jadi, pembahasan masalah-masalah sumber daya

pendidikan, sarana dan prasarana itu tidak lepas dari masalah biaya. Dalam hubungan ini, semakin besar jumlah biaya pendidikan itu akan lebih dimungkinkan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, apabila kita ingin meningkatkan mutu supaya lebih tinggi, maka dana pendidikan itu haruslah berlipat ganda. Ini sesuai dengan kenyataan, seperti misalnya pada perguruan swasta yang berkualitas baik, biasanya adalah perguruan swasta yang relatif tinggi biayanya, namun masih dalam batas kewajaran, mengingat biaya pendidikan di Indonesia dapat dikategorikan paling rendah di ASEAN (Suryadi dan Tilaar, 1993).

Hal lain yang menyadarkan bahwa faktor biaya pendidikan adalah penting dan strategis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan adalah adanya kecenderungan pada setiap tahun anggaran biaya pendidikan secara nasional dalam APBN selalu meningkat beberapa tahun belakangan ini, bahkan peningkatan biaya pendidikan secara signifikan juga telah dilakukan pada tahun anggaran 2001/2002. Peningkatan pembiayaan pendidikan oleh pemerintah tersebut jelas tampak dari peningkatan biaya pendidikan pada setiap pelita. Kenaikan anggaran oleh pemerintah tersebut juga diikuti oleh adanya perubahan prioritas pada masing-masing program yang ada. Kalau pada Pelita III-IV persentase pembiayaan pendidikan untuk program sekolah dasar mendominasi anggaran pendidikan, yaitu sekitar 31,9% dan 33,3%, maka pada Pelita V keadaan tersebut menurun menjadi 8,5% dari seluruh biaya untuk sektor pendidikan. Penurunan pembiayaan untuk program sekolah dasar diikuti oleh naiknya persentase biaya untuk pembiayaan program di tingkat sekolah lanjutan atas dan pendidikan tinggi. Persentase pembiayaan untuk program pembinaan di sekolah lanjutan atas pada Pelita III adalah 16,7% dan pada Pelita V menjadi 32%, sedangkan untuk program pendidikan tinggi pada Pelita III adalah sebesar 19,6% dan meningkat pada Pelita V menjadi 34%.

Demikian pula sebenarnya kalau melihat peningkatan pembiayaan pendidikan itu tidak saja dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga dilakukan oleh penduduk yang dapat dilihat dari jumlah pengeluarannya yang juga meningkat. Kalau setiap penduduk pada tahun 1980

persentase pengeluaran rumah tangganya untuk pendidikan adalah 1,64% maka untuk tahun berikutnya tahun 1981 menjadi 2,01%, tahun 1984 menjadi 2,17%, tahun 1987 menjadi 2,74%, dan pada tahun 1990 menjadi 2,81% (Mundiharno, 1993).

Peningkatan persentase biaya pendidikan oleh setiap rumah tangga ini, sebenarnya dapat dimaknai, bahwa: (1) perhatian masyarakat terhadap pentingnya pendidikan secara merata makin meningkat, (2) bahwa peningkatan kesadaran akan pentingnya pendidikan tersebut berlangsung seiring dengan meningkatnya pendapatan masyarakat. Makin besar pendapatan masyarakat biasanya diikuti dengan perubahan struktur pengeluaran rumah tangga dari dominasi pengeluaran untuk konsumsi pangan menjadi semakin besarnya pengeluaran rumah tangga untuk pengeluaran non pangan, termasuk meningkatnya atau makin besarnya proporsi pengeluaran rumah tangga untuk membiayai pendidikan.

Dari sisi yang lain sebenarnya meningkatnya angka-angka pembiayaan pendidikan baik yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat dapat dimaknai bahwa pembiayaan pendidikan untuk masa yang akan datang tampaknya dapat lebih melibatkan peran serta masyarakat secara lebih sistematis dan terprogram. Hal ini perlu dilakukan karena: (1) beban keuangan pemerintah yang relatif semakin berat dalam membiayai pembangunan, (2) menguatnya sektor swasta dalam perekonomian nasional, (3) makin meningkatnya pendapatan masyarakat, dan (4) sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang telah dilaksanakan sejak tahun 2001.

