

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian *Good Governance*

Governance diartikan sebagai mekanisme, praktek dan tata cara pemerintahan dan warga mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik. Dalam konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satu actor dan tidak selalu menjadi aktor yang menentukan. Implikasi peran pemerintah sebagai pembangunan maupun penyedia jasa layanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi bahan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain di komunitas. *Governance* menuntut redefinisi peran negara, dan itu berarti adanya redefinisi pada peran warga. Adanya tuntutan yang lebih besar pada warga, antara lain untuk memonitor akuntabilitas pemerintahan itu sendiri.²⁵

Dapat dikatakan bahwa *good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frame work* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Padahal, selama ini birokrasi di daerah dianggap

²⁵ Sumarto Hetifa Sj, Inovasi, *Partisipasi dan Good Governance*, (Bandung: Yayasan Obor Indonesia, 2003), hal 1-2

tidak kompeten. Dalam kondisi demikian, pemerintah daerah selalu diragukan kapasitasnya dalam menjalankan desentralisasi. Di sisi lain mereka juga harus mereformasi diri dari pemerintahan yang korupsi menjadi pemerintahan yang bersih dan transparan.

B. Ciri-Ciri *Good Governance*

Dalam dokumen kebijakan united nation development programme (UNDP) lebih jauh menyebutkan ciri-ciri *good governance* yaitu:

1. Mengikut sertakan semua, transparansi dan bertanggung jawab, efektif dan adil.
2. Menjamin adanya supremasi hukum.
3. Menjamin bahwa prioritas-prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsesus masyarakat.
4. Memperhatikan kepentingan mereka yang paling miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan.²⁶

Penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis saat ini adalah pemerintahan yang menekankan pada pentingnya membangun proses pengambilan keputusan publik yang sensitif terhadap suara-suara komunitas.

²⁶*Ibid.*, hal 3

Yang artinya, proses pengambilan keputusan bersifat hirarki berubah menjadi pengambilan keputusan dengan adil seluruh *stakeholder*.

C. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Negara dengan birokrasi pemerintahan dituntut untuk merubah pola pelayanan diri birokratis elitis menjadi birokrasi populis. Dimana sektor swasta sebagai pengelola sumber daya di luar negara dan birokrasi pemerintah pun harus memberikan kontribusi dalam usaha pengelolaan sumber daya yang ada. Penerapan cita *good governance* pada akhirnya mensyaratkan keterlibatan organisasi masyarakat sebagai kekuatan penyeimbang Negara.

Namun cita *good governance* kini sudah menjadi bagian sangat serius dalam wacana pengembangan paradigma birokrasi dan pembangunan kedepan. Karena peranan implementasi dari prinsip *good governance* adalah untuk memberikan mekanisme dan pedoman dalam memberikan keseimbangan bagi para *stakeholders* dalam memenuhi kepentingannya masing-masing. Dari berbagai hasil yang dikaji Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyimpulkan ada sembilan aspek fundamental dalam perwujudan *good governance*, yaitu:²⁷

1. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi antara masyarakat khususnya orang tua terhadap anak-anak mereka dalam proses pendidikan sangatlah dibutuhkan. Karena tanpa

²⁷ Dede Rosyada Dkk, *Demokrasi, Hak Asasi Manusia Dan Masyarakat Madani*, (Jakarta: ICCE UIN Syarif Hidayatullah, 2000), hal 182

partisipasi orang tua, pendidik (guru) ataupun supervisor tidak akan mampu bisa mengatasinya. Apalagi melihat dunia sekarang yang semakin rusak yang mana akan membawa pengaruh terhadap anak-anak mereka jika tidak ada pengawasan dari orang tua mereka.

2. Penegakan hukum (*Rule Of Law*)

Dalam pelaksanaan tidak mungkin dapat berjalan dengan kondusif apabila tidak ada sebuah hukum atau peraturan yang ditegakkan dalam penyelenggaraannya. Aturan-aturan itu berikut sanksinya guna meningkatkan komitmen dari semua pihak untuk mematuhi. Aturan-aturan tersebut dibuat tidak dimaksudkan untuk mengekang kebebasan, melainkan untuk menjaga keberlangsungan pelaksanaan fungsi-fungsi pendidikan dengan seoptimal mungkin.

3. Transparansi (*Transparency*)

Persoalan pada saat ini adalah kurangnya keterbukaan supervisor kepada para staf-stafnya atas segala hal yang terjadi, dimana salah satu dapat menimbulkan percekocokan antara satu pihak dengan pihak yang lain, sebab manajemen yang kurang transparan. Apalagi harus lebih transparan di berbagai aspek baik di bidang kebijakan, baik di bidang keuangan ataupun bidang-bidang lainnya untuk memajukan kualitas dalam pendidikan.

4. Responsif (*Responsiveness*)

Salah satu untuk menuju cita *good governance* adalah responsif, yakni supervisor yang peka, tanggap terhadap persoalan-persoalan yang terjadi di

lembaga pendidikan, atasan juga harus bisa memahami kebutuhan masyarakatnya, jangan sampai supervisor menunggu staf-staf menyampaikan keinginan-keinginannya. Supervisor harus bisa menganalisa kebutuhan-kebutuhan mereka, sehingga bisa membuat suatu kebijakan yang strategis guna kepentingan kepentingan bersama.