Dari hasil pembahasan dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut. (a) Biaya pendidikan adalah nilai besar dana yang diperkirakan perlu disediakan pada proyek kegiatan pembangunan dalam pendidikan. (b) Biaya penyelenggaraan pendidikan di negara kita memiliki dasar hukum yang kuat, yaitu diatur dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 1989, khususnya dalam Pasal 36 (1), (2), dan (3). (c) Biaya pendidikan di negara kita merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan keluarga atau orang tua murid. (d) Biaya pendidikan itu dapat dikelompokkan menjadi (1) gaji guru, tenaga kependidikan yang

lainnya, dan tenaga administrasi, (2) biaya pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, dan (3) biaya perluasan, pengembangan, dan biaya penyelenggaraan pendidikan. (e) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah, masyarakat maupun keluarga dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Dengan adanya peningkatan biaya tersebut, di satu sisi akan dapat dilakukan peningkatan distribusi pembiayaan terhadap semua faktor pendidikan, seperti: (1) peningkatan gaji guru, tenaga kependidikan lainnya, dan tenaga administrasi, (2) pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, dan (3) perluasan, pengembangan, dan penyelenggaraan pendidikan. Demikian juga di sisi yang lain, adanya peningkatan distribusi biaya pada semua faktor pendidikan tersebut, baik langsung maupun secara tidak langsung, akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Bertitik tolak pada berbagai simpulan yang telah diuraikan di atas, dapat disampaikan saran sebagai berikut. (a) Para perencana dalam membuat rencana biaya pendidikan hendaknya cermat, berpikir sungguh-sungguh, sebab penentuan biaya pendidikan itu tidak hanya tergantung pada tingkat pendapatan masyarakat dan pemerintah, tetapi juga tergantung pada ketepatan dalam mengalkulasikan biaya itu sendiri. (b) Para perencana dalam membuat rencana biaya pendidikan hendaknya jangan sampai menggunakan suatu landasan berpikir maupun memiliki anggapan yang memandang bahwa pembangunan di bidang pendidikan itu kurang penting karena tidak segera mendatangkan hasil. Pandangan semacam ini sangat keliru karena pendidikan itu justru memerlukan biaya yang sangat besar, sekalipun hasilnya baru akan dapat dinikmati dalam jangka waktu yang relatif lama.

DUMMY

Apabila kita amati dan telaah secara seksama, sesungguhnya penyelenggaraan pendidikan nasional telah berjalan dengan penuh dinamika. Dalam perjalanannya, keberadaan pendidikan setidaknya dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu kemauan politik (*political will*) dari para pengambil kebijakan dan dinamika sosial. Wujud nyata dari kemauan politik (*political will*), dapat kita lihat pada produk dari eksekutif dan legislatif.

Berbagai aturan (regulasi) yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di antaranya tertuang dalam Pasal 20, Pasal 21, Pasal 28 C ayat (1), Pasal 31, dan Pasal 32 UUD 1945, maupun dalam regulasi derivatnya seperti UU No. 2/1989 tentang Sisdiknas yang diamendemen menjadi UU No. 20/2003, UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, serta berbagai rancangan UU dan PP yang kini tengah dipersiapkan oleh pemerintah (RUU BHP, RPP Guru, RPP Dosen, RPP Wajib belajar, RPP Pendidikan Dasar dan Menengah, dan lain-lain).

Dalam tataran yang lebih operasional, munculnya berbagai peraturan menteri, peraturan daerah yang dibuat para gubernur, wali kota/bupati, serta keseriusan para anggota DPRD juga memiliki andil yang besar untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan nasional

dalam lingkup daerah. Maka tidak heran, apabila antara satu daerah dengan daerah yang lain, tingkat kemajuan pendidikannya menjadi beraneka ragam.

Terkait dengan dinamika sosial, sebagai bentuk aksi-reaksi masyarakat terhadap keberlangsungan berbagai bidang kehidupan (politik, ekonomi, sosial-budaya, bahkan ideologi) di tengah-tengah mereka juga turut memengaruhi dinamika pendidikan, karena berbagai bidang kehidupan tersebut realitasnya merupakan sub-sistem yang saling memengaruhi satu sama lain dalam suatu sistem yang lebih besar yaitu sistem pemerintahan.

Pendidikan merupakan salah satu sub-sistem yang sentral, sehingga senantiasa perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan dalam menjaga kontinuitas proses kehidupan dalam berbagai aspek di tengah-tengah masyarakat (negara) tersebut (*input-proses-output*). Demikian, dalam upaya untuk memperbaiki sistem pendidikan nasional ternyata memerlukan adanya perbaikan pula dalam aspek sistemik (regulasi) serta meningkatnya kontrol sosial dari masyarakat.

Ketersediaan anggaran yang memadai dalam penyelenggaraan pendidikan sangat memengaruhi keberlangsungan penyelenggaraan tersebut. Ketentuan anggaran pendidikan tertuang dalam UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas dalam Pasal 49 tentang Pengalokasian Dana Pendidikan yang menyatakan bahwa Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (ayat 1).

Persoalan keterbatasan anggaran, tentulah bukan satu-satunya masalah yang harus segera dicarikan solusi pemecahannya. Terkait dengan keberadaan sumber daya manusia (SDM), juga jangan dipandang sebelah mata. Sumber daya pengelola pendidikan bukan hanya seorang guru atau kepala sekolah, melainkan semua sumber daya yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan suatu satuan pendidikan. Rendahnya mutu dari SDM pengelola pendidikan secara praktis tentu dapat menghambat keberlangsungan proses pendidikan

yang berkualitas, sehingga adaptasi dan sinkronisasi terhadap berbagai program peningkatan kualitas pendidikan juga akan berjalan lambat.

Dalam kaitannya dengan regulasi pengelolaan pendidikan maka yang dilakukan oleh pemerintah saat ini mengacu pada UU No. 20/2003 dan PP No. 19/2005 tentang SNP yang dalam Pasal 49 tentang standar pengelolaan oleh satuan pendidikan yang intinya menyebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah menerapkan pola Manajemen Berbasis Sekolah, sedangkan untuk satuan pendidikan tinggi menerapkan pola Otonomi Perguruan Tinggi. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan di antaranya satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus; kalender pendidikan/ akademik; struktur organisasi; pembagian tugas di antara pendidik; pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; peraturan akademik; tata tertib satuan pendidikan; kode etik hubungan; biaya operasional satuan pendidikan.

Mengenai masalah pendidikan, perhatian pemerintah kita masih terasa sangat minim. Gambaran ini tercermin dari beragamnya masalah pendidikan yang makin rumit. Kualitas siswa masih rendah, pengajar kurang profesional, biaya pendidikan yang mahal, bahkan aturan UU Pendidikan kacau. Dampak dari pendidikan yang buruk itu, negeri kita ke depannya makin terpuruk. Keterpurukan ini dapat juga akibat dari kecilnya rata-rata alokasi anggaran pendidikan, baik di tingkat nasional, provinsi, maupun kota dan kabupaten.

Penyelesaian masalah pendidikan tidak semestinya dilakukan secara terpisah-pisah, tetapi harus ditempuh langkah atau tindakan yang sifatnya menyeluruh. Artinya, kita tidak hanya memperhatikan kepada kenaikan anggaran saja. Sebab percuma, jika kualitas Sumber Daya Manusia dan mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Masalah penyelenggaraan Wajib Belajar Sembilan tahun sejatinya masih menjadi PR besar bagi kita. Kenyataan yang dapat kita lihat bahwa banyak di daerah-daerah pinggiran yang tidak memiliki sarana pendidikan yang memadai. Dengan terbengkalainya program wajib belajar sembilan tahun mengakibatkan anak-anak Indonesia masih banyak yang putus

sekolah sebelum mereka menyelesaikan wajib belajar sembilan tahun. Dengan kondisi tersebut, bila tidak ada perubahan kebijakan yang signifikan, sulit bagi bangsa ini keluar dari masalah-masalah pendidikan yang ada, apalagi bertahan pada kompetisi di era global.

Mungkin benang merah yang dapat kita ambil, dari pembahasan pada setiap bab tulisan ini adalah dalam penyelenggaraan suatu sistem pendidikan yang bermutu dan berkualitas baik harus ada keseimbangan antara aspek yang memengaruhi dari sistem pendidikan itu sendiri. Dan yang tidak kalah pentingnya, bahwa perhatian pemerintah juga berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan.