5. Konsensus (*Consensus Orientation*)

Aspek fundamental untuk cita *good governance* adalah perhatian supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya adalah pengambilan keputusan secara konsensus, di mana pengambilan keputusan dalam suatu lembaga harus melalui musyawarah dan semaksimal mungkin berdasarkan kesepakatan bersama (pencapaian mufakat). Dalam pengambilan keputusan harus dapat memuaskan semua pihak atau sebagian besar pihak juga dapat menarik komitmen komponen-komponen yang ada di lembaga. Sehingga keputusan itu memiliki kekuatan dalam pengambilan keputusan.

6. Kesenjajaran dan keadilan (*Equity*)

Asas kesetaraan dan keadilan ini harus dijunjung tinggi oleh supervisor dan para staf-staf didalam perlakuannya, di mana dalam suatu lembaga pendidikan yang plural baik segi etnik, agama dan budaya akan selalu memicu segala permasalahan yang timbul. Proses pengelolaan supervisor yang baik itu harus memberikan peluang, jujur dan adil. Sehingga tidak ada seorang pun atau para staf yang teraniaya dan tidak memperoleh apa yang menjadi haknya.

7. Efektifitas dan efisien

Efektifitas dan efisien disini berdaya guna dan berhasil guna, efektifitas diukur dengan parameter produk yang dapat menjangkau besarnya kepentingan dari berbagai kelompok. Sedangkan efisien dapat diukur dengan rasionalitas untuk memenuhi kebutuhan yang ada di lembaga. Di mana efektifitas dan efisien dalam proses pendidikan, akan mampu memberikan kualitas yang memuaskan.

8. Akuntabilitas

Asas akuntabilitas berarti pertanggung jawaban supervisor terhadap staf-stafnya, sebab diberikan wewenang dari pemerintah untuk mengurus beberapa urusan dan kepentingan yang ada di lembaga. Setiap supervisor harus mempertanggung jawabkan atas semua kebijakan, perbuatan maupun netralitas sikap-sikap selama bertugas di lembaga.

9. Visi Strategi (*Strategic Vision*)

Visi strategi adalah pandangan-pandangan strategi untuk menghadapi masa yang akan datang, karena perubahan-perubahan yang akan datang mungkin menjadi perangkat bagi supervisor dalam membuat kebijakan-kebijakan. Disinilah diperlukan strategi-strategi jitu untuk menangani perubahan yang ada.²⁸

²⁸ *Ibid.*, hal 182

D. Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam

A. Tinjauan tentang pengelolaan lembaga pendidikan Islam

1. Pengertian pengelolaan lembaga pendidikan Islam

Dalam membahas pengertian tersebut, tentunya tidak bisa dirangkai secara langsung menjadi satu, namun perlu diuraikan tersendiri. Terlebih dahulu penulis kemukakan pengertian manajemen yang dalam bahasa Inggrisnya adalah "management". Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata "to manage" yang sinonimnya antara lain: to hand berarti mengurus to control berarti memeriksa, to guid berarti memimpin. Jadi apabila hanya dilihat dari asal katanya manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.²⁹

Seperti yang telah penulis kemukakan pada bab satu tentang pengertian pengelolaan adalah penyelenggaraan atau pengurusan agar sesuatu yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien. Efektif berarti melakukan pekerjaan yang benar dan mengacu pada pencapaian tujuan, sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan dengan benar dan mengacu kepada penggunaan sumber daya minimum untuk menghasilkan keluaran yang telah ditentukan.³⁰ Jadi diterapkannya dan digunakannya pengelolaan itu karena ada sesuatu yang perlu dikelola yang

²⁹ EK. Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), hal 6

³⁰ Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), hal 3

mana sesuatu itu memiliki tujuan yang telah ditentukan, dalam hal ini sesuatu itu adalah pendidikan Islam.

Menurut Winarto Hamiseno, pengelolaan adalah substantifa dari mengelola. Sedangkan mengelola itu berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan selanjutnya, bahwa pengelolaan adalah itu menghasilkan sesuatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan pengelolaan selanjutnya.³¹

Oleh karena itulah, maka dalam lembaga pendidikan Islam perlu adanya pengelolaan, yang mana dengan adanya pengelolaan itu diharapkan dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan dan dapat menyempurnakan serta meningkatkan tujuan sesuai dengan perkembangan zaman. Karena kalau tidak disesuaikan dengan perkembangan zaman, maka pendidikan Islam tidak dapat memeuhi kebutuhan masyarakat dan masyarakat itu sendiri tidak mampu menghadapi masalah-masalah hidup yang semakin banyak akibat dari perkembangan masyarakat itu sendiri dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, inilah tantangan yang dihadapi oleh pengelola pendidikan.

Sebelum penulis kemukakan terlebih dahulu pendapat tentang pengelolaan, pengelolaan itu merupakan terjemahan dari istilah inggris

³¹ Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas Dan Siswa Sebuah Pendekatan Evaluasi*, (Jakarta: Rajawali, 1992), hal 8

yaitu management yang berarti pimpinan, direksi, manajemen.³² Dan dalam bahasa Indonesia pengelolaan lebih sering dipergunakan dengan istilah manajemen atau menejemen saja. Adapun istilah-istilah yang terkenal adalah pimpinan, kepengurusan, ketatalaksanaan, pengendalian, pembinaan dan pengelolaan sendiri, yang mana pengelolaan tersebut adalah manajemen dari pada sumber daya. Misalnya pengelolaan personil, pengelolaan keuangan, pengelolaan material dll.³³ Jadi pengelolaan itu sama dengan manajemen, karena istilah "management" pada bahasa inggris itu tergantung pada beberapa kalangan yang menggunakannya, jadi belum ada keseragaman dari istilah di Indonesia, hal ini dapat kita lihat seperti:

- 1) Kepemimpinan adalah istilah untuk management yang sering digunakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- 2) Ketatalaksanaan merupakan terjemahan dari Universitas Indonesia.
- 3) Pengurusan adalah istilah management yang sering digunakan oleh Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- 4) Pembinaan adalah terjemahan yang digunakan dalam lingkungan Angkatan Darat.

³² Rudy Haryono Dan Mahmut Mayong, MA, *Kamus Pintar Internasional*, (Surabaya: Cipta Media, 1997), hal 181

³³ Y.W. Sunindhia, Sh. Dan Dra. Ninik Widiyanti, *Penerapan Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Pembangunan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hal 9

- 5) Manajemen adalah istilah management yang dipakai oleh Balai Pembinaan Administrasi UGM Yogyakarta.
- 6) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sering menggunakan kata pengelolaan terhadap kata management.
- 7) Sedangkan tetap management dianjurkan oleh komisi istilah bahasa.³⁴

Dan dalam hal inilah penulis menggunakan kata pengelolaan dalam studi ini.

Sedangkan beberapa pendapat tentang pengertian pengelolaan atau manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirdjo, merumuskan bahwa manajemen adalah menyelenggarakan sesuatu dengan menggerakkan orang-orang, uang, mesin-mesin dan alat-alat sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Menurut Drs. Karnadi Wasgasasmita, manajemen adalah mengatur, mengurus, memimpin, mengawasi pekerjaan-pekerjaan kearah tujuan usaha.³⁵
- 3) Menurut George R. Terry, mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.³⁶

³⁴ Ismail Masya, Dkk., *Manajemen, Depdikbud Bagian Proyek Pengadaan Buku Sekolah Ekonomi*, (Semarang: 1978), hal 6

³⁵ *Ibid*, hal 16-17

³⁶ A. Tabrani, *Manajemen Kependidikan*, (Bandung: Media Pustaka, 1992), hal 19

- 4) Menurut Prof. DR. Sondang P. Siagian MPA. mengatakan bahwa manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain.³⁷
- 5) Menurut Prof. Drs. Oei Liang lie, manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.³⁸

Dari kelima pendapat tersebut diatas, maka tampaklah istilah manajemen atau pengelolaan itu mengandung tiga pengertian yaitu: manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang memerlukan aktivitas manajemen dan manajemen atau pengelolaan sebagai suatu seni atau ilmu.

Manajemen atau pengelolaan sebagai suatu proses, yang mencakup tiga hal pokok yang penting, yaitu adanya tujuan yang dicapai. Untuk mencapai tujuan itu dengan mempergunakan kegiatan orang lain, kemudian dengan kegiatan yang dilakukan oleh orang lain itu harus selalu dibimbing dan diawasi.

Pengelolaan sebagai kolektivitas orang-orang yang memerlukan aktivitas pengelolaan itu sendiri. Jadi orang-orang yang melakukan kegiatan pengelolaan itu adalah manajer atau pengelola, yang mana

³⁷ Sondang P. Siagian, MPA, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal 2

³⁸ Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), hal 4

merekalah yang bertanggung jawab atas terlaksananya aktivitas pengelolaan itu. Dan aktivitas-aktivitas itu adalah merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sampai dengan melakukan pengawasan.

Kemudian pengelolaan sebagai suatu seni dan ilmu. Pengelolaan sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil dan manfaat, sedangkan pengelolaan atau manajemen sebagai ilmu berfungsi sebagai suatu hal yang menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.³⁹ Kalau kita rasakan, maka antara seni dan ilmu itu dalam kehidupan sehari-hari benar-benar kita lakukan dan tidak bisa dipisahkan, jadi antara seni dan ilmu itu ada dan bersamaan.

Jadi dapat penulis katakan, bahwa manajemen atau pengelolaan adalah suatu proses atau kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui kerjasama dengan beberapa orang, jadi tidak hanya satu orang saja.

Setelah diketahui pengertian pengelolaan atau manajemen, maka selanjutnya penulis jelaskan tentang pengertian pendidikan Islam.

Bila kita melihat pengertian pendidikan Islam dari segi bahasa, maka kita harus melihat pada kata arab, karena ajaran Islam itu diturunkan

³⁹ A. Tabrani, *Op.cit.*, hal 20

dalam bahasa tersebut. Kata pendidikan yang umum kita gunakan sekarang ini, dalam bahasa arabnya adalah *تربية* dengan kata kerja *رب*.

Sedangkan pendidikan Islam dalam bahasa arabnya adalah :

تربية الاسلام

Kata kerja *رب* yang berarti “mendidik”, hal ini ada dalam Al-

Quran surat Al-Isra’ ayat 24 yaitu:

وَرَبِّهِمَا إِلَهًُا ۖ لَهُ الْمُلْكُ وَالْكَوْنُ ۚ وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ فِيهَا عَذَابٌ ۖ أَلِيمٌ ۚ

Artinya: “Wahai Tuhanku, kasihilah mereka (ibu, bapakku) keduanya, sebagaimana mereka berdua Telah mendidik Aku waktu kecil”.⁴¹

Dan dalam bentuk kata benda, kata *رب* digunakan juga untuk

Tuhan, mungkin karena Tuhan bersifat mendidik, seperti dalam ayat Al-

Quran surat Asy-Syu’araa’ ayat 18 yang berbunyi sebagai berikut:

فَإِن يَرَوْا كِسْفًا مِّنَ النُّجُومِ ۖ فَهُمْ كَالْمَكِيدِ ۚ أَلَمْ يَكُنْ لَهُمُ الْيَوْمَ عَذَابٌ ۖ أَلِيمٌ ۚ

Artinya: “Fir’aun menjawab: “Bukankah kami Telah mengasuhmu di antara (keluarga) kami, waktu kamu masih kanak-kanak dan kamu tinggal bersama kami beberapa tahun dari umurmu”.⁴³

Sedangkan pengertian pendidikan Islam menurut istilah adalah

pembentukan kepribadian muslim. Ciri dari pendidikan Islam itu ialah

⁴⁰ QS. Al-Isra' Ayat 24

⁴¹ Depag RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya*, (Surabaya: Surya Cipta Aksara, 1993), hal 284

⁴² QS. Asy-Syu'araa' Ayat 18

⁴³ Depag RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya*, (Surabaya: Surya Cipta Aksara, 1993), hal 364

dengan adanya perubahan sikap dan tingkah laku sesuai dengan petunjuk ajaran Islam.⁴⁴

Jadi syari'at Islam itu tidak akan dihayati dan diamalkan orang, kalau hanya diajarkan saja tetapi harus dididik melalui proses pendidikan, berarti harus ada yang mendidik, ada yang dididik (murid), ada usaha yang sadar untuk melakukan kegiatan tersebut, ada tujuannya dan ada alat yang digunakan, inilah unsur-unsur dalam pendidikan. Jadi pendidikan Islam adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama.⁴⁵

Pendidikan juga dapat diartikan sebagai keseluruhan aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadian dengan jalan membina sejumlah potensi yang terdapat didalam rohani individu (citra, cipta, rasa, karsa, budi nurani yang luhur, jasmani disertai panca indra, ketrampilan, kemampuan dan kecakapan).⁴⁶

Begitu banyak potensi yang ada dalam diri setiap individu itu, untuk itu perlu sekali adanya lembaga pendidikan yang bertanggung jawab dalam menentukan tujuan dan sistem agar potensi yang ada dalam individu tersebut dapat tersalurkan dan bermanfaat dengan baik dan

⁴⁴ Zakiah Drajat, Dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal 25-28

⁴⁵ Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1989), hal 19

⁴⁶ A. Tabrani, *Op.cit.*, hal 25

sempurna. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan pada lembaga pendidikan, dalam hal ini pengelolaan pada lembaga pendidikan Islam.

Dari pengertian yang terpisah tentang pengelolaan atau manajemen dan pendidikan Islam diatas, maka dapatlah dipadukan menjadi kesatuan arti yang dapat mengacu pada pokok masalah. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah suatu proses atau kegiatan atau usaha bersama dalam rangka penyelenggaraan atau pengurusan suatu lembaga pendidikan atau sekolah yang memiliki tujuan terbentuknya pribadi muslim yang utama.

2. Tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam

Suatu lembaga atau organisasi yang bagaimanapun tanpa adanya pengelolaan atau manajemen yang efektif dan efisien tidak akan berhasil dalam kegiatannya. Dan pengelolaan yang fektif dan efisien hanya dapat dicapai dengan adanya pengelola yang efektif dan efisien juga. Untuk itu peran pengelola sangat berarti dalam kegiatan pengelolaan, baik pengelolaan bidang pendidikan maupun pengelolaan dibidang yang lainnya. Berangkat dari pentingnya peran pengelolaan disegala bidang itu, maka harus ada tujuan pengelolaan atau manajemen tersebut.

Tujuan utama dalam pengelolaan atau manajemen itu adalah guna memperoleh suatu cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya untuk dilakukan, agar supaya dengan sumber-sumber yang sangat terbatas dapatlah diperoleh

hasil atau dengan perkataan lain, guna mendapatkan efisien atau daya guna.⁴⁷ Oleh karena itu perlu adanya alat atau sarana akan memperoleh hasil yang bermanfaat.

Dalam buku yang lain dituliskan, bahwa tujuan dari pada pengelolaan atau manajemen itu adalah agar segenap sumber, peralatan ataupun sarana yang ada dalam organisasi tersebut dapat digerakkan sedemikian rupa sehingga dapat menghindarkan sampai tingkat seminimal mungkin segenap pemborosan waktu, tenaga, materiil dan uang guna mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditentukan terlebih dahulu.⁴⁸

Selanjutnya tujuan akhir pendidikan Islam adalah berkaitan dengan penciptaan manusia dimuka bumi ini, yaitu membentuk manusia sejati yang selalu mendekatkan diri kepada Allah SWT, meletakkan sifat-sifat Allah SWT dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadinya, serta merealisasikan sifat-sifat Allah SWT dalam setiap menjalankan fungsi-fungsi kehidupannya, yaitu sebagai “khalifah di dunia”.

Manusia sejati berarti tidak membiarkan manusia dalam kebimbangan dan kesesatan, dimana masing-masing individu dalam pembentukan dirinya mempunyai ciri-ciri yang jelas dan melalui strategi yang benar-benar mantap. Dan yang menjadikan ciri khas manusia sejati adalah manusia yang selalu

⁴⁷ *Ibid.*, hal 7

⁴⁸ Susilo Martoyo, SE, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: BPFE, 1988), hal 19

beribadah kepada Allah SWT, berada dalam petunjuk-Nya dan lindungan-Nya.⁴⁹

Juga dikatakan, bahwa yang menjadi tujuan akhir dari pendidikan Islam adalah pencapaian kebahagiaan dunia akhirat. Oleh karena itu pendidikan Islam berupaya mengembangkan semua aspek dalam kehidupan manusia yang meliputi aspek spiritual, aspek intelektual, aspek keilmiahan dan lain-lain. Baik secara individu maupun kelompok.⁵⁰ Jadi kebahagiaan dunia dan akhirat itu tidak hanya dilakukan dengan sholat atau ibadah-ibadah yang berhukum wajib saja.