Akhirnya, saya menyadari betul bahwa yang ditulis dalam buku ini masih terdapat banyak kekurangan, baik menyangkut isi maupun penulisannya. Berbagai kekurangan tersebut terutama disebabkan kelemahan dan keterbatasan pengetahuan serta kemampuan saya sendiri, baik disadari maupun tidak. Hanya dengan saran dan kritik yang konstruktif, kekurangan-kekurangan tersebut dapat diperkecil sehingga buku ini akan memberikan manfaat yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldair, J. (1994). *Menjadi Pemimpin Efektif*, terjemahan: Andre Asparsayogi. Jakarta: PT Perca.
- Al-Faruqi, Ismai'il R. & Lois Lamy al-Faruqi. (1986). *The Cultural Atlas of Islam*, New York.
- Antonio, M.S. (2007). *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager*. Jakarta: PLM.
- Ariefin, M. (1994). *Pendidikan Islam dalam Arus Dinamika Masyarakat*. Jakarta: Golden Trayong Press.
- Arikunto, S. (1990). *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Asrohah, H. (1999). *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Nasional.
- Azizy, A. Q. (2001). *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*. Semarang: Aneka Cipta.
- Azra, A. (1995). *Pendidikan Tinggi Islam dan Kemajuan Sains (Sebuah Pengantar)*. Jakarta: Logos.
- Baiqoni, A. (1995). *Al-Qur'an Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*. Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa.

- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader*. New York: Addison.
- Burns, Tom; Stalker, G.M. (1978). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Clinton F. Fink, (1968). "Some Conceptual Difficulties in The Theory of Social Conflict". *Jurnal of Conflict Resolution*.
- Cribbin, James J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. New York: AMACOM. Dialihbahasakan oleh Rochmulyati Hamzah. (1985). *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Darwis, D. (2006). *Dinamika Pendidikan Islam: Sejarah Ragam dan Kelembagaan*. Semarang: RaSAIL.
- Daulay, H.P. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Departemen Agama. (1982). *Penyempurnaan Keputusan Menteri Agama Nomor 110 Tahun 1982 tentang Penetapan Pembidangan Ilmu Agama Islam dalam Lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI)*.
- Departemen Agama. (2009). *Pembangunan Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1991). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ke-11. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ditjen Dikti Depdiknas. (2004). *Program Hibah Kompetisi Perguruan Tinggi*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas.
- Dodge, Bayard. (1961). *Al-Azhar: A Millenium of Muslim Learning*. Washington, D.C.
- Drath, W.H and Paulus, C.J. Making. (1994). *Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center of Creative Leadership.
- Feisal, Jusuf Amir. (1995). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.

- Filley, Allan C. (1976). *Managerial Process and Organizational Behaviour*. Illinois.
- George R Terry dan Leslie W. Rue. (1992). *Principles of Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hart, M.H. (1978). *The 100: A Ranging of The Most Influential Person in History*. New York.
- Hasjmy, A. (1979). *Mengapa Umat Islam Mempertahankan Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Hemphill, J.K. and Coons, A.E. (1957). "Development of The Leader Behaviour Description Questionnaire", in R.M. Stogdill and A.E. Coons (ed.). *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hendrick, William. (1992). *How to Manage Conflict*. Alih bahasa Arif Santoso. 2001. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery Nugroho. Makalah dengan judul: Pelaksanaan Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS), tidak diterbitkan.
- House, R.J. (1976). "A Theory of Charismatic Leadership", in J.G. Hunt and L.L. Larson (ed.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Husaini Usman. (2006). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=SE_Asia
- Ibnu Taimiyah. (1967). *Pedoman Islam dalam Bernegara*. Bandung: CV Diponegoro.
- Idi, Abdullah & Suharto, Toto. (2006). *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Isna, Mansur. (2001). *Diskursus Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Global Pustaka Utama.
- Jacobs, T.O and Jaques, E. (1987). "Millitary Executive Leadership", in K.E. Clark and M.B. Clark. *Measure of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