Sejauh itu tujuan dari pendidikan Islam, maka sangatlah penting adanya suatu lembaga atau badan yang mengurus masalah ini, yaitu lembaga pendidikan Islam. Pada dasarnya lembaga pendidikan Islam ini sudah ada sejak masa “Khulafaur Rasyidin”, bahkan pada masa Nabi pun sudah ada, mekipun tidak seperti sekarang ini, baik sistem pengajarannya maupun pelajaran yang diajarkan. Kalau lembaga pendidikan Islam sekarang ini sudah diatur sedemikian rupa dan jumlahnya pun lebih banyak, oleh karena itu untuk pengaturannya itu diperlukan pengatur atau pengelola yang professional tentunya.

⁴⁹ Imam Bawani, Dan Isa Anshori, *Cendekiawan Muslim Dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1991), hal 81

⁵⁰ A. Syafi’I Ma’arif, Dkk, *Pendidikan Islam Di Indonesia Antara Cita Dan Fakta*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991), hal 8

Jadi tujuan dari pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu adalah agar supaya segenap sumber, peralatan ataupun sarana yang ada dalam lembaga pendidikan Islam tersebut dapat digerakkan sedemikian rupa, sehingga dapat menghindarkan sampai tingkat seminimal mungkin pemborosan waktu, tenaga, materi dan uang guna mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam yang telah ditetapkan terlebih dahulu, yaitu pencapaian kebahagiaan dunia dan akhirat dan penyerahan diri manusia akan keberadaannya di dunia sebagai hamba Allah SWT.

Agar tujuan dari pengelolaan lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai, maka para pengelola atau manajer atau pengatur memerlukan fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana atau alat-alat yang disebut juga sumber-sumber atau unsur-unsur pengelolaan, yaitu: manusia, uang, bahan-bahan, metode dan pemakai lulusan atau alumni. Unsur-unsur itu adalah bagian terpenting yang mutlak harus disediakan pada suatu kegiatan dan mutlak diperlukan dalam suatu pengelolaan atau manajemen, bagaimanapun bentuk manajemen atau pengelolaan yang dijadikan sebagai obyeknya.

Selanjutnya penulis terangkan secara singkat ke lima unsur pengelolaan tersebut:

a. Man (manusia, orang, tenaga kerja)

Manusia adalah factor yang paling menentukan dalam kegiatan pengelolaan. Untuk melakukan kegiatan pengelolaan diperlukan peran

manusia, tanpa adanya manusia, pengelolaan lembaga pendidikan Islam tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya.

b. Money (keuangan, pembiayaan)

Untuk melakukan kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan Islam diperlukan uang. Untuk menggaji seluruh personalia, untuk membeli peralatan sekolah, seperti membeli almari tempat buku-buku di perpustakaan, membeli perlengkapan sholat dan lain-lain.

c. Material atau bahan-bahan

Dalam proses pelaksanaan pengelolaan lembaga pendidikan Islam material atau bahan-bahan juga berperan dalam pencapaian tujuan pengelolaan, karena material dianggap[pula sebagai alat atau sarana dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam tersebut. Misalnya : mesin jahit, mesin ketik, computer, mikroskop, dan lain-lain. Semua itu tentunya yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing lembaga pendidikan.

d. Methods (metode, cara-cara kerja)

Untuk melakukan pengelolaan lembaga pendidikan Islam, diperlukan metode atau cara pengelolaan untuk mencapai tujuan dari pengelolaan tersebut. Misalnya seorang pengelola atau manajer harus dapat memilih cara yang tepat dalam pembagian tugas kerja, agar seluruh bawahan mendapatkan tugas kerja dengan adil dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya, dengan tanpa menyinggung perasaan pada bawahan tentunya.

e. Pemakai lulusan

Tanpa ada pemakai lulusan bagi hasil pendidikan jelas tujuan manajemen lembaga pendidikan tidak akan tercapai. Salah satu tujuan pokok bagi dunia pendidikan adalah minimal mempertahankan kualitas yang sudah ada, bila mungkin berusaha menanamkan kemandirian bagi para peserta didik. Oleh karena itulah salah satu sarana atau alat pengelolaan atau manajemen khususnya dalam lembaga pendidikan, lulusan pun penting keberadaannya.⁵¹

Jadi dengan melihat out put dalam suatu lembaga pendidikan itu, khususnya lembaga pendidikan Islam sangatlah perlu sekali, karena dengan itu para pengelola dapat melihat kekurangan dan kelebihan (lulusan) dalam kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan. Dengan melihat kekurangan dan kelebihan itu, maka akan dijadikan bahan koreksi dan masukan dalam kegiatan pengelolaan selanjutnya.

Sekarang jelaslah sudah, bahwa tanpa ada sarana-sarana atau unsure-unsur dalam pengelolaan lembaga pendidikan di atas itu, tidaklah mungkin apa yang menjadi tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam dapat tercapai.