- James. AF Stoner. (1982). *Management*. Edisi Kedua. New York: Prentice/Hall International, Inc. Englewood Cliffs.
- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Katz, D. (1978). *The Motivation Basis of Organizational Behaviour*. Behaviour Science.
- Koordinatorat Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (Kopertais) Wilayah X Jawa Tengah (a). 2009. *Data Program Studi PTAIS di Lingkungan Wilayah X Jawa Tengah Tahun 2009*. Semarang: Kopertais.
- Koordinatorat Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (Kopertais) Wilayah X Jawa Tengah (b). 2009. *Data Prodi PTAIS di Lingkungan Kopertais Wilayah X Jawa Tengah tahun 2009*. Semarang: Kopertais.
- Kottler, J.P. (1990). *What Leader Really Do*. Harvard Business Review.
- Muhaimin. (2005). *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Muhammad Fuad Abd al Baqi. (1997). *Al Mu'jam al Mufahras li Alfaz al-Qur'an al Karim*. Beirut: Dar al Fikr.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Harun. (1985). *Islam Ditinjau dari Berbagai Aspeknya*, Jilid I. Jakarta: Bulan Bintang.
- Nur, Syam. (2004). *Institusi Sosial di Tengah Perubahan*. Surabaya: Jengala Pustaka Utama.
- Pareek, Udai. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Persindo.
- PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Rahman, Fazlur. (1982). *Islam and Modernity, Transformation of an Intellectual Tradition*. Chicago: University Chicago.
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984). "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to The Study of Leadership", in J.G. Hunt, D.M Hosking, C.A. Schriesheim and R. Stewart (ed.). *Leaders and Managers, International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*.
- Richards, D. and Engle. S. (1986). "After The Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions", in J.D. Adams (ed.). *Transforming Leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad Ke-21*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.R. (2003). *Perilaku Organisasi Jilid I*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: PT Ineks Kelompok Gramedia.
- S.B.Hari Lubis. (2006). *Handout Teori Organisasi Makro*. Bandung: SBHL Consulting.
- Sabardi, A. (2001). *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sallis, E. (1984). *Total Quality Management*. Alih bahasa Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stanton, Charles Michael. (1990). *Higher Learning in Islam, The Classical Period, A.D., 700-1.300*. Rowman & Littlefield Publisher, Inc.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*. New York: Free Press.
- Sutisna, O. (1982). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syafaruddin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- . *Laporan Buku dengan Judul: Higher Learning in Islam karya Charles Michael Stanton*. Tidak diterbitkan.

- T. Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Thoha, H.M. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cet IX. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Turner, S, Bryan. (1984). *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*, Terj. Machnun Husein. Jakarta: Rajawali.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV Medya Duta.
- UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- (1994). *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.
- www.diktis.kemenag.go.id. diakses tanggal 4 Januari 2011.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hill.

BIODATA PENULIS



Adri Efferi atau biasanya dipanggil “Uda” (panggilan kakak di Sumatera Barat) lahir di Payakumbu, Sumatera Barat. Putra ke-3 dari 5 orang bersaudara dari pasangan H. Arsyad Saidanir dan Hj. Ramayulis.

Pendidikan Sekolah Dasar (SD) sampai Madrasah Aliyah Negeri (MAN) ditamatkan di kampung kelahiran sendiri, Sumatera Barat. Tahun 1993 menamatkan pendidikan S1 di IAIN Walisongo Surakarta, yang sekarang telah bermetamorfosis menjadi **STAIN** Surakarta. Penulis melanjutkan Pendidikan S2 di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang sekarang bermetamorfosis menjadi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tahun 2012 penulis menyelesaikan pendidikan S3 di bidang Manajemen Pendidikan.

Penulis mengabdikan selama tujuh tahun di STAIN Kudus, sebelum lembaga tersebut menjadi IAIN. Tahun 2000–2007 penulis mendapat kesempatan meningkatkan kemampuan di UNINUS Bandung dengan sponsor dari Kementerian Agama RI, adapun program studi yang ditekuni adalah Manajemen Pendidikan.



Saat ini penulis tinggal di Kota Kudus dan masih mengabdikan di IAIN Kudus. Penulis tinggal bersama istri, Rosana Sunniyah Kurniawati, beserta tiga buah hatinya, Rana Hanun Nabila, Fadia Husna Ramadhani, dan Muhammad Hanan Asyauqy.

DUMMMY