⁵¹ A. Tabrani, *Op.cit.*, hal 28-29

3. Fungsi dan langkah-langkah dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Sebenarnya belum ada kesatuan pendapat diantara para sarjana mengenai fungsi-fungsi manajemen atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Antara pendapat yang satu dengan pendapat yang lain mengalami perbedaan, perbedaan pendapat ini disebabkan antara lain karena:

- 1) Lapangan manajemen yang digeluti
- 2) Latar belakang filsafat dan ilmu pokok sebelum mereka menggeluti ilmu manajemen.⁵²

Diantara para sarjana yang mengemukakan tentang fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen itu antara lain:

1. Menurut hersey, beliau hanya menyebutkan 4 fungsi, yaitu: merencanakan, mengorganisasi, memotivasi dan mengontrol.⁵³
2. Menurut wilim spriegel, beliau menyebutkan 3 fungsi pada pengelolaan, yaitu : planning, organizing, dan control.
3. Menurut Louis A. Allen, bahwa fungsi pengelolaan lembaga pendidikan adalah leading, planning, organizing, dan controlling.
4. Menurut henry fayl, fungsi pengelolaan lembaga pendidikan adalah planning, organizing, commanding, coordinazing, reporting dan controlling.

⁵² EK Mochtar Effendy, *Op.cit.*, hal 72

⁵³ Made Pidata, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hal 14

5. Menurut George R. Terry, adalah planning, organizing, actuating, dan controlling.⁵⁴

Dan masih banyak lagi para sarjana yang mengemukakan pendapatnya tentang fungsi-fungsi pengelolaan lembaga pendidikan yang berbeda-beda, tapi pada dasarnya maksudnya sama.

Dari perbandingan diatas juga diketahui, bahwa fungsi planning semuanya sama, hanya ke dalam planning harus dimasukkan unsur budget, organizing juga sama, hanya ada yang ditambah dengan staffing dan assembling resources. Actuating juga sama, hanya ada yang menggunakan commanding, coordinating-directing dan untuk controlling ada juga juga yang menggunakan reporting. Tetapi pada umumnya adalah sama, hanya saja istilah-istilah diantara pakar itu berbeda-beda.

Oleh karena itulah, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi-fungsi pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu meliputi: planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengawasan). Yang kemudian terkenal dengan istilah POAC, yang mana POAC itu merupakan singkatan atau kependekan dari keempat fungsi-fungsi tersebut.

Dan selanjutnya penulis kemukakan secara singkat pengertian dari fungsi-fungsi tersebut dan langkah-langkah yang digunakan dalam

⁵⁴ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hal 7

masing-masing fungsi tersebut dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, yaitu:

a. Planning

Merupakan fungsi organik manajemen atau pengelolaan yang pertama, karena tanpa ada perencanaan atau rencana maka tidak akan ada landasan berpijak untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan.

Perencanaan adalah usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan dalam dan oleh sesuatu organisasi atau lembaga dalam rangka pencapaian tujuan telah ditentukan sebelumnya.⁵⁵

Jadi harus ada perencanaan tentang apa yang akan dikerjakan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu, agar apa yang menjadi tujuan dari pengelolaan itu tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Misalnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, bidang apa saja yang perlu dikelola sesuai dengan keadaan dan kemampuan serta kebutuhan pada lembaga pendidikan itu, tentunya berbeda-beda pada setiap jenjang lembaga pendidikan, yaitu tingkat SD/MI, SMP/MTS dan seterusnya.

⁵⁵ Sondang P. Siagian, MPA. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal

Dari pengertian tentang perencanaan diatas terdapat empat pokok pikiran, yaitu:

1. Sesuatu yang direncanakan itu tidaklah muncul dengan sendirinya, melainkan dengan sadar diketahui akan sesuatu yang membutuhkan perencanaan, dengan cara melakukan penelitian terlebih dahulu. Jadi seorang pengelola atau manajer sebagai perencana perlu mendapatkan informasi yang ada kaitannya dengan pengelolaan lembaga pendidikan Islam.
2. Seorang pengelola sebagai perencana harus siap menanggung resiko akan keputusan yang diambil, karena rencana merupakan keputusan yang dilaksanakan dimasa yang akan datang, dan belum tentu kondisi dimasa yang akan datang itu sesuai dengan yang direncanakan.
3. Perencanaan itu memandang masa yang akan datang, jadi tidak bisa dengan peramalan. Masa yang akan datang merupakan kelanjutan masa sekarang, dan masa sekarang merupakan kelanjutan dari masa yang lalu. Oleh karena itulah dalam mengelola harus diperhatikan bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan Islam pada masa sebelumnya dan sesudahnya nanti.
4. Suatu rencana pada pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus benar-benar berarti, bahwa dengan adanya perencanaan itu, maka

akan memudahkan pengelola untuk mencapai tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam tersebut.⁵⁶

Dan bisa juga dikatakan, bahwa keempat pokok pikiran diatas itu adalah ciri dari perencanaan. Adapun langkah-langkah dalam perencanaan pengelolaan lembaga pendidikan Islam menurut George R. Terry, adalah:

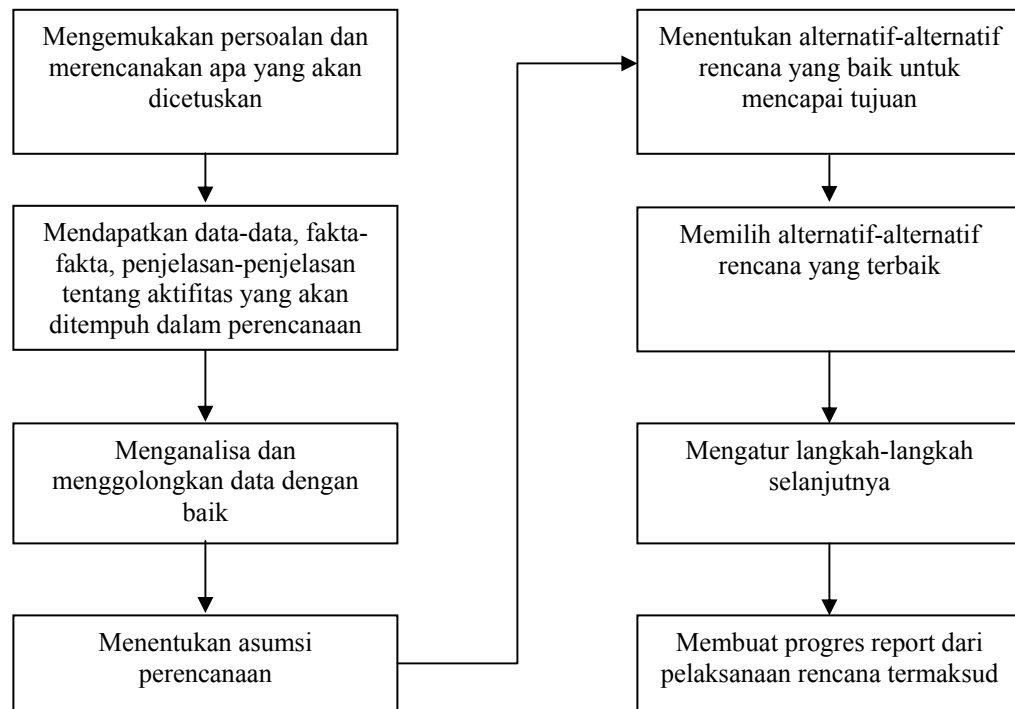
1. Mengemukakan dengan sejelas mungkin apa persoalan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dan perencanaan apa yang dicetuskan.
2. Mendapatkan data-data, fakta-fakta, penjelasan-penjelasan yang selengkap mungkin tentang aktifitas-aktifitas dalam pengelolaannya yang akan ditempuh dalam perencanaan tersebut.
3. Menganalisa dan menggolong-golongkan data-data lengkap tersebut dengan sebaik-baiknya, untuk memungkinkan diperolehnya secara tepat data-data yang bersangkutan paut dan yang kurang bersangkutan paut.
4. Kemudian tentukanlah asumsi-asumsi perencanaan, setelah data-data, informasi-informasi pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu dianalisa dan digolong-golongkan, tentunya sebagai dasar perencanaan.

⁵⁶ *Ibid.*, Hal 51

5. Menentukan alternative-alternatif rencana untuk mengetahui beberapa kemungkinan yang dapat ditempuh situasi dan kondisi.
6. Lalu pilihlah yang terbaik dari alternative-alternatif rencana tersebut, berdasarkan pada praktis, efisien dan efektifkah pilihan tersebut.
7. Kemudian mengatur langkah-langkah selanjutnya, baik urutan maupun waktunya, agar rencana yang telah diperoleh tersebut dapat dicapai dengan baik.
8. Dan yang terakhir adalah membuat “progres report” dari pelaksanaan rencana ter maksud, untuk mengetahui hasil-hasil yang dicapai dari langkah demi langkah dan koreksi-koreksi apa yang sekiranya perlu dilaksanakan.⁵⁷

⁵⁷ Susilo Martoyo, SE. *Op.cit.*, hal 73-74

Dan jika langkah-langkah itu di gambarkan adalah:



Gambar 2.1

Langkah-langkah dalam perencanaan

b. Organizing (pengorganisasian)

Merupakan fungsi organik manajemen yang kedua dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya.⁵⁸

⁵⁸ Sondang P. Siagian, *Op.cit.*, hal 81

Karena pengorganisasian ini merupakan suatu proses maka langkah-langkahnya sbb:

1. Mempelajari dengan sebenar-benarnya rencana yang telah ditetapkan oleh pengelolaan lembaga pendidikan Islam tersebut.
2. Menegaskan siapa yang berwenang dan bertanggung jawab atas rencana tersebut.
3. Tujuan (pengelolaan) diperinci menjadi prapta-prapta (obyektifitas). Jadi ada unit-unit kerja atau unit-unit tugas.
4. Kemudian setiap unit kerja itu dipertanggungjawabkan kepada suatu kelompok atau bagian atau seksi pimpinan pusat pada seorang kepala masing-masing.
5. Kepada setiap kepala unit didelegasikan kewenangan serta tanggung jawab yang sesuai dengan bobot unitnya.
6. Kemudian pengaturan-pengaturan tersebut diatas selanjutnya dibuat skema atau bagan organisasi.⁵⁹

c. Actuating (penggerakkan)

Perencanaan dan pengorganisasian saja tidaklah banyak berarti dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk itu diperlukan fungsi organik manajemen atau pengelolaan yang ketiga yaitu actuating.

⁵⁹ Susilo Martoyo, SE. *Op.cit.*, hal 94-95

Penggerakkan atau *actuating* adalah keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.⁶⁰

Jadi seorang pengelola harus memberikan dorongan kepada seluruh anggota pengelola atau bawahan dalam mengelola lembaga pendidikan Islam, disamping itu juga pengelola memberikan metode atau cara yang baik agar tujuan dari pengelolaan lembaga pendidikan Islam itu dapat tercapai.

Agar penggerakkan itu tercapai, maka perlu adanya langkah-langkah penggerakkan, dalam hal ini George R. Terry Ph. D. memberikan resepnya sbb:

1. Buatlah agar orang-orang dalam organisasi itu merasa penting atau berkepentingan

Pengakuan atas eksistensi serta status mereka dalam organisasi amat vital bagi mereka. Mereka ingin diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat, memberikan saran dan/ dianggap penting/ diperlukan dalam organisasi.

2. Kenalilah perbedaan-perbedaan yang ada pada masing-masing individu

⁶⁰ Sondang P. Siagian, *Op.cit.*, hal 128

Mengenal masing-masing secara individu dari bawahan merupakan dasar yang penting guna tindakan motivasi mereka.

3. Jadilah seorang pendengar yang baik

Dengan cara ini, pengertian yang lebih akan mudah dicapai, yang selanjutnya mempermudah pelaksanaan motivasi.

4. Hindarilah perdebatan

Perdebatan tidak akan menimbulkan sesuatu yang positif guna tujuan motivasi.

5. Ketahuilah sebaik-baiknya perasaan orang lain

Ini berarti bahwa pimpinan atau manajer jangan sampai berbuat sesuatu yang menyinggung perasaan, kebanggaan kehormatan bawahan-bawahannya.

6. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat membujuk

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang hal-hal yang diketahui benar-benar oleh bawahan sangat mendorong antusiasme mereka dalam tugas-tugasnya.

7. Hindari dominasi

Maksudnya adalah bahwa dalam suatu organisasi itu jangan sampai terjadi adanya dominasi pada kelompok-kelompok bawahan sehingga mereka tidak merasa bebas bergerak, bahkan diliputi rasa takut.

8. Mungkin bahwa kebanyakan orang menginginkan sesuatu

Setiap anggota suatu organisasi tentu mempunyai perasaan ataupun pikiran tentang apa hak-haknya dalam organisasi dan manfaat-manfaat apa yang diperoleh. Hal ini bagi mereka harus cukup jelas, sehingga dapat mendorong timbulnya motivasi yang positif.

9. Ikut sertakan dalam proses manajemen

Bawahan-bawahan senang untuk diberitahu tentang perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu jadikanlah mereka bagian dalam proses pengelolaan.

10. Perintah-perintah atau instruksi-instruksi hendaknya sejelas dan selengkap mungkin.

Dengan cara ini mereka akan jelas apa yang perlu dikerjakan dan ke mana arah hasil yang ingin dicapai. Motivasi yang positif akan timbul dengan keadaan yang demikian.

11. Gunakan supervisi yang efektif

Ini berarti bahwa supervisi terhadap pelaksanaan tugas bawahan adalah sedemikian rupa sehingga mereka mengetahui pekerjaan mana yang telah dilaksanakan dengan baik dan mana yang belum.

Langkah-langkah lain masih dapat diciptakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Yang penting sekali untuk

mendapatkan perhatian pimpinan dalam hal ini adalah sikap-sikap pimpinan dalam menggerakkan (actuating) tersebut.⁶¹

d. Controlling (pengawasan)

Controlling merupakan fungsi organik manajemen yang terakhir dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam ini. Bisa dikatakan juga bahwa tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan penggerakkan tidak perlu adanya pengawasan, karena kalau pengawasan tetap dilaksanakan, apa yang perlu diawasi?

Controlling atau pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁶²

Jadi semakin jelas adanya perencanaan, pengorganisasian dan penggerakkan itu, maka semakin mudah dalam melaksanakan kegiatan pengawasan.

Karena pengawasan itu juga merupakan suatu proses, maka langkah-langkah dalam pengawasan adalah:

1. Menentukan standar atau dasar untuk pengawasan

⁶¹ Susilo Martoyo, SE. *Op.cit.*, hal 120-122

⁶² Sondang P. Siagian, *Op.cit.*, hal 169

2. Meneliti pelaksanaan pekerjaan dengan baik, dengan cara membandingkan pelaksanaan dengan standar tersebut dan menentukan perbedaan-perbedaan yang terjadi bila ada.
3. Mengadakan tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi (bila ada penyimpangan-penyimpangan). Dan dalam tindakan koreksi ini bermacam-macam, antara lain dengan melihat *actuating*, meninjau kembali standar yang telah ditentukan, peninjauan kembali atas *planningnya* dan lain sebagainya.⁶³

Good governance yang diartikan sebagai pengelolaan dan kepengurusan yang baik, khususnya dlm bidang pendidikan mempunyai sembilan karakteristik, yaitu:

1. Setiap warga Negara mempunyai suara dalam formulasi keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Partisipasi dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hokum untuk HAM.
3. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan.
4. Lembaga dan proses-proses harus dapat melayani *stakeholders*.

⁶³ Susilo Martoyo, SE. *Op.cit.*, hal 127

5. *Good governance* menjadi pranata kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam kebijakan-kebijakan maupun prosedur.
6. Laki-laki maupun perempuan berkesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. Proses dan lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. Pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat bertanggungjawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*.
9. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif good governance dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.⁶⁴

Dari kesembilan karakteristik tersebut, ada empat ukuran pokok yaitu akuntabilitas, transparansi, fairness (keadilan) dan responsivitas (ketanggapan).

⁶⁴ [www. Good Governance. com](http://www.GoodGovernance.com)